



**Arno Wied**

# **GRUNDWISSEN KOMMUNALPOLITIK**

## 13. Wirtschaftsförderung



### Über die KommunalAkademie

Bei der KommunalAkademie der Friedrich-Ebert-Stiftung qualifizieren sich Kommunalpolitiker\_innen für ihre politische Arbeit. Sie bietet Weiterbildung, Beratung und Dialog für die kommunale Politik und das zivilgesellschaftliche Engagement in der Kommune. Durch die Vermittlung von Fachwissen und methodischer Kompetenz im Rahmen von Konferenzen, Seminaren, digitalen Formaten oder Publikationen stärkt die KommunalAkademie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit insbesondere ehrenamtlich Engagierter in der Kommunalpolitik.

### Die Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wurde 1925 gegründet und ist die traditionsreichste politische Stiftung Deutschlands. Dem Vermächtnis ihres Namensgebers ist sie bis heute verpflichtet und setzt sich für die Grundwerte der Sozialen Demokratie ein: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Ideell ist sie der Sozialdemokratie und den freien Gewerkschaften verbunden. Die FES fördert die Soziale Demokratie vor allem durch:

- politische Bildungsarbeit zur Stärkung der Zivilgesellschaft;
- Politikberatung;
- internationale Zusammenarbeit mit Auslandsbüros in über 100 Ländern;
- Begabtenförderung;
- das kollektive Gedächtnis der Sozialen Demokratie mit u. a. Archiv und Bibliothek.

Herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung,  
Abteilung Politische Akademie, KommunalAkademie

Verantwortlich: **Anne Haller**

Redaktionsleitung: **Prof. Dr. Gunnar Schwarting**

Autor: **Arno Wied**

**Arno Wied**

# GRUNDWISSEN KOMMUNALPOLITIK

## 13. Wirtschaftsförderung



### INHALT

|   |    |
|---|----|
| <b>Einleitung</b>   | 2  |
| <b>13.0 Einführung</b>  | 3  |
| <b>13.1 Wirtschaftsförderung – eine kommunale Querschnittsaufgabe</b>     | 5  |
| <b>13.2 Der Handlungsrahmen kommunaler Wirtschaftsförderung</b>           | 10 |
| <b>13.3 Organisation der Wirtschaftsförderung</b>                         | 13 |
| <b>13.4 Aufgaben der Wirtschaftsförderung</b>                             | 21 |
| <b>3.5 Fördermöglichkeiten für die kommunale Wirtschaftsförderung</b>     | 30 |
| <b>13.6 Informationsgrundlagen für die kommunale Wirtschaftsförderung</b> | 31 |
| Literaturverzeichnis  | 32 |
| Über den Autor dieser Ausgabe   | 32 |
| Impressum   | 33 |

## Einleitung

„Wirtschaftsförderung“ ist in eigentlich allen Gemeinden, Städten und Kreisen ein häufig diskutiertes Thema – und findet dennoch von Kommune zu Kommune in völlig unterschiedlicher Intensität und Qualität statt, weil sie eine freiwillige Aufgabe der kommunalen Selbstverwaltung ist, für die es zwar rechtliche Leitplanken, aber keine Vorgaben von Seiten des Gesetzgebers gibt.

In diesem Kapitel soll deswegen ein Eindruck davon vermittelt werden, wie unterschiedlich die Aufgaben sein können, die im kommunalen Bereich unter dem Begriff Wirtschaftsförderung verstanden und wahrgenommen

werden. Und es soll gelingen, einen Überblick über verschiedene Organisationsformen und typische Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung zu vermitteln.

Eines kann vorweggenommen werden: Kommunale Wirtschaftsförderung ist ein Themen- und Handlungsfeld, für das in jeder Gemeinde, in jeder Stadt und in jedem Kreis ein individueller Weg gefunden werden muss – auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Verwaltungs- und Finanzkraft. Deswegen ist „Wirtschaftsförderung“ auch (fast) überall (zu Recht!) ein in den politischen Gremien intensiv diskutiertes und wichtiges Thema!

## 13.0 Einführung

Durchforscht man einmal die Wahlprogramme von Landrats-, Oberbürgermeister- oder Bürgermeisterkandidat\_innen oder auch die der meisten für die Wahlen zu einem Kreistag, einen Stadt- oder Gemeinderat an tretenden Parteien und Wählergruppen, so ist festzustellen, dass „Wirtschaftsförderung“ fast immer unter den als am wichtigsten eingestuften kommunalen Aufgaben genannt wird.

Warum ist das so? Zwar haben die Kreise, Städte und Gemeinden den kommunalverfassungsrechtlichen Auftrag, innerhalb der Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Betreuung ihrer Bevölkerung erforderlichen Einrichtungen zu schaffen (z. B. § 8 Abs. 1 GO NRW oder § 6 Abs. 1 KrO NRW), aber den Begriff „Wirtschaftsförderung“ sucht man in den maßgeblichen Gesetzen und Verordnungen vergebens. Damit wird klar: Wirtschaftsförderung ist – obwohl allerorten als so wichtig empfunden – keine Pflichtaufgabe der Kommunen, sondern wird von ihnen als freiwillige Aufgabe der kommunalen Selbstverwaltung in eigener Verantwortung wahrgenommen und gestaltet.

Dies hat zur Folge, dass es kein einheitliches Bild davon gibt, was im Rahmen der Aufgabe „Wirtschaftsförderung“ alles dem zuzurechnen ist, was einzelne Kreise, Städte oder Gemeinden im Rahmen ihres Verständnisses und ihrer Bedürfnisse als wirtschaftsfördernde Angelegen-

heit definieren. Aus diesem unterschiedlichen Verständnis entwickeln sich auch völlig unterschiedliche Definitionen des Begriffes „Wirtschaftsförderung“:

- So gibt es eine ganzheitliche Definition, die Wirtschaftsförderung als „Maßnahmen der Wirtschaftspolitik zur *selektiven Begünstigung* bestimmter wirtschaftlicher Tatbestände oder Verhaltensweisen bestimmt und Wirtschaftsförderung insofern abgrenzt von anderen, gesamtwirtschaftlich wirkenden Maßnahmen, etwa zur Konjunktur- oder Wachstumsbelebung“<sup>1</sup>. Damit werden alle Maßnahmen der Wirtschaftsförderung auf staatlicher und kommunaler Ebene erfasst. Kommunale Wirtschaftsförderung wird in Abgrenzung dazu als die „Maßnahmen der Wirtschaftsförderung, die auf kommunaler Ebene selbstständig und eigenverantwortlich, auch im Rahmen der kommunalen Finanzhoheit, durchgeführt werden“<sup>2</sup> definiert.
- Eine aus dem kommunalen Blickwinkel formulierte, aber sehr allgemein bleibende Begriffsdefinition versuchte Reka Schubert: „Kommunale Wirtschaftsförderung soll bestimmt werden als die zur Daseinsvorsorge zählende Aufgabe der Gemeinden, Städte und Landkreise, die durch die Schaffung oder Verbesserung der Standortbedingungen für die Wirtschaft mittels Förderung und Pflege der öffentlichen und

<sup>1</sup> Gabler Wirtschaftslexikon. 16. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2005.

<sup>2</sup> Ebd.

privatwirtschaftlichen Unternehmen, das wirtschaftliche und soziale Wohl im kommunalen Gebiet sichert oder steigert.“<sup>3</sup>

- Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Köln, fand hingegen eine umfassende Definition: „Kommunale Wirtschaftsförderung umfasst alle Maßnahmen zur Verbesserung der Faktoren, die die Standortwahl von Unternehmen beeinflussen. Dies gilt sowohl für die sogenannten harten Faktoren (z. B. Gewerbeflächen, Infrastruktur, überörtliche Verkehrsanbindung) als auch für die sogenannten weichen Faktoren (z. B. Bildungs- und Kulturangebot, Attraktivität der Stadt).

Die Maßnahmen beziehen sich sowohl auf die vorhandenen Betriebe (Bestandssicherung und -entwicklung) als auch auf anzusiedelnde oder noch zu gründende Betriebe. Zielgruppen der Wirtschaftsförderung sind nicht nur die unternehmerische Wirtschaft, sondern auch Behörden, Verbände und Einrichtungen ohne Erwerbscharakter.“<sup>4</sup>

Diese Definition ist weit offener und bestätigt nicht nur die unterschiedlichen Themenfelder und Handlungsan-

sätze, die auf kommunaler Ebene unter dem Dach der Wirtschaftsförderung abgehandelt werden, sondern schlägt gleichzeitig eine Brücke zu den schon zitierten Aufgabenzuweisungen in den kommunalen Verfassungsgesetzen. Aber die KGSt geht sogar noch weiter und sieht „Wirtschaftsförderung als eine kommunale Aufgabe der Daseinsvorsorge für die örtliche Gemeinschaft“, die aus der Selbstverwaltungsgarantie in Art. 28 GG abgeleitet werden könne.

Diese Ableitung ist sicherlich strittig zu sehen, zumal in den letzten Jahren die Handlungsmöglichkeiten kommunaler Wirtschaftsförderung durch Bestimmungen der Europäischen Gemeinschaft eingeschränkt worden sind und z. B. direkte, durch Kommunen gewährte Subventionen für einzelne Unternehmen weitgehend ausgeschlossen sind (siehe hierzu auch die Ausführungen zum unionsrechtlichen Beihilfeverbot in Kapitel 13.5 „Fördermöglichkeiten für die kommunale Wirtschaftsförderung“). Aber andererseits zeigen die Ausführungen der KGSt die Vielfältigkeit kommunaler Wirtschaftsförderung und machen deutlich, dass es sich hierbei um eine kommunale Querschnittsaufgabe handelt, deren Ziele bei fast allen kommunalen Aufgabenbereichen und Handlungsfeldern zu berücksichtigen sind.

<sup>3</sup> Schubert, Reka: Kommunale Wirtschaftsförderung. Die kommunale Verantwortung für das wirtschaftliche Wohl – eine theoretische Untersuchung mit Bezügen zur Praxis, Tübingen 1998.

<sup>4</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – KGSt: Gutachten „Organisation der Wirtschaftsförderung“ G8, Köln 1990.

## 13.1 Wirtschaftsförderung – eine kommunale Querschnittsaufgabe

Die Einstufung der Wirtschaftsförderung als kommunale Querschnittsaufgabe wird besonders gut erkennbar, wenn man die für sie allgemein formulierten Ziele und die dazu in verschiedenen Handlungsbereichen zu erzielenden Wirkungen entlang der Produktbereiche eines kommunalen Haushaltsplans betrachtet. Dies soll im Folgenden beispielhaft unter Orientierung an den Gliederungsvorschriften des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in Nordrhein-Westfalen erfolgen (siehe hierzu auch die weitergehenden Erläuterungen in Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 5 „Der kommunale Haushalt“). Damit gelingt es gleichzeitig, einen Überblick über die vielfältigen Anforderungen, die an kommunale Wirtschaftsförderung gestellt werden, und ihre Handlungsansätze zu gewinnen. Soweit schon möglich, wird im Text auf die den jeweiligen Aspekt intensiver beleuchtenden nachfolgenden Kapitel hingewiesen.

- **Produktgruppe 01 – Innere Verwaltung:**

Die der Produktgruppe „Innere Verwaltung“ zuzuordnenden Organisationseinheiten sind insbesondere für die Gewährleistung einer den Anforderungen entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation zuständig. Dazu zählt die Entwicklung und Realisierung effizienter und effektiver Organisationsmodelle ebenso wie eine nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten geeignete Personalausstattung. Nur wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann eine Verwaltung im Rahmen der rechtlichen Vorgaben zielorientiert, kostengünstig und schnell arbeiten. Wirtschaftsunternehmen erwarten aber gerade dies: Ein unternehmensfreundliches Klima, das geeignet ist, um notwendige Behördenkontakte ohne

unnötige Suchprozesse und mit der erforderlichen Unterstützung durch die Dienststellen der Verwaltung erledigen zu können. Dabei ist es für Unternehmen oftmals von besonderer Bedeutung, erforderliche Genehmigungen so schnell wie möglich zu erlangen (siehe hierzu auch in Kapitel 13.4.1 unter dem Abschnitt „Bestandspflege“ zu dem Thema „Mittelstandsfreundliche Verwaltung“).

- **Produktgruppe 02 – Sicherheit und Ordnung:**

Schnelle Entscheidungen über beantragte Erlaubnisse und Genehmigungen sind auch in dieser Produktgruppe von erheblicher Bedeutung für die gewerbliche Wirtschaft. Ob es zum Beispiel um die Erteilung von Gaststättenerlaubnissen, um Schwertransporte oder die Nutzung von öffentlichen Verkehrsflächen für Baumaßnahmen oder Straßenwirtschaften geht – für die Unternehmen ist es wichtig, schnell rechtssichere Entscheidungen zu haben, um darauf die weitere betriebliche Planung aufbauen zu können. Aber auch andere dieser Produktgruppe zuzurechnende kommunale Aufgaben können weitreichende Wirkung auf die Entwicklung der gewerblichen Wirtschaft erzielen. Man denke zum Beispiel nur an eine bedarfsgerechte Ausstattung der Feuerwehren, die unabwiesbare Voraussetzung für die Genehmigung von gewerblichen Bauten sein kann, oder an die Maßnahmen zur Bekämpfung der Schwarzarbeit, in welche die Kommunen eingebunden sind.

- **Produktgruppe 03 – Schulträgeraufgaben:**

Adäquat ausgestattete Schulen und Berufskollegs leisten auf der einen Seite wichtige Beiträge für die

Heranbildung von qualifizierten Arbeitskräften – gerade angesichts des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel ein entscheidender Aspekt für die Standortwahl von Unternehmen und damit auch für die Funktionsfähigkeit der regionalen Wirtschaft. Aber eine gute Versorgung mit allgemeinbildenden Schulen ist auch für die Attraktivität einer Stadt oder Gemeinde als Wohnstandort ein wichtiger Indikator, der die Wahl von Arbeitsplatz und Wohnort und damit mittelbar die Chancen beeinflusst, ein Fachkräftedefizit oder einen Bevölkerungsrückgang in einer Region durch Zuwanderung von außerhalb ausgleichen zu können. Die Bereitstellung eines attraktiven Schulangebotes ist deswegen aus dem Blickwinkel der Wirtschaftsförderung ein wichtiger weicher Standortfaktor.

- Produktgruppe 04 – Kultur und Wissenschaft:**  
Auch das Kulturangebot einer Kommune, eines Kreises oder einer Region wird den weichen Standortfaktoren zugeordnet. Wirtschaftsstandorte, die kein attraktives Kulturangebot aufweisen können, sind für Unternehmen weniger interessant, weil es sich dann ebenfalls schwieriger gestaltet, Arbeitskräfte, vor allem Fachkräfte aus anderen Regionen oder aus dem Ausland, anzuwerben. Wirtschaftsförderung hat deswegen auch immer einen Bezug zur Kulturförderung. Ebenso werden Elemente einer aktiven Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft als positiv für die Entwicklung eines Wirtschaftsstandortes gesehen. Eine enge Kooperation zwischen Kreisen, Städten und Gemeinden auf der einen und zum Beispiel Forschungstransferstellen auf der anderen Seite oder die Auslobung von kommunalen Forschungs- oder Gründungspreiswettbewerben ist deswegen vielerorts eine aktive Aufgabe kommunaler Wirtschaftsförderung. Und selbst die im weitesten Sinne eher den Bereichen der Kulturpflege und Erwachsenenbildung zugeordneten Volkshochschulen erlangen vielerorts mittlerweile auch unter wirtschaftsfördernden Aspekten neue Bedeutung, weil sie oftmals Bildungsgänge anbieten, die auch für die Entwicklung des Fachkräftepotenzials wichtig sind.
- Produktgruppe 05 – Soziale Leistungen:**  
Die Produktgruppe „Soziale Leistungen“ hat in nur wenigen Kommunen eine direkte Verknüpfung zur kommunalen Wirtschaftsförderung. Aber die Kooperation der Kommunen und insbesondere der Kreise mit den Agenturen für Arbeit bei der Verwal-

tung der Empfänger\_innen von Leistungen nach dem SGB II („Hartz IV“) in den Jobcentern oder die alleinige Betreuung dieses Personenkreises in den sogenannten Optionskommunen stellt selbstverständlich einen sehr wichtigen Zusammenhang zur Entwicklung der regionalen Wirtschaft dar.

- Produktgruppe 06 – Kinder-, Jugend- und Familienhilfe:**

Wie bei der vorhergehenden Produktgruppe „Soziale Leistungen“ erschließt sich auch bei der Produktgruppe „Kinder-, Jugend- und Familienhilfe“ die Verknüpfung zur kommunalen Wirtschaftsförderung nicht immer jedem Betrachter, jeder Betrachterin sofort. Aber ähnlich wie bei den Aufgaben, die die Kommunen als Schulträger wahrzunehmen haben, hat die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Bedeutung als weicher Standortfaktor. Ein ausreichendes und hochwertiges Angebot im Bereich der Kinderbetreuung gehört dazu genauso wie eine ansprechende Jugendarbeit, um nur einzelne Themenfelder konkret anzusprechen. Damit nehmen Kommunen über ihre Aktivitäten in dem Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe mittelbar Einfluss auf ihre Attraktivität als Wohn- und damit auch als Wirtschaftsstandort. Die in den letzten Jahrzehnten zunehmend gestiegene Frauenerwerbsquote in Kombination mit den sich abzeichnenden Problemen zur Deckung des Fachkräftebedarfs führt dazu, dass diesem Themenfeld auch in Wirtschaftskreisen immer größere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

- Produktgruppe 07 – Gesundheitsdienste:**

Kommunale Aufgaben im Bereich der Gesundheit haben leider für die Öffentlichkeit wahrnehmbar meistens nur dann ein ganz besonderes Gewicht für die gewerbliche Wirtschaft, wenn Lebensmittelskandale oder Seuchen zu beklagen sind. Aber deutlich weniger von der Öffentlichkeit wahrgenommen besteht im Bereich der Lebensmittel- und Gesundheitswirtschaft eine ganz enge Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltungen und Wirtschaftsbetrieben, die nicht nur den strengen rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern auch den Qualitätsmanagementsystemen geschuldet sind, denen sich zum Beispiel fleischverarbeitende Betriebe unterwerfen müssen. Dass diese Zusammenarbeit partnerschaftlich funktioniert und nicht vornehmlich durch ein Über- und Unterordnungsverhältnis geprägt wird, kann als kommunale Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne gewertet werden. Als neuer Aspekt gewinnt insbe-



sondere im ländlichen Raum die Versorgung der Bevölkerung mit einem ausreichenden Angebot an ärztlichen und pflegerischen Dienstleistungen mehr und mehr Gewicht. Ebenso spielen in diesem Kontext die Gesundheitsämter mit ihren Aufgaben nach dem Heilpraktikergesetz eine besondere Rolle.

Unabhängig davon darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass die „Gesundheitswirtschaft“ an sich aufgrund der hier bereitgestellten Arbeitsplätze für einige Regionen oder Kommunen als eigener Wirtschaftsfaktor eine hervorzuhebende Bedeutung besitzt. Dies gilt insbesondere dann, wenn medizinische Fakultäten oder medizinische Forschungsinstitute an einem Standort vorhanden sind oder sich eine größere Anzahl von (Fach-)Kliniken angesiedelt hat.

- **Produktgruppe 08 – Sportförderung:**

Zugegeben: Eine Verknüpfung zwischen Sport- und Wirtschaftsförderung herzustellen, erscheint im ersten Moment schwierig, wenn es nicht gerade um Kommunen geht, die sehr erfolgreiche Sport- und insbesondere Fußballvereine vorzuweisen haben. In solchen – meistens – Städten und – seltener – Gemeinden steht Wirtschaftsförderung natürlich in einer engen Verbindung zum Sport bzw. zu dem, was erfolgreiche Sportvereine an positiven Wirkungen für zum Beispiel Bekanntheitsgrad, Image oder Übernachtungsgewerbe mit sich bringen.

Sport und Sportangebot in einer Kommune sind aber auch unabhängig vom publikumsträchtigen Spitzensport bedeutsam für die Ausprägung als Wirtschaftsstandort und gehören deswegen ebenfalls zu den weichen Standortfaktoren, die neben der Attraktivität als „Wirtschaftsstandort“ eine immer größere Bedeutung im Hinblick auf die – im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte – ebenso wichtige Attraktivität als „Wohnstandort“ gewinnen.

Sport, Sportförderung und Sportstättenentwicklung sind damit Bestandteil der Überlegungen, die in den Gesamtkontext kommunaler Wirtschaftsförderung eingeordnet werden müssen.

- **Produktgruppe 09 – Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen:**

Wenn es in den Produktgruppen 05 bis 08 zunächst schwerer gefallen sein mag, einen Bezug zur kommunalen Wirtschaftsförderung herzustellen, so fällt dies für die Produktgruppe „Räumliche Planung und Entwicklung“ (siehe hierzu auch die weitergehenden Erläuterungen in Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 7 „Planen und Bauen“) umso leichter, weil

Raumordnung und Landesplanung und damit die Gestaltung von Landesentwicklungsprogrammen direkte Auswirkungen auf die Gestaltung von Förderprogrammen oder Vorgaben für die Regionalentwicklungspläne haben können. Und die in den Gebietsentwicklungsplänen enthaltenen Grundzüge der Regionalplanung sind für jede Kommune bei der Erarbeitung von Bauleitplänen zu beachten. Mithin steht die Frage, wo zum Beispiel neue Gewerbegebiete, Einzelhandels- oder Logistikzentren im Flächennutzungsplan einer Stadt oder Gemeinde ausgewiesen werden können, in hoher Abhängigkeit von den Zielaussagen und -planungen, die auf übergeordneten Ebenen entwickelt und entschieden werden. Jede Kommune tut deswegen gut daran, hier frühzeitig ihren Einfluss geltend zu machen. Vor diesem Hintergrund gibt es in der Praxis viele Beispiele, bei denen innerhalb einer Kommunalverwaltung den für die Wirtschaftsförderung zuständigen Organisationseinheiten eine Koordinierungs- oder Steuerungsfunktion für landesplanerische Verfahren zugewiesen wird, bei denen die Kommunen als Träger öffentlicher Belange beteiligt werden. Mit solchen Regelungen soll meist sichergestellt werden, dass für die Gesamtentwicklung des Kreis-, Stadt- oder Gemeindegebietes wichtige Überlegungen unabhängig von oftmals nur Teilbelange berücksichtigenden Erwägungen einzelner Fachabteilungen berücksichtigt werden.

- **Produktgruppe 10 – Bauen und Wohnen:**

In noch deutlicherem Zusammenhang zur Aufgabe der Wirtschaftsförderung steht die Produktgruppe Bauen und Wohnen (siehe hierzu auch die weitergehenden Erläuterungen in Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 7 „Planen und Bauen“). Die Planung und Erschließung von Gewerbe- und Industrieansiedlungsflächen wird seit jeher als Kernaufgabe der Wirtschaftsförderung verstanden, auch wenn die operative Umsetzung den Bau- und Planungsabteilungen unterliegt. Dabei gibt es völlig unterschiedliche Ansätze, wie intensiv die für die Wirtschaftsförderung zuständigen Organisationseinheiten in den Prozess zur Entwicklung von Gewerbeflächen eingebunden sind oder diesen sogar selbst steuern und sich dabei der Fachkräfte aus den „Bauämtern“ nur als quasi Erfüllungsgehilfen bedienen. Auf die Unterschiedlichkeit der Organisationsansätze wird im Nachfolgenden unter den Überschriften „Aufgabenträger“ und „Organisation“ noch näher eingegangen. Unabhängig davon sind neben der Entwicklung

von Gewerbeflächen viele andere Aspekte der Produktgruppe Bauen und Wohnen für die Wirtschaftsförderung einer Kommune von herausragender Bedeutung. So ist zum Beispiel die Entwicklung von zeitgemäßen und kostengünstigen Wohnsiedlungsflächen für den Bau von Eigenheimen oder für den Mietwohnungsbau ein wichtiger weicher Standortfaktor, der die Kommune für den Zuzug von Arbeitskräften interessant macht. Dies ist aus zweierlei Gesichtspunkten wichtig: Einerseits kann damit eine ausreichende Versorgung der Unternehmen mit Fachkräften unterstützt werden, andererseits ist es für die Berechnung des Anteils an der Einkommensteuer, den die Kommune als wichtige Einnahmequelle erhält, bedeutsam, dass von den in der Stadt oder Gemeinde arbeitenden Personen auch möglichst viele dort wohnen. Als letzter beispielhafter Aspekt sei die Entwicklung des Einzelhandels in einer Kommune angesprochen, die maßgeblich über den Flächennutzungsplan als vorbereitenden und den Bebauungsplan als verbindlichen Bauleitplan beeinflusst werden kann. Die Attraktivität als Einzelhandelsstandort ist ebenfalls in unterschiedlicher Weise für eine Kommune interessant: Zum einen können darüber Arbeitsplätze bereitgestellt werden, zum anderen ist die ortsnahe Versorgung der Bevölkerung ebenfalls als Standortfaktor zu bewerten, und letztlich kann Kaufkraft gebunden werden, was wiederum für die Einnahmesituation der Kommune vorteilhaft ist.

- **Produktgruppe 11 – Ver- und Entsorgung:**

Produzierendes Gewerbe benötigt funktionierende Ver- und Entsorgungsstrukturen, insbesondere dann, wenn es energieintensive Betriebe, Betriebe mit großem Wasserbedarf oder Betriebe, in denen in größerer Menge belastete Abwässer anfallen, sind. Deswegen ist es für die Entwicklung von Gewerbe, Industrie und Handel in einer Kommune wichtig, dass die vorhandenen kommunalen Ver- und Entsorgungssysteme (siehe hierzu auch die weitergehenden Erläuterungen in Grundwissen Kommunalpolitik in den Kapiteln 9 „Kommunale Einrichtungen“ und 12 „Kommunale Wirtschaft“) funktionieren, ebenso flexibel wie belastbar auf besondere betriebliche Erfordernisse reagieren können und trotzdem möglichst kostengünstig sind.

- **Produktgruppe 12 – Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV:**

Die Verbindung von Wirtschaftsförderung und Verkehr ist unverkennbar. Unternehmen brauchen eine gute Verkehrsanbindung – nicht nur auf der Straße, sondern oftmals auch auf der Schiene, auf dem Wasser oder in der Luft –, um im globalisierten Markt bestehen zu können. Und sie benötigen oft auch einen funktionierenden öffentlichen Personennahverkehr (siehe hierzu auch die weitergehenden Erläuterungen in Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 12 „Kommunale Wirtschaft“), um ihren Arbeitskräften eine kostengünstige und (park-)platzsparende Anreise zu ermöglichen.

Letztlich handelt es sich hierbei um die der Wirtschaftsförderung immer wieder zugerechnete Aufgabe der Infrastrukturförderung. Besonders deutlich wird dies auch an der Tatsache, dass die mit dem Breitbandausbau und der Digitalisierung für die Kommunen entstehenden Herausforderungen oft in den für die Wirtschaftsförderung zuständigen Organisationseinheiten koordiniert werden (siehe hierzu auch Kapitel 13.4.3 „Besondere Aufgaben“).

- **Produktgruppe 13 – Natur- und Landschaftspflege und Produktgruppe 14 – Umweltschutz:**

Diese Produktgruppen stehen aus Sicht der Wirtschaftsförderung wieder stärker im Kontext weicher Standortfaktoren und haben damit Bedeutung für die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes und die von ihm auf Arbeitskräfte ausstrahlende Anziehungskraft. Intakte Kultur- und Naturlandschaften und damit auch die Vermittlung gesunder Umwelt- und Lebensverhältnisse haben heute eine größere Bedeutung als noch vor zwei oder drei Jahrzehnten und werden bei der Auswahl von Arbeits- und/oder Wohnort zumindest latent in deutlich stärkerem Umfang berücksichtigt als früher.

Damit ist zuweilen auch erhebliches Konfliktpotenzial verbunden, weil das Interesse an der Ansiedlung von neuen – vielleicht emissionsträchtigen – Betrieben mit der gleichzeitigen Bereitstellung neuer Arbeitsplätze häufig nicht mit den Erwartungen für gesunde Wohn- und Lebensverhältnisse in der Wahrnehmung der Bevölkerung vereinbar ist.

- **Produktgruppe 15 – Wirtschaft und Tourismus:**  
Hier bedarf es eigentlich keiner weiteren Erläuterungen, denn dies ist die Produktgruppe, in welcher der Kern der wirtschaftsfördernden Aktivitäten eines Kreises, einer Stadt oder einer Kommune im Haushaltsplan dargestellt wird (siehe hierzu auch Kapitel 13.4).
- **Produktgruppe 16 – Allgemeine Finanzwirtschaft:**  
Die „Allgemeine Finanzwirtschaft“ ist auch deswegen von besonderer Bedeutung für die Wirtschaftsförderung, weil in diesem Zusammenhang die Erhebung von Steuern und anderen Abgaben bzw. die Gesamtdeckung des Haushaltes eine besondere Rolle spielt. Aber kommunale Praktiker\_innen wissen, dass zwei Ertragsarten von elementarer Bedeutung für die Finanzausstattung einer Kommune sind. Dabei handelt es sich zum einen um die Gewerbesteuer und zum anderen um den Anteil aus dem Aufkommen der Einkommensteuer, welcher der Kommune zur Verfügung gestellt wird. Beide Einnahmen – Gewerbesteuer und Anteil an der Einkommensteuer – stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Frage, wie erfolgreich die Kommune auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung ist. Wie viele tatsächlich Gewerbesteuer zahlende Unternehmen können angesiedelt und an den Standort gebunden werden? Wie viele Einkommensteuerzahler wohnen im Gebiet der Kommune? Wie viele Arbeitsplätze stehen im Stadt- oder Gemeindegebiet zur Verfügung, und wie viele Arbeitsplätze können der Bevölkerung der jeweiligen Kommune direkt angeboten werden? Dabei hat auch dies wiederum mit Standortattraktivität zu tun: Unter dem Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit wird eine Kommune sehr intensiv und mit Berücksichtigung der Entwicklung in Nachbargemeinden und -regionen abwägen, wie hoch sie die Hebesätze

für die Gewerbesteuer ansetzt. Oft eine Gratwanderung: Setzt man den Hebesatz zu niedrig an, kann dadurch der Gesamtausgleich des kommunalen Haushaltes gefährdet werden, setzt man ihn zu hoch an, verliert der Wirtschaftsstandort an Attraktivität und verringert seine Chancen, neue Unternehmen und Arbeitsplätze zu gewinnen. Im schlimmsten Fall droht sich eine Spirale zu entwickeln, die durch verfehlte Ansiedlungspolitik langfristig einen erheblichen Beitrag zur Unterfinanzierung eines Haushaltes liefern kann.

Die in der kommunalen Wirtschaftsförderung Agierenden werden deswegen gleichermaßen sorgsam wie intensiv auf die Entwicklung der Gewerbesteuer in ihrer Kommune Einfluss zu nehmen versuchen und die politischen Gremien mit den dazu notwendigen und wichtigen Informationen versorgen.

- **Produktgruppe 17 – Stiftungen:**  
Stiftungen und Wirtschaftsförderung? Auch hier ist auf den ersten Blick keine große Nähe zu erkennen. Zumal die Einrichtung von Stiftungen ohnehin nicht zum engeren kommunalen Aufgabenportfolio gehört, denn zumeist sind es einzelne kommunale Zwecke, die von einem Stiftungsgeber verfolgt werden. Und dennoch finden sich zunehmend auch von Kommunen oder Kreisen – manchmal in Kooperationen mit Kreditinstituten, Hochschulen oder Wirtschaftsverbänden – eingerichtete Stiftungen, die direkt oder mittelbar Aufgaben verfolgen, die eine enge Nähe zur kommunalen Wirtschaftsförderung aufweisen. Beispielhaft sollen hier die „Stiftung Standortsicherung Kreis Lippe“ (nähere Informationen finden sich im Internet unter [www.lippeimpuls.de](http://www.lippeimpuls.de)) oder die „Stiftung zur Förderung von Bildung, Wissenschaft und Technologie im Kreis Soest“ ([www.kreis-soest.de](http://www.kreis-soest.de)) genannt werden.

## 13.2 Der Handlungsrahmen kommunaler Wirtschaftsförderung

Mit dem vorhergehenden Überblick über die kommunalen Aufgabenbereiche bzw. Produktgruppen des kommunalen Haushaltes wird schnell erkennbar, dass die zunächst aufgestellte These, bei der kommunalen Wirtschaftsförderung handele es sich um eine Querschnittsaufgabe, mehr als richtig ist. Aber ebenso deutlich wird erkennbar, dass es kaum einen zum Aufgabenkomplex kommunaler Wirtschaftsförderung gehörenden Sektor gibt, der wirklich nur einer kommunalen Aufgabengruppe zugeordnet werden könnte. Vielmehr ist es so, dass die Mehrzahl kommunaler Wirtschaftsförderungsaufgaben mehrere der klassischen kommunalen Aufgaben- bzw. Produktbereiche berührt. Deswegen steht in der Wahrnehmung vieler in der Kommunalpolitik und in der Kommunalverwaltung handelnder Personen die kommunale Wirtschaftsförderung auch immer ein Stück weit in einem Wettbewerb zu den besser abgrenzbaren klassischen kommunalen Aufgabenbereichen. Dies führt zwangsläufig zu der Frage, welchen Stellenwert die Wirtschaftsförderung im kommunalen Alltagsgeschäft tatsächlich besitzt und, mehr noch, wie ihre Beiträge zur Entwicklung einer Kommune und damit ihr Erfolg gemessen werden können.

Unabhängig davon findet selbst unter denen für kommunale Wirtschaftsförderung verantwortlich zeichnenden Personen eine permanente Diskussion darüber statt, wo die aktuellen Handlungsfelder bzw. Schwerpunkte der Wirtschaftsförderung eigentlich liegen. Generell

kann dazu festgestellt werden, dass dies in hohem Maße von der wirtschaftskonjunkturellen Lage, dem Stand der Arbeitslosigkeit und sonstigen, auch durch den politischen Zeitgeist beeinflussten Faktoren abhängt.

Dennoch kann an dieser Stelle – weiterführende Erläuterungen dazu finden sich im Abschnitt 13.4 – bereits festgestellt werden, dass es Aufgabenfelder gibt, die als klassische Themen der Wirtschaftsförderung und sogenannte „Dauerbrenner“ wahrgenommen werden können. Hierzu zählen zweifelsohne Aufgaben wie die Entwicklung und Vermarktung von Gewerbe- und Industriean siedlungsflächen – eine Aufgabe, die noch in einer im Jahr 2008 vom Deutschen Institut für Urbanistik durchgeführten Untersuchung<sup>1</sup> als das wichtigste Thema der kommunalen Wirtschaftsförderung benannt wurde. Diesem Aufgabenkomplex hinzuzurechnen ist auch das Standortmarketing, das – obwohl es viele andere Facetten aufweist – von vielen kommunalpolitisch Handelnden oft ausschließlich als „Flächenmarketing“ verstanden wird. Daneben genießen alle Maßnahmen, die auf die Förderung von Unternehmensgründungen – häufig auch als Existenzgründungen bezeichnet – ausgerichtet sind, seit spätestens Anfang dieses Jahrhunderts besondere Bedeutung und können mittlerweile zu den klassischen Aufgaben von Wirtschaftsförderungseinrichtungen gezählt werden. In vielen Verlautbarungen kommunaler Wirtschaftsförderungen wird zudem die sogenannte „Bestandspflege“ seit Jahrzehnten als besonders wich-

<sup>1</sup> Deutsches Institut für Urbanistik – Difu: Difu-Berichte 2008 – Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin 2008.

tige Aufgabe eingestuft. Hierunter werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die geeignet sind, um bereits in der jeweiligen Kommune oder Region angesiedelte bzw. entstandene Unternehmen in ihrer Entwicklung zu begleiten und damit eine Verlagerung an einen anderen Standort zu vermeiden.

Neben diesen klassischen Aufgaben werden mit unterschiedlicher Intensität von den Wirtschaftsförderungseinrichtungen andere Handlungsfelder aufgegriffen und bearbeitet, um die kommunale und regionale Wirtschaft zu stärken. Hierzu zählen insbesondere Maßnahmen, die unter dem Oberbegriff Innovations- und Technologieförderung zusammengefasst werden können und oftmals auf eine bessere Zusammenarbeit von zum Beispiel Hochschulen und Unternehmen abzielen.

Im letzten Jahrzehnt ist in vielen Wirtschaftsförderungen zudem die sogenannte „Clusterpolitik“ zu einem wichtigen Handlungsfeld geworden, wobei hierunter sehr viele unterschiedliche Strategien, Konzepte und Initiativen mit einer Vielzahl von lokalen und regionalen Ausprägungen und Besonderheiten verstanden werden. Letztlich geht es aber darum, dass lokale oder regional-spezifische Kernkompetenzen als Handlungsfeld erkannt und durch das Zusammenwirken vieler Akteure zu einem Schwerpunkt regionaler Wirtschaftspolitik fortentwickelt werden sollen. Demzufolge können auch viele lokale Kompetenz-, Technologie- oder Brancheninitiativen und Netzwerke, die von kommunalen Wirtschaftsförderungen initiiert, begleitet oder gesteuert werden, dem Oberbegriff „Clusterpolitik“ untergeordnet werden.

Insbesondere in ländlich strukturierten Räumen stellt die Übernahme von Aufgaben des Regionalmanagements durch Wirtschaftsförderungseinrichtungen eine Sonderform von Clustern dar, die im Schwerpunkt auf die Verbesserung kommunaler Rahmenbedingungen ausgerichtet sind und die lokale und regionale Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit verbessern sollen. Damit wird erkennbar, dass kommunale Wirtschaftsförderung in immer stärkerem Umfang mittelbar Einfluss auf die Dienstleistungsfunktionen der öffentlichen Verwaltung nehmen soll. Besonders deutlich wird dies an dem vor einigen Jahren in Nordrhein-Westfalen durchgeführten Projekt „Mittelstandsfreundliche Verwaltung NRW“. Dieses vom nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium initiierte und mit einer Vielzahl von Kommunen umgesetzte Gemeinschaftsprojekt definierte eine Verbesserung der kommunalen (Verwaltungs-)Dienstleistungen für kleine

und mittlere Unternehmen als Ziel und wollte damit die Standortattraktivität erhöhen. In der Folge ist daraus das RAL-Gütesiegel „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“ entstanden, das in der Regel unter der Federführung der für die Wirtschaftsförderung zuständigen Organisationseinheit von vielen Landkreisen, Städten und Gemeinden über eine Verbesserung und Zertifizierung ihrer mittelstandsorientierten Dienstleistungen als Erkennungszeichen für unternehmens- oder wirtschaftsfreundliches Verwaltungshandeln erworben wurde (siehe hierzu auch weitere Erläuterungen in Kapitel 13.4.1 „Aufgaben der Wirtschaftsförderung“, „Konventionelle Aufgaben“, Abschnitt „Bestandspflege“).

Aktuell ist feststellbar, dass in den letzten Jahren das Bewusstsein für die begrenzte Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften gestiegen und angesichts der aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zu einem höchste Priorität besitzenden Handlungsfeld kommunaler Wirtschaftsförderung geworden ist (siehe hierzu auch Kapitel 13.4.2). Aber auch diese Entwicklung ist beispielhaft für kommunale Wirtschaftsförderung: Wirtschafts- und Arbeitsmarktexperten haben vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung schon seit langem eine dramatische Verringerung der Anzahl verfügbarer, qualifizierter Arbeitskräfte prognostiziert. Diese Prognosen sind aber von der kommunalen Politik lange Zeit angesichts relativ hoher Arbeitslosenquoten und dann vor dem Hintergrund der 2008 einsetzenden Wirtschaftskrise als ein latent im Verborgenen ruhendes Problem wahrgenommen worden und erst jetzt, wo der Arbeitskräftemangel bereits akut spürbar wird, werden lokale und regionale Initiativen – oft unter Federführung der Wirtschaftsförderung – auf den Weg gebracht.

Den mit den Aufgaben der Wirtschaftsförderung befassten Mitarbeiter\_innen kommt somit auch die Sonderfunktion zu, gesamtgesellschaftliche, wirtschaftliche, lokale und regionale Hintergründe und Entwicklungen bewusst zu machen und frühzeitig geeignete Maßnahmen zur langfristigen Entwicklung der Wirtschaftssituation in der jeweiligen Kommune oder Region vorzuschlagen. Diese Funktion wird jedoch in der Regel nicht hinreichend wahrgenommen bzw. genutzt.

Neben den klassischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung und den neuen Handlungsfeldern, die von Wirtschaftsförderungseinrichtungen je nach aktuellen Entwicklungen und Einflüssen zu bearbeiten sind, gibt es in großer Unterschiedlichkeit Sonderaufgaben, die der kommunalen Wirtschaftsförderung zugerechnet werden

oder von ihr zu übernehmen sind. Hier sind insbesondere Aufgaben im Bereich von Freizeit, Erholung und Tourismus zu nennen, aber auch Aktivitäten in den Bereichen Heimat- und Imagepflege, Kultur und Sport, Einzelhandelsförderung und Marketing oder – als eher neuere Themen – Klimaschutz, Energie, Breitbandausbau und Digitalisierung. Auch auf diese Aspekte wird im Weiteren noch intensiv eingegangen.

### **Rechtfertigungszwang der kommunalen Wirtschaftsförderung**

Dennoch zeigt sich – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der fortwährend angespannten kommunalen Finanzlage –, dass die kommunale Wirtschaftsförderung einem stetigen Rechtfertigungszwang unterliegt. Hintergrund hierfür ist die nach wie vor in der Kommunalpolitik vorhandene Erwartungshaltung, die auf die Ansiedlung neuer Unternehmen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze ausgerichtet ist. Dabei darf nicht verkannt werden, dass der Einfluss kommunaler Wirtschaftsförderung letztlich begrenzt ist und die Wahrscheinlichkeit von Ansiedlungen mit der Bereitstellung neuer Arbeitsplätze von vielen anderen Faktoren – zuvorderst der ge-

samtwirtschaftlichen Entwicklung – abhängig ist. Bleiben aber, egal aus welchen Gründen, Neuansiedlungen entgegen der politischen Erwartungshaltung aus, wird die Handlungsfähigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung oftmals sehr schnell in Frage gestellt. Und angesichts der angespannten kommunalen Finanzlage werden auch immer wieder Stimmen laut, die eine Beschränkung der für die Wirtschaftsförderung zur Verfügung gestellten Mittel fordern.

In diesen Situationen ist eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte in den kommunalen Verwaltungen, den Blick der politischen Gremien zu schärfen, ihnen die vielfältigen Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung und die von ihnen in fast alle kommunalen Handlungs- und Aufgabenfelder hineinreichenden Wirkungen bewusst zu machen. Und ebenso deutlich zu machen, dass in aller Regel nur ein völlig nachgeordneter Anteil der einer Kommune insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel tatsächlich für Wirtschaftsförderung eingesetzt wird.

Es ist richtig: Kommunale Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe. Aber sie ist gleichermaßen eine unverzichtbare Aufgabe, der sich zu widmen keine Kommune versäumen sollte.

## 13.3 Organisation der Wirtschaftsförderung

### 13.3.1 Aufgabenträger und Organisation

Ebenso vielfältig wie die von Wirtschaftsförderung wahrgenommenen Aufgaben sind auch die organisatorischen Lösungsansätze, die zur Aufgabenerledigung auf der kommunalen Ebene vorzufinden sind. Dazu muss aber zunächst festgestellt werden, dass es keine rechtlichen Vorgaben oder Anweisungen für die Kreise, Städte und Gemeinden gibt, wie sie die Wirtschaftsförderung in ihrem Gebiet und Zuständigkeitsbereich organisieren sollen. Jede kommunale Gebietskörperschaft ist aufgefordert, hierfür eine ihrer Größenordnung und ihren Bedürfnissen angemessene, aber auch ihrer finanziellen und administrativen Leistungsfähigkeit entsprechende Lösung zu finden. Damit wird bereits deutlich, dass sich die in kleineren Kommunen anzutreffenden Organisationsformen in aller Regel maßgeblich von denen größerer Städte oder Kreise unterscheiden. Neben den finanziellen Möglichkeiten hängt dies natürlich auch mit den zu bewältigenden Aufgaben zusammen: Einzelne kleine oder mittlere kreisangehörige Städte und Gemeinden haben beispielsweise kaum spürbaren Einfluss auf die Entwicklung der Fachkräfteverfügbarkeit, so dass diese und vergleichbare, nur über die Grenzen einzelner Kommunen hinaus zu bewältigenden Aufgaben lediglich von großen kreisangehörigen oder kreisfreien Städten und natürlich den Kreisen wahrgenommen werden. Und selbst für einzelne klassische Aufgabenbereiche der Wirtschafts-

förderung – wie zum Beispiel der Gewerbeflächenentwicklung und -erschließung – werden zunehmend interkommunale Ansätze realisiert, weil die damit verbundenen planerischen und finanziellen Herausforderungen von kleinen Kommunen nicht mehr bewältigt werden können, wenn bedeutsame im regionalen Wettbewerb gut vermarktbar Flächenansätze verwirklicht werden sollen. Oftmals sind es auch Ursachen, die beispielsweise aus Gesichtspunkten des Natur-, Arten- oder Landschaftsschutzes herrühren und die Realisierung von neuen Gewerbe- und Industrieansiedlungsbereichen in einzelnen Städten und Gemeinden nicht zulassen. Die ersten Beispiele für solche interkommunalen Ansätze waren in Nordrhein-Westfalen der Grafschafter Gewerbepark Genend im Kreis Wesel oder der Interkommunale Industriepark Wittgenstein im Kreis Siegen-Wittgenstein. Ähnliche Beispiele gibt es aber auch in allen anderen Bundesländern<sup>1</sup>.

### 13.3.2 Wirtschaftsförderung in der kommunalen Verwaltung

Die Wahrnehmung der dem Bereich Wirtschaftsförderung zuzurechnenden Aufgaben gestaltet sich in kommunalen Verwaltungen sehr unterschiedlich. Dabei kann generell danach unterschieden werden, ob die mit der Aufgabenwahrnehmung betrauten Organisationseinheiten

<sup>1</sup> Siehe hierzu: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW) (Hrsg.): Interkommunale Gewerbegebiete in Deutschland. Grundlagen und Empfehlungen zur Planung, Förderung, Finanzierung, Organisation, Vermarktung – 146 Projektbeschreibungen und abgeleitete Erkenntnisse, ILS-NRW-Schriften, Bd. 200, Dortmund 2006.

und Mitarbeitenden noch in die Verwaltungsstruktur eingegliedert und damit Teil der Verwaltung sind, oder ob die Aufgabenerledigung in von der Kommune getragene Unternehmungen ausgegliedert ist. In diesem Abschnitt sollen vorrangig die Organisationslösungen betrachtet werden, bei denen eine solche Ausgliederung nicht stattgefunden hat und die Wirtschaftsförderung damit in die Verwaltung integriert ist. Es wird allerdings in den einzelnen Abschnitten kurz darauf eingegangen, ob in der jeweils betrachteten Gruppe von Kommunen eine Ausgliederung eher öfters oder nur selten stattfindet.

Da die in den Kommunen anzutreffenden Lösungen auch sehr stark von deren Größe abhängig sind, wird im Folgenden eine nach Größenklassen untergliederte Betrachtung vorgenommen, wobei sich die hier gewählte Unterscheidung an den Erfahrungen des Verfassers und nicht an Modellen für Größenklassen orientiert, die in der Verwaltungsorganisationslehre üblich und zum Beispiel von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) verwendet werden.

### **Kleinere Kommunen**

Als „kleinere Kommunen“ werden hier kreisangehörige Städte und Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohner\_innen, aber auch Samtgemeinden oder Verbandsgemeinden verstanden. Wirtschaftsförderung in solchen Kommunen ist dadurch gekennzeichnet, dass es keine eigene Organisationseinheit – etwa ein „Amt“ oder einen „Fachdienst“ für Wirtschaftsförderung – gibt. Wirtschaftsförderung ist hier typischerweise im wahrsten Sinne des Wortes „Chefsache“ und die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister versteht sich als erste/erster Ansprechpartner\_in für die Unternehmen der örtlichen Wirtschaft. Natürlich kann dieser Personenkreis nicht tatsächlich alle anfallenden Aufgaben und Herausforderungen selbst bearbeiten, sondern beauftragt nachgeordnete Mitarbeitende. In einigen Fällen gibt es ergänzende Lösungen, bei denen einzelne Mitarbeiter\_innen innerhalb der Verwaltung eine koordinierende Funktion übernehmen oder auch nach außen als Ansprechpersonen für Unternehmen erkennbar sein sollen. Aber auch diese Mitarbeitenden sind daneben mit einem anderen Aufgabenbereich betraut und nicht ausschließlich für Wirtschaftsförderungsaufgaben abgestellt.

Mit diesen Organisationslösungen, zu denen es normalerweise aufgrund der Verwaltungs- und Finanzkraft von Kommunen dieser Größenordnung keine Alternative gibt, ist das Problem verbunden, dass Wirtschaftsförderung

überwiegend nur reaktiv stattfinden kann und wichtige Gesamtbetrachtungen, Steuerungs- und Entwicklungsfunktionen themenfeldübergreifend nicht oder nur unzureichend wahrgenommen werden können. Kleinere Kommunen sind deswegen meistens darauf angewiesen, dass es auf Kreisebene eine funktionierende Wirtschaftsförderungseinrichtung gibt, welche die notwendigen Prozesse in den Kommunen unterstützt und für die örtliche Wirtschaft Services und Dienstleistungen vorhält, welche von der Stadt oder Gemeinde nicht sichergestellt werden können.

Innerhalb der Verwaltungsorganisation kleinerer Kommunen übernehmen häufig die für Bauangelegenheiten zuständigen Bereiche federführende oder koordinierende Funktionen für den Bereich der Wirtschaftsförderung, weil der Fokus hier regelmäßig auf die Entwicklung von Gewerbe- und Industrieansiedlungsbereichen bzw. betriebliche Standortfragen gerichtet ist, die in einem engen Zusammenhang mit Fragen der Raumordnung und Landesplanung bzw. der Bauleitplanung stehen.

Ausgenommen von dieser grundsätzlichen Betrachtung sind Einrichtungen für besondere, der Wirtschaftsförderung zuzurechnende Aufgabenbereiche. Beispielhaft kann hier der Bereich der Tourismuswirtschaft genannt werden, für die es in Kommunen mit spürbarem Fremdenverkehrsaufkommen eigene Touristikinformationen oder -büros gibt, die vielfach auch Aufgaben aus dem Bereich des Stadtmarketings für die Kommune mit übernehmen. Diese Einrichtungen werden oft auch in einer Partnerschaft mit Vereinen oder Verbänden der Hotellerie und Gastronomie oder des Einzelhandels unterhalten, um eine abgestimmte Vorgehensweise und Synergieeffekte realisieren zu können.

### **Mittlere Kommunen**

Anders stellt sich die Situation schon in kreisangehörigen Städten und Gemeinden mit bis zu 50.000 Einwohner\_innen dar, die hier als „mittlere Kommunen“ bezeichnet werden sollen.

Natürlich gilt auch hier noch, dass der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin Wirtschaftsförderung häufig als „Chefsache“ betrachten. Aber hier finden sich schon häufig Beigeordnete oder Dezernatsleitungen, die anstelle der Bürgermeisterin oder des Bürgermeisters die Federführung in Angelegenheiten der Wirtschaftsförderung übernehmen. In den meisten mittleren Kommunen wird für den Bereich der Wirtschaftsförderung eine



eigene Organisationseinheit geschaffen. Mal ist dies ein eigenständiges Amt oder ein eigenständiger Fachservice, mal eine Stabsstelle, teilweise aber auch nur eine organisatorisch in der Verwaltungsstruktur zu einer anderen Organisationseinheit gehörende Untergliederung, die der besseren Wahrnehmbarkeit wegen in der Außen-darstellung besonders hervorgehoben wird. Ob es daneben weitere der Wirtschaftsförderung zuzurechnende Einrichtungen für z. B. Stadtmarketing oder Tourismus gibt, hängt von der Struktur der einzelnen Kommune und den sich ihr stellenden Aufgaben und Herausforderungen ab.

Die im Einzelfall realisierte Lösung lässt allerdings noch keine Rückschlüsse auf die Leistungsstärke der für Wirtschaftsförderung zuständigen Organisationseinheit zu. In den meisten Fällen wird die personelle Besetzung eher gering sein und sich auf ein oder zwei Vollzeitstellen beschränken, weil sich die inhaltliche Aufgabensstellung auf eine koordinierende Funktion und die einer zentralen Anlaufstelle für alle im Kontext der Wirtschaftsförderung auftretenden Fragen beschränkt. Damit wird im Umkehrschluss erkennbar, dass diese Organisationseinheiten nur einen kleinen eigenen Aufgabenbereich haben, in dem sie alleine und ausschließlich zuständig sind oder zumindest innerhalb der Verwaltung der „Herr des Verfahrens“ sind. Für die meisten Aufgaben und Angelegenheiten versuchen sie lediglich auf andere Stellen in der Verwaltung Einfluss zu nehmen und die dortige Aufgabenerfüllung im Interesse der örtlichen Wirtschaft insgesamt oder einzelner Unternehmen zu beeinflussen. Im Fachjargon werden für solche Organisationseinheiten gerne Bezeichnungen wie „One-Stop-Agency“ oder „Behördenlotse“ verwendet, auf deren Bedeutung im nachfolgenden Abschnitt „Instrumente der Wirtschaftsförderung“ noch näher eingegangen wird.

Die mittleren Kommunen haben dennoch im Vergleich mit den kleineren Kommunen den Vorteil, dass sie regelmäßig überhaupt eine im Kern für Wirtschaftsförderung zuständige Organisationseinheit abbilden können, welche die notwendigen übergreifenden Untersuchungen zur Strukturentwicklung anstellen, auf Entwicklungsdefizite hinweisen, neue Maßnahmen und Projekte anstoßen und wichtige Entscheidungsvorlagen für die politischen Gremien erarbeiten kann. Deswegen sind diese Organisationseinheiten auch oft für die Koordinierung von Stellungnahmen zu überörtlichen Planungen (z. B. Landesentwicklungsplan, Regionalentwicklungsplan) oder Fachplanungen zuständig.

Diese hervorgehobene Stellung innerhalb der Verwaltungsorganisation führt in vielen Kommunen zu Kompetenz- und Zuständigkeitskonflikten zwischen der Wirtschaftsförderung und anderen Organisationseinheiten, die das Zusammenwirken und das geschlossene Auftreten der Verwaltung beeinträchtigen können. Es ist Aufgabe der Verwaltungsführung, durch entsprechende Regelungen solche Konflikte zu vermeiden.

## Große Kommunen

In größeren kreisangehörigen Städten mit mehr als 50.000 Einwohner\_innen ist eigentlich immer eine eigene für die Wirtschaftsförderung zuständige Organisationseinheit eingerichtet, deren Aufgaben und Kompetenz über die für die Wirtschaftsförderung in den mittleren Kommunen zuständigen Stellen hinausgehen. Sie koordinieren nicht nur den Gesamtbereich der Wirtschaftsförderung, sondern sind in aller Regel auch für Marketing und Tourismus, teilweise aber auch für Kultur und Heimatpflege oder die Entwicklung und den Betrieb von Freizeiteinrichtungen verantwortlich. Damit soll erreicht werden, dass die Wirtschaftsförderung maßgeblichen Einfluss auf eine positive Entwicklung der Standortfaktoren hat und gleichzeitig über eigene Budgets verfügt. Sie hat damit – im Gegensatz zu den Wirtschaftsförderungen der kleineren oder mittleren Kommunen – nicht nur oder nicht überwiegend eine koordinierende und in die Arbeit anderer Verwaltungsorganisationseinheiten eingreifende Funktion, sondern ist in der Struktur eine vollwertige Verwaltungseinrichtung und wird damit von anderen Organisationseinheiten als „gleichwertiger“ eingestuft. Die in kleineren und mittleren Kommunen oftmals notwendigen ad-hoc-Eingriffe der Wirtschaftsförderer in die Arbeit anderer Ämter oder Fachservices findet hier in dieser Form eigentlich nicht mehr statt, weil die zur Aufgabenerledigung beschriebenen Geschäftsprozesse eine frühzeitige Einbindung und Beteiligung der Wirtschaftsförderung vorsehen.

Aber auch bei den großen Kommunen gilt, dass die Personal- und Leistungsstärke der Wirtschaftsförderung von den zu erledigenden Aufgaben und Herausforderungen abhängig ist. Kommunen, die zum Beispiel im Ballungsraum überwiegend als Stadt zum Wohnen wahrgenommen werden, werden deutlich kleinere Wirtschaftsförderungen haben als Kommunen, die pulsierende Gewerbe- und Industrieansiedlungsbereiche haben. Oftmals ist die aktuelle personelle Besetzung auch von besonderen Entwicklungen abhängig: So kann die Schließung

größerer Betriebe und der damit einhergehende Verlust von Arbeitsplätzen ebenso besondere Maßnahmen einer Kommune erfordern wie der Status als eine vom Truppenabbau betroffene Konversionsstadt. Während für kleinere und mittlere kreisangehörige Kommunen die Wirtschaftsförderung des Kreises in solchen Fällen zum Hauptakteur wird, weil die Kommune selbst die notwendigen Aktivitäten kapazitäts- und kompetenzmäßig nicht abbilden kann, werden die größeren Kommunen sich die ihnen zunächst obliegende und aus dem Grundsatz der Allzuständigkeit abzuleitende Führungsrolle nicht nehmen lassen.

Besonders spürbar wird dies bei ungewöhnlich großen kreisangehörigen Städten – beispielhaft soll hier die Stadt Neuss genannt werden, die mit mehr als 150.000 Einwohner\_innen die größte kreisangehörige Stadt Deutschlands ist –, die ein völlig anderes Selbstverständnis haben und sich regelmäßig gegen jede Einflussnahme der Kreisebene wehren. In solchen Städten bilden die Wirtschaftsförderungen – in welcher Organisationsform auch immer – die gesamte für diesen Aufgabenbereich vorstellbare Leistungspalette ab und entsprechen damit eher den für die nachfolgend genannten kreisfreien Städte vorzufindenden Organisationslösungen.

### **Kreise und kreisfreie Städte**

Auf Ebene der Kreise und der kreisfreien Städte kommt der Aufgabe der Wirtschaftsförderung fast immer eine ganz besondere Bedeutung zu. Für die kreisfreien Städte können auf der einen Seite die im vorhergehenden Abschnitt für die größeren Kommunen gemachten Ausführungen sinngemäß übernommen werden. Andererseits nehmen sie in ihrem Gebiet aber auch alle Aufgaben wahr, die für kreisangehörige Kommunen von den Kreisen übernommen werden.

Dabei nehmen die Kreise entsprechend der ihnen kommunalverfassungsrechtlich zukommenden Bedeutung grundsätzlich die überörtlichen Aufgaben der Wirtschaftsförderung wahr. Dies sind alle Aufgaben, die von den kreisangehörigen Kommunen nicht in eigener Verantwortung oder nicht bezogen auf ein Stadt- oder Gemeindegebiet bewältigt oder gelöst werden können. Beispielhaft sind hier Aufgaben wie das Regionale Gebietsmarketing, Innovations- und Technologieförderung oder Aktivitäten zur Bewältigung des Fachkräftemangels zu nennen. Hinzu kommen solche Aufgaben, die

einzelne Kommunen aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Verwaltungs- und Finanzkraft nicht oder nicht hinreichend wahrnehmen können. Ebenfalls nur beispielhaft können hier Aufgaben wie die Existenzgründungsberatung oder Maßnahmen zur Gewerbeflächenentwicklung genannt werden, wobei sich je nach örtlichen und regionalen Besonderheiten die Aufgabenverteilung zwischen Kreisen und kreisangehörigen Kommunen sehr unterschiedlich gestalten kann. Insofern übernehmen die Kreise teilweise auch eine Ausgleichsfunktion zwischen kleineren und größeren kreisangehörigen Kommunen.

Für die Kreise und die kreisfreien Städte ist weiterhin zu beachten, dass sie als Träger der beruflichen Schulen und über ihre Aufgaben im Bereich der SGB-II-Verwaltung (als Optionskommune oder im Rahmen der Jobcenter) erhebliche Bedeutung für die Sicherung einer ausreichenden Versorgung ihres Gebietes mit gut qualifizierten Fachkräften besitzen.

Die Organisation der Wirtschaftsförderung in den Kreisen und kreisfreien Städten ist – wie in den unterschiedlichen Größenklassen der kreisangehörigen Kommunen auch – sehr unterschiedlich. Einige der Kreise und kreisfreien Städte verfügen noch über verwaltungsinterne Organisationsabteilungen für Wirtschaftsförderung (zum Beispiel Ämter oder Fachservices), und fast immer gibt es neben Landrät\_innen bzw. Oberbürgermeister\_innen als Hauptverwaltungsbeamten\_innen eine weitere Führungspersonlichkeit, die bezogen auf den Aufgabenbereich der Wirtschaftsförderung eine herausgehobene Stellung einnimmt. Diese Führungskräfte für Wirtschaftsförderung haben in der Regel die Funktion, die vielfältigen Wirtschaftsförderungsaktivitäten des Kreises bzw. der Stadt zu steuern und zu koordinieren. Dies ist insbesondere dann erforderlich, wenn einige der Wirtschaftsförderungsaufgaben in kreis- bzw. stadteneigene Gesellschaften oder Anstalten ausgelagert sind, was regelmäßig der Fall ist. Die Kreise und kreisfreien Städte übernehmen zusätzlich in aller Regel für Vereine und Verbände, die in ihrem Gebiet Aufgaben in den Bereichen Marketing, Tourismus, Kultur oder Heimatpflege und in anderen für die Wirtschaftsförderung relevanten Handlungsfeldern wahrnehmen, eine Geschäftsführungs- oder Steuerungsfunktion. Dabei ist die Verzahnung häufig so eng, dass es für Außenstehende nicht mehr wahrnehmbar ist, wer der eigentliche Aufgabenträger ist.

### 13.3.3 Kommunale Unternehmen in der Wirtschaftsförderung

Es wurde bereits angemerkt, dass insbesondere auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte, teilweise aber auch bei mittelgroßen oder großen kreisangehörigen Kommunen Aufgaben der Wirtschaftsförderung in kommunaleigene Unternehmen ausgelagert sind (als ein Beispiel sei hier nur die Wirtschaftsförderung der Stadt Hanau, Hessen, genannt; <http://www.hanau.de/wirtschaft/foerderung/index.html>).

Die Gründe hierfür sind unterschiedlich:

- Teilweise wurde – insbesondere in den 1980er- und 1990er-Jahren – die Auffassung vertreten, dass Wirtschaftsförderungseinrichtungen, die unter einer auch den privatwirtschaftlichen Unternehmen geläufigen Rechtsform wie zum Beispiel der GmbH geführt würden, höhere Anerkennung genießen und auf gleicher Handlungs- und Gesprächsebene agieren könnten.
- Öfter hängt die Entscheidung für eine Auslagerung allerdings mit einer direkten unternehmerischen Zielsetzung der Kommune zusammen. Der Bau von Technologie- oder Gründerzentren, die Entwicklung, Erschließung und Veräußerung von Gewerbeflächen oder geschäftsmäßige Tätigkeiten im Bereich der Weiterbildung können beispielhaft für solche Aktivitäten der Kommunen genannt werden. Diese Aufgaben und Geschäfte gehen häufig über die Daseinsvorsorge im engeren Sinne hinaus, weil das Merkmal eines Betriebs gewerblicher Art überwiegt und somit auch Umsatzsteuerpflicht entsteht.
- Ein weiterer Grund war und ist, dass solche Betriebe unter den bis vor wenigen Jahren maßgeblichen Bedingungen des kameralen Rechnungswesens schlechter gesteuert werden konnten. Und nicht selten sah man Vorteile in einer verbesserten operationalen Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit dieser Unternehmen, die damit gleichzeitig dem alltäglichen Einfluss der Kommunalpolitik ein Stück weit entzogen sind.
- Und schließlich gibt es noch einen ganz einfachen operativen Grund: Für die Aktivitäten der Wirtschaftsförderungsgesellschaften sollen zuweilen auch Spitzenkräfte mit akademischer Ausbildung gewonnen werden, die über möglichst längere Zeiträume tätig

sein und nicht wieder in die freie Wirtschaft abwandern sollten. Dies kann oft nur dann gelingen, wenn man ihnen attraktive Verdienstmöglichkeiten anbietet, die bei einer Einbindung in die kommunale Verwaltung nicht zu realisieren sind.

- Aber noch ein ganz wichtiger Grund ist hervorzuheben: Die Kommunen sahen es in vielen Fällen als sinnvoll an, bei ihren wirtschaftsfördernden Aktivitäten weitere Akteure eng mit einzubinden. Dabei handelt es sich insbesondere um die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, Banken und Sparkassen, Unternehmerverbände und -vereine. Mit der Einbindung sollte erreicht werden, dass deren Know-how für die kommunale Wirtschaftsförderung nutzbar gemacht wird und in größerem Rahmen abgestimmte und einvernehmlich vereinbarte Konzepte auf den Weg gebracht und gemeinschaftlich realisiert werden.

### 13.3.4 Sonstige Organisationsmodelle in der Wirtschaftsförderung

Neben den bisher dargestellten Organisationsformen der Wirtschaftsförderung gibt es weitere Lösungsansätze, insbesondere im Bereich der Tourismusförderung, wo viele Kreise und Kommunen als öffentliche Akteure an regional verankerten Tourismusvereinen bzw. -verbänden beteiligt sind, die gemeinsam mit den Hotel- und Gaststättenverbänden und einzelnen Betrieben der Hotellerie und Gastronomie geführt werden. Auch hier übernehmen die Kommunen in vielen Fällen einen großen Teil der für den Betrieb erforderlichen Kosten, stellen zumindest teilweise das notwendige Personal oder unterhalten den operativen Betrieb in Gänze. Gerade im Bereich der Tourismuswirtschaft gibt es aber auch eine Vielzahl überregionaler Dachverbände, die für ihre Mitgliedsvereine und -verbände Aktivitäten im Bereich des Marketings übernehmen. Zusätzlich werden zu einzelnen touristischen Angeboten, z. B. zu Premiumwanderwegen oder Veranstaltungsformaten, eigene Organisationen geschaffen, weil die vorhandene Gebietsstruktur der Tourismusverbände den meist regionsübergreifenden Anforderungen nicht gerecht wird.

Ähnliche Strukturen können in einigen Regionen für die Kulturförderung festgestellt werden, die wegen ihres Einflusses auf weiche Standortfaktoren eine hohe Nähe zur Wirtschaftsförderung aufweist und oft direkt an diese gekoppelt ist.

Orientiert an den besonderen Anforderungen oder Besonderheiten einzelner Regionen haben sich neben den Ämtern und Gesellschaften für Wirtschaftsförderung für einzelne Zwecke noch andere Organisationen gebildet, die auch unterschiedlichste Rechtsformen aufweisen.

So kommt es immer wieder vor, dass einzelne kreisangehörige Kommunen für von ihnen wahrzunehmende Wirtschaftsförderungsaufgaben – oder auch nur einzelne Projekte – Zweckverbände nach den Gesetzen über die interkommunale Zusammenarbeit bilden und damit einen neuen Aufgabenträger installieren, der als zusätzliche Ebene zwischen den Städten und Gemeinden auf der einen Seite und dem jeweiligen Kreis auf der anderen Seite gesehen werden kann. Zweckverbände zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen von mehreren Kommunen eine bestimmte Aufgabe oder ein konkret abgegrenzter Bereich von Aufgaben zur Durchführung übertragen wird. Beispielhaft sei hier auf den Zweckverband Region Wittgenstein ([www.region-wittgenstein.de](http://www.region-wittgenstein.de)) hingewiesen, der zunächst zur Entwicklung eines interkommunalen Gewerbe- und Industriegebietes gebildet wurde und zwischenzeitlich noch weitere Aufgaben von den drei beteiligten Kommunen übernommen hat. Es sind auch Beispiele bekannt, bei denen mehrere kreisangehörige Kommunen alle Wirtschaftsförderungsaufgaben auf einen von ihnen gebildeten Zweckverband übertragen haben, weil sie die laufenden Aktivitäten nicht zufriedenstellend fanden, aber jede einzelne Kommune für sich nicht ausreichend Spielraum für weitere Aktivitäten gehabt hätte (Zweckverband Linkes Weserufer, Marklohe, Landkreis Nienburg, Niedersachsen; [www.linkesweserufer.de](http://www.linkesweserufer.de)).

### 13.3.5 Kooperationspartner der kommunalen Wirtschaftsförderung

Mit den vorstehenden Ausführungen wird bereits erkennbar, dass die kommunale Wirtschaftsförderung heute in deutlich stärkerem Umfang auf Kooperationen mit anderen Partnern setzen muss, als dies früher notwendig war. Dies resultiert aus den veränderten Anforderungen, die heute an kommunale Wirtschaftsförderung gestellt werden. Stand vor einigen Jahrzehnten fast ausschließlich die Ausweisung von Gewerbeflächen und die damit verbundene und auf die Interessen einer einzelnen Kommune ausgerichtete Ansiedlungswerbung und -förderung im Fokus kommunaler Wirtschaftsförderung, hat sich der Aufgabenkanon heute deutlich ausgeweitet. Es sind Aufgabenbereiche hinzugekommen, die von

den Kommunen nicht mehr alleine oder nicht mehr hinreichend effektiv und effizient bewältigt werden können. Entweder weil sie in einem über die Grenzen des Gebietes einer einzelnen Kommune hinausgehenden Kontext stehen oder weil die finanzielle und personelle Leistungsfähigkeit der Kommune nicht ausreicht.

Dabei wird für einige Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung bewusst auf andere Kommunen als Kooperationspartner gesetzt. Dies ist insbesondere dort der Fall, wo es um Aufgaben geht, die nahe an den kommunalen Kernaufgaben liegen. Beispielhaft kann hier die Entwicklung gemeinsamer Gewerbeflächen genannt werden. Zunehmend gewinnen bei der interkommunalen Zusammenarbeit aber auch horizontal und vertikal aufgebaute Verwaltungsnetzwerke eine Bedeutung, die auf eine Verbesserung der unternehmensorientierten Servicefunktionen oder die Beschleunigung von Verfahrens- und Genehmigungsprozessen für zum Beispiel Investitionsvorhaben von Unternehmen ausgerichtet sind. Die Wirtschaftsförderung nimmt mit solchen Maßnahmen gezielt Einfluss auf die Geschäftsprozesse in anderen Bereichen der Verwaltung, weil sich zunehmend gezeigt hat, dass eine mittelstandsorientierte Verwaltungsarbeit zu einem wichtigen und von den Unternehmen bewusst wahrgenommenen und bewerteten Standortfaktor geworden ist.

Daneben setzen die kommunalen Wirtschaftsförderungen aber auch in immer stärkerem Umfang auf den Aufbau von Netzwerken mit anderen Institutionen und Einrichtungen. Diese Entwicklung zeigt sich vornehmlich in Handlungsfeldern, für die die Kommunen nur eine eingeschränkte Kompetenz besitzen oder in denen andere Akteure maßgeblich an Verfahren, Prozessen oder der Entwicklung neuer Projekte und Schwerpunkte beteiligt sind.

So hat sich im Rahmen der kommunalen Bestandspflege die Notwendigkeit gezeigt, frühzeitig auf den Bestand von Unternehmen bedrohende Situationen Einfluss zu nehmen, um Insolvenzen und den Verlust von Arbeitsplätzen zu vermeiden. Für diese mit den Zielsetzungen von Krisenprävention und Krisenintervention gebildeten Netzwerke wird von der kommunalen Wirtschaftsförderung eine Partnerschaft mit den Kammern, insbesondere aber mit den Banken und Sparkassen gesucht, um mit diesen gezielt Mechanismen für die frühzeitige Erkennung von sich anbahnenden Unternehmenskrisen und deren Abwendung entwickeln zu können.

Diese Zusammenschlüsse werden meistens auch in der Beratung von potenziellen Unternehmensgründer\_innen (Existenzgründerberatung) aktiv, wobei unter Federführung der Kammern und meistens unter Nutzung der von den Bundesländern vorgegebenen Strukturen entsprechende Beratungsangebote gezielt in den Medien bekannt gemacht und umgesetzt werden. Dabei sind in der Aufteilung der den einzelnen Partnern zukommenden bzw. von ihnen übernommenen Aufgaben sehr große Unterschiede feststellbar, weil auf individuelle Kompetenzen und Erfahrungen Rücksicht genommen wird.

Gleiches gilt für Beratungsangebote, die von den kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu Förderprogrammen der Europäischen Union, des Bundes oder der Länder vorgehalten werden. Auch hier findet eine enge Zusammenarbeit mit den Kammern sowie Banken und Sparkassen statt.

Wiederum andere Netzwerkpartner werden für den Bereich der Fachkräfteversorgung gesucht. Bis vor einigen Jahren war in vielen Kommunen und Regionen die mangelnde Verfügbarkeit von adäquaten Gewerbeflächen ein negatives Kriterium für die Standortentscheidung von Unternehmen. Heute wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zunehmend erkennbar, dass eine ausreichende Verfügbarkeit von gut qualifizierten Arbeitskräften zum wichtigsten Standortfaktor wird. Die kommunale Wirtschaftsförderung hat vielerorts auf dieses Problem reagiert und mit zum Beispiel Kammern, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Bildungsträgern Aktionsbündnisse aufgebaut, mit denen gemeinsam Strategien zur Sicherung der Fachkräfteversorgung entwickelt werden. Teilweise werden auch schon allgemeinbildende Schulen in diese Aktivitäten einbezogen, um die Schüler\_innen frühzeitig an die von den Unternehmen benötigten Berufsbilder heranzuführen. Selbst mit Grundschulen werden mancherorts Kooperationen entwickelt, um frühzeitig das Interesse von Kindern an zum Beispiel technischen Ausbildungen und Berufen zu wecken.

Gerade wenn es um Fachkräfte mit Hochschulabschlüssen geht, ist es für die kommunalen Wirtschaftsförderungen mittlerweile als eine wichtige Aufgabe anzusehen, aktive Netzwerke mit Hochschulen, deren Transferstellen und den Unternehmen der Region aufzubauen. Solche Netzwerke können sich an einzelnen Branchen oder Kernkompetenzen der heimischen Wirtschaft orientieren, aber auch offen gehalten werden. Ziel muss sein, den

Studierenden Praktikumsplätze in den Unternehmen zur Verfügung zu stellen und damit frühzeitig eine Bindung an das Unternehmen zu erreichen. Zunehmend fördern Unternehmen ausgewählte Studierende ganz gezielt mit finanziellen Unterstützungen und versuchen damit, bessere Voraussetzungen zur Deckung des eigenen Fachkräftebedarfs zu schaffen. Dies durch entsprechende regionale Netzwerke zu unterstützen oder ggf. zu steuern, wird zunehmend zu einer wichtigen Aufgabe kommunaler Wirtschaftsförderung.

In der Zusammenarbeit mit Hochschulen und Unternehmen bauen kommunale Wirtschaftsförderungen zudem oftmals branchen- oder clusterorientierte Netzwerke auf, die sich an den Kernkompetenzen der heimischen Wirtschaft orientieren. Solche Netzwerke sollen den Know-how-Transfer zwischen Unternehmen und Hochschulen fördern und haben oftmals gemeinsam getragene Technologie- und Forschungsprojekte zum Ziel, mit denen die Wettbewerbschancen der Unternehmen erhalten oder verbessert und die Möglichkeiten der Hochschulen zur Generierung von Drittmitteln erweitert werden sollen.

In einigen Regionen sind die Wirtschaftsförderungen auch dazu übergegangen, gemeinsam mit Unternehmen und anderen Akteuren übergreifende Netzwerke zu bilden. Diese Netzwerke – oftmals als „Standortinitiativen“ bezeichnet – verfolgen zunächst das allgemeine Ziel, die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes und die Wettbewerbschancen der Unternehmen zu fördern. Erst nach und nach werden in der weiteren Zusammenarbeit dieser Netzwerke Handlungsfelder und -schwerpunkte definiert, zu denen einzelne Projekte und Maßnahmen auf den Weg gebracht werden sollen. Dabei können die Themen völlig unterschiedlich sein und sich über die gesamte Bandbreite der Handlungsfelder von Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung erstrecken.

Auch in den besonderen Aufgabenfeldern der kommunalen Wirtschaftsförderung – hier sind beispielhaft die Tourismus- oder die Kulturförderung zu nennen – bauen die Akteure auf die unterschiedlichsten Kooperationen mit anderen Vereinen und Verbänden, insbesondere um aktuelle Angebote zu sichern oder um neue Angebote zu entwickeln.

Gleiches gilt für Maßnahmen zur Förderung des Einzelhandels (oft unter Begriffen wie Stadtmarketing, City-Marketing, Werbering oder -gemeinschaft zu finden)

oder zur Vermeidung oder Beseitigung von Leerständen in Innenstädten und Einkaufszonen. Auch hier wird mit den örtlichen Gewerbevereinen und Einzelhandelsverbänden in aller Regel in einer sehr engen Partnerschaft kooperiert, um die Situation der Unternehmen zu verbessern und gleichzeitig die Attraktivität der Innenstädte zu erhalten. Damit sollen Kaufkraftabflüsse vermieden und natürlich Arbeitsplätze erhalten werden. In diesen Netzwerken werden ebenfalls völlig unterschiedliche Ideen, Maßnahmen und Projekte entwickelt, um die sich selbst gegebenen Ziele zu erreichen.

Abschließend bleibt festzustellen, dass kommunale Wirtschaftsförderungen in vielfältigster Weise in Netzwerke<sup>2</sup> eingebunden sind und diese in vielen Fällen initiieren oder sogar leiten und steuern müssen. Der damit verbundene Aufwand ist erheblich und angesichts der in der Regel begrenzten Personalausstattung der Wirtschaftsförderungseinrichtungen in vielen Fällen auch bedenklich. Andererseits lässt es die politische Erwartungshaltung in den Kommunen meistens nicht zu, auf entsprechende

Aktivitäten zu verzichten. Die Gefahr, dass andere Akteure und insbesondere ortsansässige Unternehmen aus einer fehlenden Präsenz den Rückschluss ziehen, die Kommune habe kein Interesse, ist zu groß. Auch angesichts der angespannten Finanzlage der kommunalen Familie, die für die Zukunft keine großzügigere Ausstattung der Wirtschaftsförderungen zulassen wird, muss es deswegen für die Kreise, Städte und Gemeinden eine Aufgabe und Herausforderung sein, die notwendigen Maßnahmen noch weiter zu bündeln, ohne dabei lokale Besonderheiten und Erwartungen aus dem Auge zu verlieren. Die Verstärkung einer interkommunalen Zusammenarbeit, bei der einzelne Wirtschaftsförderungseinrichtungen – insbesondere auf der Ebene der Kreise – stellvertretend für die betroffenen Städte und Gemeinden Aufgaben und Initiativen federführend übernehmen, wird in der Zukunft unerlässlich sein, wenn die Kommunen im Aufgabenbereich der Wirtschaftsförderung den vielfältigen Anforderungen noch gerecht werden und gute Voraussetzungen für die Entwicklung der Wirtschaftsstandorte aufrecht erhalten wollen.

---

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch: Deutsches Institut für Urbanistik – Difu. Difu-Berichte 2008 – Clusterinitiativen und Netzwerke: Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung, Berlin 2008.

## 13.4 Aufgaben der Wirtschaftsförderung

### 13.4.1 Kernaufgaben

In diesem Abschnitt sollen die konventionellen und damit gleichermaßen traditionellen Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung beschrieben werden. Mithin sind dies auch die Aufgaben, die im Grunde genommen in jeder kommunalen Gebietskörperschaft durch die Einrichtungen für Wirtschaftsförderung bzw. die dafür in der Verwaltung zuständigen Stellen wahrgenommen werden. Dabei handelt es sich vornehmlich um

- das Gewerbeflächen- und Ansiedlungsmanagement,
- die Bestandspflege,
- die Existenzgründerberatung und
- das Standortmarketing.

#### **Gewerbeflächen- und Ansiedlungsmanagement**

Gewerbeflächen- und Ansiedlungsmanagement wird aus Sicht der kommunalen Politik bis in die heutige Zeit hinein als die wichtigste Aufgabe kommunaler Wirtschaftsförderung empfunden. Der politische Erfolg, der mit der Neuansiedlung von Unternehmen und der damit verbundenen Schaffung von neuen Arbeitsplätzen verbunden sein könnte, übt offenbar einen zu großen Reiz aus, als dass die Möglichkeiten und Chancen der eigenen Kommune in einem immer härter werdenden Standortwettbewerb nüchtern betrachtet werden könnten. Zu oft scheint aus dem Blick zu geraten, dass es nicht die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen und dazu initiierte Werbemaßnahmen um neue Unternehmen alleine sind, die über den Erfolg des „Kampfes“ um neue Ansiedlun-

gen entscheiden. Jüngere Untersuchungen – z. B. des Deutschen Instituts für Urbanistik, Berlin – haben deutlich gemacht, dass folgende Standortfaktoren in der nachstehenden Reihenfolge die Entscheidung der Unternehmen über die Auswahl des zukünftigen Unternehmensstandortes maßgeblich beeinflussen:

1. Nähe zu Kunden
2. Nähe zu Lieferanten
3. Qualität des Fachkräfteangebots
4. Wohn- und Freizeitwert
5. Nähe zu Forschungs- und Technologiezentren
6. Verfügbarkeit von Gewerbeflächen
7. Preisniveau von Gewerbeflächen bzw. Mieten
8. Überregionale Verkehrsanbindung
9. Regionales Lohnniveau
10. Zusammenarbeit mit Behörden
11. Kommunale Steuern
12. Preisniveau für Energie und Wasser

Es wird erkennbar, dass es zum Teil von der Kommune oder ihrer Wirtschaftsförderung noch nicht einmal im Ansatz beeinflussbare Faktoren sind, die vorrangige Bedeutung haben. Zudem ist feststellbar, dass die Standortwahl auch maßgeblich über aktuelle Trends, Entwicklungen, Diskussionen oder auch über mediale Effekte beeinflusst wird.

Dennoch bleibt es unbestritten eine wichtige Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderung, Gewerbe- und Industrieflächen in ausreichendem und den Ansprüchen der Unternehmen entsprechendem Umfang zur Verfügung zu stellen. Dabei unterliegen die Kommunen

jedoch Beschränkungen, die aus den maßgeblichen Gesetzen und Vorgaben für die kommunale Bauleitplanung (z. B. Landesplanung, Regional-/Gebietsentwicklungsplanung, Landschaftsplanung) abzuleiten sind und die Planungshoheit wie auch die faktischen Gestaltungsmöglichkeiten eingrenzen.

Für das Gewerbeflächenmarketing können die Kommunen häufig auf Unterstützungsangebote zurückgreifen, die von regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen auf Ebene der Kreise oder von den Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Länder vorgehalten werden. Über deren Portale, Messeaktivitäten und sonstigen Werbemaßnahmen werden Unternehmen im In- und Ausland angesprochen und über ihren Anforderungen entsprechende Gewerbe- und Industrieflächen informiert. Gezielte Anfragen werden an die Kommunen weitergeleitet und können von diesen teilweise direkt, teilweise nach einer entsprechenden Vorbearbeitung oder Bündelung durch die Kreis- oder Landeswirtschaftsförderung beantwortet werden. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen werden im regionalen Umfeld eigene vergleichbare Aktivitäten einleiten, um Unternehmen mit Erweiterungs- oder Verlagerungsbedarfen über das eigene Angebot zu informieren. Die Initiierung von überregional oder gar international wirkenden Werbemaßnahmen ist eigentlich nur für ausgesprochen interessante Gewerbe- und Industriestandorte in den Ballungsräumen zu empfehlen. Zumindest gibt es keine gesicherten Erkenntnisse über die Erfolgchancen weitergehender werblicher Aktivitäten oder nachweisbare Erfahrungs- und Erfolgsberichte.

Für die Bewältigung der mit entsprechenden Ansiedlungsvorhaben einhergehenden Anforderungen haben sich in vielen Regionen Netzwerke gebildet, auf welche die einzelne kommunale Wirtschaftsförderung zurückgreifen und damit dem Investor optimale Beratung und Voraussetzungen bieten kann.

## Bestandspflege

Bestandspflege ist eine Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderung, die in der Wahrnehmung der Politik und in ihrer Bedeutung für die Öffentlichkeit häufig hinter der Ansiedlungspolitik zurückfällt, tatsächlich jedoch von den in der kommunalen Wirtschaftsförderung aktiven Akteur\_innen regelmäßig als die wichtigste Aufgabe eingestuft wird.

Ziel der Bestandssicherung ist es, dass Unternehmen in der Kommune angesiedelt bleiben und sich ihren Bedürfnissen entsprechend entwickeln können. Um hierfür gute Voraussetzungen zu bieten, muss die kommunale Wirtschaftsförderung Instrumente entwickeln, die sie in die Lage versetzen, sich eventuell ergebende oder entwickelnde Probleme oder Bedürfnisse der ortsansässigen Unternehmen schnell zu erkennen. In vielen Kommunen wird versucht, das Risiko von Informationslücken durch regelmäßige Betriebsbesuche, Unternehmerstammische oder Betriebsbefragungen zu verringern. Aber hiermit kann immer nur ein begrenzter Erfolg erreicht werden. Es ist deswegen wichtig, dass

- auf der einen Seite den Führungskräften in den Unternehmen die Beratungs-, Service- und Unterstützungsangebote und insbesondere die Ansprechpersonen in den kommunalen Verwaltungen bekannt sind und
- auf der anderen Seite in den kommunalen Verwaltungen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass den am Standort ansässigen Unternehmen optimaler Service geboten wird.

In diesem Kontext kommt der kommunalen Wirtschaftsförderung eine wichtige Pilot- und Kommunikationsfunktion zu, denn sie muss innerhalb der Verwaltungsstrukturen einen Prozess in Gang setzen, an dessen Ende die unternehmensorientierten Service- und Beratungsangebote und die für Unternehmen relevanten Geschäftsprozesse optimiert sind. Das Land Nordrhein-Westfalen hat dazu zwischen 2001 und 2004 das Modellprojekt „Mittelstandsfreundliche Verwaltung NRW“ durchgeführt, mit dem in zwölf Modellkommunen (zum Beispiel Stadt Dortmund, Rhein-Kreis Neuss, Kreis Herford, Stadt Hückeswagen) wichtige Elemente unternehmensorientierter Verwaltung erprobt wurden.

Auf der Basis der in diesem Modellprojekt entwickelten Ansätze haben sich im Jahr 2006 acht Städte und Kreise zur „Gütegemeinschaft Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen e.V.“ (GMKEV) zusammengeschlossen ([www.gmkev.de](http://www.gmkev.de)).

Die GMKEV setzt sich für die Förderung serviceorientierter und transparenter Verwaltungsabläufe ein und vergibt das RAL Gütezeichen Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung an nachweislich unternehmens-



freundliche Städte und Kreise. Die Mitgliedskommunen der GMKEV verpflichten sich zur Einhaltung von 14 Serviceversprechen, die mittelständischen Unternehmen den Kontakt mit der Verwaltung vereinfachen und die Erledigung ihrer Anliegen beschleunigen sollen. Beispielhaft für die Servicegarantien sollen hier die Verpflichtung zur Bearbeitung von Bauanträgen innerhalb von 40 Werktagen oder zur Bezahlung von Auftragsrechnungen innerhalb von 14 Werktagen und die Benennung zentraler Ansprechpartner\_innen genannt werden. Die Einhaltung der Serviceversprechen wird regelmäßig durch den TÜV Nord CERT überprüft. Sie sind deshalb zuverlässig und machen die Verwaltungsdienstleistungen für Unternehmen kalkulierbar. Der Gütegemeinschaft haben sich mittlerweile über 40 Städte und Kreise angeschlossen (beispielsweise seien hier genannt der Kreis Dithmarschen [<http://www.dithmarschen.de/Informationenbeschaffen/Wirtschaft>] und die Stadt Eisenach [<https://www.eisenach.de/wirtschaft/willkommen/>]).

## Gründungsförderung

Die kommunale Wirtschaftsförderung hat die begleitende Beratung von potenziellen Unternehmensgründer\_innen schon immer als wichtige Aufgabe verstanden. Besondere Bedeutung erhielt die Gründungsberatung mit vielen dazu auf Landesebene durchgeführten Projekten und Initiativen, zum Beispiel der Existenzgründungsoffensive GO des Landes Nordrhein-Westfalen. Zuletzt ist mit den „Startercentern NRW“ die Gründungsberatung unter der Federführung der Kammern neu strukturiert worden, besitzt aber nach wie vor für die kommunale Wirtschaftsförderung als Ansprechpartner, Kontaktvermittler, Beratungsstelle für finanzielle Unterstützungen und Mitwirkende in den regionalen Netzwerken eine wichtige Bedeutung.

## Standortmarketing

Das Standortmarketing hat für die kommunale Wirtschaftsförderung eine hervorgehobene Bedeutung, wobei die damit verbundenen Ziele sehr unterschiedlich sind. Der Begriff Standortmarketing ist in diesem Kontext nur als Oberbegriff für nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzte Begriffe wie Stadtmarketing oder Regionalmarketing verwendbar, könnte aber auch als spezifische Bezeichnung für das auf die Vermarktung eines bestimmten Standortes ausgerichtete Marketing

genutzt werden. Als ganz richtig kann die bei Wikipedia<sup>1</sup> verwendete Erklärung bezeichnet werden:

„Standortmarketing ist die Ausrichtung einer Stadt oder Region – als Standortanbieter – an regionale, nationale und internationale Standort-Märkte. Ziel ist die Beeinflussung der Standortentscheidungen von Unternehmen. Dabei richtet sich das Marketing auf die Sicherung bestehender Betriebsstätten sowie die Gewinnung von neuen ansiedlungswilligen Unternehmen. Standortmarketing umfasst neben der Beschaffung und Vermarktung von Grundstücken auch die Beeinflussung von Stadtentwicklung, der Infrastruktur, des Verkehrs und der Umwelt, um im Rahmen einer Produktpolitik die Standortbedingungen der Stadt für die Zielgruppe Unternehmen attraktiver zu gestalten. Darüber hinaus möchten die Betreiber des Standortmarketings mehr Bekanntheit und ein besseres Image bei der primären Zielgruppe Unternehmen erreichen sowie bei Touristen, Investoren, qualifizierte Arbeitskräfte, Familien werben und zusätzliche Kaufkraft an den Standort bringen.

Ergänzend müsste ausgeführt werden, dass das von öffentlichen und insbesondere kommunalen Institutionen und damit auch Wirtschaftsförderungseinrichtungen initiierte und gesteuerte Marketing neben den beschriebenen Zielen auch meistens eine verbesserte Identifikation der im jeweiligen Gebiet wohnenden Bevölkerung mit der Stadt oder Region und eine Stärkung des Zusammengehörigkeits- und Wir-Gefühls als Zielsetzung verfolgt.

### 13.4.2 Neue Herausforderungen für die kommunale Wirtschaftsförderung

Einleitend wurde bereits deutlich gemacht, dass die kommunale Wirtschaftsförderung sich heute neben den konventionellen Aufgaben vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen und Aufgaben gestellt sieht, deren Wahrnehmung für jeden Wirtschaftsstandort von erheblicher Bedeutung sind oder noch werden. Gleichzeitig handelt es sich dabei auch typischerweise um solche Aufgaben und Themenfelder, die überwiegend nur auf regionaler Ebene und allenfalls auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte federführend wahrgenommen werden können, wenn tatsächlich Erfolge erzielt werden sollen. Ebenso wichtig ist es aber, dass die von dort angestoßenen

<sup>1</sup> Wikipedia, Stichwort Standortmarketing unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Standortmarketing>, zuletzt abgerufen am 25.03.2018.

Maßnahmen in alle Teilgebiete und Kommunen hinein Wirkung zeigen. Es erscheint deswegen sinnvoll, wenn die Wirtschaftsförderungen aller Ebenen in diesen Handlungsfeldern eng zusammenarbeiten und sich auf eine abgestimmte Vorgehensweise verständigen.

Bei diesen Handlungsfeldern handelt es sich um die Bereiche

- Arbeitsmarktpolitik und Fachkräftegewinnung,
- Bildung und Qualifizierung,
- Innovations- und Technologieförderung,
- Clusterinitiativen und Netzwerke sowie
- Regionalmanagement.

### **Arbeitsmarktpolitik und Fachkräftegewinnung**

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – das scheint mittlerweile fast allen Kommunalverantwortlichen bewusst geworden zu sein – wird die Verfügbarkeit von ausreichend und hinreichend qualifizierten Fachkräften nach und nach zu dem vornehmlichen Problem der wirtschaftlichen Entwicklung. Zwar gibt es – und das wird auch voraussichtlich dauerhaft so bleiben – regionale Unterschiede in der Dimension, mit der einzelne Gebiete von diesem Problem betroffen sein werden, aber es wird keine Region geben, in der es nicht irgendwann spürbar sein wird.

Heute zeigt sich in vielen, oft ländlichen Regionen mit einer guten mittelständischen Unternehmensstruktur und geringer Arbeitslosenquote, dass nicht alle freien Stellen für Facharbeitskräfte zum gewünschten Zeitpunkt oder mit Personen, die über die gewünschte Qualifizierung verfügen, besetzt werden können. Es ist zu erwarten, dass diese Situation in manchen Regionen dauerhaft so bleiben wird, wenn nicht entsprechende Gegenmaßnahmen in Form von verstärkter Ausbildung oder vermehrtem Bemühen um Zuzug von außerhalb eingeleitet und erfolgreich umgesetzt werden.

Aber selbst dann werden einige Regionen das Problem nicht umfassend und vollständig lösen können, weil schon heute festgestellt werden kann, dass nicht alle zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze mit geeigneten Nachwuchskräften besetzt werden können. Dabei sind neben den regionalen Unterschieden auch solche zwischen einzelnen Branchen und Berufsgruppen erkennbar: Insbesondere das Handwerk – und hier vor allem Berufe mit weniger attraktiven Arbeitsbedingun-

gen (zum Beispiel Bäcker, Metzger) – hat noch größere Schwierigkeiten, ausreichend Nachwuchs zu finden.

Das Kriterium nicht ausreichend verfügbarer Facharbeitskräfte stellt einen so erheblichen Standortnachteil dar, dass Kommunen und Regionen, die hiervon betroffen sind und denen es nicht gelingt, dieses Problem zu lösen, nicht mehr nur keine Chance im Wettbewerb um Neuansiedlungen von Unternehmen haben werden, sondern mittelfristig auch mit der Abwanderung von heute noch ansässigen Unternehmen rechnen müssen. Dies trifft in besonderem Maße für solche Gebiete zu, die noch weitere negativ zu bewertende Standortfaktoren (zum Beispiel schlechte überregionale Verkehrsanbindung oder geringer Wohn- und Freizeitwert) und keine branchenbezogenen oder technologischen Kernkompetenzen aufweisen. Schlimmstenfalls kann es an solchen Wirtschaftsstandorten zu einer Abwärtsspirale kommen, die aufgrund des demografischen Wandels ohnehin schon zu erwartende Bevölkerungsverluste durch Abwanderung verstärkt und zu einem erheblichen negativen Trend in der Gesamtentwicklung werden lässt.

Die kommunalen Wirtschaftsförderungen reagieren zunehmend auf diese Bedrohung und initiieren gemeinsam mit vornehmlich Kammern, Unternehmensverbänden und Gewerkschaften Aktivitäten, um ihre Region und ihren Standort im Wettbewerb um generell ausreichend und insbesondere die besten Arbeitskräfte zu positionieren. Dabei wird häufig mit veränderten Strategien im Standortmarketing gearbeitet, um den Zuzug von auswärtigen, ggf. auch ausländischen Fachkräften zu verstärken, vornehmlich setzt man aber auf die Gewinnung von Nachwuchskräften aus der Region und Maßnahmen, die eine langfristige Bindung begünstigen sollen. Die dazu geeigneten Projekte und Initiativen sind wiederum sehr unterschiedlich und stark von den analysierten Stärken und Schwächen einer Region abhängig. Damit wächst auch vielerorts die Erkenntnis, dass an der Ausstattung des jeweiligen Gebietes mit zum Beispiel einem guten ÖPNV-Angebot, besseren Freizeitangeboten und attraktiven Wohngebieten gearbeitet werden müsste. Dies erfordert aber umfassende Maßnahmen, die zeitaufwendig, meistens kostenintensiv und nicht nachweisbar erfolgversprechend sind.

Primär werden deswegen Maßnahmen eingeleitet, die potenzielle Nachwuchskräfte über die heimische Wirtschaft, die Unternehmen, deren Stärken und Vorzüge und die angebotenen Berufsbilder informieren. Es zeigt

sich vielerorts, dass insbesondere mittelständische Unternehmen den Problemkreis aktiv mit angehen wollen und sich mit großem Engagement an der Realisierung geeigneter Maßnahmen und Projekte beteiligen. Dabei wird teilweise schon die Zusammenarbeit mit Grundschulen gesucht, um im jüngsten Kindesalter die Begeisterung für Technik zu wecken. Mit weiterführenden Schulen werden zum Teil enge Kooperationen eingegangen, um Schüler\_innen umfassende Möglichkeiten für Praktika bieten zu können. Und immer mehr Unternehmen bieten Plätze für duale Studiengänge an.

In vielen Regionen werden auch die Bemühungen verstärkt, Arbeitslose mit ungünstigeren Chancen zu qualifizieren oder Langzeitarbeitslosen neue Chancen zu bieten. Es zeigt sich, dass bezogen auf einzelne Zielgruppen – zum Beispiel weibliche Rückkehrerinnen in den Beruf – Erfolge erzielbar sind. Insgesamt sind aber mit den zur Verfügung stehenden Integrations- und Betreuungsmöglichkeiten und den von Seiten der Arbeitsagenturen nur noch eingeschränkt zur Verfügung stehenden Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen bei der Wiedereingliederung Langzeitarbeitsloser Grenzen gegeben, für deren Überschreitung zumindest bis heute noch keine generell erfolgversprechenden Instrumente gefunden worden sind und vielleicht auch nicht gefunden werden können.

Viele der von der kommunalen Wirtschaftsförderung und ihren Partnern aufgebauten Netzwerke verstärken deswegen die Bemühungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Arbeitskräfte mit Familien durch zusätzliche, teilweise auch direkt von den Unternehmen getragene Betreuungsangebote, durch die Realisierung familienfreundlicher Arbeitszeiten, oder sie versuchen in Zusammenarbeit mit regionalen Bildungsträgern die Voraussetzungen für die betriebliche Weiterqualifizierung zu verbessern.

Generell zeigt sich, dass nur über eine Vielzahl von sehr differenzierten und sich an einzelne Personengruppen richtende Maßnahmen mittelfristig Erfolge zu erzielen sind. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen sind hier weniger als Handelnde, sondern stärker als Moderator und Ideengeber und ggf. als Beschaffer von Fördermitteln für neue Projekte gefragt.

## **Bildung und Qualifizierung**

Ähnliches gilt für den Bereich von Bildung und Qualifizierung, wobei die kommunalen Wirtschaftsförderungen sich hier ohnehin sehr unterschiedlich positioniert haben und deswegen zu diesem Themenfeld mal mehr und mal weniger Berührung haben. Klar ist, dass die Kreise und kreisfreien Städte als Träger der berufsbildenden Schulen (Berufskollegs) bei den zur weiteren Entwicklung dieser Bildungseinrichtungen anzustellenden Überlegungen und Planungen eine ganzheitliche Betrachtung anlegen und diese auch im Kontext einer Gesamtentwicklung des Wirtschaftsstandortes sehen sollten und müssen. In einigen Kreisen sind aus diesen Überlegungen heraus die Zuständigkeiten und die Verantwortung für die Wirtschaftsförderung und die Entwicklung der Berufskollegs zusammengeführt worden.

## **Innovations- und Technologieförderung**

Innovations- und Technologieförderung ist kein wirklich neues Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung, zählt aber dennoch nicht zu den althergebrachten Aufgabenfeldern, weil sich diese Form der Wirtschaftsförderung erst in den letzten drei Jahrzehnten und vornehmlich auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte entwickelt hat.

Ihren Ursprung als kommunale Wirtschaftsförderungsaufgabe hatte die Innovations- und Technologieförderung zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen mit den vom Land initiierten Strukturförderprogrammen ZIM (Zukunftsinitiative Montanregion, 1987) und ZIN (Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens, 1989). Diese Programme definierten die Innovations- und Technologieförderung als ein Schwerpunktthema und machten es damit auch für die Kommunen zur Pflicht, sich mit den Kernkompetenzen, Leitbranchen und Schlüsseltechnologien und damit den technologischen Stärken ihrer Wirtschaftsregion zu befassen. Dieser Ansatz wurde Anfang der 1990er-Jahre durch die vom Land eingeforderten Regionalen Entwicklungskonzepte (REK) aufgegriffen und bis heute fortgeführt.

Der damit eingeschlagene Weg, mit dem die kommunalen Wirtschaftsförderungen bis heute eine moderierende bis lenkende Rolle übernehmen und ggf. einmal ins Stocken geratene Dialoge wieder anschieben, hat sich bewährt und in vielen Regionen erfolgreich zu einer positiven Verstärkung der wirtschaftlichen Entwicklung geführt.

## Clusterinitiativen und Netzwerke

Clusterstrategien und -konzepte führen seit knapp 15 Jahren die in der Innovations- und Technologieförderung entwickelten Ansätze, die sich an Kernkompetenzen und -branchen orientierten, in einem nächsten Schritt zu kompetenzfeldorientierten Initiativen und Netzwerken von Unternehmen, Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen weiter. Dabei greifen sie die Erkenntnis auf, dass sich Unternehmen einer Branche, eines Technologiefeldes usw. inklusive der Zuliefererindustrie räumlich ballen. Diese Entwicklungsansätze und die damit verbundenen Chancen aufzugreifen sehen mittlerweile mehr als zwei Drittel aller kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen als eine wichtige Aufgabe an und sie sind somit in diesem Handlungsfeld tätig.

Dabei kommen den kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen insbesondere folgende Aufgaben zu (nach Küpper/Röllinghoff<sup>2</sup>):

- Entwicklung geeigneter Organisationsformen und Plattformen, ggf. auch die Bildung von gesonderten Organisationseinheiten,
- Erarbeitung von Clusterstrategien und -konzepten im Zusammenwirken mit relevanten Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft,
- Abstimmung der lokalen und regionalen Strategien mit den Programmen und Aktivitäten der übergeordneten Ebenen (Land, Bund, EU),
- Schaffung von wirtschaftsnahen Infrastrukturen wie Technologie- und Gründerzentren mit entsprechendem Clusterprofil,
- Initiierung, Unterstützung und Moderation von Netzwerken zwischen den Unternehmen, Hochschulen, Kammern etc.,
- Anpassung des Standortmarketings und internationaler Aktivitäten auf die identifizierten Clusterpotenziale bzw. Unterstützung der Marketing- und Internationalisierungsmaßnahmen bestehender Netzwerke,
- Unterstützung von Leitprojekten, in denen die Anwendung von Technologien in Stadt und Region pilothaft ausprobiert wird,
- Mitwirkung bei Querschnittsaufgaben wie Unternehmensfinanzierung, Gründerberatung oder Qualifizierung für Clusterunternehmen.

Die Kommunen tragen oft auch einen erheblichen Anteil an der Finanzierung der Clusterinitiativen, wie ohnehin die erforderlichen Finanzmittel überwiegend aus öffentlichen Haushalten beigesteuert werden. Nach der bereits angesprochenen Untersuchung des Difu stellen Kommunen in mehr als 70 % der Fälle finanzielle Mittel für die Arbeit der Clusterinitiativen zur Verfügung. Neben den kommunalen Mitteln werden weitere öffentliche Finanzmittel in mehr als 40 % der Fälle in Anspruch genommen. Die Privatwirtschaft beteiligt sich bei etwa der Hälfte der Cluster an der Finanzierung.

## Regionalmanagement

In den letzten Jahren hat die kommunale Wirtschaftsförderung auch zunehmend Aufgaben im Bereich des Regionalmanagements übernommen.

Regionalmanagement soll durch den Aufbau regionaler fachübergreifender Netzwerke in Regionen, Kreisen und kreisfreien Städten einen Beitrag zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit leisten. Durch diese Netzwerke soll das vorhandene Potenzial in Teilregionen optimal genutzt und deren eigenverantwortliche Entwicklung nachhaltig gestärkt werden. Ziel ist es, die Schwächen einer Region ein Stück weit zu kompensieren und die vorhandenen Stärken zu sichern und weiter auszubauen. Dabei wird ein fach- und branchenübergreifender Ansatz verfolgt, der den einzelnen Regionen ausreichend Spielraum zur Definition der eigenen Handlungsfelder und -schwerpunkte lassen soll. Selbst die Abgrenzung der Region, der Handlungsfelder und -ebenen ist dabei weitgehend eine Aufgabe der beteiligten Akteure und überwiegend frei von Vorgaben.

Wie auch bei den Clusterinitiativen wird im Regionalmanagement der Fokus auf die Zusammenarbeit der kommunalen Ebene mit Wirtschaft und Wissenschaft und anderen möglichen Vernetzungspartnern in der Region gelegt. Dabei sollen insbesondere die Interessenvertreter aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung und die Bürgerschaft aktiv mit einbezogen werden. Durch die Vernetzung sollen zugleich regionale Beteiligungsprozesse angeregt und gefördert werden.

<sup>2</sup> Küpper, Utz Ingo und Röllinghoff, Stefan: Clustermanagement: Anforderungen an Städte und Regionale Netzwerke, in: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, H. I, Berlin 2005, S. 60–93.

Zu den Aufgaben des Regionalmanagements zählen typischerweise:

- Erarbeitung und Umsetzung definierter Projekte der Region,
- Aufbau, Pflege und Zusammenführung eines Kontaktnetzwerkes zu bestehenden örtlichen Initiativen und zwischen Unternehmen, Hochschulen, Kammern, Verbänden, Dienstleistern und Kapitalgebern etc.,
- Förderung eines aktiven Meinungs-, Kenntnis- und Know-how-Transfers,
- Erfassung möglichst sämtlicher in der Region aktuell durchgeführter Aktivitäten – insbesondere auch Abstimmung mit der Regionalförderpolitik,
- Hinführung von regionalen Projekten zu Förderprogrammen auf EU-, Bundes- und Landesebene,
- Durchführung von und Mitwirkung bei Veranstaltungen zu wesentlichen Themen.

Eine besondere Form des Regionalmanagements sind die sogenannten integrierten ländlichen Entwicklungskonzepte (ILEK) zur ländlichen Entwicklung, die darauf abzielen, den ländlichen Raum gleichzeitig als Lebens-, Arbeits-, Erholungs- und Naturraum weiterzuentwickeln. Diese Konzepte zielen auf eine möglichst umfassende Berücksichtigung verschiedener Handlungsfelder ab. Dabei sollen regionaltypische Eigenheiten besonders berücksichtigt und regionalinterne Kräfte aktiviert und regionale Netzwerke aufgebaut werden.

Dazu wird zunächst eine Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse) des aktuellen Zustandes in einer Region vorgenommen. Im Weiteren werden Ziele und Handlungsfelder benannt, die kurz-, mittel- und langfristig zu berücksichtigen sind. Durch den so entwickelten Handlungsplan soll sichergestellt werden, dass die Maßnahmen und Handlungen verschiedener regionaler Akteure bei der Entwicklung einer Region zusammenwirken und dem gemeinsam definierten Ziel dienen.

Die Handlungspläne können unter anderem Aspekte der Dorfgestaltung und Dorferneuerung, demografischen Entwicklung, Infrastruktur, Regionalplanung, landwirtschaftlichen Flächen, Naturräume und des Tourismus berühren. Damit wird der durch das EU-Programm LEADER entwickelte Ansatz auf alle Lebensbereiche der ländlichen Entwicklung angewendet.

Ähnlich wie in der Innovations- und Technologieförderung oder wie bei den kompetenzfeldorientierten Clus-

terinitiativen übernehmen die kommunalen Wirtschaftsförderungen auch im Regionalmanagement in den meisten Fällen die Rolle des Initiators und Kümmerers und stimmen die laufenden Prozesse und die erzielten Ergebnisse mit der überörtlichen Ebene ab.

Eine besondere Bedeutung können Regionalmanagement und regionale Zusammenarbeit auch durch Vorgaben der jeweiligen Landespolitik erhalten. So wurde bereits an anderer Stelle (siehe Abschnitt „Innovations- und Technologieförderung“ im Kapitel 13.4.2) auf die regionalisierte Strukturpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen hingewiesen. Aus diesem Ansatz hat sich zwischenzeitlich das (Förder-)Programm der „REGIONALEN“ entwickelt. Die „REGIONALEN“ stellen ein Angebot des Landes an die Regionen dar, ihr regionales Profil zu stärken. Ziel ist es, sich im Zuge des internationalen und nationalen Wettbewerbs gemeinsam als Region zu positionieren und damit die Region als attraktiven Lebens- und Wirtschaftsraum wettbewerbsfähig zu machen. Erhält eine Region den Zuschlag, werden die vorgeschlagenen Maßnahmen aus den bestehenden Förderprogrammen prioritär gefördert. Die Regionen können ihre Potenziale in den Bereichen Städtebau, Umwelt, Wirtschaft, Kultur, Bildung und Wissen entwickeln. Die REGIONALEN sind damit ein Strukturprogramm auf Zeit: Alle Projekte präsentieren sich nach Ablauf der zeitlichen Befristung im Präsentationsjahr der Öffentlichkeit (siehe hierzu auch [www.regionalen.nrw.de](http://www.regionalen.nrw.de)). In den einzelnen Regionen des Landes Nordrhein-Westfalen haben die Gemeinden, Städte und Kreise häufig gemeinsam von ihnen getragene Agenturen gebildet, bei denen die regionalen Aktivitäten gebündelt werden, und die sich zunehmend als weitere Arbeitsebene oberhalb der Wirtschaftsförderungen der Kreise etablieren (siehe z. B. [www.suedwestfalen.com](http://www.suedwestfalen.com)).

### 13.4.3 Besondere Aufgaben

In diesem abschließenden Abschnitt soll noch kurz auf einige besondere Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderungen eingegangen werden, die nicht in jeder Kommune mit der gleichen Notwendigkeit bzw. Intensität anstehen und verfolgt werden, aber in einigen Kommunen besondere Relevanz besitzen. Es handelt sich dabei um Aufgabenbereiche, die teilweise nur mittelbar Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Gemeinde, einer Stadt oder eines Kreises haben und dennoch – insbesondere im Hinblick auf eine gewünsch-

te positive Veränderung der für Ansiedlungsentscheidungen maßgeblichen Standortfaktoren – erhebliche Wirkung entfalten können.

Dabei handelt es sich um die Bereiche

- Kulturförderung,
- Freizeit, Naherholung und Tourismus sowie
- Breitbandausbau und Digitalisierung.

## Kulturförderung

Bereits mit den Ausführungen ganz zu Beginn des Kapitels „Kommunale Wirtschaftsförderung“ wurde darauf hingewiesen, dass immer ein Zusammenhang zwischen Kultur und Standortentwicklung besteht. Ein adäquates Kulturangebot gehört zu den weichen Standortfaktoren und wirkt sich auf unternehmerische Standortentscheidungen ebenso positiv aus wie auf Entscheidungen von Arbeitskräften, in welchen Regionen und Kommunen sie ihren Wohn- und Arbeitsplatz wählen möchten.

Zwar ist Kulturförderung kein neues Handlungsfeld für Gemeinden, Städte und Kreise, aber vor dem Hintergrund der auf der kommunalen Ebene angespannten Finanzlage sind in der Vergangenheit viele Kulturfördermaßnahmen zurückgefahren, aufgegeben oder erst gar nicht auf den Weg gebracht worden. In anderen Kommunen wurde der Fokus zu stark auf die Erhaltung eines bestehenden lokalen Angebotes gerichtet, das neue Anforderungen und Wünsche – insbesondere aus dem Blickwinkel von Fach- und Führungskräften – nicht hinreichend beachtet hat.

Wie in vielen anderen Handlungsfeldern auch kann es als Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderung gesehen werden, entsprechende für die Standortgunst negative Entwicklungen zu beeinflussen oder Verbesserungen zu forcieren. Dies ist vielerorts feststellbar, indem die kommunalen Wirtschaftsförderungen den politischen Entscheidungsträgern die Bedeutung dieses Handlungsfeldes für die Entwicklung eines positiven Standortimages bewusst gemacht haben und im Zusammenwirken mit kulturellen Akteuren alternative Angebote und Finanzierungsmodelle, teilweise in interkommunalen oder über die Regionsgrenzen hinausgehenden Ansätzen, realisiert haben.

Dabei sind mancherorts völlig neue Veranstaltungsformate oder Projekte entwickelt worden, die dem Wirt-

schaftsstandort als Ganzes überregionale Aufmerksamkeit eingebracht und ein positives Image verliehen haben.

## Freizeit, Naherholung und Tourismus

Freizeitwert einer Kommune oder einer Region, Angebote zur Naherholung und Tourismus(förderung) stehen in einem ganz engen Wirkungszusammenhang, der in erheblichem Maße Bedeutung für die für Ansiedlungsentscheidungen maßgeblichen Standortfaktoren hat. Der altbekannte Werbespruch „Arbeiten und Wohnen, wo andere Urlaub machen“ bringt dies wohl am einfachsten zum Ausdruck. Fakt ist: Eine mit Einrichtungen für Freizeit und Naherholung schlecht ausgestattete Region wird sich auch nur schwer als Tourismusstandort präsentieren können, und Regionen oder Kommunen mit schwacher Tourismuswirtschaft haben größere Probleme, attraktive Angebote für Freizeit und Erholung aufrechtzuerhalten. Und: Kommunen und Regionen mit einer schlechten Ausstattung an Freizeit- und Erholungseinrichtungen haben weniger Chancen im Standortwettbewerb als andere, besser ausgestattete.

Unabhängig von der Tatsache, dass in Kommunen und Regionen mit hohem Fremdenverkehrsaufkommen dieses Handlungsfeld auch immer zu den Schwerpunkten kommunaler Wirtschaftsförderung gehört, wird diese sich immer um einen guten Freizeit- und Naherholungswert bemühen und dort, wo in diesem Bereich deutlich wahrnehmbare Schwächen vorhanden sind, mit eigenen Ideen und Projekten, Initiativen und Vorschlägen versuchen, die Situation zu verbessern.

## Breitbandausbau und Digitalisierung

Eine in weiten Teilen des Telekommunikationsnetzes als unzureichend empfundene Ausstattung mit digitaler Infrastruktur wird zwischenzeitlich zuweilen als ernsthaft Bedrohung des Wirtschaftsstandortes Deutschland empfunden. Bund und Länder haben deswegen in unterschiedlichen Programmen Ziele definiert und Fördermöglichkeiten für einen leistungsfähigen Breitbandausbau eröffnet. Neben den aktuell schon vielerorts angeschobenen Maßnahmen zur Verbesserung der Netzinfrastruktur soll möglichst bis zum Jahr 2025 flächendeckend ein hochleistungsfähiges Glasfasernetz realisiert werden. Die Wege dahin sind allerdings – auch wegen Regelungen, die im europäischen Binnenmarkt zu beachten sind – noch in weiten Teilen unklar.

Bei dem Erreichen dieser Ziele spielt die kommunale Ebene eine entscheidende Rolle, weil sie den von den Bundes- und Landesregierungen vorgegebenen Handlungsrahmen zusammen mit den Telekommunikationsunternehmen umsetzen muss. Es zeigt sich, dass die Gemeinden, Städte und Kreise hierzu pragmatische Wege beschreiten und die Kräfte bündeln. Häufig findet man Breitbandkoordinatoren, die die Aktivitäten zum Beispiel für ein Kreisgebiet koordinieren. Von einzelnen Kreisen und Regionen sind auch eigene Telekommunikationsunternehmen gegründet worden, welche den Breitbandausbau im jeweiligen Gebiet sicherstellen (siehe z. B. [www.breitband-nordhessen.de](http://www.breitband-nordhessen.de)).

Als weiteres neues Handlungsfeld werden von den Wirtschaftsförderungen Aktivitäten zur Unterstützung von Unternehmen und Beschäftigten bei der Vorbereitung auf die Digitalisierung eingefordert. Durch die Digitalisierung werden sich die Komplexität und die Dynamik der an Unternehmen und Beschäftigte gestellten Anforderungen stark verändern. Hier geht es um Prozesse, die Fragen der Qualifizierung und Weiterbildung berühren, die sich aber im Kern mit dem betrieblichen Ausbau von digitaler Vernetzung und Selbststeuerung beschäftigen. Viele Wirtschaftsförderungen sind dabei, sich auf diese Anforderungen gemeinsam mit den Kammern, den Unternehmen und den Gewerkschaften in Verbindung mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Initiativen vorzubereiten.

## 13.5 Fördermöglichkeiten für die kommunale Wirtschaftsförderung

Die Kommunen sind für die Umsetzung ihrer Aktivitäten im Bereich der Wirtschaftsförderung, für die Durchführung der geplanten Maßnahmen und Projekte und für die Initiierung neuer Initiativen und Programme in den meisten Fällen auf finanzielle Hilfen von Land, Bund oder Europäischer Union angewiesen.

Als Problem erweist sich dabei immer wieder, dass es über alle Ebenen hinweg eine undefinierbare Vielzahl von Programmen und Fonds gibt, die jeweils nur für einzelne, relativ starr abgegrenzte Themen- und Aufgabenbereiche Fördermittel bereitstellen. Keine durchschnittliche Kommune ist auch nur annähernd in der Lage, einen Überblick über diese Programme zu bewahren und im richtigen Moment die für den individuellen Bedarf geeignete Fördermöglichkeit zu identifizieren.

Dabei unterscheiden sich die jeweiligen Programme auch in der Form der gewährten Vergünstigung erheblich. Neben direkten Investitionskostenzuschüssen werden die finanziellen Hilfen oftmals nur in Form von Krediten mit vergünstigten Konditionen gewährt. Und: Die Regelungen zu Antragsvoraussetzungen, zum Mittel-

abruf, zu Zweckbindungsfristen oder zu eventuell zu beachtenden Rückzahlungsklauseln sind meistens so komplex, dass sie nur mit interner Hilfe bewältigt werden können. Vor allem aber sind die Verfahren zur Beantragung, zum Abruf und zum Nachweis der ordnungsgemäßen Verwendung in den meisten Programmen sehr komplex.

Dies gilt insbesondere für die große Anzahl von Förderprogrammen, welche die Europäische Union den Kommunen anbietet. Einen guten Überblick über alle kommunalrelevanten EU-Förderprogramme bietet eine komprimierte, aber immer noch 41 Seiten (!) umfassende Übersicht des Deutschen Landkreistages<sup>1</sup>.

Geeignete Ansprechpartner für die Beratung, Begleitung und Unterstützung in Verfahren zur Beantragung von EU-Fördermitteln findet man zumeist in den für bzw. von jedem Bundesland eingerichteten Förderbanken, die in aller Regel auch hervorragende Informationen und Hilfen für die bei Bund und Ländern zu generierenden Fördermittel besitzen.

<sup>1</sup> Deutscher Landkreistag (Hrsg.): Kommunalrelevante Förderprogramme der Europäischen Union 2014–2020, Brüssel 2016 unter: <https://www.landkreistag.de/themen/europa/217-eu-foerderprogramme>.



## 13.6 Informationsgrundlagen für die kommunale Wirtschaftsförderung

Es wird schon deutlich geworden sein, dass die kommunale Wirtschaftsförderung auf einer Vielzahl von Handlungsfeldern aktiv ist und aktiv sein muss, wenn sie erfolgreich und nachhaltig die Entwicklung von Wirtschaftsstandorten gestalten und den Unternehmen in ihrem Gebiet gute und umfassende Serviceleistungen anbieten will. Zusätzlich steht sie vor der schon an anderer Stelle dargestellten Herausforderung, der Verwaltungsführung und den politischen Gremien gute und umfassende Informationen über die für die Entwicklung der Wirtschaftsstruktur und des -standortes maßgeblichen Daten und Faktoren geben und Vorschläge für Initiativen, Projekte und Maßnahmen unterbreiten zu müssen.

Diesen Anforderungen können die Wirtschaftsförderungen nur dann gerecht werden, wenn sie selbst über aktuelle und umfassende Informationen zur generellen wirtschaftlichen Entwicklung und speziell ihren Standort verfügen.

Dabei greifen die kommunalen Wirtschaftsförderungen auf die vom Statistischen Bundesamt ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)) und den Statistischen Landesämtern (zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen: Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen – [www.it.nrw.de](http://www.it.nrw.de)) oder relevanten Instituten (zum Beispiel Institut für Mittelstandsforschung – [www.ifm-bonn.org.de](http://www.ifm-bonn.org.de)) zur Verfügung gestellten Daten zurück. Nur größere Kommunen, kreisfreie Städte und Kreise unterhalten heute teilweise noch eigene Ämter oder Einrichtungen, die eigene für Zwecke der Wirtschaftsförderung geeignete Statistiken erfassen und auswerten. Alternativ erteilen Kommunen für die Beantwortung spezifischer Bedürfnisse auch Forschungsinstituten oder Dienstleistern (zum Beispiel Gesellschaft für Konsumforschung – [www.gfk.com](http://www.gfk.com)) Aufträge, um die notwendigen Daten erheben oder auswerten zu lassen.

Daneben verfügen die Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft, insbesondere die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern, teilweise aber auch einzelne Unternehmer- oder Arbeitgeberverbände über aus Sicht der Wirtschaftsförderung interessante Statistiken und Daten, die Rückschlüsse auf Entwicklungen am Standort und Prognosen für die Zukunft zulassen. Weitere Informationen können unter Umständen von den Wirtschaftsforschungsinstituten oder sich mit diesen Themenkreisen befassenden universitären Einrichtungen bezogen werden, oftmals fehlt es dabei aber an der für die kommunale Wirtschaftsförderung in der Regel wichtigen Möglichkeit, die Daten und die daraus zu entwickelnden Erkenntnisse auf die lokale Ebene herunterbrechen zu können. In einzelnen Beispielen führen Wirtschaftsförderungseinrichtungen auch gemeinsam mit Partnern eigene Basiserhebungen durch (siehe zum Beispiel Mittelstandsbarometer des Rhein-Kreises Neuss – [www.wfgrkn.de](http://www.wfgrkn.de)).

Wichtige Daten über die Entwicklung des Arbeitsmarktes, zu Arbeitslosenzahlen und zur Verfügbarkeit von Fachkräften können von den Agenturen für Arbeit bezogen werden, die in aller Regel die Daten monatlich kommunenscharf aufbereitet zur Verfügung stellen.

Einige kommunale Wirtschaftsförderungen sind in den letzten Jahren auch dazu übergegangen, in regelmäßigen Abständen zur Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit interview- oder fragebogengestützte Kundenbefragungen durchzuführen. Die damit gewonnenen Erkenntnisse sind jedoch nicht in jedem Fall repräsentativ und aussagekräftig, weil einerseits die letzten maßgeblichen Kundenkontakte schon zu lange zurückliegen und teilweise auch die verantwortlichen Ansprechpartner\_innen in den Unternehmen gewechselt haben. Außerdem ist bei fragebogengestützten Erhebungen die Rücklaufquote häufig sehr schlecht.

## Literatur

Icks, Annette und Richter, Michael: Kommunale Wirtschaftsförderung – Ein innovatives Modell, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 91 NF, Wiesbaden, S. 85–126.

Richter, Michael und Dallmann, Bernd: Handbuch der Wirtschaftsförderung: Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung, München 2011.

Heinze, Rolf G. und Hoose, Fabian: Perspektiven der Wirtschaftsförderung für den Kultur- und Kreativsektor, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): WISO Diskurs, Bonn 2012 (<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09366.pdf>).

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Die Umsetzung nachhaltiger und sozialer Wirtschaftsförderung auf Landesebene am Beispiel von Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Bonn 2012 (<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/hannover/08921.pdf>).

Deutscher Städtetag: Diskussionspapier „Kommunale Wirtschaftsförderung – Unabdingbar für die Stärkung des Standortes“, Berlin/Köln 2012 ([http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/diskussionspapier\\_kommunale\\_wifoe\\_2012.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/diskussionspapier_kommunale_wifoe_2012.pdf)).

Hogrebe, Frank und Kruse, Wilfried: Kommunale Wirtschaftsförderung: Handbuch und Leitfaden für die Verwaltungspraxis von Heute nach Übermorgen (Fachbuchreihe 4.0), Frankfurt am Main 2013.

Beckmann, Fabian und Schönauer, Anna-Lena: Die Zukunft der Wirtschaftsförderung: Zum Re-Design von Gründungsförderung, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): WISO direkt, Bonn 2014 (<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10456.pdf>).

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – KGSt: Ziele und Kennzahlen der kommunalen Wirtschaftsförderung (BV1-2014), Köln 2014.

Stronk, Detlef (Hrsg.): Erfolgreiche Wirtschaftsförderung: Strategien – Chancen – Best Practices, Berlin 2015.

Lahner, Jörg und Neubert, Frank: Einführung in die Wirtschaftsförderung: Grundlagen für die Praxis, Wiesbaden 2016.

## Über den Autor dieser Ausgabe

### Arno Wied

ist Dezernent für Bauen, Umwelt und Wirtschaft des Kreises Siegen-Wittgenstein. In seinen früheren beruflichen Stationen war er unter anderem Beigeordneter in einer kreisangehörigen Gemeinde und Geschäftsführer eines von Landkreis, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gemeinschaftlich initiierten Arbeitsmarktdienstleisters. Außerdem hat er über lange Zeiträume hinweg öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaften und ihnen angeschlossene Einrichtungen als Berater bei Reformprozessen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, u. a. auch als freier Mitarbeiter der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt, Köln), begleitet und war als Dozent für die FES und für kommunale Studieninstitute und als Lehrbeauftragter an der Hochschule Osnabrück tätig.

## **IMPRESSUM:**

© Friedrich-Ebert-Stiftung 2019  
Godesberger Allee 149  
53175 Bonn  
Telefon +49 (0) 228 883-7126  
[www.fes.de/kommunalakademie](http://www.fes.de/kommunalakademie)  
Gestaltung: [pellens.de](http://pellens.de)  
Titelfoto: [Patrick Lienin/Fotocase.de/Retusche](http://PatrickLienin/Fotocase.de/Retusche) [pellens.de](http://pellens.de)  
Gedruckt auf RecyStar Polar (100 Prozent  
Recyclingpapier, ausgezeichnet mit dem  
Blauen Engel)

**ISBN 978-3-96250-450-2**

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES  
herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche  
Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

## GRUNDWISSEN KOMMUNALPOLITIK

[www.fes.de/kommunalakademie](http://www.fes.de/kommunalakademie)



Wie funktioniert Kommunalpolitik? Was wird auf kommunaler Ebene entschieden und gestaltet? Welche Politikfelder fallen in den Zuständigkeitsbereich von Städten und Gemeinden? Welche Schwerpunkte legt eine sozialdemokratische Kommunalpolitik?

Die Textreihe „Grundwissen Kommunalpolitik“ bietet Antworten auf die grundlegenden Fragen der Kommunalpolitik: In 15 Heften bekommen die Leserinnen und Leser fundierte Informationen zu Themen wie Sozial-, Umwelt- und Wirtschaftspolitik auf kommunaler Ebene. Sie lernen, wie ein kommunaler Haushalt aufgestellt wird, man dem demografischen Wandel auf kommunaler Ebene begegnen kann oder Rats- und Fraktionsarbeit funktioniert. So können sich vor allem ehrenamtliche Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker über die unterschiedlichen Handlungsbereiche einer Kommune informieren. Es bietet Information und Orientierung, wie Politik auf kommunaler Ebene im Sinne einer sozial gerechten Gesellschaft gestaltet werden kann. Die KommunalAkademie will mit den anschaulichen und übersichtlichen Kapiteln die lokale politische Arbeit unterstützen und erleichtern.

Eine Übersicht der einzelnen Hefte finden Sie hier:

[www.fes.de/kommunalakademie/grundwissen-kommunalpolitik](http://www.fes.de/kommunalakademie/grundwissen-kommunalpolitik)