

## **Diskussionspapier**

# **Kommunale Wirtschaftsförderung – Unabdingbar für die Stärkung des Standortes**

### ***Präambel***

Unternehmen – Handwerksbetriebe, Gewerbeleistende, Dienstleister - richten ihre Standortentscheidungen zu einem entscheidenden Teil nach der Qualität der lokalen und regionalen Bedingungen für unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Die Kommunen stellen Flächen und Infrastruktur zur Verfügung, bieten ein breites Angebot an Dienstleistungen, sichern den Zusammenhalt und die Lebensqualität. Dabei leisten die kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen einen wichtigen Beitrag, die lokalen Angebote und Standortqualitäten zu vermitteln sowie den Unternehmen einen umfassenden Service zu bieten.

Die dramatische Finanzsituation vieler Kommunen gefährdet den Erhalt dieser hochwertigen Infrastruktur und qualitätsvollen Leistungen. Bund und Länder müssen daher mehr als bisher für eine aufgabengerechte Finanzausstattung sorgen. Dabei steht die weitere Entlastung der Kommunen von Sozialausgaben im Vordergrund; die Weiterentwicklung der Gewerbesteuer bleibt allerdings ein weiteres wichtiges Anliegen der Kommunen. Nur finanzstarke und somit handlungsfähige Kommunen können den Wirtschaftsstandort Kommune an die zukünftigen Herausforderungen anpassen. Die Kommunen brauchen wieder Spielräume für freiwillige Aufgaben, die elementar für die Lebensqualität der Städte und Gemeinden und eine lebendige kommunale Demokratie sind. Dies gilt im Besonderen auch für die kommunale Wirtschaftsförderung, die mit ihren breit gefächerten Dienstleistungen Unternehmen an die jeweilige Kommune bindet und letztendlich zur Einnahmenverbesserung der Städte und Gemeinden führen kann. Entsprechend trägt die kommunale Wirtschaftsförderung zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen bei, fördert Innovation, hilft engagierten Menschen in die Selbstständigkeit und unterstützt erfolgreiches Wirtschaften durch ein umfassendes Dienstleistungsangebot.

Die folgenden Ausführungen beschreiben zunächst die Aktionsfelder und Wirkungen der Wirtschaftsförderung (Kap. 1). Anschließend werden die verschiedenen Anforderungen an die kommunale Wirtschaftsförderung (Kap. 2) dargestellt. Kap. 3 formuliert die gestiegenen Ansprüche der Unternehmen an die Verwaltung. Die Konsequenzen, die sich aus diesen Anforderungen für die personelle und finanzielle Ausstattung, die Organisationsform bzw. strategische Ausrichtung ergeben, sind in Kap. 4 enthalten.

## **1. Aktionsfelder und Wirkungen der kommunalen Wirtschaftsförderung**

Kommunale Wirtschaftsförderung ist Teil der Daseinsvorsorge und leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität. Kommunale Wirtschaftsförderung hat die Aufgabe, die kommunalen und regionalen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln mit zu gestalten, sodass die Arbeits- und Lebensbedingungen für Menschen in einer Kommune oder in einer Region positiv beeinflusst werden. Sie nimmt hiermit eine wichtige verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe wahr. Sie ist gefordert, optimale Rahmenbedingungen für Firmen zu schaffen. Zudem ist sie zentrale Anlaufstelle und Dienstleister für die Belange der Unternehmen. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Wirtschaftsfördereinrichtungen hinsichtlich ihrer Organisations- und Rechtsformen. Allen Wirtschaftsfördereinrichtungen ge-

meinsam ist jedoch, die Unternehmen in der Kommune zu fördern. Dieser Anspruch beinhaltet im Wesentlichen folgende konkrete Ziele:

- Sicherung bestehender und Schaffung der Rahmenbedingungen für neue Arbeitsplätze;
- Schaffung eines - an den Stärken der Region/Kommune ausgerichteten Wirtschaftsstruktur - guten Wirtschaftsklimas;
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes;
- Sicherung und Stärkung der Finanzkraft der Kommune.

Um diese Ziele zu erreichen, ist die Wirtschaftsförderung Moderator, Mediator, Krisenmanager und Initiator sowie Wissensmanager/Know-How-Manager. Sie ist je nach Ressourcenausstattung schwerpunktmäßig in folgenden Aktionsfeldern aktiv:

- Sicherung und Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur (inkl. Flächen-, Forschungs- und Telekommunikationsinfrastruktur);
- Sicherung und Pflege des Unternehmensbestandes;
- Förderung von Neugründungen;
- Akquisition von Ansiedlungen;
- Innovations- und Wissenstransfer, insbesondere Verbesserung der Innovationskraft bei KMU;
- Clustermanagement, branchenorientierte Netzwerkpflge und Innovationstransfermanagement;
- Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen/ Fachkräftesicherung;
- Mitwirkung an zukunftsichernden Projekten der Stadtentwicklung;
- Standortmarketing;
- Sicherung des Einzelhandelsstandortes.

Die Wirtschaftsförderung ist damit u. a.

- Informationsgeber und Ansprechpartner in allen wirtschafts- und verwaltungsrelevanten Fragen;
- Troubleshooter, immer wenn es 'brennt' und kriselt;
- Wirtschaftslobbyist in Politik und Verwaltung;
- Ratgeber in Förder- und Finanzierungsfragen;
- "Vernetzer" und Moderator von Ideen, Themen, Menschen, Geld und Flächen;
- Verkäufer bzw. Mittler von Flächen / Immobilien;
- Standortentwickler;
- Ideen- bzw. Impulsgeber;
- Profilstalter und Standortmanager (Standortmarketing).

Entsprechend sind die fachlichen Aufgaben und Anforderungen an die Wirtschaftsförderung erheblich gewachsen, die Wirtschaftsförderung hat sich professionalisiert. Auch ihre öffentliche Beachtung hat zugenommen. Regionalwissenschaftliche Vergleichsuntersuchungen belegen das große Potential und die Chancen einer professionellen Wirtschaftsförderung: mit fundierten Konzepten und Maßnahmen kann eine Wirtschaftsfördereinrichtung lokale wie regionale Rahmenbedingungen aktiv beeinflussen und nachhaltig gestalten. Zielgerichtete Aktivitäten der Wirtschaftsförderung können wesentlich dazu beitragen, Unternehmen zu unterstützen und zu fördern und so den Wirtschaftsstandort langfristig zu stärken.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten der kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen unterscheiden sich auch 20 Jahre nach der Wiedervereinigung die Wirtschaftsförderungen Ost und West. Bedeutsam ist insofern, dass in den neuen Ländern eine ausgewogene, gewachsene wirtschaftliche Mischung – aus dem Zusammenwirken von Unternehmen, Banken, Verwal-

tung und anderen Institutionen - häufig noch nicht in gleichem Maße wie in den alten Ländern existiert. Auch sind die Zentralen (Headquarters) mittlerer und großer Unternehmen in den neuen Ländern seltener anzutreffen, sodass Entscheidungen über Investitionen, Beschäftigung oder Unternehmensentwicklung häufig nicht vor Ort getroffen werden.

## **2. Herausforderungen, Arbeitsziele und Instrumente für die kommunale Wirtschaftsförderung**

Im Folgenden werden wesentliche Herausforderungen der kommunalen Wirtschaftsförderung mit den sich daraus ergebenden Arbeitszielen und den hierfür bereits entwickelten bzw. notwendigen Instrumenten verbunden.

### **2.1 Globalisierung und Internationalisierung/Verstärkter Standort- und Regionenwettbewerb**

#### **Herausforderungen**

Globalisierung und Internationalisierung sind verbunden mit tiefgreifenden Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung. Eine wesentliche Folge hiervon ist der zunehmende Wettbewerb um Arbeitskräfte sowie eine Neuorientierung der Kapitalmärkte und der Unternehmen hin zu Kosten sparenden Produktionsstandorten im Ausland. Die Verknappung von Ressourcen sowie die Zerstörung der Umwelt und, damit verbunden, negative Folgen des Klimawandels, wirken sich zunehmend auf die Lebensbedingungen der Menschen aus. Während sich Niedriglohnländer zunehmend zu billigen Produktionsstandorten und Ressourcenlieferanten verwandeln, gewinnt in anderen Ländern die Wissens- und Bildungsgesellschaft zunehmend an Bedeutung.

Die Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft hat dementsprechend veränderte Standortanforderungen der Unternehmen zur Folge. So führt die stärkere Zentralisierung, insbesondere bei größeren Unternehmen, zum Verlust der lokalen und persönlichen Beziehungen zu den Entscheidungsträgern der kommunalen Wirtschaftsförderung. Kommunale oder regionale Abstimmungen mit den Eigentümern werden oft erschwert, z. T. unmöglich gemacht. So sind Unternehmen und deren Immobilien häufig in nationalen und internationalen Unternehmensgruppen eingegliedert oder die Immobilien stehen oftmals im Eigentum von Immobiliengesellschaften oder –fonds. Dies bedeutet für die Kommunen, dass Unternehmen häufig anonyme Entscheidungen bei Standortwahl und Standortveränderungen treffen. Gleichzeitig sind bei den international tätigen Unternehmen ein hoher Kostendruck, Liquiditätsengpässe sowie Überkapazitäten festzustellen. Aufgrund des Wettbewerbdruks der Unternehmen sind parallel die Anforderungen an das lokale Umfeld bzw. an den Unternehmensstandort gestiegen.

Grundsätzlich lässt sich eine Harmonisierung der Wirtschaftsbedingungen in der Standortausstattung der Oberzentren feststellen. Die Standortwahl wird auf Standards bei den Standortfaktoren reduziert und ermöglicht damit eine hohe Vergleichbarkeit der Standorte ("Markttransparenz"), die infolge der Recherchierbarkeit im Internet weiter steigt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Bedeutung der weichen Standortfaktoren – gerade auch bei der Akquisition international orientierter Unternehmen – stetig zunimmt.

Auf diese neuen Parameter muss eine Wirtschaftsförderung reagieren. Entsprechend wichtig wird es für die Kommunen, ihren Städten und Wirtschaftsstandorten ein eigenständiges, unvergleichbares Profil zu geben. Ideale Rahmenbedingungen für bestehende oder ansiedlungswillige Unternehmen sind dabei wichtige Kriterien für die Attraktivität eines Wirtschaftsstandorts.

Globalisierung und Internationalisierung haben zu einem spürbar verschärften globalen Wettbewerb der Standorte und Regionen um die wenigen ansiedlungswilligen Unternehmen geführt. Die Entwicklung des gemeinsamen Standortes zur "Marke" über die verschiedenen Instrumente des Standortmarketings wird daher unerlässlich. Da gleichzeitig die Bindung der Bestandsunternehmen an Kommunen – bei zunehmenden Erwartungen der Firmen an den Standort – gesunken ist, zwingt dies die Kommunen zu neuen Strategien der Wirtschaftsförderung und zur regionalen und überregionalen Zusammenarbeit. Eine Regionalisierung der kommunalen Wirtschaftsförderung ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einem weitgehenden Verzicht auf eigenständige Maßnahmen der Standortgemeinden. Vielmehr dient eine regionale Ausrichtung der Wirtschaftsförderung dazu, komplementäre Strukturen zu schaffen, die die Wettbewerbsfähigkeit der Region als Ganzes sichern und steigern können. Für Kommunen nahe der Ländergrenze ergeben sich besondere Herausforderungen einer grenzüberschreitenden Betrachtung bzw. entsprechender Handlungskonzepte, die diese räumlichen Gegebenheiten besonders berücksichtigen.

### **Arbeitsziele**

Globaler Wandel erfordert neue, auf die jeweiligen Veränderungen abgestimmte Strategie sowie eine internationale Orientierung von Wirtschaftsförderung sowie eine stärkere fachliche Querschnittsorientierung. Hierzu bedarf es einer eindeutigen Positionsbestimmung des Standortes. Nur so können sowohl die Rahmenbedingungen des Standortes wie auch die Serviceleistungen für die Wirtschaft verbessert werden.

Ein vorrangiges Arbeitsziel ist die Erneuerung und Imagestärkung des Standortes. Hierbei gilt es, Strategien zu entwickeln, die konzertierte Aktionen der Verwaltung, wirtschaftsnaher Institutionen und der Wirtschaft initiieren, vorbereiten und unterstützen. Insbesondere wenn es gelingen soll, Standorte international zu positionieren, wird dies in der Regel nur im regionalen Verbund sowie in Kooperation mit den wirtschaftsfördernden Einrichtungen von Land und Bund möglich sein.

Ein weiteres Arbeitsziel ist es, die Bindung der bereits vorhandenen Unternehmen zur Standortkommune zu festigen. Dabei müssen die am Standort vorhandenen Unternehmenspotentiale ausgeschöpft werden. Entsprechend müssen auch Existenzgründungen und junge Unternehmen am Standort gefördert werden.

### **Instrumente**

Neben der Pflege und Weiterentwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur stellt die weitere Entwicklung sog. weicher Standortfaktoren eine mittelbare Aufgabe der Wirtschaftsförderung dar. Die Wirtschaftsförderung muss sich konkret an Maßnahmen zur Verbesserung der weichen Standortfaktoren beteiligen und/oder zu einer Vernetzung der relevanten Akteure beitragen. Hierzu zählen beispielsweise koordinierende Maßnahmen im Bereich Wohnen, Kultur und Freizeit, zunehmend auch in den Bereichen Bildung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Standortmarketing ist eine verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe mit einem erheblichen Wirtschaftsförderungsanteil. Entsprechend bedarf es folgender Aktivitäten:

- Standortanalyse über die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken;
- Entwicklung eines wirtschaftspolitischen Leitbildes/Standortentwicklungsprogramm mit der gebotenen internationalen Ausrichtung (Standortstrategie);
- Aufbau einer Standortdatenbank (Ergebnisse der Standortanalyse, Strukturdaten und Firmenbestand) als aktualisierte Entscheidungsgrundlage für das wirtschaftspolitische Handeln;
- Vernetzung der wirtschaftspolitischen Akteure;
- Wissensvermittler zwischen Unternehmen, Hochschulen, Forschungsinstituten etc.;

- Internationale Vermarktung der Standorte (ggf. im Rahmen gezielter regionaler und über-regionaler Kooperationen);
- Moderation und Koordination mit Immobiliengesellschaften/Unternehmen im Ausland.

Um den vorhandenen Unternehmensbestand weiterhin zu sichern und zu pflegen, sollte die Wirtschaftsförderung neben der anlassbezogenen Betreuung von Unternehmen stets auch einen weiteren Schwerpunkt in der präventiven Firmenbetreuung setzen. Hier ist vor allem „Beziehungsmarketing“ von großer Bedeutung. Es gilt, den Kontakt zu Standortunternehmen aktiv zu suchen. Nur so kann es gelingen, gemeinsam mit den Unternehmen Entwicklungsperspektiven am Standort zu erörtern, Probleme zu erfahren und so Defizite möglichst frühzeitig zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Nur eine regelmäßige und persönliche Kontaktpflege zu den Unternehmen bietet die Chance, unternehmensadäquate Rahmenbedingungen am Standort zu schaffen. Außerdem trägt ein offenes Zugehen der Kommune auf Unternehmen dazu bei, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Kommune und örtlicher Wirtschaft gestärkt und die Transparenz relevanter Sachzusammenhänge erhöht wird. Dieses Beziehungsmarketing führt insgesamt dazu, die Unternehmen an die Standortkommune stärker zu binden.

Im Bereich Gründungsförderung sind Themen wie Mikrofinanzierung und Venture Capital mit Institutionen bzw. Kapitalgebern weiterzuentwickeln und mit zu gestalten. Die verstärkte Zusammenarbeit der Netzwerkpartner, die Bündelung der Angebote und die Entwicklung von Internet gestützten Beratungsangeboten z. B. durch Social Media Instrumente für spezielle Zielgruppen werden erheblich an Bedeutung gewinnen.

## **2.2 Technologischer und ökonomischer Strukturwandel**

Der Strukturwandel bleibt ein bestimmendes Kennzeichen der wirtschaftlichen Entwicklung. Durch die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung von Rohstoff- und Kapitalmärkten und den Klimawandel etc. ergeben sich allerdings nicht nur Risiken, sondern auch eine Vielzahl von Chancen wie z. B. der Export und die Entwicklung neuer Produkte. So kann die Entwicklung von Produkten im Bereich der erneuerbaren Energien neue ökonomische Chancen für den Wirtschaftsstandort schaffen. Beispiel ist auch der technische infrastrukturelle Wandel in der Automobilindustrie in Richtung emissionsarmer Automobile als eine entscheidende Zukunftsaufgabe der deutschen Industrie. Sowohl für den intra- als auch für den interstrukturellen Wandel sind Vernetzung, Qualifikationen und Know How Transfer von immenser Bedeutung. In der Regel ist der Wandel vom produzierenden Gewerbe zum Dienstleistungssektor weit vorangeschritten. Das produzierende Gewerbe bleibt jedoch trotz des stetig abnehmenden Anteils am Sozialprodukt wichtig. Für die hochwertigen produktionsnahen Dienstleistungen ist das produzierende Gewerbe ein wichtiger Auftraggeber.

Merkmale des Strukturwandels sind:

- neuartige Entwicklungs- und Wertschöpfungsprozesse, insbesondere im Hinblick auf die Verknüpfung neuer Schlüssel- und Querschnittstechnologien;
- Wissen und Wissensmanagement als zentrale Güter bzw. Fähigkeiten moderner Volkswirtschaften;
- die Entwicklung innovativer Dienstleistungsmärkte, insbesondere an den ökonomischen Schnittstellen neuer Schlüssel- und Querschnittstechnologien;
- Umnutzungsdruck auf Flächen.



## **2.2.1 Innovationsförderung**

### **Herausforderungen**

Zwischen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowie von Kommunen und Regionen besteht ein unmittelbarer Zusammenhang. Betriebe können nur dann wettbewerbsfähig sein, wenn sie die für sie wichtigen Produktionsfaktoren und institutionellen Rahmenbedingungen vor Ort finden. Umgekehrt „lebt“ eine Stadt oder Region von den Kompetenzen der ansässigen Unternehmen. D.h. die Entwicklungsmöglichkeiten der Kommunen sind abhängig vom qualitativen und quantitativen Niveau der ansässigen Produktions- und Dienstleistungsbetriebe. Nicht umsonst sind in Agglomerationsräumen Produktinnovationen vorrangig. Hingegen sind in ländlichen Gebieten zunächst die Prozessinnovationen von übergeordneter Bedeutung.

Für alle Gebiete gilt jedoch gleichermaßen, dass die Innovationskraft eine wesentliche Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Diese wiederum ist Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann regionaler Wohlstand bzw. einzelbetrieblicher Gewinn realisiert werden.

### **Arbeitsziele**

Die Wirtschaftsförderung ist wie keine zweite Institution in der Lage, die Interaktion zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen bzw. der Politik sicherzustellen. Sie muss auf der einzelbetrieblichen Ebene Unternehmen unterstützen, innovationsfördernde Maßnahmen zu implementieren. Auf der kommunalen Ebene muss sie dafür Sorge tragen, dass die Anforderungen der Unternehmen erkannt und in kommunale sowie regionale Entwicklungsprozesse umgesetzt bzw. begleitet werden.

### **Instrumente**

Um diese Ziele zu erreichen, ist es erforderlich, Maßnahmen wie die der Netzwerk- und Clustrentwicklung umzusetzen. Allen voran sind solche Aktivitäten erforderlich, die dazu beitragen, neuartige und leistungsfähige regionale Institutionen und Akteursnetzwerke im Bereich des Innovationstransfers aufzubauen. Hierzu zählen zum Beispiel Unterstützungsmaßnahmen zur Profilierung des Standorts und seiner Kernkompetenzen. Aber auch Aktivitäten des informellen und formellen Informations- und Wissensaustausches – so z. B. zwischen Wirtschaft und Hochschulen/weiterbildenden Schulen - sowie eine Vernetzung von Branchen sind hierbei von Bedeutung. Zusätzlich können arbeitsmarkt- und ausbildungspolitische Maßnahmen unterstützt werden.

Neben diesen auf der einzelbetrieblichen Ebene wirkenden Aktivitäten soll die Wirtschaftsförderung die Kompetenzfelder und Netzwerke nach außen verstärkt vermarkten und die Stärken des Wirtschaftsstandorts intensiv und gezielt für Werbe- und Marketingzwecke sowie für die gezielte Akquisition von ansiedlungswilligen Unternehmen, Existenzgründern, Institutionen und Branchen nutzen.

## **2.2.2 Wachstumsbranchen**

### **Herausforderungen**

Aufgrund der unterschiedlichen Standortpotentiale ergeben sich regional unterschiedliche Wachstumsbranchen, die sich auch zu regionalen Clustern oder „Kompetenzfeldern“ entwickeln können. Sieben Wirtschaftsbereichen mit langfristigen Wachstumspotenzialen kommt dem Prognos Zukunftsatlas Branchen 2009 zufolge eine besondere Bedeutung zu: der Gesundheitswirtschaft, der Informations- und Kommunikationstechnologie, dem Fahrzeugbau, der Logistik, den Unternehmens- und Forschungsdienstleistungen, dem Maschinenbau, sowie der Mess-, Steuer- und Regeltechnik. Besonders positiv bewertet der Zukunftsatlas Regionen, die auf unterschiedliche Standbeine setzen und so ein möglichst großes Spektrum

abdecken. Auch die Nähe zu Hochschulen und Forschungsinstituten, die den nötigen Wissenstransfer erst ermöglicht, ist von entscheidender Bedeutung.

### **Arbeitsziele**

Der anhaltende Strukturwandel ist zu unterstützen. Es gilt, Maßnahmen zu entwickeln, die den Standort im Strukturwandel stärken können. Im Hinblick auf die neuen Branchen müssen Cluster- oder Kompetenzfeldstrategien entwickelt und der Aufbau von Kompetenznetzwerken weiter vorangetrieben werden (Bildung sog. Centers of Excellence).

### **Instrumente**

Zur Umsetzung der Cluster- und Kompetenzfeldstrategien zur Förderung der Wachstumsbranchen ist es wichtig, sich an regionalen Clusterinitiativen und -netzwerken und damit dem Aufbau "strategischer Allianzen" zu beteiligen. Dies beinhaltet, Kooperationen mit Hochschul-, Forschungs- und Technologietransferinstitutionen einzugehen oder neue Innovationstransferinstitutionen aufzubauen. Außerdem müssen - durch gezielte Maßnahmen in den Wachstumsbranchen – Unternehmensgründungen bzw. Start-ups gefördert werden. Ebenso bedarf es der Vernetzung von Aktivitäten auf Landes- und Bundesebene.

## **2.2.3 Nachhaltiges Wirtschaften / Ressourcen- und Energieeffizienz**

### **Herausforderungen**

Preissteigerungen für Rohstoffe und Energie zwingen Kommunen wie auch Wirtschaftsunternehmen bei angespannter Haushaltslage zur kritischen Würdigung ihrer Aktivitäten. Parallel dazu erwachsen aus rechtlichen Vorgaben in den Bereichen der Umwelt- und Energiepolitik neue, teilweise zusätzliche Aufgaben. Es ist erforderlich, den Status quo zu überprüfen und Verbesserungspotentiale zu beschreiben, zu erkennen und zu nutzen. Darin kann ein wichtiger Schlüssel zu Effizienzsteigerungen liegen.

### **Arbeitsziele**

Gerade vor dem Hintergrund der kommunalen, nationalen und internationalen Bestrebungen zum Klimaschutz, der zunehmenden Rohstoffknappheit und der damit verbundenen steigenden Ressourcen- und Energiepreise gilt es, den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere produzierender und energieintensiver Unternehmen u. a. durch Effizienzsteigerungen zu erhalten.

Ein zukunftsfähiges Geschäftsfeld kann sich eröffnen, indem verfügbares Know-how zur Ressourcen- und Energieeffizienz angewendet und gebündelt wird. Von besonderer Bedeutung sind diese Bereiche für geschäftliche Aktivitäten auf dem internationalen Markt.

### **Instrumente**

Nachhaltiges Wirtschaften als Querschnittsaufgabe hat zur Folge, dass letztlich alle Aktivitäten der Wirtschaftsförderung im Hinblick auf ihre mögliche ökologische Ausrichtung überdacht werden sollten.

Sämtliche Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourcen- und Energieeffizienz erzeugen u. a. betriebswirtschaftliche Effekte, die wertvolle Beiträge zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen leisten und so Betriebe und Arbeitsplätze nachhaltig sichern. Entsprechend vielfältig sind die Maßnahmen; sie reichen von der Beratung und Unterstützung der Unternehmen – insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen und des Handwerks – bis zur Durchführung von Modellprojekten, um ökologisch orientierte Pro-

duktionsweisen zu fördern. Des Weiteren eröffnet die Zusammenführung der Akteure und ihres Know-hows entlang der Wertschöpfungsketten im Sinne branchenorientierter Wirtschaftsförderung Chancen, um das innovative Geschäftsfeld Ressourcen- und Energieeffizienz zu erschließen. Dabei sollten die Kompetenzen kommunaler Unternehmen - u. a. in der Wasserver- und Entsorgung, der Abfallentsorgung, der Mobilität und der Energieeffizienz - einbezogen werden.

## **2.3 Standortentwicklung**

Globalisierung, Standortentwicklung sowie technologischer und ökonomischer Strukturwandel verwandeln das Gesicht von Gewerbestandorten und Innenstädten.

### **2.3.1 Flächenentwicklung und -vermarktung**

#### **Herausforderungen**

Der Strukturwandel führt auf kommunaler Ebene zu einem hohen Umnutzungsdruck auf Flächen. Dieser ist jedoch regional unterschiedlich stark ausgeprägt. Während teilweise erhebliche Flächenpotenziale auf der grünen Wiese vorhanden sind, die häufig nicht marktfähig sind, leiden viele attraktive zentrale Standorte unter einem akuten Gewerbeflächenmangel. Darüber hinaus erfordert insbesondere die "Altlastenproblematik" bei Brachflächen sowie die ungenutzten und untergenutzten Grundstücken von Militär, Bahn, Post und Industrie ein flexibles Flächenmanagement von den Verantwortlichen.

#### **Arbeitsziele**

Neue Arbeitsformen und eine höhere Umweltverträglichkeit von Wirtschaftsunternehmen erlauben eine weit stärkere Durchmischung von Nutzungen. Dem hohen Umnutzungsdruck im Bestand steht aufgrund der insbesondere in den Ballungsräumen vorzufindenden Flächenknappheit gleichzeitig eine restriktive Handhabung bei der Ausweisung von neuen Standorten gegenüber. In diesem Spannungsfeld gilt es, ein ausreichendes, flexibles (verfügbar/baureif) und differenziertes Immobilienangebot (Nutzer) zu entwickeln und vorzuhalten. Zusätzlich differenziert sich der Gewerbeimmobilienmarkt analog zu betrieblichen Standortanforderungen immer mehr aus. Damit kommt der Profilierung von Gebieten (sowohl Neuausweisungen als auch Bestandsentwicklung) eine größere Rolle zu. Damit wird die Schaffung eines auch qualitativ bedarfsgerechten Angebots an Gewerbeflächen und -immobilien als Arbeitsziel immer wichtiger.

#### **Instrumente**

Die Konversion von Altstandorten setzt einen hohen Aufwand beim Projektmanagement voraus. Aktivitäten von der Projektentwicklung über den Ankauf der Fläche bis hin zur Revitalisierung und Vermarktung sind erforderlich. Um die Anfragen der Wirtschaft im Gewerbeflächen- und Immobilienbereich befriedigen zu können, ist die Einrichtung einer professionellen, kundenorientierten Gewerbeflächen- und Immobilienvermarktung unumgänglich. Darüber hinaus können Kooperationsmodelle mit privaten Partnern helfen.

### **2.3.2 Sicherung der Innenstädte und Stadtteilzentren**

#### **Herausforderungen**

Der anhaltende Trend zu Großbetriebsformen sowie sich immer deutlicher abzeichnende Verschiebungen zugunsten des Internets im Einzelhandel führen zur Auflösung traditioneller Versorgungsstandorte. Dies geschieht sowohl in den Innenstädten und als auch in den Stadtteilen und führt damit zu Nahversorgungsengpässen im Bereich des täglichen Bedarfs. Gleichzeitig wird die Aufenthaltsqualität von Stadt(teil)zentren zunehmend gefährdet.



## **Arbeitsziele**

Zur Stärkung der Innenstädte wie auch der Stadtteilzentren ist es notwendig, die Einkaufszentralität zu erhöhen und die stadtteilnahe Versorgung zu sichern. Die Citylagen sowie Stadtbezirke sind als Arbeits-, Lebens- und Wohnraum wieder zu entdecken. Gerade die Kreativwirtschaft, aber auch ein gezieltes Stadtteilmanagement kann einen nachhaltigen Beitrag zur Belebung von Zentren und der Einzelhandelslandschaft leisten.

## **Instrumente**

Zur Stärkung der Innenstädte wurden bereits von einigen Städten sogenannte Märkte- und Zentrenkonzepte aufgelegt. Sie sind eine Möglichkeit, gerade im Einzelhandel die Ansiedlungspolitik zu steuern. Ein attraktives Einzelhandelsangebot in den Citylagen und Stadtbezirken muss aufrecht erhalten werden. Das Citymarketing/Stadtteilmanagement ist im Wesentlichen eine Aufgabe der Wirtschaftsförderung in Kooperation mit dem ansässigen Einzelhandel und den entsprechenden Verbänden und Vereinen.

Mehr und mehr Stadtteile haben Versorgungsengpässe, insbesondere für immobile Mitbürgerinnen und Mitbürger. Mit einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung mit Beratungs- und Unterstützungsangeboten für klein- und mittelständische Einzelhandelsbetriebe sowie Betrieben des Versorgungshandwerkes können hier stabilisierende Maßnahmen ergriffen werden (Bestandteil des "Quartiersmanagement").

## **2.4 Fachkräfte, demografischer Wandel und gespaltener Arbeitsmarkt**

Einerseits ist mit der Globalisierung die Abwanderung eines Teils der Arbeitsplätze in sog. „Billiglohnländer“ verbunden. Andererseits gibt es aufgrund des stattfindenden technologischen und demografischen Wandels (Rückgang der Schulabgänger, geburtenstarke Jahrgänge erreichen Rentenalter, Alterspyramide) einen erhöhten Bedarf an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften. Der heutige Arbeitsmarkt ist durch Personalengpässe im höher qualifizierten Bereich sowie Problemen bei der Vermittlung von Arbeitslosen gekennzeichnet (gespaltener Arbeitsmarkt). Entsprechend sind Arbeitskräfte mit spezifischen Qualifikationen nicht verfügbar. Gleichzeitig kommt es zu Problemen bei der adäquaten Entlohnung. Aktuelle Beispiele hierfür sind die branchenspezifischen Engpässe im Hochlohnbereich für qualifizierte Fachkräfte oder die saisonalen Engpässe im Niedriglohnbereich für einfache Tätigkeiten. Die zunehmende demographische Entwicklung wird dazu beitragen, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, geeignetes Personal zu finden.

## **Arbeitsziele**

Zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit und gleichzeitig zur Verbesserung der human-kapitalorientierten Standortbedingungen ist die Integration zielgruppenspezifischer und am Strukturwandel orientierter Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung voranzutreiben. Erklärtes Ziel der Wirtschaftsförderung ist dabei die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen auf dem ersten Arbeitsmarkt. In diesem Zusammenhang ist die Informationsbasis - ggf. durch ein regelmäßiges Fachkräftemonitoring - zu verbessern, das dazu beitragen kann, möglichst branchenorientiert einen differenzierten und zeitnahen Überblick über die Angebots- und Nachfrageverhältnisse am Arbeitsmarkt aufzuzeigen. Hierzu bedarf es einer intensiven Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung und der Jobcenter sowie der lokalen/regionalen Arbeitsagentur.

Die Standortqualität zu sichern und auszubauen sowie Frauen, Migranten und „bildungsferne“ Schichten in die Arbeitswelt zu integrieren, stellt für die Zukunft eine besondere Herausforderung und wichtige Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderung dar. Tatsächlich bietet der Arbeitsmarkt Potenziale, die längst noch nicht vollständig ausgeschöpft worden sind.

Insbesondere Frauen sowie ältere Arbeitnehmer verfügen über wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen, die vom Arbeitsmarkt noch nicht hinreichend erkannt oder genutzt werden. Vor diesem Hintergrund sollten Themen wie die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, die „Förderung von Frauen beim Wiedereinstieg in den Beruf“ sowie die „Einbindung von älteren Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt“ mehr in den Focus rücken. Besonderes Augenmerk ist dabei auch auf den Übergangsbereich von Schule und Beruf sowie den Ausbildungs- und Weiterbildungsbereich zu richten, um Angebot und Nachfrage nicht nur rechnerisch, sondern auch im Hinblick auf die erforderliche Qualifikation auszugleichen.

Ein weiterer Ansatz besteht in der Förderung ethnischer Ökonomien. So sollten bestehende Unternehmen unterstützt und die Gründung von Unternehmen insbesondere von Migranten der zweiten und dritten Generation gefördert werden. Besonderes Augenmerk sollte auf die Einbeziehung von Migrantenunternehmen in bestehende Netzwerke gelegt werden. Daneben gilt es, Strategien zur Qualifizierung von Menschen mit Migrationshintergrund zu entwickeln bzw. die Anerkennung ausländischer Ausbildungs- und Berufsabschlüsse bundesweit zu vereinheitlichen und zu vereinfachen. Intention ist es, das endogene Potenzial der Arbeitsmärkte auszuschöpfen und nicht erwünschte, oft räumlich konzentrierte Problemstadtteile zu vermeiden.

Darüber hinaus gilt es, Arbeitskräfte für den Standort Deutschland zu gewinnen. Entsprechend müssen Kommunikationskonzepte dazu beitragen, auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt von der Attraktivität deutscher Wirtschaftsstandorte zu überzeugen.

### **Instrumente**

Die firmenbezogene Beschäftigungsförderung für den ersten Arbeitsmarkt setzt im Wesentlichen auf die gezielte Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen für Einzelbetriebe bei entsprechendem Arbeitskräftebedarf und die Sicherung der Qualifizierungs- und Dienstleistungsstruktur. Aber auch Kooperationsformen zwischen Beschäftigungsgesellschaften und Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen, etwa von Handwerksbetrieben, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Um Arbeitslosigkeit zu vermeiden, gilt es, geeignete Maßnahmen des Krisenmanagements - unter aktiver Nutzung des einschlägigen SGB II-Instrumentariums - zu entwickeln. Hierbei ist ggf. die Aufgabe des Wirtschaftsförderers die neutrale Moderation, Koordination und Vermittlung bei Unternehmensgefährdungen und -insolvenz. Neue und angepasste Modelle der Arbeitsvermittlung sind zu entwickeln. Zu überlegen ist außerdem ein kommunales Entwicklungskonzept für Fachkräfte, das Fach- und Führungskräfte an den Standort bindet und Maßnahmen zur Qualifizierung einschließt.

Im Zuge der lokalen Ökonomie sind gezielt Instrumente zur Gründung und Stabilisierung von Unternehmen zu entwickeln. Gleichzeitig können die ansässigen Nationalitäten Brücken zu ihren jeweiligen Heimatländern bilden. Bei der Akquisition ausländischer Unternehmen und High Potentials ist dabei die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitern einschließlich der gezielten Beschäftigung von Migranten notwendig. Entsprechend den Arbeitszielen sind Qualifizierungsmaßnahmen für Migranten anzubieten.

## **3. Ansprüche der Wirtschaft an die Verwaltung**

### **Herausforderungen**

Die Anforderungen an die Ausstattung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowohl hinsichtlich der technischen Ausstattung wie Medien/EDV, aber auch hinsichtlich der erforderlichen Infrastrukturen sind enorm gestiegen. Hohe Anforderungen werden auch an die Qualifikation des Personals gestellt. Dies gilt insbesondere für die Ansprüche der Wirtschaft an die Leistungen der Verwaltung. Schnelligkeit und Flexibilität werden hier vorausgesetzt,

## **Arbeitsziele**

Die gestiegenen Ansprüche der Wirtschaft müssen zu einer verstärkten Kunden- und Serviceorientierung der Wirtschaftsförderung führen. So wird von den Mitarbeiter/innen der Wirtschaftsförderung Erreichbarkeit und Flexibilität erwartet. Zudem sind erforderliche Verwaltungsverfahren zu koordinieren, um so einen optimalen Service für Unternehmen anzubieten. In diesem Zusammenhang gilt es, aufgrund des verstärkten Interesses der Bevölkerung an ökonomischen wie ökologischen Themen, die ökologische Verträglichkeit der Wirtschaftsentwicklung sicherzustellen (ökologisch orientierte Wirtschaftsförderung).

## **Instrumente**

Die Mitarbeiter/innen der Wirtschaftsförderung sind entsprechend zu schulen, um eine effektive Koordination zwischen Verwaltung und Wirtschaft zu ermöglichen. Vielfach wurden bereits sog. One-Stop-Agencies eingeführt. Diese Bemühungen sind weiter zu forcieren. Hierbei nimmt die Wirtschaftsförderung eine zentrale Rolle als Ansprechpartner für die Unternehmen in der Verwaltung ein. In neueren Ansätzen werden hierbei auch Fördermittelakquisition- und Beratungsstellen integriert.

## **4. Strukturelle Konsequenzen für die kommunale Wirtschaftsförderung**

Die Organisationsformen und Aufgabenspektren der kommunalen Wirtschaftsförderung sind unterschiedlich. Meist spiegeln sie die Strukturen des Standortes und die Anzahl der Akteure zum Thema Wirtschaftsförderung wider. Gemeinsamkeiten ergeben sich, wenn alle wirtschaftsfördernden Einrichtungen vor Ort und in der Region vernetzt werden. Gleichzeitig reduziert die Krise der öffentlichen Haushalte und der Kommunen im Besonderen die Chance auf öffentliche Förderung. Darunter leiden auch die Handlungsmöglichkeiten der kommunalen Wirtschaftsförderung.

Die Wirtschaftsförderung wird zunehmend vor erhebliche strategische Herausforderungen gestellt. So gilt es, einem auf die gesamte Kommune bezogenen Ansatz gerecht zu werden und langfristige kommunale Wirtschaftsförderungsstrategien bei nur bedingt steuerbarem horizontalen und vertikalen Aufgabenzuwachs („Allzuständigkeit“) zu verfolgen. Viele Städterankings und Experteneinschätzungen der letzten Jahre zeigen, dass die wirtschaftliche Prosperität von Städten oder Regionen kein naturgegebenes Schicksal sein muss, sondern dass der Erfolg eines Wirtschaftsstandortes durch gutes Management grundsätzlich zu beeinflussen ist. Dies erfordert allerdings immer einen langen Atem und damit eine verbindliche Ressourcenausstattung und politische Unterstützung jenseits von politischen Konjunkturzyklen. Die kommunale Wirtschaftsförderung sollte daher in nachfolgenden Bereichen gestärkt werden:

### **4.1 Personal**

Wirtschaftsförderung ist weit mehr als eine Marketing- und Vertriebsaufgabe und umfasst eine breite Aufgabenpalette – wie eingangs dargelegt. Entsprechend sollte sich die personelle Ausstattung in Menge und Qualifikation den Wirtschaftsförderungsthemen jedes Standortes anpassen. Hierbei muss sich die Anzahl der Mitarbeiter an den bisher geleisteten Aufgaben sowie an den neuen Herausforderungen und zusätzlichen Aufgaben orientieren. Gleiches gilt für die Qualifikation der Mitarbeiter/innen. Hier sind englische Sprachkenntnisse und in Grenzregionen Sprachkenntnisse des Nachbarlandes - hohes Expertenwissen in dem breiten Spektrum der Wirtschaftsförderung, Umgang mit neuen Kommunikationstechnologien, Marketingkenntnisse, Projektmanagementerfahrung und damit Teamfähigkeit, Service- und Kundenorientierung, Moderations- und Präsentations- sowie möglichst Wirtschaftserfahrung gepaart mit Verwaltungskennnissen als relevante Qualifikationskriterien anzuführen. Insbesondere die Aufgaben und Funktionen im Rahmen der Clusterförderung und der Fachkräfte-

thematik – und seien sie nur koordinierender Natur – verdeutlichen die gestiegenen Anforderungen an fachlicher und methodischer Expertise sowie Managementkompetenzen innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung. Insgesamt muss damit auf eine qualifizierte Ausbildung der Wirtschaftsförderer ein besonderes Augenmerk gerichtet werden.

#### **4.2 Finanzielle Ausstattung**

Aus dem steigenden Anspruch an die Qualifikation des Personals ergibt sich bereits ein Hinweis auf den erforderlichen Finanzbedarf. Die Stellenbewertung und das Vergütungssystem müssen dem hohen Anspruch an das Personal gerecht werden.

Um die Servicequalität für die Unternehmen zu verbessern, sind effektive und ausgereifte Datenbanksysteme erforderlich. Für wirtschaftspolitisch rationales Handeln sind Entscheidungsgrundlagen auf Basis spezifischer Analysekapazitäten und –kompetenzen erforderlich. Die Umsetzung von Marketingstrategien - sei es auf der City- oder der Standortebene – erfordern zusätzliche finanzielle Mittel. Dies gilt für die Einrichtung von Kompetenzfeldinitiativen gleichermaßen. Die Ausstattung mit neuesten Kommunikationstechnologien und deren Erneuerung bedingen einen gesicherte, aufgabenangemessene Finanzausstattung.

#### **4.3 Organisation**

Eine einheitliche Organisationsform und damit "Wirtschaftsförderung von der Stange" wird es auch in Zukunft nicht geben. Unterschiedliche Strukturen an verschiedenen Standorten haben ihre Rechtfertigung. Jeder Standort sollte jedoch seine Struktur an den neuen Aufgaben, an erhöhten Erwartungen und am verschärften Wettbewerb überprüfen. Diese Überprüfung sollte die neuen Ansätze der ergebnisorientierten Projektsteuerung und die regionale Orientierung berücksichtigen. Von der Wirtschaftsförderung werden ämter- und fachübergreifende Kompetenzen seitens der Wirtschaft erwartet, auf die die Kommunen adäquat reagieren müssen. Die moderne Wirtschaftsförderung ist daher mit verwaltungsinternen, ressortübergreifenden Entscheidungskompetenzen auszustatten, um im Sinne der Kundenorientierung zeitnahe Entscheidungen auf der Verwaltungsebene herbeiführen zu können.

#### **4.4 Strategische Allianzen bilden**

Auch angesichts der angespannten finanziellen Situation zahlreicher kommunaler Haushalte und der Mitteleinsparungen wird es für die kommunale Wirtschaftsförderung zunehmend schwieriger, ihr Aufgabenportfolio, das in den vergangenen Jahren umfangreicher geworden ist, adäquat auszuüben. Budgetkürzungen und Personaleinsparungen stehen den gestiegenen Ansprüchen und Anforderungen an die kommunale Wirtschaftsförderung diametral gegenüber.

Die aus der Finanz- und Wirtschaftskrise resultierenden Belastungen führen dazu, dass die finanziellen Spielräume auf die nächsten Jahre hin beschränkt bleiben. Nichtsdestotrotz müssen die Standorte gerade jetzt in ihre Zukunft investieren. Daher sollten verstärkt Spielräume für interkommunale Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung ausgelotet, Synergien durch eine Zusammenarbeit auf „Augenhöhe“ d. h. interkommunale Definition von gemeinsamen Themen wie Fördermittelberatung, Messeauftritte etc. geschaffen und eine entsprechende Arbeitsteilung und/oder Finanzierung vorgesehen werden.

Ansprechpartnerin beim Deutschen Städtetag  
Barbara Leutner (barbara.leutner@staedtetag.de)