



## Beschlussvorlage

TOP:  
Vorlagen-Nummer: **IV/2005/05095**  
Datum: 03.08.2005  
Bezug-Nummer.  
Kostenstelle/Unterabschnitt:  
Verfasser: FB Wirtschaftsförderung

<b>Beratungsfolge</b>	<b>Termin</b>	<b>Status</b>
Beigeordnetenkonferenz	09.08.2005	nicht öffentlich Vorberatung
Ausschuss für Wirtschaftsförderung und Beschäftigung	30.08.2005	öffentlich Vorberatung
Ausschuss für Finanzen, städtische Beteiligungsverwaltung und Liegenschaften	20.09.2005	öffentlich Vorberatung
Hauptausschuss	21.09.2005	öffentlich Vorberatung
Stadtrat	28.09.2005	öffentlich Entscheidung

**Betreff:** Gutachten zur "Strategischen Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung der Stadt Halle"

### Beschlüsse:

1. Der Stadtrat nimmt die Ergebnisse des Gutachtens des isw zur Kenntnis und beauftragt die Verwaltung mit der Erarbeitung eines Umsetzungsvorschlages.
2. Die Oberbürgermeisterin berichtet dem Ausschuss für Wirtschaftsförderung und Beschäftigung halbjährlich über den Stand der Umsetzung.

Ingrid Häußler  
Oberbürgermeisterin

## Begründung:

### **Ausgangslage**

Mit dem Ziel der Erhöhung der Effizienz der Arbeit der Verwaltung sowie der Erzielung eines besseren wirtschaftlichen Ergebnisses der Stadt Halle wurden bereits im Jahre 2002 organisatorische Veränderungen der Wirtschaftsförderung vorgenommen und Vorschläge der Roland Berger Strategy Consultants zur Stärkung der bereits im Kern vorhandenen Branchenteams umgesetzt. Roland Berger war zuvor im Ergebnis des BMW-Verfahrens durch die Wirtschaftsförderung beauftragt worden, eine Evaluierung der Organisation und Abläufe im genannten Verfahren durchzuführen. Ebenfalls im Jahre 2002 wurde dazu dem Stadtrat ein umfangreicher Ergebnisbericht sowohl zur Investorenakquisition als auch zur Bildung einer Stadtmarketinggesellschaft vorgelegt. Im nachfolgenden Zeitraum erfolgten dazu weiterführende Analysen durch die Wirtschaftsförderung im Eigenauftrag erstellt. Im Sommer 2004 wurde das isw mit einer Gesamtbetrachtung zur Neuorganisation der Förderung der Wirtschaft in der Stadt Halle durch die Oberbürgermeisterin beauftragt. Die diesbezüglich vom isw durchgeführten Untersuchungen sind in einem Gutachten mit einem Umfang von ca. 350 Seiten niedergelegt. Angefügt ist der Vorlage eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse des Gutachtens und der Empfehlungen des isw für organisatorische Maßnahmen (vgl. Anlage 1). All diese Analysen und Vorschläge wurden einem Beirat für das Projekt vorgestellt, der sich aus Vertretern der Verwaltung, der Fraktionen des Stadtrates und kommunaler Unternehmen zusammengesetzt hat.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen des isw zur „Strategischen Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung der Stadt Halle“**

#### **1. *Haupterkenntnisse der strategischen Analyse***

Die strategische Analyse des isw basiert auf einer Vielzahl von Gesprächen mit Partnern aus der Verwaltung, öffentlichen Einrichtungen, aber auch privaten Unternehmen, die allesamt komplexe oder ergänzende Beiträge zur Förderung der Wirtschaft in Halle leisten (vgl. Anlage Seite 7). Bei der Untersuchung der Ist-Struktur des Fachbereiches Wirtschaftsförderung konnte festgestellt werden, dass durch die bereits im Jahr **2002 geschaffenen „flachen Hierarchien“** ein direkter Kontakt zwischen der Fachbereichsleitung und den Teams vorhanden ist und so eine der modernen Leistungsorganisation entsprechende Struktur im Fachbereich existiert (vgl. Anlage Seite 9).

Für die Gesamtverwaltung stellte das isw fest, dass nur mit einem modernen Ansatz und einer **„komplexen Wahrnehmung der Verantwortung gegenüber Investoren und ansässigen Unternehmen durch alle Struktureinheiten und Mitarbeiter der Stadtverwaltung“** ein qualitativer Durchbruch erreicht und eine höhere Zufriedenheit der Unternehmen mit der gesamten Stadtverwaltung erzielt werden kann (vgl. Anlage Seite 12 bis 13).

Zur Untersuchung typischer Fallgruppen und Einzelfälle, die Gegenstand und Kern der Arbeit der Wirtschaftsförderung sind, wurden durch das isw Einzelbefragungen zu ganz konkreten Projekten von Kunden bzw. Investoren durchgeführt. Dabei wurden nach der isw-Bewertung **ganz überwiegend sehr gute oder gute Ergebnisse** durch die Unternehmen für die Arbeit der Wirtschaftsförderung deutlich. Bei den vom Gutachter ausgewählten 24 Unternehmen wurde bei insgesamt 80 Wertungen nur ein einziges Mal die Bewertung „schlecht“ vergeben, während sehr gute Bewertungen 37 mal erfolgten und gute Bewertungen 31 mal vergeben wurden. Mittlere Wertungen wurden 11 mal vergeben (vgl. Anlage Seite 14 bis 17).

## **2. Best practice Lösungen anderer Städte**

Das isw untersuchte eine große Anzahl nationaler und internationaler Einzellösungen, Modelle und Angebote unternehmerfreundlicher Stadtverwaltungen und Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Als Beispiele für eine Übertragung dafür werden der Stadt Halle punktuelle Lösungen aus den Städten Leipzig, Münster, Oulu, Dortmund, Karlsruhe und Gelsenkirchen sowie Essen/Duisburg zur Übernahme bzw. Anpassung an halleische Verhältnisse vorgeschlagen, die sich auf Gründungsberatungen, Serviceversprechen, die Betreuung ansässiger Unternehmer und Gründer, Dienstleistungen der Verwaltung gegenüber der Wirtschaft, Hilfen bei der Finanzierung, Netzwerkarbeit der Stadtverwaltung und Beteiligung der Wirtschaft durch ppp-Modelle beziehen (vgl. Anlage 18 bis 19). Die Wirtschaftsförderung wird unter Einbeziehung ihrer internen und externen Partner eine Prüfung der vorgeschlagenen Lösungen und Modelle vornehmen und schrittweise und soweit möglich angemessene Eigenmodelle entwickeln.

## **3. Vorgeschlagene Konzeption zur Neustrukturierung der Förderung der Wirtschaft in Halle**

### **3.1 Erfolgsfaktoren und ausgewählte Ziele**

Aus den o. g. 24 Fallbeispielen, die typische Tätigkeitsfelder der Wirtschaftsförderung (u. a. Neuansiedlung, Akquisition, Bestandspflege, Existenzgründung u. v. m.) betreffen, hat das isw drei Erfolgsfaktoren abgeleitet, die durch das Handeln der Wirtschaftsförderung Halle in der Vergangenheit bei den Investoren einen sehr positiven Eindruck hinterlassen haben. Diese Erfolgsfaktoren sollen Maßstab des Handelns am Wirtschaftsstandort Halle bleiben.

Es handelt sich dabei um

- die vorzügliche Betreuung von Investoren in nahezu allen projektrelevanten Bereichen und im gesellschaftlichen Rahmen sowie in der Kooperation mit anderen wirtschaftsförderlichen Einrichtungen,
- die hohe Qualität des Standortmarketings von individuellen, maßgeschneiderten Standortangeboten über die zielgerichtete Ansprache, die Qualität der Marketingmaterialien und die sehr gute, kundenfreundliche Kommunikation,
- die Verbindung von Schnelligkeit und Kompetenz in der Bearbeitung von Standortanforderungen oder in der Reaktion auf Investoren in Verbindung mit den vorgenannten Faktoren bilden das grundsätzliche Erfolgsgerüst für die Wirtschaftsförderung.

(vgl. Anlage Seite 21 bis 25)

Es sind durch die Verwaltung die **personellen und finanziellen Ressourcen** zur Beibehaltung dieser entwickelten Betreuungsqualitäten für **alle** Investoren zu sichern.

Ausgewählte Ziele zum Ausbau vorhandener Stärken und zur Beseitigung noch bestehender Schwächen oder Defizite werden vom isw u. a. in

- der Verstärkung der Netzarbeit und überregionalen Außenvertretung,
- der deutlichen Verbreitung der Aktivitäten der Bestandspflege zu Gunsten ansässiger Unternehmen,
- der Entwicklung der Bekanntheit der Marke Halle als Wirtschaftsstandort mit besonderen Kompetenzen und Merkmalen,
- der Bündelung von Kräften und der Schaffung von Rahmenbedingungen zu Gunsten der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung in Halle

gesehen (vgl. Anlage Seite 26 bis 27).

### **3.2 Strategische Grundlinien**

Die strategische Neuausrichtung der Strukturen zur Förderung der Wirtschaft in der Stadt Halle soll in vier Grundlinien durch Umsetzung dazu jeweils vorgeschlagener Maßnahmen erfolgen (vgl. Anlage Seite 28):

- a) unternehmerfreundliche Stadtverwaltung als übergreifendes Ziel  
(mit den Maßnahmen
  - verstärktes unternehmerfreundliches Handeln der Stadtverwaltung
  - Aufbau eines Unternehmerservicebüros
  - Service Netzwerk Wirtschaft
  - Serviceversprechen der Verwaltung für Leistungen)
  
- b) Anpassung der Wirtschaftsförderungsstruktur an sich verändernde Aufgaben  
(mit den Aufgaben
  - stärkere Kommunikation auf Kernaufgaben
  - Stärkung des Fachbereiches Wirtschaftsförderung als Koordinator)
  
- c) Strukturmodell zur organisatorischen Umgestaltung  
(mit den Empfehlungen
  - A. Stufe 1 bis 2008
    - Beibehaltung der existierenden Fachbereichslösung
    - Schaffung einer zusätzlichen Stabstelle unternehmerfreundliche Stadt Halle
    - Ausgliederung von Aufgaben an die EVG mbH
  - B. Stufe 2 ab 2009
    - Analyse erreichter Ergebnisse und Wirkungen und Feststellung des weiteren Veränderungsbedarfes oder
    - oder ggf. neue Lösung durch externe GmbH mit allen Kernfunktionen)
  
- d) weiterführende Ansätze  
(u. a. mit den Maßnahmen
  - Zentrales Existenzgründerbüro für Halle
  - Kapitalbeteiligungsfonds schaffen).

Das vorgeschlagene **Stufenmodell für Organisationslösungen** von 2005 bis 2008 und ggf. weitere Veränderungen ab 2009 werden mit der praktischen Wirksamkeit und der zu erhaltenden Handlungsfähigkeit der Wirtschaftsförderung im laufendem Organisationsgeschäft begründet. Dabei spielen im Einzelnen unterschiedliche Gründe eine Rolle, die von Vorschlägen, die zeitnah umgesetzt werden sollten, bis hin zur Langzeitbeobachtung der EU-Rechtsprechung zu Unternehmen der öffentlichen Hand reichen.

### **4. Vorgeschlagene Maßnahmen des isw**

Das isw schlägt dem Auftraggeber für unterschiedliche Handlungsfelder im Rahmen der entwickelten Grundlinien eine Reihe von Maßnahmen vor bzw. bestätigt die Richtigkeit bzw. Wirksamkeit bereits eingeleiteter oder umgesetzter Maßnahmen (z.B. vorhandene Branchenteams der Wirtschaftsförderung). Ausgewählte Maßnahmen werden nachfolgend im Einzelnen vorgestellt (vgl. Anlage Seite 29 bis 49).

Das vorgeschlagene **Unternehmerservicebüro** wird in der gesamten Stadtverwaltung als ein Kernstück der Verzahnung und arbeitsteiligen Betreuung der Anliegen von Unternehmen in der Gesamtverwaltung begriffen. Hierzu ist eine gesonderte Organisationsuntersuchung unter Einbeziehung aller relevanten Fachbereiche und Struktureinheiten vorzubereiten und mit entsprechenden Umsetzungsvorschlägen abzuschließen.

Das vorgeschlagene **Servicenetwerk Wirtschaft** in der Gesamtstadtverwaltung ist zeitnah vorzubereiten und eine Verwaltungslösung zur Umsetzung der Aufgabe herbeizuführen.

Interessant ist das **Serviceversprechen der Stadtverwaltung** für Unternehmen. Hierzu ist eine Arbeitsgruppe aus Verwaltung, öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaft einzusetzen, die Anforderungen und Standards abgleicht und die Überprüfung eingeführter Standards in Form eines Qualitätsmanagementsystems zuverlässig prüft. Das Serviceversprechen der Stadt Münster als Beispiel ist dabei als Denkraum zu begreifen.

Die vom isw unterbreiteten Vorschläge zur stärkeren **Konzentration auf Kernaufgaben** im Fachbereich Wirtschaftsförderung sind zu diskutieren mit dem Ziel, eine verbindliche Lösung mit klaren Abgrenzungen von Aufgaben und der Definition von Schnittstellen zu den vorgenannten Strukturen und den relevanten Verwaltungsbereichen zu entwickeln.

Es soll darüber hinaus weiterhin im Ergebnis des isw-Gutachtens geprüft werden, in wieweit Aufgaben der Projektentwicklung und Grundstücksvermarktung mit größerem Umfang als bisher auf die **EVG Halle-Saalkreis mbH** übertragen werden sollten. Im Zusammenhang mit dem BMW-Verfahren wurden hier bereits gute Erfahrungen gemacht.

Für die Beseitigung des Engpasses Finanzierungen wird durch das isw in Abstimmung mit der **Sparkassenbeteiligungsgesellschaft** ein Modell vorgeschlagen, das als Einzelmaßnahme in seinen Details zu prüfen und mit den beteiligten Partner zu beraten ist. Dabei muss im Vordergrund stehen, dass mit dem Aufbau der Kapitalbeteiligungsgesellschaft nicht neben den vorhandenen Banken etwa eine sinngemäß gleiche Konstruktion entwickelt wird, sondern als weiterführende Lösung Kriterien zugrunde gelegt und Ziele angestrebt werden, die sich als komplementär zu der bestehenden Bankenlandschaft verstehen.

Der Vorschlag eines **zentralen Gründerbüros** für Halle ist mit den dafür durch das isw vorgeschlagenen Teilnehmern zu diskutieren und, soweit dies zu einem konsensualen Ergebnis führt, auch umzusetzen.

### **Vorschlag der Verwaltung zur Umsetzung der gutachterlichen Vorschläge**

Die Verwaltung schlägt für die Behandlung der Vorschläge des Gutachtens insgesamt vor, dass ein **Maßnahmeplan** bis Dezember 2005, nachfolgend mit den personellen und organisatorischen und budgetseitigen Voraussetzungen der Gesamtverwaltung abgeglichen und mit konkreten Terminen vorgesehen wird. Auch ist dazu für den Fachbereich Wirtschaftsförderung unter Berücksichtigung bestehender und neuer Aufgaben und Schnittstellen ein **Fachkonzept** bis Februar 2006 zu erarbeiten und der Verwaltung zur Bestätigung vorzulegen.