

**Diskussionspapier für eine erfolgreiche  
Wirtschaftsförderung**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>I. Eckpunkte zur kommunalen Wirtschaftsförderung</b> .....	4
<b>II. Handlungsrahmen der Wirtschaftsförderung in der Praxis</b> .....	9
<b>1. Die Bedeutung der privaten und öffentlichen Wirtschaft für die Stadtpolitik</b> .	9
<b>2. Aktuelle Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Stadt</b> .....	10
2.1 Digitalisierung.....	10
2.2 Globalisierung und Internationalisierung .....	11
2.3 Demografischer Wandel und Strukturwandel .....	13
<b>3. Querschnittsaufgabe Wirtschaftsförderung – Daseinsvorsorge zur Sicherung des Standortes</b> .....	16
3.1 Aktionsfelder und Wirkungen kommunaler Wirtschaftsförderung.....	16
3.2 Die Rolle der Wirtschaftsförderung in der intelligenten und nachhaltigen Stadt.....	17
<b>4. Schwerpunkte der städtischen Wirtschaftsförderung</b> .....	19
4.1 Innovation – technologischer, ökonomischer und ökologischer Strukturwandel .....	20
4.1.1 Wirtschaft 4.0 .....	20
4.1.2 Innovationsfähigkeit.....	21
4.1.3 Nachhaltiges Wirtschaften und Ressourcen- und Energieeffizienz .....	22
4.2 Vermarktung der Standorte .....	23
4.3 Bestandssicherung und Bestandsentwicklung .....	23
4.4 Standortentwicklung.....	24
4.4.1 Flächenentwicklung und -vermarktung.....	24
4.4.2 Infrastruktur – Sanierung und Investition .....	25
4.4.3 Sicherung der Innenstädte und Stadtteilzentren.....	26
4.5 Demografischer Wandel, Fachkräfte und gespaltener Arbeitsmarkt .....	27
<b>5. Struktur kommunaler Wirtschaftsförderung</b> .....	28
5.1 Personal.....	28
5.2 Finanzielle und technische Ausstattung .....	29
5.3 Organisation.....	29
5.4 Strategische Allianzen bilden .....	30
<b>Beschluss des Hauptausschusses des Deutschen Städtetages zum vorliegenden Diskussionspapier, 21. Juni 2018, Berlin</b> .....	31
<b>Anhang</b> .....	32

## Vorwort

Digitalisierung, Globalisierung und demographischer Wandel sind die zentralen Herausforderungen, denen sich Industrie-, Handwerks- oder Dienstleistungsunternehmen heute stellen müssen. Die Wirtschaft schafft Arbeits- und Ausbildungsplätze und trägt zum städtischen Steuereinkommen bei. Standortentscheidungen von Unternehmen hängen entscheidend von den Rahmenbedingungen vor Ort ab.

Diese müssen die Städte gemeinsam mit der örtlichen Wirtschaft gestalten. So werden mit dem Handel angesichts des rasch zunehmenden Online-Handels neue Strategien für die Innenstädte entwickelt. Zugleich tragen die Städte gemeinsam mit kommunalen Unternehmen und weiteren Akteuren dazu bei, Gigabit-Netze auf- und auszubauen. Sie unterstützen mit digitalen Hubs oder Kompetenzzentren die Wirtschaft, insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen sowie StartUps bei Projekten der intelligenten Vernetzung.

All das erfordert Anpassungen der städtischen Infrastruktur, um den Wirtschaftsstandort Stadt zukunftsfähig zu halten. Hilfreich wären auch gemeinsame Initiativen zur Fachkräftegewinnung. Zudem brauchen die Städte flexiblere Rahmenbedingungen für die Flächenbereitstellung und Unterstützung bei der Brachflächenmobilisierung und -aufbereitung. Immer mehr Städte und Unternehmen engagieren sich bei ambitionierten Nachhaltigkeitsprojekten und investieren in Ressourcen- und Energieeffizienz.

Wirtschaftsförderung ist eine klassische Querschnittsaufgabe: Die Wirtschaftsförderung in den Städten unterstützt die lokale Wirtschaft und setzt Impulse zur Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen in den unterschiedlichen Branchen. Sie fördert erfolgreiches wirtschaftliches Handeln und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Gestaltung der Prosperität in einer Stadt und – wo erforderlich – den Strukturwandel. Wirtschaftsförderung ist Mittler zwischen Unternehmen und Handwerksbetrieben einerseits und lokaler Politik und Verwaltung andererseits.

Vor diesem Hintergrund ist das Diskussionspapier zur Wirtschaftsförderung überarbeitet und weiterentwickelt worden. Es soll angesichts des erheblichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels Orientierungshilfe für die lokale und regionale Wirtschaftsförderung geben. Dabei sind dem Papier „Eckpunkte zur kommunalen Wirtschaftsförderung“ vorgelegt, die einen Überblick über die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen und Aktivitäten der Wirtschaftsförderung geben. Der sich anschließende Handlungsrahmen enthält Vorschläge für Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die örtliche Wirtschaft und Wissenschaft.

Ich danke allen, die an der Überarbeitung des Diskussionspapiers mitgewirkt haben und freue mich, wenn wir weitere Anregungen und Hinweise für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung erhalten.



Helmut Dedy  
Hauptgeschäftsführer des  
Deutschen Städtetages

# **Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung**

**Überarbeitung des Diskussionspapiers „Wirtschaftsförderung – un-  
abdingbar für die Stärkung des Standortes“ auf der Grundlage des  
Hauptausschussbeschlusses**

**Diskussionspapier des Deutschen Städtetages – beschlossen vom  
Hauptausschuss am 21. Juni 2018 in Berlin**

## **I. Eckpunkte zur kommunalen Wirtschaftsförderung**

### **1. Private und öffentliche Wirtschaft schaffen Arbeitsplätze und tragen zur Finanzkraft der Stadt bei**

Private und öffentliche Wirtschaftsunternehmen schaffen Arbeitsplätze und leisten einen wichtigen Beitrag zur Finanzkraft einer Stadt. Des Weiteren bieten sie vielen Jugendlichen eine gesicherte Berufsausbildung, treiben Innovationen voran und sind wichtiger Kooperationspartner lokaler oder regionalen Wissenschaftseinrichtungen. In Deutschland sind mittelständische Unternehmen entscheidend für Wachstum und Wohlstand. Sie tragen wesentlich zur erfolgreichen Entwicklung der Städte bei und ermöglichen ein lebendiges und vielfältiges Gemeinwesen.

Die städtischen Unternehmen sichern mit ihrem Dienstleistungs-, Infrastruktur- und Versorgungsangebot wichtige Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wirtschaften in der Stadt und sind damit bedeutender Kooperationspartner der Wirtschaftsfördereinrichtungen, um den Bestand von Wirtschaft und Wissenschaft weiterzuentwickeln bzw. neue Unternehmen zu akquirieren.

### **2. Aktuelle Herausforderungen als Chance**

#### **• Digitalisierung fordert private und öffentliche Wirtschaft**

Die Digitalisierung erzeugt einen raschen Transformationsprozess in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen sowie der öffentlichen Hand, benannt u. a. mit den Begriffen Wirtschaft 4.0, Arbeit 4.0 oder Daseinsvorsorge 4.0. Konzepte und Prozesse intelligenter Vernetzung können die Qualität von öffentlichen und privaten Dienstleistungen und Serviceangeboten sowie Produkten verbessern, nutzerfreundlich gestalten sowie effizienter und kostengünstiger her- bzw. bereitstellen. Durch systematische Vernetzungen von Infrastrukturen, Gebäuden und Verkehrsträgern können Prozessoptimierungen, Produktivitätsfortschritte und Kosteneinsparungen in den Anwenderbranchen erzielt werden. Die digitale Stadt stärkt und vernetzt vorhandene unternehmerische und wissenschaftliche Ressourcen, trägt Sorge für die Partizipation der Zivilgesellschaft und erprobt die intelligente Nutzung von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien.

- **Globalisierung als Wettbewerbsfaktor und Zukunftssicherung**

International agierende Konzerne wirken sich zunehmend auf den Wirtschaftsstandort Stadt aus. Sie integrieren zunehmend lokal oder regional erzeugte Produkte und Dienstleistungen in ihre Angebotspalette (Plattformen) und konkurrieren somit mit der lokalen Wirtschaft.

Wirtschaft und Wissenschaft stehen damit in einem zunehmend internationaler werdenden Wettbewerb. Durch die Digitalisierung und intelligente Vernetzung der Wirtschaft sowie den schnellen technologischen Wandel verschärft sich dieser Wettbewerb. Gleichzeitig agieren lokale bzw. regionale Unternehmen immer häufiger auf internationalen Märkten und sichern damit den Wirtschaftsstandort. Diese internationalen Aktivitäten zur Standortsicherung gilt es zu unterstützen.

- **Demografischer Wandel erzeugt Anpassungserfordernisse**

Durch den sich immer rascher und kleinteiliger vollziehenden demografischen Wandel wachsen und schrumpfen die Städte in immer kürzeren Zeitabständen. Zudem gibt es innerhalb der Städte eine unterschiedliche Entwicklung. Dies erfordert von der privaten Wirtschaft mit ihren lokalen oder regionalen Dienstleistungs- und Produktangeboten ebenso eine dauernde Anpassungsstrategie wie von den städtischen Unternehmen und ihren Infrastruktur- und Dienstleistungsangeboten. Insbesondere für den stationären Handel stellt dieser Prozess vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Handels eine besondere Herausforderung dar.

### **3. Wirtschaftsförderung ist Querschnittsaufgabe zur Sicherung des Standortes**

Die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen sind Ansprechpartner für die Unternehmen und tragen dazu bei, die lokalen und regionalen Bedingungen für unternehmerisch erfolgreiches Handeln zu verbessern. Entsprechend den betrieblichen Erfordernissen setzen sie sich für die Sicherung und Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, weiche Standortfaktoren, Sicherung und Pflege des Unternehmensbestandes, Förderung von Neugründungen, Akquisition von Ansiedlungen, Innovations- und Wissenstransfer, Clustermanagement, Standortmarketing und Sicherung des Einzelhandelsstandortes ein. Aus diesen Gründen ist die Wirtschaftsförderung eine Querschnittsaufgabe, die eine Zusammenarbeit aller kommunalen Handlungsfelder bedingt. Sie leistet einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für die Menschen in der Stadt und ist Teil der kommunalen Daseinsvorsorge. Gleichzeitig übernimmt die Wirtschaftsförderung die Funktionen eines Projektentwicklers und Projektmanagers, zum Beispiel zu den Themen Digitalisierung, Entwicklung von Gewerberaum und Gewerbeflächen, Immobilienentwicklung oder Infrastruktur.

### **4. Wirtschaftsförderung hebt durch Kooperationen Innovationen**

Eine weitere wesentliche Aufgabe der Wirtschaftsfördereinrichtungen ist die Kooperation und Vernetzung unterschiedlicher Akteure. Dies betrifft beispielsweise den Aufbau von Kompetenznetzwerken zur Förderung der Wachstumsbranchen oder die Förderung der Kooperation des Handels untereinander sowie der Immobilieneigentümer und (Freizeit-) Wirtschaft mit der Stadt. Die Wirtschaftsförderung unterstützt die Kooperation zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, um zum Beispiel Innovationen zu heben und Netzwerk- und Clusterentwicklung zu implementieren. Angesichts knapper Ressourcen, technologischer Entwicklungen und zunehmendem Wettbewerb ist eine stärkere Verflechtung und Kooperation mit anderen Kommunen zu einzelnen wirtschaftlichen Bereichen sinnvoll, um die Standortqualität der gesamten Region zu verbessern.

## **5. Wirtschaftspolitisches Leitbild als Basis erfolgreicher Wirtschaftspolitik**

Um eine gut funktionierende Wirtschaft langfristig zu sichern und eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, sind verlässliche Rahmenbedingungen, eine leistungsfähige Infrastruktur und eine Unterstützung der Wirtschaft durch die städtische Politik erforderlich. Die Festlegung dieser Vorhaben und Ziele in einem wirtschaftspolitischen Leitbild trägt zur erfolgreichen Standortpolitik bei. Mit einem umfassenden Standortmonitoring kann die Wirtschaftsförderung flexibel auf Änderungen reagieren und gemeinsam mit relevanten Stakeholdern Konzepte und Maßnahmen entwickeln.

## **6. Stadt braucht Standortmarketing**

Globaler Wandel erfordert neue, auf die jeweiligen Veränderungen abgestimmte Strategien, eine internationale Orientierung von Wirtschaftsförderung sowie eine stärkere fachliche Querschnittsorientierung. Hierzu bedarf es einer eindeutigen Positionsbestimmung des Standortes. Daher erlangt Standortmarketing als verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe nicht nur für den Wirtschaftsstandort Stadt zunehmend an Bedeutung.

## **7. Bestandsmanagement hält Unternehmen am Standort**

Trotz steigender Standortflexibilität der Unternehmen ist die Bindung vorhandener Unternehmen zur Standortkommune durch unterschiedliche Maßnahmen ein wichtiges Ziel der Wirtschaftsfördereinrichtungen. Bestandsmanagement bedeutet auch, Möglichkeiten des Austauschs und der Kooperation von Start-ups und etablierten Unternehmen zu schaffen, um klassische Unternehmensstärken mit innovativen Methoden und Herangehensweisen zu verbinden. Zur Standortsicherung kann auch die regionale Zusammenarbeit beitragen, um angesichts der wirtschaftlichen Verflechtungen von Stadt und Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu stärken.

## **8. Wirtschaft 4.0 - Die Zukunftsfähigkeit des Standortes sichern**

Die zunehmende Digitalisierung führt zu erheblichen Anforderungen insbesondere für die kleinen und mittleren Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit gefährdet ist. Hier ist die Wirtschaftsförderung gefordert, grundlegende Rahmenbedingungen, wie beispielsweise eine hinreichende Breitbandversorgung, zu forcieren. Sie sollte auch – gegebenenfalls mit Unterstützung von Landes- und Bundesprogrammen – eine Orientierung bei der Umsetzung der Digitalisierung geben. Gleichzeitig sind zur Unterstützung des strukturellen Wandels positive Rahmenbedingungen für neue Gründungen – Start-ups – zu schaffen, damit neue Geschäftsmodelle und -projekte entwickelt werden können.

Darüber hinaus gilt es, bei den Initiativen der Städte zur Entwicklung hin zur Digitalen Stadt (Smart Cities), die nahezu alle städtischen Angebote und Aktivitäten und die Infrastruktur umfasst, die Erfordernisse der örtlichen Unternehmen einzubringen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung sollte auch das Dienstleistungsangebot der städtischen Verwaltung für die Wirtschaft durch E-Government weiterentwickelt werden, damit die wirtschaftsrelevanten Prozesse und Verfahren schneller und effizienter durchgeführt werden können.

## **9. Nachhaltiges Wirtschaften: Ökonomie und Ökologie verbinden**

Zukunftsfähige Wirtschaft muss sich an den geänderten ökologischen Rahmenbedingungen orientieren. Die Wirtschaftsförderung kann durch entsprechende Projekte und Maßnahmen deutlich machen, dass durch nachhaltiges Wirtschaften, wie beispielsweise Maßnahmen zur

Ressourcen- und Energieeffizienz, nicht nur Kosten gesenkt werden, sondern mit neuen Produkten auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert werden können.

## **10. Flächen aktivieren**

Der Bestand an verfügbaren und erschlossenen Wirtschaftsflächen hat insbesondere in den großen Städten abgenommen. Vor diesem Hintergrund müssen die Anstrengungen intensiviert werden, um ein ausreichendes und differenziertes Immobilienangebot zu entwickeln und vorzuhalten. Dies erfordert ein flexibles und aktives Wirtschaftsflächenmanagement, durch das als Teil einer integrierten Stadtentwicklungspolitik auch Nutzungskonkurrenzen überwunden werden können. Darüber hinaus bedarf es einer intensiveren Aktivierung von Brachflächen, die letztlich nur durch Unterstützung von Land und Bund durchgeführt werden kann (siehe im Anhang Diskussionspapier des Deutschen Städtetages zur „Wirtschaftsflächenentwicklung in den Städten“).

## **11. Infrastruktur zukunftsfähig gestalten**

Die Sanierung und der Ausbau von zukunftssichernden Infrastrukturen auf allen staatlichen Ebenen muss eine größere Priorität erhalten und sicher finanziert werden. Handlungsbedarf besteht bei der Herstellung einer funktionstüchtigen Breitbandinfrastruktur als Voraussetzung für die Initiativen zur Wirtschaft 4.0. Bund und Länder müssen darüber hinaus eine stärkere Verantwortung für die Verkehrsinfrastruktur übernehmen und deutlich mehr finanzielle Mittel für die Mobilität zur Verfügung stellen. Des Weiteren sollten gemeinsam mit kommunalen Unternehmen Konzepte zur Anpassung der Infrastruktur an die neuen Herausforderungen demografischer Wandel und Digitalisierung erstellt werden, um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes zu sichern.

## **12. Lebenswerte Innenstädte und Nahversorgung erhalten**

Zur Stärkung der Innenstädte wie auch der Stadtteilzentren ist es notwendig, die Attraktivität der Innenstädte zu erhöhen und die stadtteilnahe Versorgung zu sichern. Gezieltes Citymanagement kann einen nachhaltigen Beitrag zur Belebung von Zentren und der Einzelhandelslandschaft leisten. Angesichts des zunehmenden Online-Handels muss der stationäre Handel mit dem Ausbau von Multi-Channel-Strategien sowie neuen Handlungskonzepten auf den strukturellen Wandel reagieren. Die Städte sollten sich für die benötigte Begleitinfrastruktur mit Förderung von Bund und Länder einsetzen, aber auch mit neuen umweltfreundlichen Mobilitätsangeboten Kunden- und Lieferströme optimieren und beschleunigen. Eine weitere entscheidende Aufgabe ist die Durchführung eines seriösen Geschäftslagenmanagements. Gleichzeitig gilt es, mit entsprechenden Initiativen die Nahversorgung, insbesondere in den Stadtteilen, zu gewährleisten (siehe im Anhang Positionen von DST und HDE zur Zukunft von Stadt und Handel).

## **13. Fachkräfte sichern und Langzeitarbeitslosigkeit reduzieren**

Zum einen fehlen in den Betrieben Fachkräfte, zum anderen besteht ein Sockel an Langzeitarbeitslosigkeit. Daher sollte die Wirtschaftsförderung dazu beitragen, das vorhandene Arbeitskräftepotential – wie ältere Arbeitnehmer, Frauen, Migranten – zu fördern, damit das bestehende Potential an Arbeitskräften ausgeschöpft werden kann. Darüber hinaus sollten ausländische Arbeitskräfte für den Standort gewonnen werden. Für Langzeitarbeitslose sind geeignete Maßnahmen im Rahmen spezieller Programme durchzuführen.

## **14. Wirtschaftsfördereinrichtungen stärken**

Wirtschaftsförderung ist weit mehr als eine Marketing- und Vertriebsaufgabe und umfasst eine breite Aufgabenpalette. Die Organisation, Ausstattung und Finanzierung der Wirtschaftsfördereinrichtungen hängt von den lokalen und regionalen Standortbedingungen ab und bedarf regelmäßiger Anpassungen an die neuen Herausforderungen. Hierzu sollte die Wirtschaftsförderung mit ausreichendem Personal und Kompetenzen ausgestattet sein. So sollte die Wirtschaftsförderung als Querschnittsaufgabe in allen sie berührenden Fragestellungen in verwaltungsinterne Prozesse einbezogen werden. Auch die Einrichtung eines Ausschusses, der ausdrücklich auch für Wirtschaft bzw. Wirtschaftsförderung zuständig ist, oder eines politischen Gremiums (z. B. eines Fachbeirats) für die Wirtschaftsförderung ist sinnvoll. Damit kann die ehrenamtliche Kommunalpolitik in die Sicherung des Wirtschaftsstandortes aktiv einbezogen werden. Darüber hinaus sollte ein enger Dialog sowohl mit den wirtschaftsrelevanten Stakeholdern als auch mit der Bürgerschaft erfolgen.



## **II. Handlungsrahmen der Wirtschaftsförderung in der Praxis**

### **1. Die Bedeutung der privaten und öffentlichen Wirtschaft für die Stadtpolitik**

Die wirtschaftliche Entwicklung bestimmt insbesondere durch die Schaffung von Arbeitsplätzen die Lebensgrundlagen für Familien, die Kompetenz des Standorts und kann durch das Auslösen von Forschung und Entwicklung bedeutender Treiber der Zukunftsentwicklung sein. Ohne funktionierende Wirtschaft sind notwendige volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen wie Wohnen, Einkauf, Mobilität etc. nicht aufrecht zu erhalten.

Unternehmen – Handwerksbetriebe, Gewerbetreibende, 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 tragen auch die städtischen Unternehmen und Beteiligungen zur Wirtschaftskraft einer Stadt bei. Sie haben einerseits als Betriebe wichtige Arbeitsgeberfunktion. Andererseits können vor Ort tätige städtische Unternehmen wesentlich zur Standortsicherung beitragen. Dem Gemeinwohl und den städtischen Eigentümern verpflichtet, stellen sie im Rahmen der örtlichen Daseinsvorsorge für die örtliche Wirtschaft und Wissenschaft wichtige Schlüsselinfrastruktur zur Verfügung. Ihr breites Angebot umfasst Dienstleistungen und Versorgung wie Energie und Wasser, Entsorgung von Abwasser und Abfällen oder zum Beispiel die Straßenreinigung. Sie stellen den öffentlichen Personennahverkehr, den sie entsprechend den spezifischen Anforderungen vor Ort anbieten, sicher und engagieren sich zunehmend für den Breitbandausbau. Die von den städtischen Unternehmen organisierten Messen sind wichtige wirtschaftliche Marketing-Veranstaltungen für Hersteller und Verkäufer von Waren/Dienstleistungen. Gleichzeitig engagieren sie sich im Rahmen ihrer Aufgaben zum Klima- und Ressourcenschutz und können wichtige Vorreiter für innovative Verfahren und Prozesse zur Ressourceneffizienz sein.

Die Entwicklung der örtlichen und regionalen Wirtschaft, d. h. die der einzelnen Unternehmen ist wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Standortes Stadt (Arbeitsplätze, Einwohnerinnen und Einwohner, Steueraufkommen). Dies zeigt sich exemplarisch an den Gewerbesteuerereinnahmen, die im Jahr 2017 40,1 Milliarden Euro von 95,9 Milliarden Euro der Gesamtsteuereinnahmen der Gemeinden (ohne Stadtstaaten) ausmachen (Quelle: Bundesministerium für Finanzen). Städtische Aufgaben werden entscheidend mit Einnahmen aus der Gewerbesteuer und dem Gemeindeanteil aus der Einkommenssteuer finanziert. Die Steuerkraft, die immer wirtschaftliche Aktivitäten voraussetzt, bestimmt maßgeblich die Leistungsfähigkeit und Handlungsspielräume der Städte und Gemeinden, die sie in der Lage versetzt, ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen, nämlich im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung die Daseinsvorsorge zu gewährleisten. Darüber hinaus investieren Unternehmen am Standort, bilden aus, sind wichtige Arbeitgeber und engagieren sich auf vielfältigste Weise bei Kultur, Sport, Bildung und sozialen Projekten. Damit wird deutlich, dass es nur mit einer erfolgreichen städtischen Wirtschaftspolitik eine erfolgreiche Zukunft für die deutschen Städte und Gemeinden gibt.

Wirtschaft und Wissenschaft stehen in einem zunehmend internationaler werdenden Wettbewerb. Die Digitalisierung der Wirtschaft sowie der technologische Wandel werden neue Herausforderungen bringen, denen sich die Städte heute proaktiv stellen müssen, um nicht anderen Ländern mit attraktiveren Bedingungen die Wachstumsfelder zu überlassen. Entschlossene Strategien, welche Angebote die Städte bis 2030 der Wirtschaft und Wissenschaft machen wollen und darauf ausgerichtete Konzepte, Rahmenbedingungen und Finanzierungsmodelle sind erforderlich, um die Position des deutschen Wirtschaftsraumes,

die in den letzten Jahrzehnten trotz hoher Produktionskosten erreicht wurde, auch in der mittelfristigen Zukunft zu sichern und auszubauen. Dabei gilt es, insbesondere den in Deutschland starken Mittelstand zu unterstützen sowie den hohen Anteil an individueller Fertigung beizubehalten bzw. auszubauen, um die Position des Wirtschaftsraums mit dem starken Mittelstand und dem hohen Anteil an industrieller Fertigung zu stärken.

Die folgenden Ausführungen thematisieren zunächst die aktuellen Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Stadt (Kap. 2) und gehen auf die zentrale Aufgabe der Wirtschaftsfördereinrichtungen als Mittler zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Politik ein (Kap. 3). Anschließend werden konkrete Schwerpunktsetzungen der kommunalen Wirtschaftsförderung dargestellt (Kap. 4). Die Konsequenzen, die sich aus diesen Anforderungen für die personelle und finanzielle Ausstattung, die Organisationsform bzw. strategische Ausrichtung ergeben, sind in Kap. 5 enthalten.

## **2. Aktuelle Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Stadt**

Der Wirtschaftsstandort Stadt steht aktuell vor gravierenden Herausforderungen. Die sich immer rascher vollziehende Digitalisierung wirkt sich immer stärker auf alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereiche aus, bewirkt strukturelle Änderungen in der gesamten Wirtschaft und stellt erhebliche Anforderungen an städtische Verwaltungen (z. B. E-Government) und städtische Beteiligungen (Angebote der Daseinsvorsorge). Der dadurch ausgelöste Strukturwandel und die zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erforderliche Innovation wird weitere Änderungen hervorrufen.

Darüber hinaus erfordert der demografische Wandel Anpassungen zum Beispiel im Hinblick auf Infrastruktur und Arbeitskräfte. Durch die Globalisierung befinden sich die Städte im internationalen Wettbewerb und können gleichzeitig immer weniger die Standortentscheidungen der Unternehmen beeinflussen.

### **2.1 Digitalisierung**

Die Digitalisierung erzeugt einen erheblichen Veränderungsprozess in allen gesellschaftlichen Bereichen sowie der öffentlichen Hand. Vor diesem Hintergrund stellen sich auch die Städte insgesamt neu auf und entwickeln sich zunehmend zu intelligenten, vernetzten und nachhaltigen Einheiten, zu Smart Cities. Diese Initiativen sind mehr als Verwaltung und Management von „IT“. Ziel intelligenter Vernetzung ist eine Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und Serviceangeboten für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft und Wissenschaft. Entsprechend werden im Rahmen solcher Zukunftsszenarien mit innovativen Konzepten zunächst in einzelnen Teilbereichen der Stadt Maßnahmen zur Bewältigung der demografischen, klimatischen und digitalen Herausforderungen umgesetzt. Vor diesem Hintergrund sind die Städte auch dabei, ihre Verwaltungsaufgaben im Sinne einer Verwaltung 4.0 anzubieten. In Bezug auf den Wirtschaftsstandort können die digitalen Initiativen der Städte nicht isoliert entwickelt werden. Sie bedürfen der engen Abstimmung mit der Wirtschaft, um voneinander profitieren zu können.

Wie sich die zunehmende Digitalisierung auf das Infrastrukturangebot der Städte – Energie, Verkehr etc. – auswirkt, ist offen. Wenn zunehmend digitale Leistungsangebote (z. B. Apps) auf städtische Dienstleistungen zurückgreifen ohne die eigentlichen Dienstleistungen zu erbringen, kann dies erhebliche Auswirkungen auf das städtische Infrastrukturangebot haben.

Auch die Digitalisierung der Wirtschaft schreitet rasant fort. Die Digitalisierung löst sowohl in der Dienstleistungswirtschaft als auch bei Industrie und Gewerbe tiefgreifende Veränderungen und damit einen erheblichen Strukturwandel aus. Künftig können Unternehmen ihre Maschinen, Lagersysteme, Betriebsmittel, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zuliefer- und

Partnerunternehmen sowie ihre Kunden in sozio-technischen Systemen vernetzen. Die digitalisierte und vernetzte Produktions- und Dienstleistungswirtschaft führt dazu, dass zukünftig neue Geschäftsfelder und Aufgaben sowie neue Zeiten, Orte und Inhalte der Arbeit entstehen. So findet eine Kopplung von Produktionen mit hochwertigen Dienstleistungen statt und die Bedeutung der Güterproduktion ohne Dienstleistung nimmt rapide ab. So bietet die Automobilindustrie nicht nur Autos, sondern integrierte Mobilitätsdienstleistungen an. Auch die Energieversorger stellen mit den sogenannten Smart Home-Angeboten umfassende Dienstleistungen zur Verfügung und verkaufen nicht mehr nur Strom, Gas oder Wärme. Es wird somit neue Chancen für Kundenansprache sowie Absatzmärkte und Absatzmethoden geben. So können zum Beispiel relevante Informationen sowohl den Geschäftspartnern als auch den Kundinnen und Kunden gleichzeitig zur Verfügung stehen. Die Digitalisierung erlaubt damit die direkte Einbeziehung von Kundenwünschen und die kostengünstige Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Gleichzeitig können Potenziale für neue Produkte, Dienstleistungen und Lösungen entstehen. Dabei erstreckt sich die Wertschöpfungskette über den komplexen Lebenszyklus der Produkte hinweg: von der Idee, dem Auftrag über die Entwicklung und Fertigung, der Auslieferung eines Produkts an den Endkunden bis hin zum Recycling, einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen. Auch verbundene neue Technologien – wie die ständig steigenden Anwendungsmöglichkeiten für 3-D-Druck – verändern die Wirtschaftsstruktur. Hier sind Auswirkungen auf die Logistikketten (Datentransport und Vorortdruck statt Produkttransport) und auf die Produktionsstandorte durch lokale (Druck-) Manufakturen zu erwarten.

Damit ermöglicht die digitale Vernetzung völlig neue Geschäftsmodelle, die traditionelle Unternehmen, aber auch ganze Branchen in Frage stellen. Die Digitalisierungsprozesse haben bereits heute zum Beispiel im Rahmen des Online-Handels zu erheblichen disruptiven und strukturellen Veränderungen geführt (siehe hierzu ausführlich Kap. 4.4.3). Die Auswirkungen von Onlineangeboten und neuen digitalen Geschäftsmodellen auf Buchhandel, Musikwirtschaft, Reise- und Hotelvermittlung usw. sind bereits deutlich erkennbar. Kein Wirtschaftszweig ist davor gefeit, durch neue Geschäftsmodelle in Frage gestellt zu werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich in der selbst organisierten Wirtschaft 4.0 auch die Arbeit in vielen Bereichen stark verändern wird – sie wird komplexer, dynamischer und ist mit einem hohen Maß an Flexibilität verbunden. Entsprechend werden auch an die Führungskräfte neue Anforderungen gestellt. Die Einführung von „Wirtschaft 4.0“ in Unternehmensabläufe wird über die rein technische Umstellung hinaus auch erhebliche Veränderungen in der Unternehmensführung („change management“) mit sich bringen. Hierarchische Systeme eignen sich hierfür weniger als offene und vertrauensvolle Kommunikation, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert. Gleichzeitig findet eine Beschleunigung der Prozesse statt, dies erfordert eine stärkere strategische Orientierung durch die Führungskräfte. Die Anforderungen an die Qualifikation von Beschäftigten werden weiter steigen. Damit stellen sich weitere hohe Herausforderungen zur Organisation von Arbeit vor allem für weniger qualifizierbare Gruppen zur Vermeidung von sozialer Ausgrenzung und allen damit verbundenen negativen Folgen. Durch den Anstieg von Kontroll- und Steuerungsaufgaben werden andererseits Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – sowohl hinsichtlich der Qualifikation als auch mit Blick auf die Flexibilität – steigen. Tätigkeiten im mittleren Qualifikations- und Lohnbereich werden zunächst automatisiert und wegfallen. Eher erfahrungs- und interaktionsbasierte Berufsfelder am unteren und oberen Qualifikationsrand dürften an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig könnten neue Berufsfelder entstehen. Mit der Dezentralisierung könnten Arbeitsplätze entstehen, die weniger sozial abgesichert sind und möglicherweise schlechter bezahlt werden.

## **2.2 Globalisierung und Internationalisierung**

Der Wirtschaftsstandort Deutschland zählt zu den weltweit führenden Exportländern. Deutschlands Wohlstand wächst vor allem durch die zunehmende Internationalisierung der

Arbeitsteilung und durch den Handel mit Gütern und Dienstleistungen. Die weltweite Öffnung der Märkte ist eine große Chance zur Sicherung des Wohlstands.

Globalisierung und Internationalisierung werden immer bedeutsamer für die deutschen Wirtschaftsstandorte. Dabei werden Wachstum und Wohlstand entscheidend durch einen starken Mittelstand getragen. Mittelständische Unternehmen schaffen nicht nur überproportional häufig Arbeits- und Ausbildungsplätze und sichern damit die Lebensgrundlagen für Familien, sie tragen auch wesentlich zur Kompetenz des Standorts und zum Auslösen von Forschung und Entwicklung bei.

Durch grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen werden auch die kommunalen Strukturen beeinflusst. Sowohl Beschaffung, Produktion, Dienstleistung, Absatz und Finanzierung orientieren sich zunehmend an internationalen Märkten. Waren es zu Beginn der Globalisierung vornehmlich der Import von Rohstoffen aus dem Ausland, eine Produktionsverlagerung in Billiglohnländer sowie der Export von hochwertigen Produkten und Maschinen ins Ausland, so sind die Verflechtungen heute wesentlich komplexer. Deutsche Unternehmen werden mit ausländischer Konkurrenz im eigenen Land konfrontiert und beim Export stehen sie ebenfalls in einem zunehmenden Wettbewerb. International agierende Firmen sind aufgrund der Globalisierung wesentlich beweglicher und investieren oft nicht mehr selbst in Immobilien. Firmenentscheidungen werden oft standortfern und kennzahlengesteuert getroffen. Hinzu kommen die Entwicklungen auf den Finanzmärkten, die dazu führen, dass ausländische Investoren in deutsche Unternehmen investieren bzw. sie komplett übernehmen.

Dies hat Auswirkungen auf die lokalen Wirtschaftsstandorte. Der persönliche Kontakt zu Entscheidungsträgern von international gesteuerten Unternehmen geht verloren und standortrelevante Entscheidungen werden zunehmend in ausländischen Konzernzentralen und bei Investoren getroffen, die keinen Bezug zu lokalen Anforderungen haben. Die somit zunehmend anonymisierten Standortentscheidungen sowie die Auswirkungen der Veränderung globaler Rahmenbedingungen führen oft zu nicht beeinflussbaren Entwicklungen an den lokalen Standorten. Daher wird es immer wichtiger, dass die Kommune und ihre Wirtschaftsförderungseinrichtung ausländische Kontakte durch Besuche, Konferenzen, Kongresse oder Empfänge pflegen.

Mittelständische Unternehmen agieren zunehmend auf internationalen Märkten, halten aber zugleich ihre regionale oder lokale Verbundenheit mit der Stadt aufrecht. Die Unterstützung dieser mittelständischen Unternehmen ist ebenso wie die Befähigung bisher nur regional tätigen Unternehmen für internationale Märkte, zum Beispiel durch entsprechende Sprachkenntnisse, internationale Vernetzungen, Kenntnisse der internationalen Wirtschaftsstruktur, eine für die Wirtschaftsfördereinrichtungen relevante Aufgabe.

Entsprechend bieten internationale Freihandelsabkommen deutschen Unternehmen einerseits erhebliche Chancen in den Partnerländern, wenn die Freihandelsabkommen fair ausgestaltet sind. Andererseits steigern sie den Konkurrenzdruck und fördern den Wettbewerb um Innovationen.

Auch nationale Wirtschaftsstrategien wie die chinesische „One Belt – One Road“-Strategie haben ihre Wirkung auf Standorte und Unternehmen in Deutschland. Eine gezielte Förderung von Warenstrombeziehungen mit Infrastrukturinvestitionen erfordert entsprechende Reaktionen, um eine Benachteiligung deutscher Unternehmen und Wirtschaftsstandorte zu verhindern bzw. die sich daraus ergebenden Chancen rechtzeitig zu nutzen.

Durch die Globalisierung ergeben sich aus gesteigener Transparenz und internationaler Vergleichbarkeit auch Herausforderungen im Wettbewerb der Standorte. Die Standortkonkurrenz ist nicht mehr allein national, sondern Städte befinden sich zunehmend im internationalen Wettbewerb mit unterschiedlichen Ansiedlungsbedingungen im Bereich Standort-

kosten, Arbeitsmarkt und gesetzlicher sowie genehmigungsrechtlicher Rahmenbedingungen.

Die Innovationskraft als eine wesentliche Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit und als Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum wird immer wichtiger. 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. Das heißt die Entwicklungsmöglichkeiten der Städte sind abhängig vom qualitativen und quantitativen Niveau der ansässigen Produktions- und Dienstleistungsbetriebe.

### **2.3 Demografischer Wandel und Strukturwandel**

Der demografische Wandel wirkt sich in den Städten unterschiedlich aus. So kann ein Nebeneinander von wachsenden und schrumpfenden Städten mit entsprechenden Anforderungen an harte bzw. weiche Standortfaktoren festgestellt werden. Zusätzlich gibt es eine unterschiedliche Entwicklung innerhalb der Städte. Der demografische Wandel hat Auswirkungen u. a. auf die städtische Infrastruktur, das Flächenangebot oder die Verfügbarkeit an Fachkräften.

Neben der Digitalisierung und Vernetzung der gesamten Wirtschaft, die fundamentale, strukturelle Veränderungen für alle Branchen und alle Unternehmen bewirken werden (siehe Kap. 2.1), gibt es strukturelle Änderungen zum Beispiel auch aufgrund ökologischer Rahmenbedingungen. Durch die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung von Rohstoff- und Kapitalmärkten und den Klimawandel etc. ergeben sich Veränderungsprozesse. Diese bergen nicht nur Risiken, sondern auch eine Vielzahl von Chancen wie zum Beispiel der Export und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. 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 und autonomer 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. Das produzierende Gewerbe bleibt auch angesichts der zunehmenden Verflechtung zwischen hochwertigen produktionsnahen Dienstleistungen und dem produzierenden Gewerbe wichtig.

Diese Entwicklungen lösen einen Strukturwandel aus, der bestimmendes Kennzeichen der wirtschaftlichen Entwicklung bleibt. 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;
- Digitalisierung und Entwicklung innovativer Dienstleistungsmärkte, insbesondere an den ökonomischen Schnittstellen neuer Schlüssel- und Querschnittstechnologien;
- Vernetzung der Produktions- und Dienstleistungswirtschaft;
- Individualisierung von Gütern und Dienstleistungen;
- Umnutzungsdruck auf Flächen.

Diese immer komplexer und dynamischer werdenden Prozesse finden nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch bei den Städten und ihren kommunalen Unternehmen statt. Im Einzelnen lassen sich folgende strukturelle Herausforderungen feststellen:

### *Städtische Infrastruktur*

An vielen Stellen ist die Infrastruktur erneuerungsbedürftig und entspricht nicht mehr den aktuellen technischen Anforderungen. Insbesondere Straßen und Brücken, Schulen und andere öffentliche Gebäude sowie Leitungssysteme weisen einen erheblichen Sanierungsstau auf. Schon heute ist der volkswirtschaftliche Schaden gravierend.

Gleichzeitig steigt der Wirtschaftsverkehr seit Jahren. Die prognostizierte Zunahme des Verkehrs sämtlicher Verkehrsträger (Straße, Schiene, Wasser, Luftverkehr) erfordert Investitionen, die weit über die Sanierung des Bestandes hinausgehen. Verändertes Mobilitätsverhalten und neue Verkehrsmittel und Technologien machen ebenfalls proaktives Handeln notwendig. Die Initiativen zu Elektro- und klimafreundlicher Mobilität, von Assistenzsystemen bis autonomen Fahrzeugen, zu Carsharing und neuen Mobilitätsangeboten sowie zu einem veränderten Mobilitätsverhalten können nur gelingen, wenn es Investitionen in Straßen, ÖPNV sowie digitale Vernetzung und ein flächendeckendes Tankstellennetz für Elektro- und alternative Kraftstoffe gibt.

Die digitale Transformation erzeugt akute Anforderungen an eine Breitbandstrategie, die weit über das Ziel der Bundesregierung einer 100 MBit-Versorgung hinausgeht, und daher nur ein Zwischenziel sein kann. Zukünftig bedarf es einer flächendeckenden Versorgung mit Glasfasernetzen und einer klaren Kompetenzentscheidung für diese entscheidende Infrastruktur. Gerade die wissensbasierte und forschungsabhängige Wirtschaft in Deutschland benötigt dringend eine entsprechende digitale Infrastruktur. Da die Digitalisierung sehr zeitnah alle Bereiche der Wirtschaft betreffen wird, handelt es sich um eine Aufgabe der Daseinsvorsorge.

### *Zukunft der Innenstädte*

Globalisierung, Standortentwicklung sowie technologischer und ökonomischer Strukturwandel verwandeln das Gesicht der Innenstädte. Der gesellschaftliche, soziale, wirtschaftliche und demografische Wandel sowie die Digitalisierung verändern die Bedürfnisse, die Nachfrage und das Verhalten der Menschen. Einkaufs-, Freizeit- und Mobilitätsverhalten ändern sich mit entsprechenden Auswirkungen auf den Handel und die Innenstädte sowie die Stadtteilzentren. Insbesondere der zunehmende Online-Handel kann zu negativen Folgen für Innenstädte und Stadtteilzentren führen.

Festzustellen ist ein verändertes Einkaufsverhalten, ein anhaltender Trend zu Großbetriebsformen sowie sich immer deutlicher abzeichnende Verschiebungen zugunsten des Internethandels. Dieser weiter wachsende Online-Handel hat erhebliche Auswirkungen auf den stationären Handel, insbesondere den inhabergeführten Handel und damit auf die Innenstädte. Dabei gibt es erhebliche Disparitäten zwischen den Städten: Während einerseits Leerstände und Nahversorgungsengpässe in Innenstädten und/oder Stadtteilzentren existieren, haben prosperierende strukturstarke Städte mit erheblichen Nutzungskonkurrenzen zu kämpfen.

### *Wirtschaftsflächenangebot*

Die Anforderungen an die Ansiedlung von Firmen und die Entwicklung von Flächen für Kommunen und Unternehmen sind in den letzten Jahren zunehmend komplexer geworden. Zahlreiche (ökologische, energetische, technische, rechtliche, sicherheitsrelevante, innovationsgetriebene etc.) Bedingungen zeigen den Fortschritt und die Technologieführerschaft der deutschen Wirtschaft, aber sie haben das Entwickeln, Investieren, Bauen und Betreiben auch komplexer und teurer gemacht. Gleichzeitig ist der Wettbewerb internationaler und transparenter geworden, Produktionen und Dienstleistungen sind zunehmend ortsungebunden und weltweit vernetzt.

Der Strukturwandel sowie wirtschaftsfremde Nutzungen von Flächen führen auf kommunaler

Ebene zu einem hohen Umnutzungsdruck auf Flächen. Dieser ist zwar regional unterschiedlich stark ausgeprägt, gerade viele attraktive zentrale Standorte leiden aber unter einem akuten Gewerbeflächenmangel. Umnutzungsdruck im Bestand steht aufgrund der insbesondere in den Ballungsräumen vorzufindenden Flächenknappheit gleichzeitig einer restriktiven Handhabung bei der Ausweisung von neuen Standorten gegenüber. Zusätzlich differenziert sich der Gewerbeimmobilienmarkt analog zu betrieblichen Standortanforderungen immer mehr aus. Damit kommt der Profilierung von Flächen eine größere Rolle zu und die Schaffung eines auch qualitativ bedarfsgerechten Angebots an Gewerbeflächen und -immobilien als Ziel wird immer wichtiger. Darüber hinaus erfordert insbesondere die „Altlastenproblematik“ bei Brachflächen sowie bei ungenutzten und untergenutzten Grundstücken von Militär, Bahn, Post und Industrie ein flexibles Flächenmanagement von den Verantwortlichen. Die Revitalisierung bracher und bisher nicht nutzbarer Flächen wird die wesentliche Fragestellung der Zukunft sein. Gleichzeitig erlauben neue Arbeitsformen und eine höhere Umweltverträglichkeit von verfügbaren Wirtschaftsflächen eine weit stärkere Durchmischung von Nutzungen (s. zum Thema ausführlich den Hinweis zum DST-Diskussionspapier „Wirtschaftsflächenentwicklung in den Städten“ im Anhang).

### *Verfügbarkeit von Fachkräften*

Angesichts der niedrigen Arbeitslosenquote gibt es Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften. 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 Schulabgängerinnen und 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 sowie die Digitalisierung der Wirtschaft werden dazu beitragen, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, geeignetes Personal zu finden. Dies gefährdet den Fortbestand der Unternehmen und des Standortes.

### *Langzeitarbeitslosigkeit*

Gleichzeitig gibt es in einer Reihe von Städten einen Sockel an Langzeitarbeitslosen mit zum Teil länger als 4 Jahre dauernden Arbeitslosigkeit, deren Integration in Arbeit bisher nicht gelungen ist. Außerdem entstehen neue Herausforderungen durch die erforderliche Integration der Zugewanderten in den Arbeitsmarkt.

### *Nachhaltiges Wirtschaften*

Klimawandel, Ressourcen- und Energieverbrauch und deren finanzielle Auswirkungen haben gleichermaßen aus ökologischen wie ökonomischen Gründen eine Entwicklung zu nachhaltigem Wirtschaften bewirkt. Neben eher betriebswirtschaftlichen Faktoren führt dies angesichts der Energiewende und dem Energiekonzept der Bundesregierung mit dem Ziel, Energieversorgung in Deutschland bis 2050 überwiegend durch erneuerbare Energien zu sichern, zu einer Änderung der bisherigen Produktionsweisen. Vorsorgender Umweltschutz und Innovation im Bereich Ökonomie können sich gut ergänzen. Alle staatlichen Ebenen sind aufgerufen, gemeinsam Lösungen zu finden, um die umwelt-, aber auch betriebs- bzw. volkswirtschaftliche Zukunft zu sichern.

Eine ökologisch verträgliche, sozialverantwortliche und wirtschaftlich tragfähige Vorgehensweise kann ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein. Der effiziente Umgang mit

Ressourcen führt zudem zur Reduzierung von kostenträchtigen Rohstoffimporten. Es entstehen starke Märkte für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, die auch international gefragt sind. Umweltinnovationen und -technologien können zum Markenzeichen werden. Der Prozentanteil der Umwelttechnologien am Bruttoinlandsprodukt wächst jährlich und zeigt damit große ökonomische Chancen auf. Neben dem Export von Umweltgütern können durch zusätzliche Energieeffizienzmaßnahmen neue Arbeitsplätze geschaffen und Energiekosten reduziert werden. Von dieser Entwicklung können nicht nur große Industrieunternehmen profitieren – auch Mittelstand und Handwerk orientieren sich zunehmend an ökologischen Rahmenbedingungen und bieten in großer Vielfalt umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen an, um durch Ressourcen- und Energieeffizienz betriebswirtschaftliche Effekte zu erzielen.

### **3. Querschnittsaufgabe Wirtschaftsförderung – Daseinsvorsorge zur Sicherung des Standortes**

Zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes und Umsetzung der wirtschaftspolitischen Leitlinien der Stadt haben die Städte Wirtschaftsfördereinrichtungen eingerichtet. Sie leisten einen wichtigen Beitrag, die lokalen Angebote und Standortqualitäten zu vermitteln, Unternehmen mit einem breit gefächerten Serviceangebot in der Stadt zu halten und damit die Lebensgrundlage der Bevölkerung zu sichern. Damit stellt die städtische Wirtschaftsförderung eine Aufgabe der Daseinsvorsorge dar. Wichtige Kooperationspartner der Wirtschaftsfördereinrichtungen sind die städtischen Unternehmen mit ihren spezifischen Angeboten vor Ort, die zur Standortattraktivität beitragen. Im Folgenden sind die Aktionsfelder der Wirtschaftsförderung sowie die Rolle der Wirtschaftsförderung im Verwaltungsgefüge einer Stadt dargestellt.

#### **3.1 Aktionsfelder und Wirkungen kommunaler Wirtschaftsförderung**

Kommunale Wirtschaftsförderung als Teil der Daseinsvorsorge hat die Aufgabe, die kommunalen und regionalen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln mitzugestalten. Da diese Rahmenbedingungen nahezu alle Bereiche der Stadtverwaltung betreffen, nimmt sie als zentrale Anlaufstelle für die Belange der Unternehmen eine wichtige verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe wahr. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Wirtschaftsfördereinrichtungen hinsichtlich ihrer Organisations- und Rechtsformen sowie im konkreten Aufgabenspektrum. Allen Wirtschaftsfördereinrichtungen gemeinsam ist jedoch die

- Sicherung bestehender und Schaffung von 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 Know-how- und Projektmanager. Sie ist je nach örtlichen Rahmenbedingungen und Ressourcenausstattung schwerpunktmäßig in folgenden Aktionsfeldern aktiv:

- Sicherung und Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur (inkl. Flächen-, Forschungs- und Telekommunikationsinfrastruktur);
- Sicherung und Entwicklung des Unternehmensbestandes;
- Förderung von Neugründungen;
- Akquisition von Ansiedlungen;



- Innovations- und Wissenstransfer, insbesondere Verbesserung der Innovationskraft bei kleineren und mittleren Unternehmen;
- Clustermanagement, branchenorientierte Netzwerkpflge und Innovationstransfermanagement;
- Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen/Fachkräftesicherung;
- Zukunftssichernde Projekte der Stadtentwicklung;
- Standortmarketing;
- Sicherung des Einzelhandelsstandortes (Innenstädte und Stadtteilzentren);
- politische und öffentliche Willensbildung;
- Erarbeitung und Definition von Standortprofilen und Branchenkonzepten.

Die Wirtschaftsförderung ist damit in wirtschaftsrelevanten Fragen u. a.

1. Ansprechpartner der Wirtschaft und der Verwaltung in allen wirtschafts- und verwaltungsrelevanten Fragen;
2. Standortentwickler;
3. Berater, Initiator, Ideen- bzw. Impulsgeber;
4. Profilstalter und Standortmanager;
5. Außenvertretung der Stadt;
6. „Vernetzer“ und Moderator von Ideen, Themen, Menschen, Geld und Flächen;
7. Wirtschaftslobbyist in Politik und Verwaltung;
8. Projektkoordinator;
9. Verkäufer bzw. Mittler von Flächen/Immobilien;
10. Ratgeber in Förder- und Finanzierungsfragen;
11. Troubleshooter, immer wenn es „brennt“ und kriselt.

Entsprechend sind die fachlichen Aufgaben und Anforderungen an die Wirtschaftsförderung nicht nur erheblich gewachsen, die Aufgabe der Wirtschaftsförderung hat sich weiter professionalisiert. Immer häufiger übernimmt die Wirtschaftsförderung auch die Federführung bei gemeinsamen Projekten und wird als Projektmanager eingesetzt. Entsprechend hat ihre öffentliche Beachtung zugenommen. Regionalwissenschaftliche Vergleichsuntersuchungen belegen das große Potential und die Chancen der 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 Jahrzehnte nach der Wiedervereinigung die Wirtschaftsstrukturen und Tätigkeitsschwerpunkte der Wirtschaftsförderung in Ost und West. Bedeutsam ist insofern, dass in den neuen Ländern eine ausgewogene, gewachsene wirtschaftliche Mischung – aus dem Zusammenwirken von Unternehmen, Banken, Verwaltung und anderen Institutionen – häufig noch nicht in gleichem Maße wie in den alten Ländern existiert. Auch sind die Zentren (Headquarters) mittlerer und großer Unternehmen in den neuen Ländern seltener anzutreffen, sodass hier besondere Herausforderungen in Bezug auf wirtschaftliche Stabilisierung und die Gewinnung von Fachkräften bestehen.

### **3.2 Die Rolle der Wirtschaftsförderung in der intelligenten und nachhaltigen Stadt**

Ortsansässige Unternehmen, Institutionen und Wissenschaftseinrichtungen, die global agieren und kooperieren, erwarten an ihren Standorten eine Willkommenskultur, die den Internationalisierungs- und Globalisierungstrends angemessen Rechnung trägt und in den kommunalen Verwaltungen und Behörden gelebt wird. Was zählt, ist ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit, Freundlichkeit, Entgegenkommen, Service- und Dienstleistungskultur, wenn es darum geht, ausländischen Beschäftigten, Führungskräften, Wissenschaftlerinnen

und Wissenschaftlern und Studierenden vertrauensvoll, unbürokratisch und schnell den Aufenthalt und die Beschäftigung vor Ort zu ermöglichen. Verwaltungsverhalten und -handeln sollten diese Erfordernisse von Unternehmen und Wissenschaft berücksichtigen.

### ***Kooperation mit Verwaltung und Politik***

Hierzu sollten die mit der Wirtschaft in Verbindung stehenden Fachbereiche und ggf. die politischen Gremien regelmäßig über die wirtschaftspolitische Situation und Entwicklungen informiert werden, um dies in ihren Entscheidungen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten einbeziehen zu können. Dies kann auf allen Ebenen der kommunalen Verwaltung als Grundlage dienen, um eine positive Wirtschaftsentwicklung zu unterstützen und kann Basis für Möglichkeiten der besseren Kooperation und festzulegender Beteiligungsrechte für die Wirtschaftsförderung sein.

Die Wirtschaftsförderung als verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe vermittelt so die vielfältigen Themen und Belange der Wirtschaft gegenüber anderen Fachbereichen, die die Federführung haben und transportiert die Erfordernisse für die Wirtschaft zu harten und weichen Infrastrukturfaktoren in die Verwaltung bzw. die städtischen Beteiligungen. So sind beispielsweise bei Flächenentwicklungen die Anforderungen der Wirtschaft sowohl regional als auch örtlich gleichberechtigt mit anderen Belangen zu prüfen. Ebenso sollten im Verhältnis zu den Umweltbelangen, bei denen auf allen nationalen Verwaltungsebenen und auf EU-Ebene eine hohe gesetzliche Regelungsdichte besteht, nach Prüfung der rechtlichen Vorgaben auch die wirtschaftspolitischen Ziele und Maßnahmen einbezogen werden. Dabei können regelmäßige Treffen/Sitzungen zwischen beteiligten Fachbereichen (Jour Fix, Runde Tische) dazu beitragen, einvernehmliche Lösungen mit anderen Fachbereichen für wirtschaftspolitische Probleme zu finden.

### ***Wirtschaftspolitische Leitlinien festlegen***

Die Entwicklung von Arbeitsstätten – für Gewerbe, Dienstleistungen, Handel, Wissenschaft – sollte den gleichen Stellenwert erhalten wie die Entwicklung von Wohnstandorten. Im Rahmen der integrierten Stadtentwicklung und der vorausschauenden Finanzplanung sind wirtschaftsförderungsrelevante Vorhaben in die Überlegungen mit einzubeziehen. Dabei bedarf es der Abwägung der verschiedenen Belange und Prioritäten auf Basis eines wirtschaftspolitischen Profils oder Leitbildes, das nach einer wirtschaftlichen Bestandsanalyse künftige wirtschaftliche Ziele und Maßnahmen und damit den künftigen wirtschaftlichen Entwicklungspfad festlegt, so zum Beispiel im Hinblick auf den Arbeitsmarkt, die Investitionen, die Steuern, die Pendlerstatistik, das Bruttosozialprodukt, die Unternehmerzufriedenheit bzw. die Unternehmensbedarfe. Eine angemessene Berücksichtigung eines wirtschaftspolitischen Leitbildes sollte durch intensive Kooperation zwischen den Fachbereichen sichergestellt werden. Unterschiedliche Maßnahmen auf operationaler und instrumentaler Ebene sowie Mitzeichnungsbefugnisse, so zum Beispiel für Bebauungspläne oder eine „Gewerbeverträglichkeitsprüfung“ analog zur Umweltverträglichkeitsprüfung sollten festgelegt werden. Wirtschaftspolitische Zielsetzungen sollten daher mit den jeweils zuständigen Ämtern/Fachbereichen in einem gemeinsamen Serviceversprechen „unternehmensfreundliche Verwaltung“ abgestimmt werden.

### ***Verwaltungsverfahren wirtschaftsfreundlich ausrichten***

In den vergangenen Jahren haben die Anforderungen im Zusammenhang mit der Überplanung, baulichen Entwicklung und Ansiedlung von Unternehmen zugenommen. Zum einen ist dies die Folge höherer Qualitätsansprüche auch bei gewerblichen Vorgaben, zum anderen sind die Anforderungen aufgrund europarechtlicher Vorgaben, insbesondere zum Natur-, Arten- und Klimaschutz gestiegen. Dadurch hat sich die Komplexität von Planverfahren um ein Vielfaches erhöht. Nur beispielhaft wird im Anhang aufgezählt, was (nicht zwangsläufig kumulativ) typischerweise mit komplexeren Firmenansiedlungen zu erfüllen ist. Die Rege-

lungsinstrumente (vor allem privatrechtliche Verträge, öffentlich-rechtliche Verträge, Wettbewerbe, Gutachterverfahren, Beteiligungen, behördliche Auflagen und Rechtsvorschriften) sind vielfältig.

Die Wirtschaft erwartet von der öffentlichen Verwaltung mehr Transparenz und kürzere Reaktionszeiten bei der Abwicklung von notwendigen Prozessen und Verfahren. Sie ist bereit, in Qualitäten zu investieren und weitgehende Auflagen zu erfüllen, sie braucht aber zwingend verlässliche Prozesse, belastbare präzise Zeitpläne und eine Verwaltung, die als Dienstleister für ein erfolgreiches Projektmanagement funktioniert. Unternehmen haben einen berechtigten Anspruch auf klare und beherrschbare Verfahren mit verbindlichem Zeitlauf und Aufwand. Bestehende Regelungen und erforderliche Verwaltungsverfahren sind so zu koordinieren, dass ein optimaler Service für Unternehmen angeboten werden kann.

Die Digitalisierung schafft eine neue Qualität von Information, Kommunikation und Vernetzung und eröffnet damit neue Möglichkeiten für die Städte, ihre Dienstleistungen anzubieten. Damit können auch Verwaltungsprozesse, die für Unternehmen bedeutsam sind, schneller, transparenter und effizienter gestaltet werden. Ziel ist ein verbindliches, transparentes Verfahrensmanagement. Dabei ist eine Strategie zur Vereinfachung von Verwaltungsverfahren zwingend erforderlich. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung der Wirtschaft ist es wichtig, die für die Wirtschaft erforderlichen Verfahren und Prozesse möglichst effizient durchzuführen. Insofern müssen die Service- und Dienstleistungsangebote der Städte für die Unternehmen weiterentwickelt werden. Die Wirtschaftsförderung kann gemeinsam mit der Wirtschaft dazu beitragen, dass die Verwaltungsangebote nutzerfreundlicher ausgestaltet werden. Die Digitalisierung der erforderlichen Verwaltungsleistungen bietet die Chance, die Wirtschaft zu unterstützen und so zur Standortsicherung beizutragen. Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Auftrag gegebene Studie „TOP 100 Wirtschaft“ zeigt eindrucksvoll, welche Bedeutung die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen hat (siehe Anhang).

### ***One-Stop-Agency***

Die gestiegenen Ansprüche der Wirtschaft müssen zu einer verstärkten Kunden- und Serviceorientierung der Wirtschaftsförderung führen. Es ist in vielen Kommunen Standard, wirtschaftliche Entwicklungsvorhaben in Form einer „One-Stop-Agency“ zu bearbeiten. In der Regel koordiniert die Wirtschaftsförderung die Belange aller Fachdisziplinen so, dass in einem klaren Verfahren, einer überschaubaren Zeit und mit vorhersehbarem Aufwand Investitionssicherheit erzeugt werden kann. Dieses Ziel der „One-Stop-Agency“ muss weiter verfolgt werden, da der Bedarf der Wirtschaft an koordinierenden Dienstleistungen aus einer Hand bestehen bleibt.

## **4. Schwerpunkte der städtischen Wirtschaftsförderung**

Voraussetzung für eine wirkungsvolle städtische Standortförderung ist eine ausreichende Finanzausstattung der Städte. Nur finanzstarke und somit handlungsfähige Städte können den Wirtschaftsstandort Stadt an die zukünftigen Herausforderungen anpassen. Dabei steht die weitere Entlastung der Städte von Sozialausgaben im Vordergrund; die Weiterentwicklung der Gewerbesteuer bleibt ein weiteres wichtiges Anliegen der Kommunen. Die Städte brauchen wieder Spielräume für freiwillige Aufgaben, die elementar für die Lebensqualität der Städte und Gemeinden und eine lebendige kommunale Demokratie sind.

Wenn Deutschland seine wirtschaftliche Position erfolgreich behaupten will, muss es nicht nur auf den verschiedenen inhaltlichen Ebenen weiterhin Vorreiter bleiben, es muss auch in Bezug auf Infrastruktur und Verfahren eine Spitzenposition des europäischen und internationalen Wettbewerbs erobern.

Um die Unternehmen und Betriebe am Standort zu halten und neue Unternehmen anzusiedeln, ist es erforderlich, die wirtschaftliche Entwicklung durch entsprechende Maßnahmen zu stärken und die Bindung der Unternehmen an den Standort, die aufgrund der Globalisierung von Konzernstrukturen abnimmt, zu fördern. Dies betrifft die Erfordernisse der Unternehmen und Betriebe an den Standort im Hinblick auf die harten Standortfaktoren wie zum Beispiel Flächenbereitstellung und Verkehr, aber auch im Hinblick auf die weichen Standortfaktoren wie Wohnen, familienfreundliche Infrastruktur, Kultur oder Standortimage.

Entsprechend den zentralen Herausforderungen des jeweiligen Wirtschaftsstandortes sollte ein wirtschaftspolitisches Leitbild entwickelt werden, das auf Ergebnissen der Standortanalyse, der Strukturdaten und des Firmenbestandes basiert und die wirtschaftspolitischen Erfordernisse und Handlungsoptionen darstellt. (siehe auch Kap. 3.2.1). Im Einzelnen sind die Schwerpunkte Förderung und Unterstützung der Innovation, Standortwettbewerb, Bestandssicherung und -entwicklung sowie die Standortsicherung beschrieben.

#### **4.1 Innovation – technologischer, ökonomischer und ökologischer Strukturwandel**

Innovation und Innovationsfähigkeit als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung tragen entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei. Es ist daher erforderlich, ein innovationsfreundliches Klima und Umfeld zu schaffen sowie den durch Innovation induzierten Strukturwandel zu unterstützen.

##### **4.1.1 Wirtschaft 4.0**

Durch die Digitalisierung der Wirtschaft und wirtschaftsrelevanter Akteure ergeben sich völlig neue Standortanforderungen, auf die die Wirtschaftsfördereinrichtungen mit folgenden Aktivitäten reagieren sollten:

**Breitbandversorgung und Mobilfunknetz:** Ein hochleistungsfähiges gigabitfähiges Breitbandnetz ist die Voraussetzung der künftigen wirtschaftlichen Digitalisierung, die digitale Infrastruktur auf der Basis von Glasfasernetzen ist ein entscheidender Standortfaktor. Erforderlich ist auch ein innovatives und leistungsfähiges Mobilfunknetz, zum Beispiel für selbstfahrende Autos oder um Logistikprozesse zu steuern. Grundsätzlich kann die Wirtschaftsförderung vor Ort dazu beitragen, die Voraussetzungen für eine ausreichende Breitbandversorgung bzw. leistungsfähiges Mobilfunknetz der lokalen Wirtschaft zu schaffen (siehe Kap. 4.4.2). Dabei können die städtischen Unternehmen, die sich zunehmend im Glasfaserausbau und beim Mobilfunknetz engagieren, wichtiger Kooperationspartner sein. Auch die dynamische Anpassung der gesicherten **rechtlichen Rahmenbedingungen** sowie ein sicherer Transfer der Daten (Bezahlungsmöglichkeiten, Datenschutz) sind unabdingbare Rahmenbedingungen der Digitalisierung.

**Smart City-Strategien:** In immer mehr Städten gibt es Smart-City- oder Digitale-Stadt-Konzepte, um die Qualität von öffentlichen und privaten Dienstleistungen zu verbessern. Die unterschiedlichen Ansätze umfassen nahezu alle städtischen Angebote und Aktivitäten, reichen von neuen umweltschonenden Lösungen für die Energieversorgung bis zu neuen Lösungen für den öffentlichen Personennahverkehr oder die Abfallentsorgung. Damit sind auch Unternehmen und Wissenschaft von dieser Entwicklung betroffen. In die dazu erforderliche Vernetzung von Technologien und Organisationen/Personen sollte auch die Wirtschaft vor Ort eingebunden werden. Dabei ist zu beachten, dass die Smart City-Strategie nicht nur ein Schlagwort bleibt. Dazu sollten bedarfsgerechte und realisierbare Strategien in Zusammenarbeit mit allen Fachbereichen entwickelt werden.

**E-Government:** Die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft kann durch die öffentliche Verwaltung, die für die Abwicklung erforderlicher Verfahren und Prozesse zuständig ist, un-

terstützt werden. Gelingt es, diese Prozesse zeitgemäß auszugestalten und zu digitalisieren, kann damit ein wesentlicher Beitrag zur Reduzierung der Bürokratielasten der Wirtschaft geleistet werden. Hiervon können vor allem kleine und mittlere Unternehmen profitieren. Die Wirtschaftsförderung kann als Mittler zwischen Unternehmen und Verwaltung eine wichtige Aufgabe wahrnehmen und gleichzeitig ihr eigenes Leistungsangebot mit denen der Unternehmen vernetzen.

**Wissenstransfer:** Es bedarf eines zeitnahen und schnellen Transfers von Ergebnissen aus Forschung und Wissenschaft in die mittelständischen Unternehmen (Reallabore, Living Labs und Demonstrationsfabriken). Hierzu sind Kooperationen zwischen Wissenschaft und Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Ferner gilt es, die Gründungskultur im Bereich der Digitalisierung zu unterstützen, die Zusammenarbeit von Start-ups mit etablierten Unternehmen anzuregen, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle der digitalen Wirtschaft zu begleiten und attraktive Rahmenbedingungen vor Ort für diese Zielgruppe zu schaffen.

**Information, Beratung und (Projekt-) Unterstützung insbesondere für KMU und Existenzgründungen:** Eine Reihe von Unternehmen hat erheblichen Nachholbedarf und muss – zum Teil aufgrund fehlender IT-Kompetenz und IT-Akzeptanz – bei der Einführung von elektronischen Geschäftsprozessen unterstützt werden. Im Rahmen von Förderprogrammen, so zum Beispiel durch die von Bundesebene geförderten Kompetenzzentren 4.0, können Beratung und Qualifizierung für die technologischen und wirtschaftlichen Potentiale der Digitalisierung und Vernetzung vermittelt werden. Andere Fördermöglichkeiten – wie zum Beispiel die digitalen Innovation-Hubs in NRW – können als Anlaufstelle für Mittelstand, Start-ups, Hochschulen und Unternehmen neue Impulse setzen und Innovation unterstützen, zum Beispiel durch Kooperationsförderung von Start-ups mit traditionellen Unternehmen. So können unter anderem auch durch das vermehrte Zusammenwirken unterschiedlicher Kompetenzen und Wissensansätze innovative Produkte und Dienstleistungen branchenübergreifend entstehen.

**Plattformökonomie/Sharing Economy:** Die zunehmende Vernetzung von Anbietern von Produkten und Dienstleistungen mit Kundinnen und Kunden **auf lokaler und regionaler Ebene** sollte unterstützt werden. Die Beratung hin zu einer eigenen Plattform der Anbieter kann neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen. Gleichzeitig ist eine Monopolisierung von Plattformbetreibern, die selbst keine Produkte oder Dienstleistungen herstellen, sondern lediglich im Rahmen eines Marktplatzes vermitteln, kritisch zu hinterfragen. Sowohl für kleine und mittlere Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist eine Beteiligung mit Risiken verbunden.

**Aus- und Weiterbildung:** Die zunehmende Digitalisierung erfordert, dass in gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter investiert wird. Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote müssen den neuen Anforderungen gerecht werden und auch zeitlich in Anspruch genommen werden können. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen müssen für diese Entwicklung sensibilisiert werden. Die KMU können dadurch unterstützt werden, dass Aus- und Weiterbildungsangebote gefördert werden, aber auch Unterstützung bei der Standardisierung gegeben wird. Wirtschaftsförderungen können hier mit institutionellen Kooperationspartnern Fortbildungs- und Beratungsangebote schaffen für Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe nicht über eigene IT-Abteilungen bzw. über eigenes IT-Personal verfügen können. Gleichzeitig könnten KMU unterschiedlicher Branchen und Start-ups zusammengebracht werden. Dies gilt für die Digitalisierung in Industrie, Gewerbe und Dienstleistungswirtschaft – wie beispielsweise sogenannte Smart-Services.

#### 4.1.2 Innovationsfähigkeit

Mit der Internationalisierung der Wirtschaft wird die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und die sich daraus ergebenden strukturellen Veränderungen zum entscheidenden Wirtschaftsfaktor.

Die Wirtschaftsförderung kann Unternehmen mit folgenden Aktivitäten unterstützen, innovationsfördernde Maßnahmen zu implementieren:

**Wissenstransfer, Beratung und Kooperationsfähigkeit:** Aktivitäten des informellen und formellen Informations- und Wissensaustausches – so zum Beispiel zwischen Wirtschaft und Hochschulen/weiterbildenden Schulen, Forschungs- und Technologietransfereinrichtungen – fördern die Innovationsfähigkeit. Die Wirtschaftsfördereinrichtungen können insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen Impuls- und Ideengeber, Ratgeber in Förder- und Finanzierungsprozessen sowie Vermittler zu anderen für die Unternehmen wichtigen wirtschaftsrelevanten Akteuren sein. Ebenso bedarf es der Vernetzung von Aktivitäten auf Landes- und Bundesebene. Zusätzlich können arbeitsmarkt- und ausbildungspolitische Maßnahmen unterstützt werden.

**Netzwerk- und Clusterentwicklung:** Die Vernetzung von Branchen kann zur Stärkung der Innovationskraft sowie zu leistungsfähigen regionalen Institutionen und Akteursnetzwerken beitragen. Aufgrund der unterschiedlichen Standortpotentiale ergeben sich regional unterschiedliche Wachstumsbranchen, die sich auch zu kommunalübergreifenden Kompetenzfeldern entwickeln können. Besonders positiv bewerten Experten 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. Weitere Maßnahmen sind zum Beispiel Unterstützungsmaßnahmen zur Profilierung des Standorts und seiner Kernkompetenzen.

**Förderung von Start-ups:** Insbesondere Gründungen des produzierenden Gewerbes und der wissensbasierten Dienstleistungen können durch neue bzw. verbesserte Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle Innovationen fördern. Die Wirtschaftsförderung kann durch eine positive Gründungskultur, Beratung der Gründungswilligen und Vermittlung von Kooperationen unterstützen. Hierzu bedarf es auch der finanziellen Unterstützung – zum Beispiel mit Venture Capital aus Bundes- bzw. Landesprogrammen. Gleichzeitig braucht die Wirtschaftsförderung geeignete Instrumente, um Flächen, Büros, gemeinsam genutzte Räume usw. bieten zu können.

**Vermarktung:** Die Wirtschaftsförderung sollte die Kompetenzfelder und Netzwerke nach außen verstärkt vermarkten und die Stärken des Wirtschaftsstandorts intensiv für Werbe- und Marketingzwecke sowie für die gezielte Akquisition von ansiedlungswilligen Unternehmen, Existenzgründungen, Institutionen und Branchen nutzen.

#### 4.1.3 Nachhaltiges Wirtschaften und Ressourcen- und Energieeffizienz

Nachhaltiges Wirtschaften als Querschnittsaufgabe hat zur Folge, dass letztlich alle Aktivitäten der Wirtschaftsförderung im Hinblick auf ihre mögliche ökologische Ausrichtung überdacht werden sollten, um die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft zu fördern. Dabei ist zum Beispiel bereits bei der Planung oder Neuentwicklung von Gewerbegebieten und Bürostandorten unter Berücksichtigung der Belange der Wirtschaftsbetriebe die Einbeziehung von Umweltbelangen ein wesentlicher Faktor. Dabei lassen sich drei wesentliche Arbeitsbereiche feststellen:

- Standortsicherung auch im Hinblick auf Umweltqualitätsziele,
- Produkte und Projekte für neue Märkte sowie
- Berücksichtigung von Energieeffizienz und Ressourcenschonung.

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 Produktionsweisen zu fördern. Des Weiteren eröffnet die Zusammenführung der Akteure und ihres Know-hows entlang der Wertschöpfungsketten im Sinne branchenorientierter Wirtschaftsför-

derung 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 Energieerzeugung und -verteilung oder der zunehmenden E-Mobilität – einbezogen werden (Beispiele für städtische Aktivitäten finden sich in der vom Deutschen Institut für Urbanistik und dem Deutschen Städtetag herausgegebenen Veröffentlichung „Kommunale Impulse für nachhaltiges Wirtschaften“, siehe Anhang).

#### 4.2 Vermarktung der Standorte

Um im Standortwettbewerb zu bestehen, Unternehmen anzusiedeln und zum Wirtschaftswachstum einer Stadt beizutragen, bedarf es einer eindeutigen Positionsbestimmung des Standortes, die zur Erneuerung und Imagestärkung des Standortes, auch im internationalen Kontext, beiträgt. Dazu sollten Strategien entwickelt werden, die konzertierte Aktionen der Verwaltung, wirtschaftsnaher Institutionen und der Wirtschaft 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. Das Standortmarketing bedarf folgender spezifischer Aktivitäten:

- Standortanalyse über die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken;
- Entwicklung eines wirtschaftspolitischen Leitbildes/Standortentwicklungsprogramm mit der gebotenen internationalen Ausrichtung (Standortstrategie);
- Internationale Vermarktung der Standorte (ggf. im Rahmen gezielter regionaler und überregionaler Kooperationen), Delegationsreisen;
- Begleitung von Unternehmen bei der Internationalisierung und Kontaktvermittlung zu ausländischen Unternehmen zum Ausbau von internationalen Wirtschaftsbeziehungen;
- Moderation und Koordination mit Immobiliengesellschaften/Unternehmen im Ausland.

#### 4.3 Bestandssicherung und Bestandsentwicklung

Neben steigenden Erwartungen der Firmen hat die Standortbindung der Bestandsunternehmen tendenziell abgenommen. Darüber hinaus sind Unternehmen durch die zunehmende Digitalisierung weniger an einen bestimmten Standort gebunden. Dies zwingt die Kommunen zu neuen Strategien der Wirtschaftsförderung und zur regionalen und überregionalen Zusammenarbeit, damit die Wettbewerbsfähigkeit als Ganzes gesichert und gewährleistet werden kann. Sie ist zunehmend durch den Mangel an verfügbaren Flächen (Kap. 4.4.1), fehlende Fachkräfte (siehe Kap. 4.5) oder mangelhafte Infrastruktur (siehe Kap. 4.4.2) gefährdet. Zur Bestandssicherung und -entwicklung kann beitragen:

**Beziehungsmanagement/Erhalt bestehender Unternehmen:** 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 damit 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, das Vertrauensverhältnis zwischen Kommune und örtlicher Wirtschaft zu stärken und die Transparenz relevanter Sachzusammenhänge zu erhöhen. Im Rahmen dieses Beziehungsmanagement geht es auch darum, zum Beispiel bestehende Unternehmen bei der Unternehmensnachfolge oder dem Wissenstransfer zu unterstützen. Um – trotz steigender Standortflexibilität – den vorhandenen Unternehmensbestand weiterhin zu sichern und zu entwickeln, sollte die Wirtschaftsförderung neben der anlassbezogenen Betreuung von Unternehmen stets auch einen weiteren Schwerpunkt in

der präventiven Firmenbetreuung setzen. Hier ist vor allem das „Beziehungsmanagement“ von großer Bedeutung.

**Infrastruktur:** Um bestehende Unternehmen am Standort zu halten, setzen sich die Wirtschaftsfördereinrichtungen für einen Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur ein (siehe hierzu Kap. 4.4.2). Die städtischen Beteiligungsunternehmen mit ihrem umfassenden Infrastrukturangebot sind wichtige Kooperationspartner der Wirtschaftsfördereinrichtungen.

**Standortfaktoren:** Neben der Sicherung und Weiterentwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur (siehe Kap. 4.4.2) stellt die Entwicklung sogenannter 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.

**Gründungsförderung:** Im Bereich Gründungsförderung sind über bestehende Beratungsangebote hinaus 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 zum Beispiel durch Social-Media-Instrumente für spezielle Zielgruppen werden erheblich an Bedeutung gewinnen. Da Unternehmensgründungen – insbesondere Start-ups aus dem Technologiebereich – immer stärker ein Motor für zukunftssichernde Innovation darstellen, kann neben der eigentlichen Gründungsförderung auch die Förderung der Zusammenarbeit und Vernetzung mit etablierten Unternehmen zur Standortsicherung beitragen. Dazu gehört, dass die Wirtschaftsförderung die „Sprache“ der großen Unternehmen, aber auch die der Start-ups beherrscht und diese unterschiedlichen Lebenswelten miteinander vernetzt.

**Regionale Ausrichtung:** Neben den eigenständigen ortsnahen Maßnahmen der Standortgemeinden soll die regionale Ausrichtung der Wirtschaftsförderung dazu beitragen, 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.

## 4.4 Standortentwicklung

Um die Attraktivität des Standortes zu erhöhen und den Standort entwickeln zu können, gilt es, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu kennen und die Stärke eines Standortes weiterzuentwickeln. Grundlegende Faktoren für die Standortentwicklung sind die Verfügbarkeit von Flächen, die Qualität der Infrastruktur sowie die Attraktivität der Innenstädte.

### 4.4.1 Flächenentwicklung und -vermarktung

Der Bestand an verfügbar erschlossenen Wirtschaftsflächen hat insbesondere in den Verdichtungsräumen abgenommen. (siehe hierzu ausführlich das Papier des Deutschen Städtetages „Wirtschaftsflächenentwicklung in den Städten“, siehe Anhang). Es gilt, mit folgenden Initiativen ein quantitativ ausreichendes, verfügbares, flexibles und differenziertes Immobilienangebot – auch durch die Mobilisierung privater Flächen – zu entwickeln und vorzuhalten:

**Wirtschaftsflächenkonzepte:** Aufgrund der aktuellen Herausforderungen für die Wirtschaftsflächenentwicklung bedarf es in den Kommunen langfristiger Flächenpotentiale, die



kurzfristig aktivierbar sind – sie sollten möglichst in kommunalem Eigentum liegen. Hierzu können Wirtschaftsflächenkonzepte beitragen.

**Wirtschaftsflächenmanagement:** Aufbauend auf der Analyse und Prognose von Wirtschaftsflächenpotentialen können im Rahmen eines Wirtschaftsflächenmanagement Strategien zur weiteren Entwicklung von Wirtschaftsflächen gemeinsam mit den weiteren betroffenen Fachbereichen in der Verwaltung verabredet und umgesetzt werden. Mit einem Gewerbeflächenkataster könnte ein Monitoring der vereinbarten Maßnahmen erfolgen.

**Vermeidung von Nutzungskonkurrenzen:** Die Ansprüche der Wirtschaft sollen bei der Erarbeitung von qualitativ hochwertigen Stadtentwicklungskonzepten gleichgewichtig berücksichtigt werden. Nutzungsmischungen sind so zu planen, dass Qualitätsziele der Nutzungsmischung und ungestörter Betrieb sich – wenn möglich – nicht ausschließen. Wohnen, Arbeiten, Infrastruktur und Freizeit müssen idealerweise so miteinander verbunden werden, dass sich attraktive urbane Funktionsräume, aber keine funktionalen Störungen klassischer Gemengelagen ergeben.

**Brachflächen:** Bestehende Brachflächen sollten, insbesondere im Innenbereich, durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen zukünftig nachhaltig wirtschaftlich genutzt werden. Da zukünftig in einer Reihe von Kommentaren häufig nur noch durch die Revitalisierung von Brachflächen Flächen zur Verfügung stehen werden, sollte dies von Bund und Ländern instrumentell und im Rahmen von städtebaulichen Fördermöglichkeiten unterstützt werden.

**Anreize zur Flächenmobilisierung schaffen:** Erschlossene und lediglich beplante Flächen ohne adäquate Nutzungen sind weder ökonomisch noch ökologisch vertretbar. Es sollten Anreize zur Nutzung geschaffen werden, um Brachen zu verhindern.

**Interkommunale Zusammenarbeit:** Ein wichtiges Instrument zur Flächenmobilisierung ist die Förderung und Stärkung interkommunaler Lösungsansätze, regionales Gewerbeflächenpooling oder überregionale Gewerbekataster.

**Flächentausch:** Auch der Flächentausch, bei dem nicht marktfähige entwickelbare oder wegen der Lage nicht vermarktbar Flächen zu Grünflächen umgewandelt werden können und dafür in gleicher Größe neue nachfrageorientierte Gewerbeflächen ausgerufen werden, kann ein Mittel sein, um zusätzliche marktfähige Wirtschaftsflächen zu generieren.

**Konversion von Altstandorten:** Aktivitäten von der Projektentwicklung über den Ankauf der Fläche bis hin zur Revitalisierung und Vermarktung sind erforderlich.

#### 4.4.2 Infrastruktur – Sanierung und Investition

Die dramatische Finanzsituation vieler Städte gefährdet den Erhalt hochwertiger Infrastruktur und qualitätsvoller Leistungen. Die Infrastruktur – insbesondere die Verkehrsinfrastruktur – wird seit Jahren nur in einem geringeren Umfang saniert als es der bauliche Verfall erfordert. Weiterhin entstehen neue Anforderungen an Daseinsvorsorge und Infrastruktur, zum Beispiel im Hinblick auf eine Versorgung mit gigabitfähigen Breitbandnetzen oder mit Systemen zur sicheren Versorgung mit regenerativ erzeugtem Strom. Die Sanierung und der Ausbau von zukunftssichernden Infrastrukturen sind auf allen staatlichen Ebenen zu intensivieren und sicher zu finanzieren. Bund und Länder müssen eine stärkere Verantwortung für verkehrswichtige Infrastrukturen übernehmen und die staatlichen Finanzierungsspielräume stärker konzentrieren. Auf städtischer Ebene kann die Wirtschaftsförderung gemeinsam mit den städtischen Beteiligungen dazu beitragen, das Infrastrukturangebot zu sichern bzw. auszubauen.

Im Rahmen ihrer Moderatoren- und Koordinatorenfunktionen können die Wirtschaftsförderungseinrichtungen ggf. gemeinsam mit den städtischen Unternehmen und Beteiligungen die Bedarfe für eine gut funktionierende Wirtschaft in die verantwortlichen Gremien einbringen und sich im Einzelnen für folgende Maßnahmen engagieren:

- Schaffung einer flächendeckenden Versorgung mit Glasfasernetzen (siehe Kap. 4.1.1);
- Aufrechterhaltung bzw. Sanierung der Verkehrsinfrastruktur;
- Schaffung von Beratung und Förderung;
- Impulse im Infrastrukturaufbau (z. B. Leerrohrverlegung);
- Mobilitätskonzepte für die Wirtschaft;
- strategische Vorgehensweise anregen, die zum Beispiel durch die Einrichtung einer Stabsstelle institutionalisiert werden kann (z. B. Breitbandbeauftragter).

#### 4.4.3 Sicherung der Innenstädte und Stadtteilzentren

Ziel ist, die Innenstädte und Stadtteilzentren aufzuwerten und zu beleben. (siehe hierzu im Anhang den Hinweis auf das DST-Diskussionspapier „Zukunft von Stadt und Handel“ sowie das gemeinsam von DST und HDE erarbeitete Positionspapier „Zukunft von Stadt und Handel“). Dazu trägt bei:

**City-/Stadtteilmanagement:** Citylagen sowie Stadtteilzentren sind als Arbeits-, Lebens- und Wohnraum wiederzuentdecken. Zur Stärkung der Innenstädte und Stadtteilzentren wurden bereits in zahlreichen Städten sogenannte City- und Zentrenkonzepte aufgelegt. Sie sind eine Möglichkeit, gerade im Einzelhandel, die Ansiedlungspolitik zu steuern. Ein attraktives Einzelhandelsangebot in den Citylagen und Stadtbezirken muss entweder durch die Wirtschaftsförderung selbst oder gemeinsam mit dem Citymarketing/Stadtteilmanagement in Kooperation mit dem ansässigen Einzelhandel aufrechterhalten werden. Hier sollten auch die Immobilieneigentümer einbezogen werden, die wesentlichen Einfluss auf die Handelsentwicklung haben. Je nach Situation sind die Städte einerseits gefordert, ein effektives Leerstandsmanagement einzuführen, um dem Trading-Down-Effekt entgegenzusteuern. Andererseits sind in nachfragestarken Innenstädten Initiativen aufgrund von Verdrängungstendenzen, Interessenkonflikten sowie steigenden Miet- und Bodenpreisen erforderlich.

**Stärkung der digitalen Präsenz / Multi-Channel-Strategien:** Stationärer Handel und Gastronomie sollten unterstützt, um sich den gewandelten Kundenansprüchen anzupassen. Um eine Aufwertung der „analogen“ Innenstadt zu erreichen, ist eine stärkere Verbindung von On- und Offline-Handel im Rahmen von Multi-Channel-Strategien erforderlich. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Handels kann der lokale Handel durch Stärkung der digitalen Präsenz, durch öffentliches W-Lan und weiterer lokaler Online-Strategien unterstützt werden.

**Nahversorgung sichern:** Immer mehr Stadtteile haben Versorgungsengpässe; die Nahversorgung, insbesondere für immobile Mitbürgerinnen und Mitbürger, ist nicht mehr gewährleistet. Mit einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung mit Beratungs- und Unterstützungsangeboten für klein- und mittelständische Einzelhandelsbetriebe sowie Betrieben des Versorgungshandwerkes können hier in Abstimmung mit der Stadtentwicklung stabilisierende Maßnahmen ergriffen werden (Bestandteil des „Quartiersmanagement“).

**Erlebnisqualität bieten:** Innenstädte – generell Ort der Begegnung und Mittelpunkt des öffentlichen Lebens – können durch zusätzliche kulturelle, soziale, sportliche oder sonstige Angebote ihre Attraktivität für Besucherinnen und Besucher erhöhen und damit die Erlebnisqualität steigern.

**Geschäftslagenmanagement:** Mit einem geeigneten Geschäftslagenmanagement können Konzepte für betriebliche Immobilien entwickelt und entsprechende Netzwerke zu Eigentü-

mern, Maklern, Unternehmern und Expansionsleitern von Handelsunternehmen gepflegt werden.

#### **4.5 Demografischer Wandel, Fachkräfte und gespaltener Arbeitsmarkt**

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 durch folgende Initiativen:

**Fachkräftemonitoring:** Generell ist die Informationsbasis – gegebenenfalls durch ein regelmäßiges Fachkräftemonitoring – zu verbessern, die dazu beitragen kann, möglichst branchenorientiert einen differenzierten und zeitnahen Überblick über die Angebots- und Nachfrageverhältnisse am Arbeitsmarkt aufzuzeigen.

**Ausbildung/Qualifizierung:** Besonderes Augenmerk ist 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. 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.

**Aktivierung bestehender Arbeitskräftepotenziale:** Zur Fachkräftesicherung bietet der Arbeitsmarkt Potenziale, die noch nicht vollständig ausgeschöpft worden sind. Es sollten Projekte zur Aktivierung von Frauen, wie zum Beispiel die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ oder die „Förderung von Frauen beim Wiedereinstieg in den Beruf“, unterstützt werden. Die Einbindung von älteren Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt sollte mehr in den Focus rücken.

**Erwerbslosigkeit:** Um Erwerbslosigkeit zu vermeiden, gilt es, geeignete Maßnahmen des Krisenmanagements – unter aktiver Nutzung des einschlägigen SGB II-Instrumentariums – zu entwickeln. Dabei müssen Langzeitarbeitslose im Rahmen spezieller Programme gefördert werden. 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.

**Integration der Zugewanderten:** Um die Integration der Zugewanderten in den Arbeitsmarkt zu erreichen, können neben der Unterstützung der beruflichen Sprachförderung niederschwellige berufliche Angebote vermittelt 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.

Ein weiterer Ansatz besteht in der Förderung ethnischer Ökonomien. So sollten bestehende Unternehmen unterstützt und die Gründung von Unternehmen gefördert werden. Besonderes Augenmerk sollte auf die Einbeziehung von Unternehmen von Zugewanderten in bestehende Netzwerke gelegt werden. Hierzu kann die Wirtschaftsförderung als Ansprechpartner der Unternehmen wesentlich beitragen.

**Akquisition von Fachkräften im Ausland:** Bei der Akquisition von High Potentials im Ausland ist die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitern einschließlich der gezielten Beschäftigung von Migranten notwendig.

## 5. Struktur kommunaler 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 brauchen finanz- und strukturschwache Städte eine gezielte Unterstützung von Bund und Ländern – auch um die vielfältigen kommunalen Aufgaben zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes erfüllen zu können. Dies stärkt 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 beeinflusst werden kann. Dies erfordert allerdings immer einen langen Atem und damit eine verbindliche Ressourcenausstattung und politische Unterstützung.

Die Anforderungen an die Ausstattung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowohl hinsichtlich der technischen Ausstattung wie Medien/EDV, aber auch hinsichtlich der erforderlichen Infrastrukturen sind enorm gestiegen. Gleichzeitig gilt es auch, die Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung selbst zu gewährleisten, um den sich ständig ändernden Herausforderungen der Wirtschaft und Wissenschaft gerecht werden zu können. 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.

Die kommunale Wirtschaftsförderung sollte daher in nachfolgenden Bereichen gestärkt werden:

### 5.1 Personal

Wirtschaftsförderung ist weit mehr als eine Marketing- und Vertriebsaufgabe und umfasst nicht nur eine immer breiter werdende Aufgabenpalette, wie am Beispiel Digitalisierung deutlich wird. Auch die Komplexität der Aufgaben sowie die Anforderungen an Koordination und Netzwerkbildung haben erheblich zugenommen. Immer häufiger ist die Wirtschaftsförderung auch als Projektmanager tätig. Entsprechend sollte sich die personelle Ausstattung in Menge und Qualifikation den Wirtschaftsförderungsthemen jedes Standortes anpassen. Hierbei muss sich die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den bisher geleisteten Aufgaben sowie an den neuen Herausforderungen und zusätzlichen Anforderungen orientieren. Gleiches gilt für die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier sind Sprachkenntnisse – in Grenzregionen, insbesondere Sprachkenntnisse des Nachbarlandes – hohes Expertenwissen in dem breiten Spektrum der Wirtschaftsförderung, Umgang mit neuen Kommunikationstechnologien, Marketingkenntnisse, Projektmanagementenerfahrung und damit Teamfähigkeit, Service- und Kundenorientierung, Moderations- und Präsentationsqualifikationen sowie möglichst Wirtschaftserfahrung gepaart mit Verwaltungs-

und Rechtskenntnissen als relevante Qualifikationskriterien anzuführen. Die Aufgaben und Funktionen im Rahmen der Clusterförderung und der Fachkräftesicherung sowie die Vermittlung der Wirtschaftsangelegenheiten bei Politik und Medien verdeutlichen die gestiegenen Anforderungen an fachliche und methodische Expertise sowie Managementkompetenzen innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung. Die Wirtschaftsförderung braucht daher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikationen, die interdisziplinär im Team arbeiten können.

## **5.2 Finanzielle und technische 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. Zudem ist ein auskömmliches Sachbudget in ausreichender Höhe erforderlich, um die Aufgaben sachgerecht, schnell und situationsbezogen wahrnehmen zu können.

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 ebenso für die Einrichtung von Kompetenzfeldinitiativen. Die Ausstattung mit neuesten Kommunikationstechnologien und deren Erneuerung bedingen eine gesicherte, aufgabenangemessene Finanzausstattung.

## **5.3 Organisation**

Eine einheitliche Organisationsform und damit „Wirtschaftsförderung von der Stange“ wird es auch in Zukunft nicht geben, da es den Städten obliegt zu entscheiden, in welcher Organisationsform sie die Aufgaben der Wirtschaftsförderung anbieten – als Teil der Verwaltung oder in privatrechtlicher Form als GmbH, AG oder AöR. Die Wirtschaftsförderung kann auch im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit organisiert werden.

Eine Reihe von Städten hat ihre Wirtschaftsförderung privatrechtlich, in der Regel als GmbH, organisiert. Grund hierfür ist häufig die größere Nähe zur Wirtschaft bzw. die damit verbundene Akzeptanz der Wirtschaft vor Ort. In diesem Rahmen haben einige Städte direkt oder indirekt private Unternehmen in eine privatrechtliche Organisationsform eingebunden. Solange es trotz aller Initiativen auf europäischer Ebene nicht gelingt, beihilferechtliche Erleichterungen zu schaffen, muss bei dieser Organisationsform beachtet werden, dass die Gesellschaften trotz ihrer öffentlichen Eigentümerschaft europarechtlich wie private Unternehmen behandelt werden und damit die europäischen Beihilfenvorschriften beachten müssen.

Im Rahmen der verwaltungsinternen Organisation kann die Wirtschaftsförderung als Amt, Abteilung, Fachbereich oder als Teil eines Dezernats angebunden sein. Dabei können die Zuordnung der Wirtschaftsförderung entweder zur Verwaltungsspitze oder einem herausgehobenen Dezernat den Unternehmens-Belangen eine größere Geltung verschaffen. Hierfür spricht auch der Umstand, dass Wirtschaftsbelange in der Regel nicht gesetzlich normiert sind und im Verwaltungsvollzug jenen mit hoher rechtlicher Regelungsdichte oftmals unterliegen.

Eine Aussage darüber, wie die Wirtschaftsförderung organisiert sein sollte, kann nicht getroffen werden, da sie sich nach den Verhältnissen vor Ort richtet. Entsprechend haben unterschiedliche Strukturen an verschiedenen Standorten 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 wirkungsorientierten 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. Es ist sinnvoll, dass die Wirtschaftsförderung in allen sie berührenden Fragestellungen in verwaltungsinterne Prozesse einbezogen wird bzw. die Wirtschaftsförderung selbst aktiv wird. Die moderne Wirtschaftsförderung ist daher mit verwaltungsinternen, ressortübergreifenden Entscheidungskompetenzen auszustatten, um im Sinne der Kundenorientierung zeitnahe Entscheidungen auf der Verwaltungsebene herbeiführen zu können. Die Wirtschaftsförderung sollte daher mit entsprechenden Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen in der Verwaltung ausgestattet sein. Auch die Einrichtung eines Ratsausschusses, der ausdrücklich auch für Wirtschaft bzw. Wirtschaftsförderung zuständig ist, oder eines anderen politischen Gremiums (z. B. Fachbeirat) für die Wirtschaftsförderung ist sinnvoll.

#### **5.4 Strategische Allianzen bilden**

Entsprechend den Aufgaben der Wirtschaftsförderung als Moderator, Koordinator und Netzwerker kommt es wesentlich darauf an, dass die Wirtschaftsförderung mit allen wirtschaftsrelevanten Akteuren eng kooperiert. Dies gilt sowohl für die Unternehmen und Wissenschaft vor Ort im Allgemeinen, aber auch im Hinblick auf Vertretungen einzelner Unternehmensbranchen im Besonderen – sei es im Rahmen der Clusterpolitik zu Logistik-, Maschinenbau- oder Gesundheitsunternehmen, sei es im Rahmen von Immobilien- bzw. Händlergemeinschaften oder sei es mit Hochschulen und vergleichbaren Bildungseinrichtungen zur Förderung des Wissenschaftsstandortes.

Die finanziellen Spielräume werden auch in den nächsten Jahren beschränkt bleiben. Daher sollten verstärkt Spielräume für interkommunale Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung ausgelotet, Synergien durch eine Zusammenarbeit auf „Augenhöhe“, das heißt, interkommunale Definition von gemeinsamen Themen wie Fördermittelberatung, Messeauftritte etc. geschaffen und eine entsprechende Arbeitsteilung und/oder Finanzierung vorgesehen werden. Positive Beispiele hierfür sind in den zum Teil rechtlich normierten Regionen (z. B. Region Hannover, Region Stuttgart), aber auch in den in Metropolregionen zusammengeschlossenen Kommunen zu finden.

## **Beschluss des Hauptausschusses des Deutschen Städtetages zum vorliegenden Diskussionspapier, 21. Juni 2018, Berlin**

1. Der Hauptausschuss des Deutschen Städtetages begrüßt die Überarbeitung des Diskussionspapiers zur Wirtschaftsförderung. Vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen wie der Digitalisierung, der zunehmenden Globalisierung und des demographischen Wandels sollte auch die kommunale Wirtschaftsförderung als Ansprechpartner für Industrie, Gewerbe, Handwerk und Dienstleistungsunternehmen wesentlich dazu beitragen, die sich daraus ergebenden Anforderungen zu bewältigen.
2. Der Hauptausschuss des Deutschen Städtetages unterstützt daher die im „Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung“ enthaltenen Ausführungen zur kommunalen Wirtschaftsförderung als Beitrag zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Stadt und empfiehlt, das Diskussionspapier den Städten als Eckpunkte für die lokale Wirtschaftspolitik und als Handlungsrahmen für die Praxis zur Verfügung zu stellen.

## Anhang

### Regelungen bei komplexen Firmenansiedlungen

In Kombination von vertraglichen Regelungen (privatrechtlich: Kaufvertrag, öffentlich-rechtlich: städtebaulicher Vertrag), rechtlichen Rahmenbedingungen, Ansprüchen anderer Fachdisziplinen und umfangreichen Beteiligungen ergeben sich typischerweise (nicht kumulativ) für eine komplexe Investition folgende Ansprüche:

Kaufpreis inkl. Erschließungskosten, Belastung von Grundstücken mit Übergangs- und Überfahrtsrechten, Leitungsrechten sowie weitere Grunddienstbarkeiten, Bauverpflichtungen, Umweltschutzaufgaben, über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Forderungen zur Umsetzung energetischer Maßnahmen (z. B. Dachbegrünung, Passivhausstandard), Regelungen zum Umgang mit Altlasten und Bodenverunreinigungen (Lastentragung durch Käufer), Kampfmittelsondierung, weitere technische Bodensondierungen, Folgelasten, artenschutzrechtliche Prüfungen, Pflanzgebote, Fassadengestaltung, Übernahme von Erschließungsleistungen über den Umfang von Erschließungsbeiträgen hinaus, diverse Fachgutachten, Bodendenkmäler, Denkmalschutz von Gebäuden, weitere Verlagerung von Aufgaben einer Bebauungsplanung auf den Vorhabenträger, Erfüllung von Natur- und Artenschutzvorschriften, Beachtung von Gewässer- und Umweltschutz, Anschlusszwang an vorhandene Wärmeversorgung per Satzung, Archäologische Untersuchungen und ggf. Bau einschränkungen oder Verzögerungen, weitere Voruntersuchungen, Emissionsbeschränkungen, Nutzungs- und Betriebsbeschränkungen, unternehmensfremde Schutzbelange, die den ungestörten Betrieb sachlich und oder zeitlich beschränken (Verkehr, Lärm, weitere Emissionen), Trennungsgrundsatz nach § 50 Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG), Verkehrsgutachten, Regelungen bei städtebaulichen Entwicklungsmaßnahmen, Verträglichkeitsanalysen bei großflächigen Handelsvorhaben, Stellplätze, je nach Planungsrecht: Regelungen des Bebauungsplanes oder Genehmigungsfähigkeit nach § 34 Baugesetzbuch (BauGB) oder langwierige VEP-Verfahren, Gefahrstoffverordnung, Abwägung verschiedener ökologischer Belange, bei Vorkommen schutzwürdiger Arten sehr langwierige und teure Aussiedlung von Tieren (4.000 Euro pro Tier bei der Aussiedlung von Eidechsen), Nutzungseinschränkungen durch zunehmende Ausweisung von Schutzgebieten, erhöhte Sensibilitäten benachbarter Nutzungen (Gemeingelagen), Komplexe Verfahren, Architektenwettbewerbe bei Einzelvorhaben (z. B. zur Fassadengestaltung), städtebauliche Wettbewerbe zur Überplanung eines Gebietes vor Aufstellung des Bebauungsplanes (z. B. Mehrfachbeauftragung), über die gesetzlichen Vorgaben im BauGB hinausgehende Bürgerbeteiligung, vorhabenbezogene Bebauungspläne.



### **Veröffentlichungen des Deutschen Städtetages:**

- „Wirtschaftsflächenentwicklung in den Städten  
(Link: [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/mat\\_wirtschaftsflächenentwicklung\\_in\\_den\\_städten.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/mat_wirtschaftsflächenentwicklung_in_den_städten.pdf))
- „Zukunft von Stadt und Handel“  
(Link: <http://www.staedtetag.de/fachinformationen/stadtentwicklung/078778/index.html>  
[http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/positionspapier\\_zukunft\\_fuer\\_die\\_inne\\_nstadt\\_dst\\_hde\\_juni\\_2017.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/positionspapier_zukunft_fuer_die_inne_nstadt_dst_hde_juni_2017.pdf))
- Positionspapier mit dem Handelsverband Deutschland „Zukunft von Stadt und Handel“  
(Link: [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/positionspapier\\_zukunft\\_fuer\\_die\\_inne\\_nstadt\\_dst\\_hde\\_juni\\_2017.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/positionspapier_zukunft_fuer_die_inne_nstadt_dst_hde_juni_2017.pdf))
- „Kommunale Impulse für Nachhaltiges Wirtschaften“, Hrsg. vom Deutschen Städtetag und Deutschen Institut für Urbanistik, Difu Impulse, Bd. 1 1/2015

### **Veröffentlichung anderer Institutionen:**

Studie „TOP 100 Wirtschaft“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie  
(Link: [http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-top-100-wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=22](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-top-100-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=22))

**Herausgeber**

Deutscher Städtetag

**Erarbeitet von der**

Fachkommission Wirtschaftsförderung  
des Deutschen Städtetages

**Ansprechpartner/in in der Hauptgeschäftsstelle**

Beigeordneter Detlef Raphael

Hauptreferentin Barbara Leutner, E-Mail: [barbara.leutner@staedtetag.de](mailto:barbara.leutner@staedtetag.de)

ISBN 978-3-88082-319-8

© Deutscher Städtetag Berlin und Köln, Juli 2018