

# Strukturen einer effizienten Wirtschaftsförderung

Ralf-Rainer Piesold

Wirtschaftsförderung gewinnt immer dann an Bedeutung, wenn die Finanzlage der Städte und Gemeinden von den politisch Verantwortlichen als schwierig eingestuft wird. Die finanzielle Situation vieler Städte und Gemeinden ist seit vielen Jahren sehr angespannt, so dass neben einer intensiven Überprüfung der Ausgaben nach Möglichkeiten zur Erhöhung der Einnahmen gesucht wird. Der kommunalen Wirtschaftsförderung wird hierbei besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Gleichzeitig zeigen neue Studien über die Verschuldung der Städte, dass erfolgreiche Städte sich stärker entschulden können oder schon schuldenfrei sind als finanzschwache Kommunen. „Erfolglosen“ Städten und Gemeinden wird sogar prognostiziert, dass sie weiter in der Verschuldungsspirale nach oben klettern werden. Da jedoch keine weiteren Schulden aufgrund von Regelungen im Zuge von finanziellen Rettungsschirmen, der Schuldenbremse aber auch des kommunalen Finanzausgleiches aufgenommen werden dürfen, wird so aber auch die Akquirierung neuer Unternehmen und die Bestandssicherung für diese Städte und Gemeinden erschwert. In diesem Aufsatz soll aufgezeigt werden, wie eine erfolgreiche und effiziente Wirtschaftsförderung gestaltet werden sollte. Durch die zunehmende Digitalisierung von Verwaltungsabläufen und die Verbesserung von E-Government-Konzepten wird eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der Wirtschaftsförderung erreicht. In diesem Zusammenhang soll die Konzeption eines ganzheitlichen Ansatzes einer Wirtschaftsförderung zur Steigerung der Effektivität und Effizienz zur Diskussion gestellt werden.

## Einführung

Dallmann/Richter bezeichnen Wirtschaftsförderung als ein „in der Öffentlichkeit häufig gebrauchtes politisches Schlagwort“<sup>1</sup>. Wirtschaftsförderung dient in der Öffentlichkeit oft als Allheilmittel zur Be-

hebung struktureller Finanzprobleme, der Ansiedlung neuer Arbeitsplätze und der Imageverbesserung einer Kommune. Deswegen wird die Forderung nach einer gut arbeitenden Wirtschaftsförderung auch besonders in wirtschaftlich schwierigen Jahren verstärkt gestellt.

Dabei hat der Begriff Wirtschaftsförderung eigentlich eher einen diffusen Charakter<sup>2</sup>. Die Meinungen, was nun alles unter den Begriff Wirtschaftsförderung fällt, gehen sehr weit auseinander. Auch eine historische Betrachtung führt zu keinem eindeutigen Ergebnis. Der kleinste Nenner ist aber, dass Wirtschaftsförderung eine Dienstleistung einer Kommune für die

örtliche Wirtschaft ist, die nicht nur die Betreuung und Unterstützung der schon ansässigen Wirtschaft umfasst, sondern oft auch als integraler Bestandteil der Standortentwicklungspolitik angesehen und im kommunalen Verwaltungsbereich als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe verstanden wird<sup>3</sup>. Gerade die ressortübergreifende Querschnittsaufgabe kann aber zu erheblichen Problemen und Reibungsverlusten führen. Es stellt sich auch die Frage, ob Wirtschaftsförderung die ambitionierten Ziele erfüllt oder bloß Alibi-Charakter hat. Wenn die Wirtschaftsförderung ihre Ziele jedoch nicht erreicht und ihrem Anspruch nicht gerecht wird, kann leicht der Effekt eintreten, dass die Anbindung zu den anderen Verwaltungsbereichen gänzlich verloren geht und sie sich dann zu einer isolierten Stabsstelle degeneriert. In Zeiten der Budgetrestriktionen aufgrund knapper finanzieller Mittel kann die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsförderung noch zusätzlich geschmälert werden. Die einsetzende Abwärtsspirale führt dann dazu, dass die Notwendigkeit einer Wirtschaftsförderung insgesamt in Frage gestellt wird. Deswegen ist der Nachweis der Effizienz einer Wirtschaftsförderung auch zu deren Erhalt nützlich.

## Notwendigkeit einer effizienten Wirtschaftsförderung

Der Deutsche Städtetag hat in seinem Diskussionspapier zur kommunalen Wirtschaftsförderung<sup>4</sup> nicht nur umfassende Herausforderungen, Arbeitsziele und Instrumente für die kommunale Wirt-



**Dr. Ralf-Rainer Piesold**

Stadtrat a.D.,  
Lehrbeauftragter an  
der University for  
Applied Sciences,  
Frankfurt/Main.

1 Vgl. Dallmann/Richter, S. 17.

2 Vgl. ebd., S. 17.

3 Vgl. ebd., S. 19f.

4 Deutscher Städtetag (2012a).

schaftsförderung definiert, sondern stellt auch eindeutig fest, dass nur finanzstarke und somit handlungsfähige Kommunen den Wirtschaftsstandort an die zukünftigen Herausforderungen anpassen können<sup>5</sup>. Dabei stellt sich die Frage der Handlungsfähigkeit nicht nur bezüglich der Wirtschaftsförderung, sondern bezieht sich auf das gesamte Feld der kommunalen Daseinsvorsorge und der kommunalen Selbstverwaltung. Da die meisten deutschen Städte unter einem hohen strukturellen Haushaltsdefizit, dass ihre Handlungsfähigkeit einschränkt, leiden, wird vielerorts die kommunale Selbstverwaltung, die u.a. in Art. 28 GG geregelt ist, ernsthaft in Frage gestellt und davor gewarnt, dass die damit einhergehende Verletzung des Subsidiaritätsprinzips zu nachhaltigen Schäden im kommunalen Bereich führen kann. Dabei basieren die

abgebaut werden. Heute kann man feststellen, dass trotz Verwaltungsreformen im Sinne des NSM die Verschuldung zugenommen hat und daher z.T. das NSM als gescheitert angesehen wird<sup>7</sup>. Insbesondere das Kontraktmanagement zwischen Politik und Verwaltung wird in Frage gestellt<sup>8</sup>. Die Trennung zwischen Politik und Verwaltung, die sich schwieriger als erwartet erwies, kann sich, wie am Beispiel der Wirtschaftsförderung aufgezeigt werden soll, sogar negativ auswirken, so dass zum Aufbau einer effektiven und effizienten Wirtschaftsförderung eine Einbindung der Politik in das Verwaltungshandeln notwendig ist.

Da man teilweise immer noch ineffizientes Handeln im öffentlichen Bereich vorfindet, stellt sich die Frage der Effektivität und Effizienz sowie deren Messung

## »Finanzstarke Kommunen können die zukünftigen Herausforderungen besser bewältigen.«

strukturellen Haushaltsdefizite auf mehreren Faktoren. So findet häufig eine gesetzlich verpflichtende Verlagerung von Aufgaben auf die Kommunen ohne Berücksichtigung des Konnexitätsprinzips statt. Die Neuerungen im Kinderförderungsgesetz von 2006 sind als ein prominentes Beispiel hier zu nennen. Aber neben diesen externen Belastungen gibt es auch zahlreiche interne Faktoren, die zu einem strukturellen Haushaltsdefizit führen können. Mitte der 1990er Jahre hatte man immer wieder festgestellt, dass Budgetexpansionen durch Nutzen maximierende Fachverwaltungen, aber auch durch Politiker gemäß der Theorie des Public Choice<sup>6</sup> vollzogen wurden. Durch die Einführung der Gedanken des New Public Management oder des Neuen Steuerungsmodells (NSM) sollte durch effektiveres und effizienteres Verwaltungshandeln dieses Defizit

nach wie vor. Insofern ist die Forderung zur Anwendung mehr betriebswirtschaftlicher Instrumente, wie dies das New Public Management<sup>9</sup> oder das Neue Steuerungsmodell<sup>10</sup> fordern, weiterhin eine notwendige Aufgabe. Dabei hat effizientes Handeln im Bereich der Wirtschaftsförderung für die Städte und Gemeinden eine doppelte Bedeutung. Erstens sollte generell durch mehr Kostenbewusstsein die Ausgabenseite der Haushalte entlastet werden und zweitens kann die Steigerung der Leistung der Wirtschaftsförderung die Leistungsfähigkeit einer Kommune insgesamt deutlich erhöhen, da die Steuereinnahmen mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Kommune korrelieren.

Das Problem der deutschen Städte und Gemeinden liegt aber nicht nur auf der

Ausgabenseite. Der Deutsche Städtetag kommt schon in seinem Gemeindefinanzbericht 2012 zu Recht zu der Erkenntnis, dass man trotz der leichten Verbesserung der Finanzsituation im Jahr 2012 die kommunale Finanzlage differenziert betrachten muss<sup>11</sup>. Im Gemeindefinanzbericht 2013 stellt der Deutsche Städtetag nochmals fest, dass man die Sachlage differenziert betrachten sollte<sup>12</sup>. So warnt der Städtetag in seinem Bericht ausdrücklich vor einem Auseinanderdriften von reichen und armen Städten. Die Situation hat sich aufgrund der verstärkten Nachfrage nach billigen Kassenkrediten, die zu einer dramatischen Abwärtsspirale führte und einen immensen Schuldenberg bei einigen Städten verursachte, so verstärkt, dass die finanzschwachen Städte aus eigener Kraft sich kaum mehr befreien können<sup>13</sup>. Durch Einführung von Rettungsschirmen für finanzschwache Kommunen ist das Problem der Neuverschuldung nicht nur in das öffentliche Interesse gerückt, sondern führt – wie oben ausgeführt aufgrund der Forderung nach einem ausgeglichenen Haushalt zu erheblichen Steuererhöhungen. Beispielsweise sollen die hessischen Städte und Gemeinden mit defizitären Haushalten aufgrund der neuesten Erlasse zum kommunalen Finanzausgleich ihre Steuersätze auf ein Niveau, das zehn Prozent über dem Landesdurchschnitt liegt, heben. Dadurch büßen die finanzschwachen Gemeinden ihre Wettbewerbsfähigkeit ein. 2014 lag die Differenz bei der Grundsteuer B bei 820 Punkten, da die Stadt Nauheim mit 960 Punkten den höchsten und Eschborn mit 140 Punkten den niedrigsten Satz hatte<sup>14</sup>. In Hessen wurde die Grundsteuer B von 2003 bis 2014 im Durchschnitt um 95 Prozentpunkte erhöht, wobei die höchste Steige-

5 Ebd., S. 1.

6 Rowley/Buchanan/Tullock (2004).

7 Holtkamp, S. 423.

8 Ebd., S. 425.

9 Schedler/Proeller (2011), S. 5.

10 KGSt (2014).

11 Deutscher Städtetag (2012b), S. 10.

12 Deutscher Städtetag (2013), S. 1.

13 Ebd., S. 11.

14 <http://www.haushaltssteuerung.de/weblog-entwicklung-der-realsteuer-hebesaetze-im-ländervergleich-gegenueberstellung-der-jahre-2003-und-2014.html#grundsteuer-b> (zuletzt aufgerufen 7/2016).



Abb. 1: Sechs Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung

rungrate 598 Prozentpunkte betrug<sup>15</sup>. Bei der Gewerbesteuer ist die Entwicklung nicht so drastisch, aber in der Tendenz ähnlich. 2015 hatte in Hessen Frankfurt mit 460 Punkten den höchsten und wiederum Eschborn mit 280 Punkten den niedrigsten Hebesatz<sup>16</sup>. Durch Änderungen des Kommunalfinanzausgleichs, wie zuletzt in Hessen vollzogen, soll der Unterschied nivelliert werden. Deswegen soll z.B. die Stadt Frankfurt eine Solidaritätsabgabe in Höhe von 51 Millionen Euro abführen. Offen bleibt, ob die Stadt Frankfurt dagegen klagen wird<sup>17</sup>. Diese Ausgleichszahlungen werden jedoch nicht das Problem lösen.

Durch das niedrige Zinsniveau, das nun seit Jahren weltweit vorhanden ist, das den Trend zur Verschuldung verstärkt hat, fällt die Überschuldung bei zahlreichen Kommunen nicht auf. Dadurch ergibt sich aber ein weiteres Risiko für diese Kommunen. Da Liquidität durch die niedrigen Zinsen fast unbegrenzt vorhanden ist, wirkt sich eine hohe Verschuldung im Haushalt kaum negativ aus. Wenn das Zinsniveau steigt, entsteht die Gefahr einer Zinsfalle, d.h. die überschuldeten Kommunen können ihre Kredite bei steigenden Zinsen kaum noch bedienen. Wenn dieser Fall eintritt, wäre die Finanzsituation der Kommunen noch dramatischer. Dadurch werden sich die Möglichkeiten zur Investition in die Infrastruktur weiter reduzieren und

die betroffenen Kommunen Nachteile im Wettbewerb erhalten. Für finanzschwache Kommunen gilt dann, dass sie für potenzielle Investoren „unattraktiv“ werden. Der Deutsche Städtetag spricht in Hinblick auf die finanzielle Entwicklung richtigerweise von einem Teufelskreis, der kaum von der Kommune durchbrochen werden kann, da man über mehrere Jahre sich verstärkende Effekte vorfindet. Die geringen Einnahmen gehen aufgrund fehlender Unternehmensansiedlungen und fehlender Erwerbsmöglichkeiten nochmals zurück und die Sozialleistungen steigen<sup>18</sup>. Als Ausgangslage kann man feststellen, dass die meisten Städte sowohl ein Einnahme- als auch ein Ausgabenproblem haben. Da sich der hier vorliegende Artikel mit der Frage der Wirtschaftsförderung befasst, soll nicht eine Erörterung der Ausgabenproblematik erfolgen, sondern es wird vielmehr auf die Frage eingegangen, wie man durch eine gezielte Wirtschaftsförderung die Einnahmesituation verbessern kann. Da eine der wichtigsten Einnahmequellen der Kommunen die Gewerbesteuer darstellt, muss die Erhöhung der Gewerbesteuererinnahmen eine zentrale Zielsetzung jeglicher Haushaltskonsolidierungsbemühungen sein. Dabei können diese Mehreinnahmen letztlich nur durch eine Erhöhung des Hebesatzes oder der Ansiedlung neuer Betriebe oder der Erweiterung bestehender Unternehmungen erfolgen. Während der Erhöhung des Gewerbesteuersatzes aus Gründen des Wett-

bewerbs Grenzen gesetzt sind, kann eine effiziente Wirtschaftsförderung sehr wohl zur Entspannung der finanziellen Schieflage beitragen.

## Sechs Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung

Wirtschaftsförderung kann man, wie oben schon erwähnt, zwar nicht einheitlich definieren und es wird auch unterschiedliche Schwerpunkte der Wirtschaftsförderung von Kommune zu Kommune geben, man kann aber Handlungsfelder definieren, die elementar sind (vgl. Abb. 1). Dass darüber hinaus noch spezifische weitere Bereiche, wie z.B. Tourismusförderung oder Stadtmarketing, dazu kommen können, bleibt unbestritten.

Da die Grundlage jedes Handelns eine Analyse der Ist-Situation sein sollte, trifft dies natürlich auch für fundierte Entscheidungen im Bereich der Wirtschaftsförderung zu. Im Falle der Wirtschaftsförderung ist eine genaue Standortanalyse notwendig, da nur daraus Ziele für die Planung abgeleitet werden können. Aufgrund der Analyse kann man Rückschlüsse über die „Standortbegabung“ einer Kommune erhalten. Unter der Standortbegabung einer Stadt versteht man eine Summe von Faktoren, die den jeweiligen Standort begünstigen. Das können z.B. die geografische Lage, die Bevölkerungsstruktur, die Verkehrsinfrastruktur, die Anzahl und Qualität von Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Clusterbildungen von Unternehmen und regionale Besonderheiten usw. sein. So wie einige Faktoren eine Stadt begünstigen, können andere Faktoren auch eine Stadt benachteiligen. Aufgrund eines Strukturwandels können sich natürlich einige Faktoren verändern.

15 <http://www.haushaltssteuerung.de/weblog-entwicklung-der-realsteuer-hebesaetze-im-landervergleich-gegenueberstellung-der-jahre-2003-und-2014.html#grundsteuer-b> (aufgerufen 11/2015).

16 <http://www.steuerzahler-hessen.de/Kommunale-Steuererhoehungsspirale-bremsen/67262c780961p62/index.html> (aufgerufen 7/2016).

17 <http://www.fr-online.de/rhein-main/kommunaler-finanzausgleich--hessen-gibt-kommunen-450-millionen-mehr,1472796,31212360.html> (abgerufen 11/2015)

18 Deutscher Städtetag (2013), S. 13.

Gerade die Veränderung der Standortbegebung kann man auch als Frühindikator für eine zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Prosperität einer Kommune heranziehen. Um die gewünschten, aber auch die extern verursachten Veränderungen der Wirtschaftsstruktur beobachten zu können, sollte die Analyse dementsprechend turnusmäßig wiederholt werden. Ein einfacher Soll- und Ist-Vergleich, erweiterte Verfahren aus dem Bereich Controlling und nicht zuletzt die Verwendung von Effizienzkriterien und Kennzahlen sind sinnvoll.

Ein probates Instrument zur Standortanalyse ist die Erstellung eines umfassenden Wirtschaftsberichts. So wird z.B. von der Stadt Hanau seit mehreren Jahren ein Wirtschaftsbericht in einem zweijährigen Zyklus erstellt. Der Wirtschaftsbericht enthält Angaben über die BIP einer Stadt, Steueraufkommen, Wirtschaftsstruktur, Anzahl von Arbeitsplätzen, Aus- und Einpendler, Kaufkraftgröße usw. Er sollte auch die regionale Einordnung sowie die regionalen Entwicklungstendenzen dokumentieren. Insgesamt sollte sich aus der Zusammenstellung von wirtschaftsgeografischen Fakten, volkswirtschaftlichen und statistischen Zahlen, ein genauer Überblick über die Wirtschaftsstruktur einer Stadt ergeben.

Ohne diese umfassende Analyse ist eine Standortplanung, das zweite Handlungsfeld, kaum möglich. Die Entscheidungen der Stadtplanung, der Bauleitplanung, der Liegenschaftsverwaltung, aber auch der Regionalplanung sollten selbstverständlich auf den Möglichkeiten eines Standorts und der Zielsetzung, die sich eine Stadt oder Gemeinde selbst gibt, basieren. Schon aus der Vielfältigkeit dieses zweiten Handlungsfeldes kann man die Akteure, die an dieser Planung beteiligt sind, erkennen. In der Regel werden zumindest das Stadtplanungsamt, die Bauaufsicht, die Liegenschaftsverwaltung, die „Infrastruktur“ und die Untere Naturschutzbehörde beteiligt sein. Dem Wirtschaftsdezernenten, falls dieser vorhanden ist, obliegt die Aufgabe, diesen Prozess zu koordinieren und reibungslos zu gestalten. Falls eine Stadt oder Gemeinde keinen Wirtschaftsdezernenten hat, sollte die Wirtschaftsförderung die Koordinierung übernehmen. Schon hier wird deutlich, dass die Koordi-

nierung der Aufgaben dieses Handlungsfeldes hoch komplex ist. Aufgrund von Dezernats-, Fachbereichs- oder Ämteregoismen können hier erhebliche Reibungsverluste entstehen. Insofern kann eine Wirtschaftsförderung bei der Koordination leicht an ihre Grenzen stoßen.

Unter dem dritten Handlungsfeld kann das gesamte Marketing einer Stadt oder Gemeinde subsumiert werden. Dieses Handlungsfeld ist wesentlich einfacher zu bearbeiten als z.B. das zweite Handlungsfeld. Die Aufgaben sind hier relativ klar umrissen und der Einfluss der politischen Vertreter ist geringer als bei der Standortplanung bzw. Ausrichtung. Wirtschaftsförderung, Standortmarketing und Stadt-

hen Sätzen der Nachbarstädte profitieren können und dies auch werbewirksam einsetzen. Hier zeigt sich auch, dass finanzstarke Kommunen schon bei den harten Standortfaktoren Vorteile haben und diese auch nutzen können.

Es ist jedoch ebenso vorteilhaft, dass man neben Marketingmaßnahmen auch eine aktive Akquisition durchführt und auf ansiedlungswillige oder potenziell ansiedlungswillige Unternehmen zugeht. Falls eine Akquise aber erfolgreich sein soll, ist eine gute Koordination zwischen der Stadtplanung, der Bauaufsicht und der Liegenschaftsverwaltung von erheblicher Bedeutung, da eine schnelle Reaktion auf die entsprechende Anfrage notwendig ist

## **»Die Messung der Effektivität und Effizienz sind für eine gute Wirtschaftsförderung unerlässlich.«**

marketing sollten in einer gemeinsamen Gesellschaft zusammengefasst werden, da dadurch Reibungsverluste vermieden und Synergieeffekte genutzt werden können. Maßnahmen des Stadtmarketings dienen eindeutig auch zur Imageverbesserung des Standorts und können so auch für ein Standortmarketing verwendet werden. Aus gleichen Gründen ist die Einbeziehung der Tourismusförderung sinnvoll. Durch eine Bestimmung der Standortbegebung und der Identifikation von Clustern kann gezielt für den Standort geworben werden. Beteiligungen an Messen, wie z.B. der ExpoReal, Zeitungsannoncen und Kongresse sind dabei bekannte Mittel. Zur Werbung eines Standortes gehört es natürlich, dass man auf spezifische Standortvorteile, wie ein niedriger Gewerbesteuersatz, besonders hinweist. Die Städte Lampertheim in Nordrhein-Westfalen und Eschborn in Hessen sind sehr gute Beispiele, wie Kommunen mit einem geringeren Gewerbesteuersatz von den ho-

und teilweise komplexe Probleme gelöst werden müssen.

Ein weiteres Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung ist die Betreuung der ansässigen Unternehmen. Auch bei der Erweiterung bestehender Einrichtungen und Produktionsstätten von Unternehmen ist eine koordinierte Planung notwendig, da oft Zielkonflikte zwischen verschiedenen Fachbereichen und Ämtern bestehen.

Ein weiteres wesentliches Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung ist die Standortbeobachtung. Neben der Datengewinnung für die Standortanalyse gilt es auch hier, eine Art „Seismograph“ zu entwickeln, um eventuell auf potenzielle Abwanderungsabsichten oder Abwerbung zu reagieren. Instrumente der Standortbeobachtung können u.a. Unternehmensbesuche oder ein Monitoring durch Befragung sein. In Hanau wurde in zweijährigen Zyklen ein Gewerbemonitor erstellt, bei dem

eine bestimmte Anzahl von Unternehmen gezielt nach dem Standort und der Tätigkeit der Wirtschaftsförderung befragt wurden. In diesem Sinne kann man auch die Frage nach der Wirkung von Maßnahmen der Wirtschaftsförderung leichter beantworten. Zur Reduzierung der Zeitspanne wurde als Ergänzung eine kleinere Version – der Gewerbebepuls – eingeführt. Da die Erkenntnisse aus der Standortbeobachtung wiederum in die Standortanalyse einfließen, schließt sich der Kreis. Mit Hilfe der Befragung kann sowohl ein Periodenvergleich, als auch ein Benchmark erfolgen.

### Messung der Effizienz der Wirtschaftsförderung

Das New Public Management übertrug konsequent Instrumente aus der Betriebswirtschaftslehre, wie die Kosten- und Leistungsrechnung, das Controlling oder das Qualitätsmanagement, auf den Bereich der Verwaltung. Natürlich gilt dies auch für eine effiziente Wirtschaftsförderung. Deshalb ist eine Abkehr von einer reinen Inputsteuerung zu einer Outputsteuerung und die Integration von leistungs- und wirkungsorientierten Steuerungskonzepten (Performance Management)<sup>19</sup> zweckmäßig. Da bei diesem Steuerungskonzept das Maß der Effizienz oder der Wirtschaftlichkeit im Fokus des Interesses steht, müssen Messmethoden angewendet werden, die das Verhältnis von erreichtem Ergebnis zu benötigtem Mitteleinsatz abbilden. Dementsprechend ist eine Leistungsmessung, die von einer reinen Input-Output-Analyse zu einer komplexen Ziel-Outcome-Betrachtung<sup>20</sup> übergeht, zweckmäßig. Diese Leistungsmessung oder auch Performance-Measurement<sup>21</sup> kann auf verschiedene Messmethoden zurückgreifen.

Messmethoden zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit sind in der Betriebswirtschaftslehre hinreichend diskutiert worden. Dazu sind auch zahlreiche verschiedene Kennzahlensysteme entwickelt worden. Zur Messung der Leistungsfähigkeit einer Wirtschaftsförderung kommen z.B. Inputkennzahlen (Vollzeitäquivalente), Outputkennzahlen (Anzahl der ausgestellten Baugenehmigungen), Prozesskennzahlen (Fälle pro Mitarbeiter oder Bearbeitungszeit pro Antrag), Effizienz-

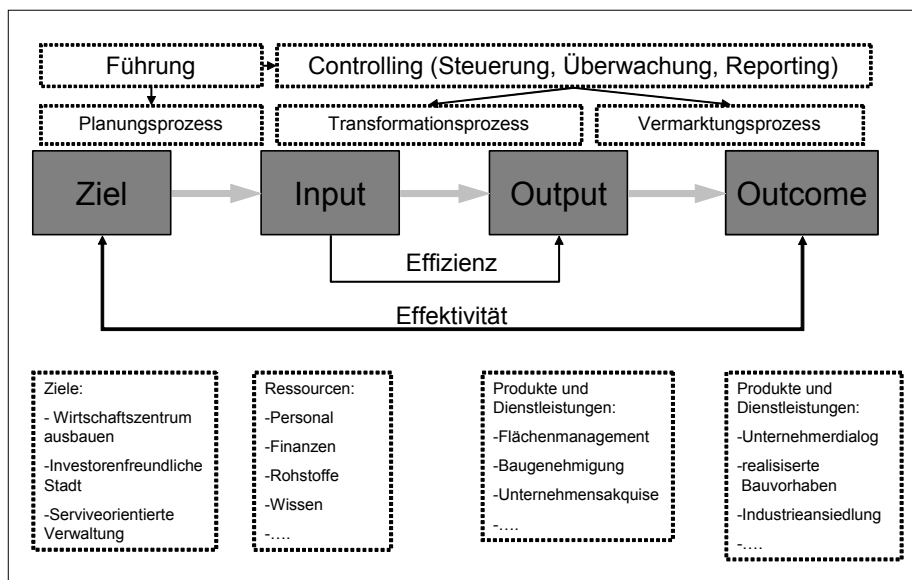


Abb. 2: Wirtschaftsförderung als Ziel-Outcome-Modell

kennzahlen (Return of Investment Ertrag/Kosten), Qualitätskennzahlen (Kundenzufriedenheit/Anzahl von Beschwerden) und Wirkungskennzahlen (Neuansiedlungen pro Quartal) in Betracht<sup>22</sup>. Poister schlägt zehn Schritte zur Entwicklung eines Systems zur Messung der Leistungsfähigkeit in öffentlichen Verwaltungen oder Non-Profit-Organisationen vor<sup>23</sup>. Ein entscheidender Punkt ist dabei die Identifikation von genauen Outcome-Zahlen<sup>24</sup>. Da nur über die mittel- und langfristigen Outcome über die Leistungsfähigkeit und damit auch über die Wirtschaftlichkeit und Effizienz Aussagen getroffen werden können, ist die Anwendung von Wirkungskennzahlen notwendig. Zur genaueren Analyse ist es sinnvoll, dass Ziel-Outcome-Modell auf den Bereich der Wirtschaftsförderung zu übertragen.

### Wirtschaftsförderung unter Ziel-Outcome-Betrachtung

Für eine kundenorientierte Wirtschaftsförderung ist die Erweiterung zu einem Ziel-Outcome-Modell<sup>25</sup> auch deswegen zweckmäßig, da dadurch die ganze Prozesskette näher betrachtet wird und auch eine Verzahnung von parallel stattfindenden Prozessen untersucht wird. Da Outcome-Analysen den Erfolg einer Maßnahme messen, können die Ergebnisse in einer vergleichenden Prüfung auch bessere Aussagen zur Wirtschaftlichkeit liefern. Schwierig ist jedoch die genaue Erhebung der wirkungsorientierten Kennzahlen. In Abbildung 2 sind die Teilbereiche der

Prozesskette sowie deren Parameter dargestellt.

### Organisationsaspekte der Wirtschaftsförderung

Größere und mittlere Kommunen verfügen überwiegend über eigene Wirtschaftsförderungsgesellschaften, während man bei kleineren Gemeinden der Wirtschaftsförderung maximal eine Stabsstelle oder auch nur eine Teilstelle zuordnet. Dass zwischen Einwohnerzahl und Größe der Wirtschaftsförderung eine eindeutige Korrelation besteht, kann aber nicht eindeutig belegt werden. Vielmehr kann man feststellen, dass finanzstarke Städte und Gemeinden stärker in die Wirtschaftsförderung investieren als finanzschwache Kommunen. Ein vielleicht etwas drastischer Vergleich zwischen den Städten Eschborn mit ca. 21.000 Einwohnern, Hanau mit ca. 90.000 Einwohnern und Offenbach mit ca. 117.000 Einwohnern zeigt, dass die Stadt Eschborn, eine der finanzstärksten Städte in Deutschland, eine von der Personalausstattung als auch vom Budget ähnliche Wirtschaftsförderung hat,

19 Hill, S. 227.  
 20 Hill, S. 228.  
 21 Poister (2012).  
 22 Kroll/Proeller 2012.  
 23 Poister (2012), S. 22ff.  
 24 Ebd., S. 35ff.  
 25 Ebd., S. 35-41.

wie die Städte Hanau oder Offenbach, die zu den hoch verschuldeten Städten und Gemeinden zählen. Dabei holte die größere Stadt Hanau erst nachträglich auf, denn bis 2010 war die Wirtschaftsförderung als Stabsstelle in der Kernverwaltung eingegliedert, dann wurde sie als GmbH „ausgelagert“. Der Vorteil einer privaten Rechtsform, wie einer GmbH, liegt u.a. darin, dass man zum Akquirieren leichter hoch qualifizierte Mitarbeiter finden und bei der Besetzung des Aufsichtsrats Personen aus der Wirtschaft einbinden kann. Eine reine Übertragung einer Stabsstelle in eine GmbH ist aber nur eine, wenn auch sinnvolle, Voraussetzung zur Entwicklung einer effizienten Wirtschaftsförderung. Zweckmäßig ist es, dass die Wirtschaftsförderung mit anderen städtischen Aufgaben, wie z.B. das Stadtmarketing oder

probleme und Reibungsverluste ergeben. Für eine effiziente Wirtschaftsförderung ist es von großer Bedeutung, dass eine mangelhaften Einbindung und Koordination der Wirtschaftsförderung unterbunden wird. Das Problem, dass die zuständigen Dezernenten zu parteitaktischen oder dezernatsegoistischem Verhalten oder die Fachämter zu unkoordinierten Handlungen tendieren, sollte man keineswegs unterschätzen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob die Konzeption des „Behördenlotsen“ oder „one-step-agent“<sup>26</sup> überhaupt effizient ist.

### Die Konzeption des One-Stop-Agent

Die Konzeption des „one-step-agent“ ist nicht neu und hat sich in anderen Berei-

teiligten Ämtern oder Fachbereichen nicht einhalten kann, verliert der One-Stop-Agent sogar seine Glaubwürdigkeit.

Bei der Komplexität der Verwaltungsabläufe, die bei einer Projektentwicklung anfallen, ist es deswegen nur bedingt hilfreich, wenn man „eine Telefonnummer“ für den Ansprechpartner erhält. Wesentlich wichtiger ist es, dass es der Kommune gelingt, die Verwaltungsabläufe so zu beschleunigen und dadurch das vordringliche Ziel, möglichst rascher, schlanker und entscheidungsorientierter Verfahrensabläufe zu erreichen, damit das nachfragende Unternehmen auch einen monetären Effekt hat. Der One-stop-Agent kann zwar dazu beitragen, dass eine Kommune als wirtschafts- und investitionsfreundlich wahrgenommen wird, falls aber eine Optimierung der Verwaltungsabläufe nicht erreicht wird, kann der One-Stop-Agent kaum zur Verbesserung der Gesamtsituation beitragen. Die Gefahr der Isolierung der Wirtschaftsförderung erhöht sich noch, wenn die Wirtschaftsförderung schlecht an die politischen Entscheidungsträger angebunden ist oder die politische Grundlinie einer Kommune eher wirtschaftsskeptisch eingestellt ist.

## »Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten für die Wirtschaftsförderung.«

dem Bereich Tourismus kombiniert wird. In der Stadt Pforzheim ist beispielsweise die Wirtschaftsförderung mit dem Stadtmarketing, der Standortentwicklung, dem Citymanagement, Statistik und Kreativwirtschaft zusammengefasst und umfasst ca. 35 Stellen. Durch die Bündelung von Aufgaben in einer Gesellschaft entstehen Synergieeffekten, wodurch sich die Möglichkeit verbessert, sowohl die Effektivität als auch die Effizienz zu erhöhen. Mit einem eigenen Wirtschaftsdezernat, das neben der Wirtschaftsförderung, z.B. die Bauaufsicht, die Liegenschaften, die untere Naturschutzbehörde und die untere Denkmalbehörde umfasst, kann man vermeiden, dass zwischen den Fachbereichen, Ämtern und Gesellschaften, die für einen reibungslosen Prozessablauf bei der Ansiedlung neuer Unternehmen oder die Erweiterung von bestehenden Unternehmen relevant sind, sich keine Koordinations-

chen durchaus bewährt. In Hinblick auf die Thematik der Wirtschaftsförderung stellt sie zwar einen Vorteil gegenüber gänzlichem Verzicht auf eine Servicestelle dar, sie ist aber bei komplexen Problemen nur bedingt tauglich, da für eine effektive und effiziente Wirtschaftsförderung eine Verzahnung der Prozesse der entscheidenden Fachbereiche und Ämter erfolgen muss. Ein Behördenlotse oder ein „one-stop-agent“ kann oft komplexe Probleme nicht lösen, da er in einen Zielkonflikt gerät, da er einerseits „kundenorientiert“ arbeiten möchte, aber andererseits auf die Mitarbeit der anderen Ämter und Behörden angewiesen ist. Gerade aber in Konfliktfällen, die z.B. zwischen der unteren Naturschutzbehörde oder dem Denkmalschutz mit der Wirtschaftsförderung auftreten können, ist dann ein „Behördenlotse“ überfordert. Im Falle, dass er seine Zusagen aufgrund des Verhaltens von be-

### Wirtschaftsförderung als Teil eines One-Stop-Government

Während die Konzeption des One-Stop-Agents sowohl umfassend beschrieben ist<sup>27</sup> als auch zahlreiche Erkenntnisse aus deren Umsetzung vorliegen, ist die Frage, wie man Teile der Wirtschaftsförderung in E-Government einbetten kann, noch weitgehend ungeklärt. Der Begriff One-Stop-Government ist in diesem Zusammenhang nicht neu und wird teilweise auch provokativ als „alter Wein in neuen Schläuchen“ beschrieben<sup>28</sup>, in Hinblick auf die Tendenz zur Digitalisierung dürfte aber noch nicht das letzte Wort gefallen sein. Interessant zur Einordnung der Möglichkeiten ist die Unterscheidung zwischen distanzierterem und nahem E-Government<sup>29</sup>. Während bei dem distanzierteren E-

26 Vgl. Dallmann/Richter (2012), S. 267ff.

27 Vgl. Dallmann/Richter 2012, S. 267ff.

28 <http://www.government2020.de/blog/?p=1355#more-1355> (zuletzt aufgerufen 7/2015)

29 Vgl. Wind 2013.

Government auch eine Implementierung, der für diesen Bereich relevanten Teile der Wirtschaftsförderung, leicht möglich ist, wird sich die Umsetzung der Teile, die für ein nahes E-Government relevant sind, wesentlich schwieriger gestalten. Die EU-Dienstleistungsrichtlinie<sup>30</sup> ist ein gutes Beispiel für distanziertes E-Government. In der Richtlinie, die vor zehn Jahren beschlossen wurde, wird die Einrichtung so genannter einheitlicher Ansprechpartner gefordert. Über diese einheitlichen Ansprechpartner sollten dann alle Verfahren und Formalitäten, die für die Aufnahme und Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit erforderlich sind, abgewickelt werden

schaftsförderung 2.0<sup>32</sup> verweist auf die Möglichkeiten zur Einbindung der Wirtschaftsförderung in eine E-Government-Konzeption.

### Daten-Erhebung und Möglichkeiten durch Big-Data-Konzepte

Die Datenerhebungen für das Handlungsfeld 1 (Analyse des Wirtschaftsstandortes) und Handlungsfeld 3 (Standortbetreuung und Monitoring) nehmen erheblich viel Zeit in Anspruch und verursachen hohe Kosten. So müssen die Daten aus verschiedenen Bereichen der Kommune, wie der

Durch Entwicklungen aufgrund der Digitalisierung, die insbesondere unter dem Stichwort „Smart City“<sup>33</sup> oder „Big Data“<sup>34</sup> aufgeführt werden, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten. In einer Smart-City oder „intelligenten Stadt“ wird die Steuerung der Abläufe verstärkt durch eine zunehmende Digitalisierung realisiert, was wiederum zu einer großen Datenmenge führt. Diese Big-Data-Menge kann natürlich für Analyse- und Steuerungszwecke verstärkt eingesetzt werden und ermöglicht eine wesentlich bessere Reaktionszeit der Wirtschaftsförderung. Es ist zu erwarten, dass finanzstarke Kommunen die neuen technischen Möglichkeiten schneller nutzen können, da natürlich die Entwicklung einer Smart-City, als auch Big-Data-Konzepte hohe Investitionskosten verursachen. Aber alleine aus der schiereren Datenmenge, die in einer Stadt produziert werden, kann man erkennen, welches Informationspotenzial darin steckt. Insofern ist die Wirtschaftsförderung ein Teil der Bereiche, die von der Digitalisierung der Städte und Gemeinden profitieren werden.

## »Wirtschaftspolitische Leitlinien müssen fester Bestandteil der Kommunalpolitik sein.«

können. Außerdem sollten diese zudem noch die notwendigen Informationen für Dienstleister bereitstellen. Die Umsetzung der Richtlinie beruhte auf der Kompetenz der Länder und führte zur Realisierung einheitlicher Ansprechpartner auf Länderebene. In Hessen wurde die Richtlinie durch den Hessenfinder<sup>31</sup> umgesetzt. Inwieweit dieses Portal aber schon den Ansprüchen des Grundgedankens der Richtlinie genügt, bleibt offen. Spannend bleibt die Frage, wie sich durch die Digitalisierung der Verwaltung auch komplexere Prozessabläufe der Verwaltung verändern wird und damit die Kommunen begünstigt, die in dieser Hinsicht bessere Lösungen anbieten können. Der Begriff „Wirt-

Finanzverwaltung, Bauaufsicht, Liegenschaften usw., zusammengefasst und aggregiert werden. Weiterhin werden auch Daten von externen Stellen, wie IHK, statistischem Landes- bzw. Bundesamt usw. erhoben. Aus eigenen Umfragen, wie dem Gewerbemonitor bzw. Gewerbeplus, können ebenso Daten gewonnen werden. Insgesamt ergeben sich zwei Probleme. Einerseits ist die Datenerhebung langwierig und zeitaufwendig und zweitens personal- bzw. kostenintensiv. Neben der allgemeinen Frage der Effizienz führen diese Probleme auch dazu, dass die Reaktionszeit auf Veränderungen zu langsam ist und dass man dazu noch teilweise veraltetes Datenmaterial zur Verfügung hat.

### Der Vorteil eines eigenständigen Wirtschaftsdezernats

Um das Kernproblem, dass die Verwaltungsabläufe zu langwierig, zeitaufwendig oder zu unpräzise sind, zu lösen, wird oft vorgeschlagen, die Wirtschaftsförderung direkt dem Oberbürgermeister zuzuordnen<sup>35</sup>. Ein Oberbürgermeister als oberster Repräsentant einer Stadt hat natürlich viel Gewicht, aber auch sehr viele Aufgaben. Falls er die Belange der Wirtschaft ins Zentrum seiner Aufgaben stellt, kann dies positive Effekte haben. Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung sind aber häufig nicht öffentlichkeitswirksam wie andere kommunale Aufgaben. Es ist deshalb häufig ein Trugschluss anzunehmen, dass die Zuordnung der Wirtschaftsförderung zum Oberbürgermeister generell positiv ist. Die Anbindung der Wirtschafts-

30 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0123&from=DE> (zuletzt aufgerufen 7/2016).

31 <http://www.hessenfinder.de/portal/> (zuletzt aufgerufen 7/2016)

32 Habbel/Klein.

33 Der Begriff Smart City ist nicht einheitlich und die Literatur über Smart Cities ist umfangreich. Unter Smart City versteht man die Digitalisierung der Bereiche Governance, Economic, Mobility, People, Environment and Living, siehe <http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=4> (zuletzt aufgerufen 11/2015)

34 Big Data ist ein Synonym für die Bedeutung großer Datenvolumen, die in verschiedenen

Anwendungsgebieten erzeugt werden. Durch die zunehmende Digitalisierung wird sich die verfügbare Datenmenge erheblich vergrößern. Hasso Plattner. Big Data, in: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/datenwissen/Datenmanagement/Datenmanagement-Konzepte-des/Big-Data> (zuletzt aufgerufen 11/2015)

35 Vgl. Dallmann/Richter (2012), S. 267ff.

förderung an die Spitze der kommunalen Verwaltung kann sogar zu Nachteilen führen. So kann es durchaus sinnvoll sein, durch Einschalten des Oberbürgermeisters oder Landrats als zusätzliche, höhere Entscheidungsebene weitere Verhandlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Die Bildung eines eigenen Wirtschaftsdezernats oder zumindest eines Dezernats, bei dem die Fragen der Wirtschaft einen hohen Stellenwert haben, kann deshalb eine gute Alternative sein. Ein eigenständiges Wirtschaftsdezernat gibt es z.B. in den Städten Frankfurt, Wiesbaden und Mainz.

### Projekt- und Prozessorientierung als Effizienzsteigerung

Eine größere Anfrage eines Investors sollte als Projekt betrachtet werden. Die Übertragung der Instrumente und Methoden des Projektmanagements auf die entsprechende Anfrage kann leicht vollzogen werden. Größere Ansiedlungsprojekte werden in Teilprojekte und diese wiederum in einzelne Prozesse zergliedert, wobei die Abhängigkeiten und Verknüpfungen sich klarer darstellen lassen. Wie oben schon ausgeführt ist die zeitliche Optimierung des Projekts neben der Qualität des Verfahrens eine wichtige Zielsetzung. Für Baugenehmigungen gilt eine maximale Bearbeitungsfrist von drei Monaten. Wenn man aber die Baugenehmigung innerhalb einer kürzeren Frist erteilen kann, führt dies zu einem positiven Effekt sowohl in Hinblick auf das Ansehen der Wirtschaftsförderung als auch der Bauaufsicht. Für eine komplexe Bauleitplanung mit Erstellung eines Bebauungsplanes, den Baugenehmigungen usw. ist weit mehr Zeit zu veranschlagen und dementsprechend das Potenzial zur Reduzierung der Zeit höher. Neben der Abwicklung der größeren Projekte gibt es natürlich auch zahlreiche Aufgaben einer Wirtschaftsförderung, die typische Verwaltungsabläufe nach sich ziehen. Zur Steigerung der Effizienz ist es sinnvoll, die Prozessketten, die häufig sequenziell organisiert sind, zu optimieren (vgl. Abb. 3 und 4).

Durch die sequenzielle Anordnung der Verwaltungsabläufe verlängern sich natürlich die Projekte deutlich. Es könnte, wenn die Ämter und Fachbereiche nicht kooperativ arbeiten, sogar zu erheblichen Verlängerungen führen. Viel effizienter

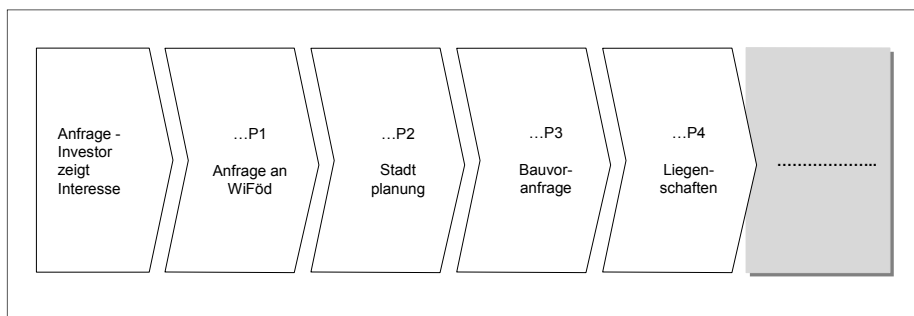


Abb. 3: Sequenzielle Prozesskette bei Investorenanfragen

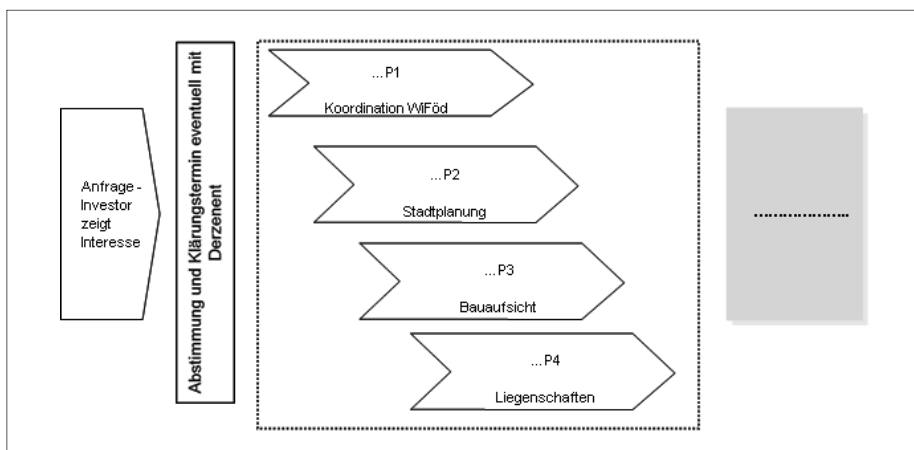


Abb. 4: Parallele Prozesskette bei Investorenanfragen

sind natürlich sich verzahnende parallele Prozessketten. In diesem Fall müssen die Teilprojekte aber besser koordiniert werden. Dazu notwendig ist ein Koordinator, der regelmäßig die Fachbereichs-, Amtsleiter und Geschäftsführer, die zur Realisierung eines Projektes verantwortlich sind, physisch in Form eines Koordinationstreffens, auf denen Probleme angesprochen, aber auch verbindliche Aussagen getroffen werden, zusammenführt. Dadurch können sich die Projekte deutlich verkürzen. Wenn auch noch Vertreter der Investoren, wie z.B. Architekten, an den Sitzungen teilnehmen können, sinkt der Aufwand erheblich und Vertrauen kann gewonnen werden. Dadurch sinken Transaktionskosten genauso wie das Risiko verringert wird, dass noch nicht bekannte Kosten anfallen könnten. Als Koordinator kommt in einer Verwaltung ein Dezernent in Frage, da dieser eine übergeordnete Stellung und eine politische Legitimation besitzt. Somit ist auch das Scharnier zwischen Politik und Verwaltung gegeben.

Durch den Übergang zu einer projekt- und prozessorientierten Organisation in der Wirtschaftsförderung mit eindeutig zugeordneten Kompetenzen kann nicht

nur der Verwaltungsablauf optimiert werden, sondern es ergibt sich auch noch die Möglichkeit, die Effizienz durch Kennzahlen besser zu steuern.

### Wirtschaftspolitische Leitlinien als Teil der Stadtentwicklung

Unabhängig von den organisatorischen Fragen ist aber die Einbeziehung des wirtschaftsfördernden Gedankens in die gesamte Stadtentwicklung von entscheidender Bedeutung. Dazu ist es vorteilhaft, Stadtleitbilder oder Stadtvisionen zu entwickeln, wobei die Entwicklung von Stadtleitbildern, Stadtvisionen nicht neu ist und viele Städte und Gemeinden über solche Konzepte für die unterschiedlichsten Bereiche verfügen. Die Ableitung von Oberzielen aus dem kommunalen Leitbild als Teil eines normativen Stadtmanagements kann die Behördenkultur wesentlich beeinflussen. Für die Wirtschaftsförderung ist es schon ein Unterschied, ob sich eine Kommune als investitions- und wirtschaftsfreundlich nach außen gibt oder ob diese auch von der Verwaltung gelebt wird. Die Entwicklung von wirtschaftspolitischen Leitlinien, die von den städtischen Gremien, wie Magistrat und

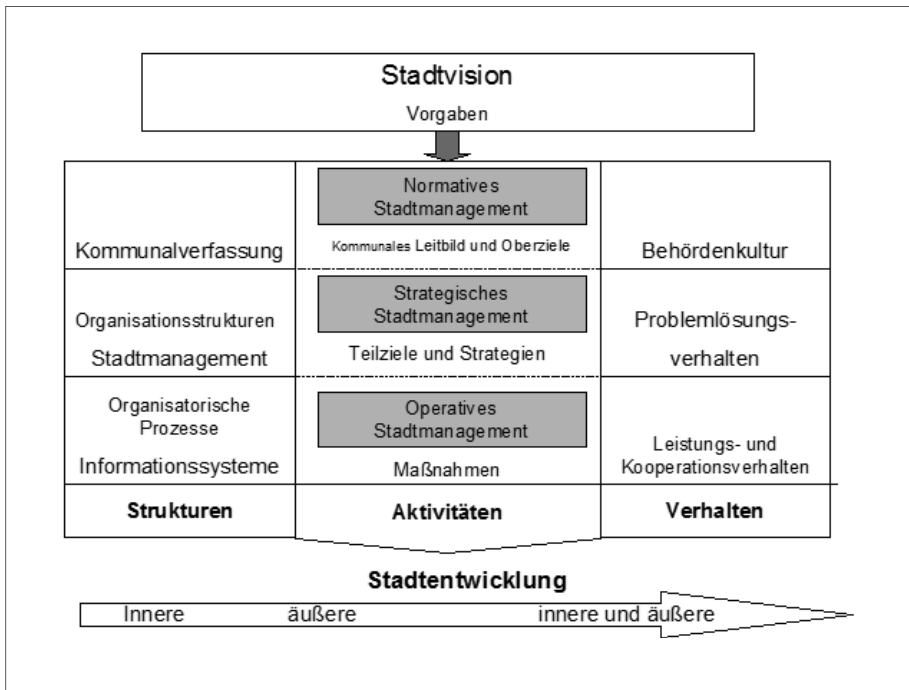


Abb. 5: Ganzheitliche Stadtkonzeption (Funke (2006), S. 3)

Stadtverordnetenversammlung, diskutiert und beschlossen werden, stärkt die Wirtschaftsförderung. Beispielsweise hat die sächsische Stadt Delitzsch als Handlungsfeld 1 von 7 die Leitlinie „Delitzsch ist ein wirtschaftlich stabiler Standort, der für Unternehmen und Investoren reizvoll ist“ beschlossen.<sup>36</sup>

Da das Stadtleitbild eine Handlungskonzeption ist, die neben den allgemeinen Zielen für die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre auch die Strategien, Maßnahmen und Leitprojekte zur Umsetzung der Ziele einschließlich deren Kontrolle umfasst<sup>37</sup>, ergibt sich ein ganzheitlicher Ansatz. Wie in Abbildung 5 verdeutlicht wird, ergeben sich aus den normativen Zielen strategische und daraus wiederum operative Ziele. Der ganzheitliche Ansatz hat gegenüber der partiellen Betrachtung den Vorteil, dass dezernatsübergreifende Strukturen geschaffen werden und auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit von diesen Maßnahmen eine Veränderung der Behördenkultur schafft. In Hanau wurden wirtschaftspolitische Leitlinien 2013 entwickelt und mit dem Wirtschaftsbericht in den Gremien beraten und beschlossen.

Mit diesem Plädoyer für ein ganzheitliches Konzept wird unterstrichen, dass Wirtschaftsförderung als ganzheitlicher Begriff verstanden wird, der die wirt-

schaftliche Entwicklung einer Kommune so steuert, dass die dringenden Aufgaben gelöst werden. Am Beispiel der Stadt Kassel kann man sehr gut darstellen, wie das Verschuldungsproblem zumindest reduziert wenn nicht gar gelöst werden kann. Die Stadt Kassel konnte als eine der ersten Städte die Vorgaben des Rettungsschirms erfüllen und diesen verlassen.

### Ausblick

In vielen Städten und Gemeinden war die Wirtschaftsförderung früher eine Randerscheinung. Nach der ersten „kommunalen Finanzkrise“ in den 1990er Jahren wurden nicht nur verstärkt betriebswirtschaftlich orientierte Konzeptionen, wie das Neue Steuerungsmodell, entwickelt, sondern erhielt auch die Wirtschaftsförderung einen höheren Stellenwert. Ähnlich wie bei dem Neuen Steuerungsmodell wurden aber auch Konzepte der Wirtschaftsförderung oft sehr öffentlichkeitswirksam angekündigt, aber halbherzig umgesetzt. Durch die kommunale Finanzkrise der letzten Jahre wurde die Bedeutung der Wirtschaftsförderung wieder verstärkt in den Fokus gestellt. Schrittweise wurden weitere Aufgabenbereiche für eine Wirtschaftsförderung weiter erkannt und teilweise gelöst. Der Konkurrenzdruck der Kommunen erhöht sich außerdem noch. Eine weitere Verbesserung kann aber nur

dann weiter erfolgen, wenn die Effektivität und Effizienz der Wirtschaftsförderung gesteigert wird. Starke Kommunen werden über eine starke Wirtschaftsförderung verfügen, die wiederum die Standortvorteile besser vermarkten werden. Entscheidend für den Erfolg einer Wirtschaftsförderung wird neben den „weichen“ Funktionen, wie Servicefreundlichkeit und Kundenorientierung, aber immer die „harten“ Faktoren, die den potenziellen Investoren einen ökonomischen Vorteil, z.B. Beschleunigung der Bearbeitungszeiten, Senkung oder Vermeidung von Transaktionskosten, usw., sein. Dazu sind die Faktoren Zeit, Qualität und Zuverlässigkeit zu berücksichtigen. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung kann sich sowohl die „Kundenfreundlichkeit“ der Wirtschaftsförderung als auch die Datenerhebung und -analyse verbessern. Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse aus der Projekt- und Prozessoptimierung können entscheidend dazu beitragen, dass die Wirtschaftsförderung gestärkt wird. Ein ganzheitlicher Ansatz ist zweckmäßig, da nur eine Optimierung der gesamten Behördenkultur langfristig zielführend ist. Ein eigenes Wirtschaftsdezernat ist für große und mittelgroße Städte vorteilhaft, da es erstens ein Bekenntnis zu einer wirtschaftsorientierten Stadtentwicklung ist, aber vor allem auch die Zuverlässigkeit durch Einbindung eines politischen Vertreters erleichtert.

Städte und Kommunen werden ihre strukturellen Haushaltsmissstände nicht alleine durch wirtschaftsfördernde Maßnahmen lösen können. Die Pflege des Bestandes, als auch die Ansiedlung weiterer Unternehmen ist jedoch ein wichtiger Beitrag zum Erhalt der kommunalen Handlungsfähigkeit einer Stadt. Der Wettbewerb unter den Städten wird sich deutlich erhöhen. Um bei diesem Wettbewerb bestehen zu können, kommt es wesentlich darauf an, die Wirtschaftsförderung immer auch auf ihre Effektivität und ihre Effizienz zu überprüfen.

<sup>36</sup> Wilde (2014b), S. 16.

<sup>37</sup> Vgl. Funke (2006), S. 2.

**Literatur**

Chandler, A.D. (1977): The visible hand, Cambridge: The Mangarial Revolution in American Business, Cambridge Massachusetts.

Deutscher Städtetag (2012a): Kommunale Wirtschaftsförderung – Unabdingbar für die Stärkung des Standortes, Beschlossenes Positionspapier des Dt. Städtetages 2012

Deutscher Städtetag (2012b): Stabile Stadtfinanzen – nur mit Bund und Ländern, Beiträge des Dt. Städtetages zur Stadtpolitik Bd. 97

Deutscher Städtetag (2013): Mindestausstattung statt Nothaushalte.

Funke, U. (2006): Die Stadtleitbild-Entwicklung, 2006

Hill, H. (2012): Bewerten und bewertet werden, Anmerkungen zum Stand der Diskussion und Perspektiven ihrer Weiterentwicklung, in: Verwaltung & Management, 5/2012, S. 227-238.

KGSt (2014): Das Kommunale Steuerungsmodell, [www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot](http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot)

Kroll, A./Proeller, I. (2012): Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten, Bertelsmann-Stiftung.

Poister, T. H. (2006): Measuring performance in public and non-profit organisations, San Francisco.

Rowley Ch. K./Buchanan, J./Tullock, G. (Hrsg.) (2004): The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy, Liberty Fund.

Schedler, K./Proeller, I. (2011): New Public Management, Bern.

Stadt Hanau (2012): Gewerbemonitor 2012

Stadt Hanau (2013): Wirtschaftsbericht

Stadt Hanau (2013): Wirtschaftspolitische Leitlinien

Strathern, P. (2001): Schumpeters Reithosen, Frankfurt/M.

Wilde, Manfred (2014b): Nachhaltige kommunalpolitische Handlungsstrategie, in: ders. (2014a): Die nachhaltige Stadt, S. 15-32.

Wilde, Manfred (Hrsg.) (2014a): Die nachhaltige Stadt – zukunftssicherndes kommunales Ressourcenmanagement, Oldenbourg 2014-07-30

Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.

# Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung (HBS)



## Betriebsratsgründungen

Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme

Von Prof. Dr. Ingrid Artus, Clemens Kraetsch und Dr. Silke Röbenack

2015, Band 181, 287 S., brosch., 27,90 €

ISBN 978-3-8487-2517-5

eISBN 978-3-8452-7133-0

[nomos-shop.de/26534](http://nomos-shop.de/26534)

Nur in durchschnittlich einem von zehn ›betriebsratsfähigen‹ Betrieben (mit mindestens fünf Beschäftigten) existiert tatsächlich ein Betriebsrat (BR). Warum in den anderen neun kein BR gegründet wird, ist also höchst erklärungsbedürftig, doch die Forschung über BR-Gründungen ist – anders als jene über praktizierende Betriebsräte – äußerst lückenhaft.

In diesem Buch werden zum ersten Mal systematische Befunde über Anlässe, soziale Prozesse, Verlaufsformen und Erfolgchancen von BR-Gründungen präsentiert, die auf einer breiten empirischen Basis aus qualitativen Betriebsfallstudien beruhen. Es zeigt sich, dass solche Gründungen einen typischen Phasenverlauf aufweisen und voraussetzungsvoll sind. Die Mehrzahl der Beschäftigten muss von der Notwendigkeit eines BR überzeugt sein; die Initiator/inn/en müssen als legitimiert wahrgenommen werden, die Belegschaftsinteressen zu vertreten. Zudem spielen das Verhalten der Geschäftsleitung und die Unterstützung durch die Gewerkschaft oder einen Gesamtbetriebsrat eine wichtige Rolle.

Das Buch rekonstruiert fünf typische Muster von BR-Gründungen, die sich hinsichtlich der Mobilisierungsdynamik, der sozialen Repräsentanz, typischer Problemlagen und Erfolgsaussichten unterscheiden.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**