

## **Herausforderungen der Beratungspraxis am Beispiel der kommunalen Wirtschaftsförderung**

### **1. Einleitung: Wirtschaftsförderung als kommunale Aufgabe**

Innerhalb der Kommunalverwaltung ist es Aufgabe der Wirtschaftsförderung, die Standortbedingungen der ansässigen Betriebe zu verbessern sowie die Voraussetzungen für die Ansiedlung neuer Betriebe zu schaffen. Im Kontext der Technikfolgenabschätzung (TA) ist zu fragen, welche Gestaltungsoptionen kommunale Wirtschaftsförderung innerhalb des technologischen Wandels hat und wo sie dabei von Konzepten und Methoden der TA profitieren kann.

Wirtschaftsförderung gehört zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen. Daher ist diese auch unterschiedlich organisiert. Zum Teil ist die Wirtschaftsförderung in die Verwaltung integriert, zum Teil jedoch auch privatwirtschaftlich in ausgliederten GmbHs organisiert. Damit verbunden sind unterschiedliche finanzielle als auch personelle Ausstattungen. Wirtschaftsförderung hat seit den 1970er Jahren mehrere Phasen durchlaufen, in denen Technologiethemen immer wichtiger wurden. So war sie etwa in den vergangenen Jahren vielerorts am Ausbau der Mobilfunk- und Breitbandinfrastruktur beteiligt. Sie begleitet darüber hinaus den Aufbau komplexer Infrastrukturen (kommunale Wärmenetze, Einrichtungen für F&E, Logistikknoten et cetera) und unterstützt mit Fortbildungen und Vernetzungsangeboten zu aktuellen technologischen Herausforderungen den Wissensaufbau ihrer Betriebe (derzeit bspw. zu KI- und Energiethemen). Neben diesen konkreten Themen geht es übergeordnet um den Wandel ganzer Wirtschaftsstandorte und -regionen und somit um den Strukturwandel. Dabei kann sie diesen als Triebkraft proaktiv begleiten, selbst Impulse setzen und ist damit stärker mit Zukunftsfragen befasst, als es im Kontext der Kommunalverwaltung üblich ist.

Vor dem Hintergrund ist der Artikel wie folgt strukturiert: Im ersten Teil wird der Aufgabenbereich der kommunalen Wirtschaftsförderung und ihre strukturelle Verankerung innerhalb der Kommunalverwaltung vorgestellt. Im zweiten Teil wird an Beispielen aus der Beratungspraxis verdeutlicht, wie die kommunale Wirtschaftsförderung an Fragen des technologischen Wandels mitarbeitet.

Drittens wird der Frage nachgegangen, wie TA-Wissen in diesem Aufgabenfeld nutzbar gemacht werden kann.

## **2. Das Beratungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung**

Der Fokus liegt im Folgenden auf der Betrachtung der kommunalen Wirtschaftsförderung im deutschen Verwaltungssystem. Eine genaue Zahl der kommunalen Wirtschaftsförderungsorganisationen ist nicht bekannt. Neben allen 294 Landkreisen sowie 106 kreisfreien Städten verfügen in der Regel die Städte ab 15.000 Einwohnern über eine ausgewiesene Personalstelle für Wirtschaftsförderung. Zusammen ist von mindestens 1.000 Einrichtungen deutschlandweit auszugehen. Dazu kommen noch regionale Verbundeinrichtungen, wenn etwa mehrere Landkreise eine Dachorganisation für Aufgaben der Wirtschaftsförderung gründen (zum Beispiel <https://www.emsachse.de/>, <https://www.nordschwarzwald.de/>). Dabei schließen sich regionale Akteure zusammen und betreiben gemeinsam eine Einrichtung der Wirtschaftsförderung. Neben den Städten und Landkreisen existieren Einrichtungen der Wirtschaftsförderung auch auf Ebene der Bundesländer.

Kommunale Wirtschaftsförderung strebt nach Korn und van der Beek (2018, S. 1136) die „Sicherung und Erweiterung des regionalen Arbeitsplatzangebots, die Entwicklung einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur sowie die Pflege der Standortbedingungen“ an (vgl. Abbildung 1).

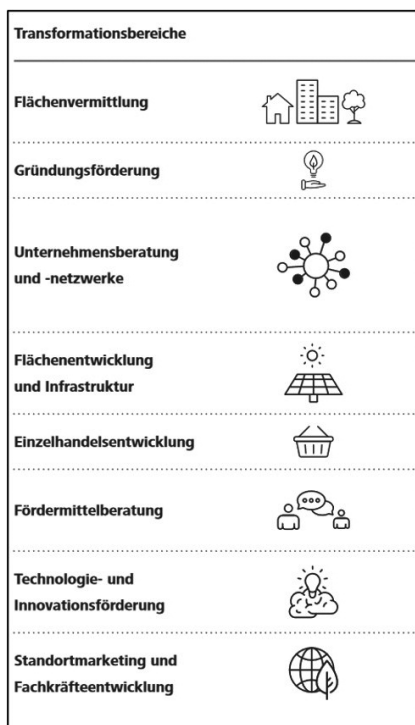


Abbildung 1: Zentrale Arbeitsfelder der Wirtschaftsförderung (Quelle: GEFAK 2023)

Mit den oben dargestellten Arbeitsfeldern (Abbildung 1) wird die Aufgabenvielfalt der Wirtschaftsförderung deutlich. Operativ versteht sich die Wirtschaftsförderung als Ansprechpartnerin der Unternehmen für ein breites Spektrum an Belangen, so dass ihre Aufgaben in der Praxis „von der Parkplatzproblematik des Bäckers nebenan bis hin zur maßgeblichen Beteiligung an industrie- oder clusterpolitischen Großvorhaben, oftmals mit weiteren Verästelungen in arbeitsmarkt- und bildungspolitische Bereiche hinein“ (Röllinghoff 2014, S. 338) reichen. Diese Aufgabenvielfalt bedingt, dass die Wirtschaftsförderung – im Gegensatz zu vielen klassischen Verwaltungsaufgaben – häufig an der Schnittstelle zu Organisationen und Akteuren außerhalb der Verwaltung tätig ist. Damit angesprochen ist die Frage der Organisationsformen der Wirtschaftsförderung. Kommunale Wirtschaftsförderung ist entweder als Amt, Stabstelle oder Referat in der Verwal-

tung integriert. Daneben wird kommunale Wirtschaftsförderung auch häufig in privater Trägerschaft, beispielsweise als GmbH, betrieben, mit jeweiligen Vor- und Nachteilen (Lahner 2019). Kleinere Städte bzw. Gemeinden verfügen in der Regel über die Ämterlösung. In diesen sind die Aufgaben der Wirtschaftsförderung häufig in den Bereichen Liegenschaften oder Stadtplanung verortet, ohne Ausweisung einer eigenen Stabstelle oder eigenen Verwaltungseinheit für Wirtschaftsförderung.

Diese organisatorische als auch die oben aufgezeigte inhaltliche Vielfalt ist auf die rechtliche Unbestimmtheit der Aufgabe Wirtschaftsförderung zurückzuführen. Denn Wirtschaftsförderung ist gesetzlich nicht als Pflichtaufgabe der Kommunen festgelegt. Rechtlich ist sie lediglich durch die im Grundgesetz verankerte Selbstverwaltungsgarantie der Gemeinden begründet und stellt eine freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe dar (Lahner 2019). Ihr Charakter als freiwillige Aufgabe führt neben der institutionellen Vielfalt zu einem erhöhten Legitimationsdruck, gerade in Zeiten hoher finanzieller Belastung. Des Weiteren führt die Unbestimmtheit zu einer großen Aufgabenvielfalt, sodass auch von einer „Allzuständigkeit“ der kommunalen Wirtschaftsförderung gesprochen wird (Rölinghoff 2014) bei gleichzeitig enger Ressourcenausstattung.

Befragungen von Wirtschaftsförderern (Zwicker-Schwarm 2013; Lemp/Korn 2018) haben ergeben, dass sich das Aufgabenspektrum immer weiter ausdifferenziert hat. So reicht dies vom Verwaltungslotsen über den Standortentwickler, den Netzwerker, den Innovationstreiber, das Standortmarketing bis hin zum „Troubleshooter“ für Belange der Unternehmen und noch einige mehr (Deutscher Städtetag 2018).

Verschiedene Phasen der wirtschaftsräumlichen Dynamik gehen mit unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten der Wirtschaftsförderung einher. Grob untergliedern lassen sich seit der Mitte des letzten Jahrhunderts fünf Phasen der kommunalen Wirtschaftsförderung im Spiegel der wirtschaftsräumlichen Dynamik (vgl. Tabelle 1) (Dieckmann/König 1994; Gärtner et al. 2006; Lahner 2019; Dewald/Fromhold-Eisebith 2020, vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: *Phasen der kommunalen Wirtschaftsförderung in Deutschland (Quelle: eigene Darstellung)*

| Phasen (grob)                    | Wirtschaftlicher Kontext                                                                                                                                          | Merkmale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Primäre Organisationsformen                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase 1: 1945 bis 1970er Jahre   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wiederaufbau und Entwicklung des fordistischen Produktionsregimes</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wiederaufbau der Wirtschaft</li> <li>Gewerbeflächenausweitung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eingegliedert in Verwaltung, noch ohne eigenständigen Zugschnitt; Teil anderer Verwaltungsstellen</li> </ul>                                                                                                     |
| Phase 2: 1970er bis 2000er Jahre | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entfaltung und Krise des Fordismus; Wirtschaftskrisen der 70er Jahre; Globalisierung</li> <li>Wiedervereinigung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>erstmalig unter dem Begriff der Wirtschaftsförderung als aktive kommunale Strukturpolitik und Gestaltung</li> <li>Gezielte Anwerbung von (Groß-) Investoren, auch aus dem Ausland</li> <li>Flächenrevitalisierung</li> <li>Etablierung der Beschäftigungsförderung als Betätigungsfeld im Zuge von Massenarbeitslosigkeit</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>überwiegend Wirtschaftsförderung als Ämterlösung;</li> <li>zunehmend privatwirtschaftliche Organisationsformen;</li> <li>ab 1990er Jahre Aufbau der kommunalen Wirtschaftsförderung in Ostdeutschland</li> </ul> |
| Phase 3: 2000er bis 2010er Jahre | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wandel zur Wissens- und Innovationsgesellschaft</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsorientierte Regionalentwicklung, Innovation &amp; Vernetzung, Netzwerk- und Clustermanagement</li> <li>zunehmender Fokus auf Fachkräftethematik (insb. Gewinnung von Fachkräften) und Thematiken (Digitalisierung)</li> <li>Zunehmende Regionalisierung und Kooperation</li> <li>Wachstumsorientierung und Standortwettbewerb und -marketing der Regionen bzw. Standorte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Professionalisierung und Ausdifferenzierung der kommunalen Wirtschaftsförderung</li> <li>zunehmende institutionelle Vielfalt</li> <li>interkommunale Organisationsformen (regionale Zusammenschlüsse)</li> </ul> |

| <i>Phasen<br/>(grob)</i>                                                   | <i>Wirtschaftlicher<br/>Kontext</i>                                                                                                                                                  | <i>Merkmale</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>Primäre Organisations-<br/>formen</i>                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Phase 4:<br/>2010er<br/>bis 2020er<br/>Jahre</i>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folgen der Finanz-<br/>krise</li> <li>• Digitalisierung<br/>und Fachkräfte-<br/>thematik</li> <li>• „Große Transfor-<br/>mation“</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung der Unterneh-<br/>men (Veranstaltungen,<br/>Branchennetzwerke)</li> <li>• Fokus auf Bestandspflege<br/>statt Außenanwerbung<br/>(zunehmender Fachkräf-<br/>te- und Gewerbeflächen-<br/>mangel)</li> <li>• Bedeutungszunahme von<br/>Fachkräftethemen</li> <li>• Aufbau der Digitalisie-<br/>rungsinfrastruktur (Breit-<br/>band/ Mobilfunk)</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausdifferenzierung<br/>und Einrichtungen<br/>für Teilaufgaben (In-<br/>novationsberatung,<br/>Fachkräftestellen et<br/>cetera)</li> </ul> |
| <i>Phase 5:<br/>Ab 2020er<br/>Jahre<br/>(Post-)<br/>Corona-<br/>Folgen</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corona-Krise</li> <li>• Resilienz</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> <li>• New Work</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewältigung der Corona-<br/>Folgen (Einzelhandel,<br/>Gastgewerbe)</li> <li>• KI und Digitalisierung als<br/>Vernetzungs- und F&amp;E-<br/>Thema</li> <li>• Zukunft der Arbeit mit<br/>Themen wie Coworking<br/>und Dritte Arbeitsorte</li> <li>• Funktionswandel der In-<br/>nenstädte mit verstärkter<br/>Krise des stationären Ein-<br/>zelhandels</li> <li>• Energiethemen und -in-<br/>frastruktur (Wasserstoff et<br/>cetera)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolidierung</li> </ul>                                                                                                                 |

Jede neue Phase bedeutete zumeist keine Abkehr von den Strategien und Aufgaben der Vorphase, sondern eine Erweiterung. Begann Wirtschaftsförderung in den Nachkriegsjahren zunächst gar nicht unter diesem Begriff, sondern als Flächenbereitstellung und Wiederherstellung von Infrastruktur an den Gewerbestandorten, so ist diese erst in der zweiten Phase der 1970er Jahre als aktive Strukturpolitik mit Aufgaben in der Flächenrevitalisierung und der gezielten Anwerbung von Investoren auch aus dem Ausland unter dem Begriff der Wirtschaftsförderung betrieben worden. Immer stärker wurden strategische Konzeptionen in der Wirtschaftsförderung verankert, besonders bekannt mit der För-

derung von Branchenschwerpunkten („Clusterpolitik“) ab den 2000er Jahren. In die gleiche Phase fällt die Ausbreitung innovationsorientierter Konzepte wie Regionale Innovationssysteme oder Wissensregionen, mit denen Wirtschaftsförderung immer stärker Aufgaben der Vernetzung von Unternehmen mit Institutionen aus dem umgebenden Innovationssystem wahrnahm. Ebenso etablierte sich die Beschäftigungsförderung als Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung. Häufig geht es in Projekten der Wirtschaftsförderung dabei um die Unterstützung der Nachwuchskräftegewinnung, etwa mit der Ausrichtung von regionalen Bildungsmessen oder Beratungsangeboten, mit denen Nachwuchskräfte an die Unternehmen herangeführt werden. Dieser Aufgabenbereich hat bis heute stark an Bedeutung zugenommen. Mit der Phase 4 ab den 2010er Jahren zeigten sich erstmals Grenzen des Wachstums. Die weitere Ausweisung von Gewerbeflächen rückte ebenso an Grenzen wie die weitere Gewinnung von Arbeitskräften. Damit einher geht ein Aufgabenwandel in Richtung der Bestandspflege, mit dem die Unternehmen vor Ort in den Mittelpunkt des Interesses rückten. Technologieorientierte Wirtschaftsförderung nimmt dabei sowohl die Infrastruktur (Breitbandausbau, Mobilfunkversorgung) als auch Fragen der Digitalisierung in den Blick. Erstmals gewannen Nachhaltigkeitsthemen an Bedeutung, etwa mit der Frage nach nachhaltigen Gewerbegebieten oder der Kreislaufwirtschaft. In diesen vier Phasen ist die Zahl und Größe der Institutionen der Wirtschaftsförderung fortlaufend angestiegen.

Während Anfang der 2020er Jahre die Bewältigung der Corona-Krise im Mittelpunkt stand, hat in den vergangenen zwei Jahren noch stärker das Thema Künstliche Intelligenz und Digitalisierung in die inhaltliche Ausrichtung der Wirtschaftsförderung Einzug gehalten. Als neueres Thema widmet sich Wirtschaftsförderung der Zukunft der Arbeit, mit der Unterstützung von Coworking Spaces oder anderen dritten Arbeitsorten (s.u. Projekt Pendlerstation).

Über alle Phasen ist festzuhalten, dass das Aufgabenspektrum stetig gewachsen ist, während ursprüngliche Aufgaben wie die Ausweisung von Gewerbeflächen nach wie vor zu den Hauptaufgaben zählen. Auf Nachhaltigkeit und Resilienz fokussierte Strategien der Phase 5 erweitern erst kürzlich den konzeptionellen Orientierungsrahmen (Dewald/Rother 2019) und die Praxis der Wirtschaftsförderung. Es ist keine Seltenheit mehr, dass sich Einrichtungen der Wirtschaftsförderung ernsthaft mit Beratungsangeboten und spezialisiertem Personal an Aufgaben der betrieblichen und standörtlichen Nachhaltigkeit heranwagen.

Aufgabenvielfalt und Pluralität verschiedener Ansätze und Werteorientierungen führen zu einer stetigen Bedeutungszunahme von Beratung und strategischer Aufstellung von Wirtschaftsstandorten und den Einrichtungen der Wirtschafts-

förderung. Bisher wird dabei selten nach der zukünftigen Aufstellung von Wirtschaftsstandorten bzw. -regionen gefragt. Gerade an dieser Stelle könnte Methodenwissen der TA für die Arbeit der Wirtschaftsförderung relevant werden. Das folgende Kapitel zeigt beispielhaft Beratungsprojekte auf und fragt danach, inwieweit Anschlussmöglichkeiten für TA bestehen.

### 3. Die Beratungspraxis in Beispielen

Die GEFAK Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH berät seit 1990 Einrichtungen der kommunalen Wirtschaftsförderung. Als Beratungsthemen haben sich dabei Unternehmensbefragungen, Gewerbeflächenstudien, Strategie- und Organisationsberatungen sowie Themen zur Dynamik der Arbeit (New Work) etabliert. Es soll aufgezeigt werden, welche Schwerpunkte die Beratung aufweist und wo Anknüpfungspunkte an Fragestellungen der TA bestehen.

#### Beispiel 1: Unternehmensbefragungen

Unternehmensbefragungen sind ein zentraler Baustein einer bestandorientierten Wirtschaftsförderung. Mit Unternehmensbefragungen erhält die Wirtschaftsförderung einen umfassenden Blick auf die aktuellen und zukünftigen Bedarfe der Unternehmen und ihre Anforderungen an die Standortentwicklung. Die Befragungen nehmen unterschiedliche Themen in den Blick:

- Zufriedenheit mit und Wichtigkeit von Standortfaktoren
- Fachkräftebedarf und Maßnahmen zur Sicherung und Gewinnung
- Kooperationspotenziale der Betriebe
- Betriebliche Entwicklungsplanungen (zum Beispiel Standortverlagerungen, Investitionen)
- Forschung und Entwicklung, Innovationen, Themen zur betrieblichen Nachhaltigkeit
- Anforderungen an die Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung

Am Beispiel einer konkreten Unternehmensbefragung, die anonymisiert wurde, wird der Nutzen für die Arbeit der Wirtschaftsförderung verdeutlicht. Es handelt sich dabei um eine Befragung in einem Landkreis in Niedersachsen in einer ländlichen Region abseits von Ballungsräumen. In der Befragung wurden 975 Unternehmen aus dem Datenbestand der Wirtschaftsförderung angeschrieben. In diesem Fall führte die Wirtschaftsförderung bereits zum vierten Mal eine Befragung durch, im Abstand von vier bis fünf Jahren. 260 Betriebe und damit

26,7 Prozent nahmen an der Befragung teil, darunter 111 Betriebe mit 10–49 Mitarbeitenden und 26 Betriebe mit 100 und mehr Mitarbeitenden.

Ein zentrales Thema der Befragung stellt die Standortbewertung dar, die die Zufriedenheit als auch Wichtigkeit einzelner Standortfaktoren aus Sicht der Unternehmen umfasst. Die drei unwichtigsten Standortfaktoren (helle Linie) sind in dem Beispiel die überregionale Verkehrslage zu Flughäfen, die Ausbildungsangebote Hochschulen/ Forschungseinrichtungen sowie die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen. Neben der Wichtigkeit ist die Zufriedenheit mit den Standortfaktoren von Bedeutung. Wenn die Zufriedenheit schlecht ausfällt und die Wichtigkeit hoch ist, ist von einem konkreten Leidensdruck vieler Unternehmen auszugehen und aus Sicht der Wirtschaftsförderung ist zu prüfen, ob Verbesserungen herbeigeführt werden können. Im Beispiel (Abbildung 2) ist die Diskrepanz bei der Netzabdeckung für Mobilfunk und bei der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften besonders stark ausgeprägt. Auch andere Standortfaktoren wie die Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung fallen auf.

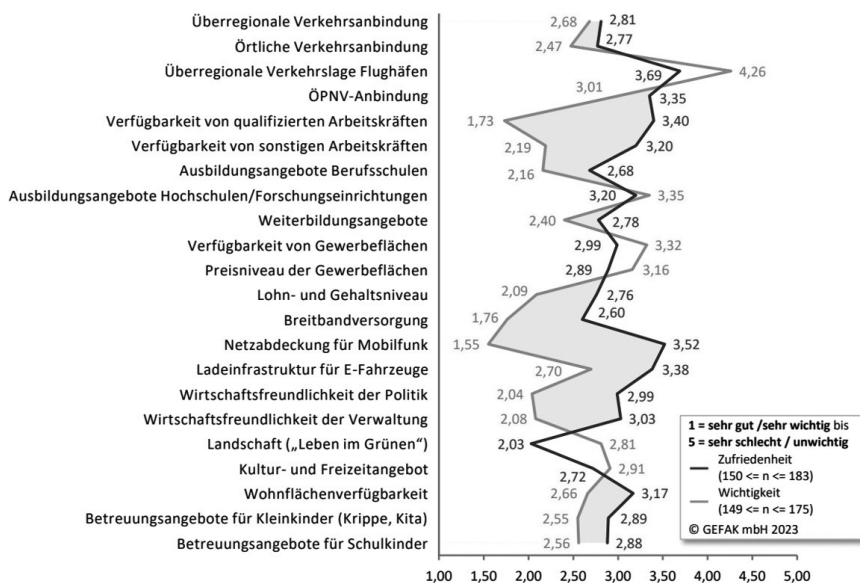


Abbildung 2: Bewertung von Standortfaktoren (Quelle: eigene Erhebung, anonymisiert)

Der nächste Schritt der Konkretisierung besteht darin, einzelne Standortfaktoren noch genauer zu betrachten. So wurde die Netzabdeckung für Mobilfunk in der Befragung von 51 Betrieben mit schlecht sowie von 46 mit sehr schlecht bewertet, somit von knapp 40 Prozent der teilnehmenden Betriebe. Da die Ergebnisse einzelbetrieblich vorliegen, können nicht nur Beratungsangebote kommuniziert, sondern auch räumliche Angebotslücken identifiziert und an Infrastrukturanbieter weitergeleitet werden. So kann die Befragung konkrete Verbesserungen des Zugangs zu Infrastrukturen bewirken. Ebenso verhält es sich mit der Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge, die in jüngeren Befragungen zur Bewertung vorgelegt wird. Auch hier ist die räumliche Visualisierung aufschlussreich, wenn Bedarfslücken sichtbar werden.

Im Fokus der Befragungen steht der Nutzen für die Wirtschaftsförderungseinrichtung und ihre strategische Ausrichtung. Viele erhobene Themen weisen einen Bezug zu technologischen Themen auf, etwa die Frage nach dem Interesse an speziellen Förderprogrammen, zu Fragen der betrieblichen Nachhaltigkeit oder Fragen zur Nutzung von und dem Förderbedarf bei Künstlicher Intelligenz.

In den Befragungen werden vielfach Fragen des technologischen Wandels adressiert. Neben speziellen Fragen zur Einbettung der Unternehmen in die jeweilige regionale Innovationslandschaft sind dies Fragen zum Umgang mit größeren sozio-technischen oder demographischen Veränderungen. So haben Fragen zur betrieblichen Nachhaltigkeit einen hohen Bedeutungszuwachs in den letzten Jahren erfahren. Regelmäßig durchgeführt können die Befragungen als Monitoring zur kontinuierlichen Standortentwicklung und als Technologieradar konzipiert werden. Sie unterstützen das Handeln der Kommunalverwaltung für einen Zeitraum von mehreren Jahren und adressieren damit die wirtschaftsräumliche Gestaltung in der näheren Zukunft. Ein direkter Bezug zur TA ist nicht gegeben. Allerdings könnte die Wirtschaftsförderung eine geeignete Partnerin für TA-Projekte sein, in denen konkrete Fragestellungen zum Umgang mit neuen Technologien in unternehmerischen Kontexten im Mittelpunkt stehen. Beispielsweise könnten Fragen der regionalen Kreislaufwirtschaft mit konkretem Branchenbezug (zum Beispiel Bausektor) auf solche Befragungsergebnisse zurückgreifen. Befragungen könnten ein Baustein darstellen, um TA-Praxisprojekte mit regionalem Fokus umzusetzen.

#### Beispiel 2: Strategieprozesse

Näher an die TA als in Unternehmensbefragungen reichen Konzepte zur Standortentwicklung heran, die umfassend auf Basis verschiedener Methoden die Ist-Situation erheben sowie Szenarien zur zukünftigen wirtschaftsräumlichen Entwicklung von Standorten oder Wirtschaftsregionen erheben. Beispielfhaft hat

die GEFAK einen solch umfassenden Prozess 2021 in der Region 10 – diese umfasst die Stadt Ingolstadt sowie drei umliegende Landkreise – umgesetzt (Stadt Ingolstadt 2022). Bausteine, Methodik und Zeitachse gehen aus dem Schaubild hervor:

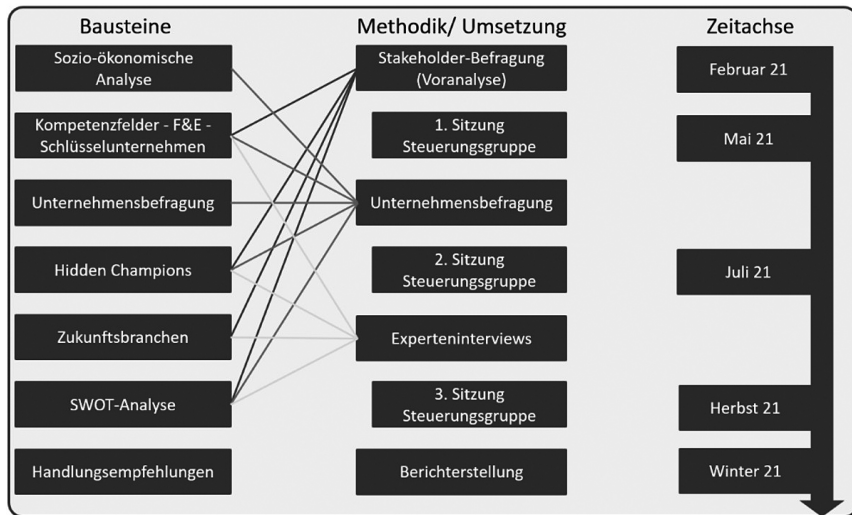


Abbildung 3: Umsetzung eines Strategieprozesses am Beispiel der Region 10  
(Quelle: eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund der bisher deutlichen Ausrichtung auf die Automobilindustrie war es Ziel der Strategieentwicklung, auch die Chancen und Hemmnisse in anderen technologischen Kompetenzfeldern als der Automobilindustrie zu bewerten und mögliche Entwicklungsperspektiven für diese aufzuzeigen. Neben der gezielten Ansprache von bekannten Unternehmen war es auch Ziel des Projekts, bisher „unter dem Radar“ befindliche jedoch potenziell bedeutsame Unternehmen ausfindig zu machen. Weiterhin wichtig war die bessere Anbindung von Unternehmen unterschiedlicher Branchen an die Forschungslandschaft, verbunden mit der Frage, wo Stärken und wo Lücken im regionalen Innovationssystem bestehen. Neben dem Gesamttraum wurden teilräumliche Auswertungen erstellt, um wirtschaftsräumlichen Besonderheiten der Stadt Ingolstadt und der drei Landkreise gerecht zu werden. Der Strategieprozess setzte auf verschiedene Formate zur Partizipation. In einer Stakeholder-Befragung wurden ca. 90 Akteur\*in-

nen aus allen Teilregionen zu Stärken und Schwächen der Wirtschaftsregion befragt, ebenso zur Bedeutung einzelner Kompetenzfelder. Die Ergebnisse dienten als Grundlage für die Arbeit einer Steuerungsgruppe bestehend aus 16 Teilnehmer\*innen aus Unternehmen, Verbänden, den Einrichtungen der Wirtschaftsförderung. Diese begleiteten in drei Workshops das Projekt. Empirisches Rückgrat war eine breit angelegte Unternehmensbefragung, an der 2000 Unternehmen aus der gesamten Region 10 teilnahmen. Diese war wiederum nicht-anonym konzipiert, so dass daraus im Anschluss konkrete Maßnahmen für die jeweiligen Wirtschaftsförderungen abgeleitet werden konnten.

#### Beispiel 3: Dritte Orte in der Metropolregion München

Eher an den Charakter von TA-Projekten reichte ein gemeinsames Projekt mit der Europäischen Metropolregion München e.V. heran. Hauptfragestellung war, ob nicht an sogenannten Dritten Arbeitsorten wohnortnahe Arbeitsplätze für Pendler eingerichtet werden könnten, bspw. in Coworking Spaces. Bisherige regelmäßige Pendlerfahrten nach München fänden nur noch 1–2-mal pro Woche statt, die überwiegende Tätigkeit würde wohnortnah am Dritten Ort erfolgen. Startend mit einer Befragung von ca. 3.000 Unternehmen fanden sich viele Betriebe, die zukünftig dritte Arbeitsorte in ihre Strategien einbeziehen wollen (vgl. Abbildung 4). So gaben 61 Betriebe an, dass Dritte Orte zukünftig in die strategische Standortplanung einbezogen würden.

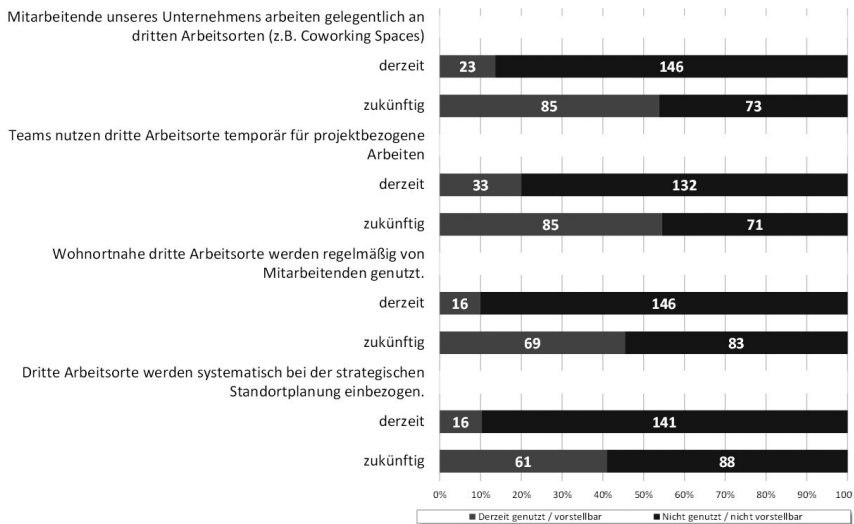


Abbildung 4: Potenziale wohnortnaher dritter Orte (Quelle: eigene Darstellung)

Im weiteren Projektverlauf wurden viele relevante Stakeholder einbezogen und miteinander vernetzt: Unternehmen, Kommunen, Betreiber von Coworking Spaces und Berufspendler. Die Betreiber von Coworking Spaces zeigten überwiegend ein hohes Interesse, diese Zielgruppe der Pendler anzusprechen, insbesondere zur besseren Auslastung ihrer Arbeitsplätze. Die befragten Pendler selbst gaben an, dass dieses Angebot für sie sehr interessant sei und dass sie es nutzen würden, um Fahrtstrecke und Zeit einzusparen. Die Unternehmen zeigten eingangs über die Unternehmensbefragung Interesse, vor weitergehenden Schritten wie Pilotprojekten scheuten sie sich jedoch. Kommunen im Umland zeigten durchweg Interesse, da sie in der Regel Immobilien im Stadtkern oder Bahnhofsnähe aufwiesen, die ungenutzt waren und prinzipiell für einen Dritten Ort in Frage kamen. Das Projekt hat so viele Einblicke und Erkenntnisse generiert, jedoch konnte das eigentliche Ziel einer Erprobung von Dritten Orten nicht umgesetzt werden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Aus Sicht der Arbeitgeber ist der dritte Ort ein weiterer Arbeitsort, der Organisationsaufwand und Kosten mit sich bringt. Aus Sicht der Space-Betreiber ist der Beitrag der Pendler zur Auslastung vergleichsweise niedrig, da nur wenige Tage in der Woche für die Nutzung eines dritten Arbeitsortes in Frage kommen. Daneben spielen arbeitsrechtliche Aspekte sowie die Arbeitskultur eine Rolle. In der gegenwärtigen Konjunkturab-

schwächung tendieren viele Arbeitgeber wieder zu einer höheren Präsenzquote. Viele relevante Akteure bescheinigten dem Konzept dennoch Sinnhaftigkeit und Interesse. Ebenso wurden Ansatzpunkte zur besseren Umsetzung dritter Arbeitsorte sichtbar und die Akteure sensibilisiert. Als Förderprojekt mit Umsetzungscharakter weist das Vorhaben so Ähnlichkeit zu gestaltungsorientierten Ansätzen der TA auf.

#### 4. TA-Relevanz kommunaler Wirtschaftsförderung

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist bei allen Freiheiten, die sie gegenüber klassischen Verwaltungsaufgaben hat, letztlich immer Verwaltungshandeln und adressiert damit zumeist Probleme der Gegenwart und allenfalls der näheren Zukunft. Die Ausnahme bilden Großprojekte mit weitreichenden Implikationen und Zeitspannen von mehreren Jahrzehnten, etwa im Rahmen großer Konversionsmaßnahmen oder Infrastrukturprojekte. Jedoch stößt die Wirtschaftsförderung auch im Alltag auf zukunftsbezogene Aufgaben. Dazu zählen Fragen der Technikentwicklung und -gestaltung im Kontext von Infrastrukturentwicklung wie Wärmeplanung, Telekommunikation, Energie sowie Themen der Vernetzung von und Wissensvermittlung an Unternehmen. Außerdem gibt es einen impliziten Zukunftsbezug, wenn bspw. ein Gewerbegebiet entwickelt wird und die Flächen an nachfragende Unternehmen vergeben werden. Während die Stadtverwaltung die schnellstmögliche Belegung mit Unternehmen zur Generierung von Steuereinnahmen anstreben würde, könnte aus Sicht der TA danach gefragt werden, wie das Gewerbegebiet der Zukunft aussehen und funktionieren sollte. Vielleicht ein Gewerbegebiet, in dem Infrastruktur geteilt und dritte Arbeitsorte mitgedacht werden, um Vernetzung und niedrigere Ressourcenverbräuche zu ermöglichen. Für die TA und kommunale Wirtschaftsförderung sollte ein gegenseitiges Interesse bestehen solche und andere Zukunftsthemen unter Beteiligung der lokalen Unternehmen in konkreten Settings zu bearbeiten, so wie in Reallaborprojekten. Der Wirtschaftsförderung als zentralem Netzwerkakteur könnte in solchen Vorhaben eine koordinierende Rolle zukommen.

Für TA ist der Gang in konkrete räumliche Situationen nicht selbstverständlich. Erst in den letzten Jahren mit dem Aufkommen der „Third Mission“ der Wissenschaft findet, beispielsweise mit der Reallaborforschung, ein Wandel statt. Oder dort, wo ein unmittelbarer lokaler Bezug (Stadttraum, Verkehr, Quartiersbezug) besteht. Das ist fast immer dort, wo Geograph\*innen oder Planer\*innen am Werk sind. Die Relevanz der lokalen oder kommunalen Ebene für TA und

ihre Theorie wird dabei möglicherweise erst in Anfängen erkannt. Wenn es Berechtigung für eine globale TA gibt, welche Rolle spielt dann die lokale Ebene? Dies führt zu Denken in mehrskaligen Zusammenhängen: auf verschiedenen räumlichen Ebenen finden je unterschiedliche Teilprozesse einer Technologieentwicklung statt. So ginge es bei der lokalen TA um die Frage, was räumliche Nähe in TA-Settings bewirkt, sowohl auf der Entstehungsseite von Technologien, jedoch noch viel mehr auf der Seite der Entfaltung oder Erprobung, ähnlich wie es in der Reallaborforschung angelegt ist. Hier öffnen sich spannende Treffpunkte von TA und kommunaler Entwicklung.

Die Kommune mit der Wirtschaftsförderung als Gestaltungsfeld wirtschaftsräumlicher Zukünfte könnte dabei eine interessante Konkretisierung sein. So könnte eine Aufgabe darin bestehen, ein Leitbild für die zukünftige Entwicklung eines Landkreises unter Beachtung derzeitiger Megatrends (Digitalisierung, Urbanisierung et cetera) zu entwerfen. Dabei könnten mit Hilfe partizipativer Elemente und Datenanalyse Zukunftsbilder entworfen werden und erkundet werden, unter welchen Bedingungen diese auch umzusetzen wären. Aus Sicht der Wirtschaftsförderung wäre dies eine Erweiterung in Richtung der nicht ganz so nahen Zukunft (über das Haushaltsjahr hinaus), und aus Sicht der TA wäre es überhaupt eine Befassung mit wirtschaftsräumlichen Dynamiken und Prozessen, die im gegenwärtigen Forschungsprogramm allenfalls in der schon mehrfach angeklungenen Reallaborforschung eine Rolle spielen.

Konzeptionell und methodisch kann die Wirtschaftsförderung vielfach von TA profitieren. Denken in sozio-technischen Zukünften und Alternativen, sowie Methoden partizipativer Zukunftsgestaltung, seien abschließend nur angedeutet.

## Literatur

- Dewald, U.; Rother, J. (2021): Wirtschaft fördern und fordern: Die Gemeinwohl-Ökonomie als Impuls für nachhaltige Wirtschaftsförderung. In: Stember, J.; Vogelgesang, M.; Pongratz, P.; Fink, A. (Hg.) (2019): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung: Band 2: Innovationen für Management und Standort. Wiesbaden, S. 283–304
- Dewald, U.; Fromhold-Eisebith, M. (2021): Von territorialen Innovationsmodellen zu wachstums-kritischen Ansätzen – das Verhältnis von Wirtschaftsgeographie und Wirtschaftsförderung im Wandel. In: Stember, J.; Vogelgesang, M.; Pongratz, P.; Fink, A. (Hg.) (2021): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung: Band 1: Theoretische Grundlagen und Aufgaben. Wiesbaden, S. 469–491
- Deutscher Städtetag (2018): Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung. <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publicationen/Positionspapiere/Archiv/erfolgreiche-kommunale-wirtschaftsfoerderung-diskussionspapier-2018.pdf>. [aufgesucht am 15.10.2024].

- Dieckmann, J.; König, E.M. (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung. Handbuch für Standortisierung und -entwicklung der Stadt, Gemeinden und Kreise. Stuttgart
- Gärtner, S. (Hrsg.) (2006): Wirtschaftsförderung im Umbruch. München
- Kopatz, M. (2021): Wirtschaft ist mehr. Wachstumsstrategien für nachhaltige Geschäftsmodelle in der Region. München
- Korn, T.; van der Beek, G. (2018): Kommunale Wirtschaftsförderung. In Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: ARL-Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1133–1143
- Lahner, J. (2019): Entwicklung der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J.; Vogelgesang, M.; Pongratz, P.; Fink, A. (Hg.) (2019): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung: Band 2: Innovationen für Management und Standort. Wiesbaden, S. 1–22
- Lempp, J.; Korn, T. (2015): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung – Ergebnisse einer Befragung der Wirtschaftsförderer in Deutschland. In: Lempp, J.; van der Beek, G.; Korn, T. (Hg.): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Wiesbaden, S. 9–19
- Röllinghoff, S. (2014): Zwischen Ohnmacht und Allzuständigkeit – Versuch einer Zustandsbestimmung kommunaler Wirtschaftsförderung im Spiegel von Theorie und Praxis. In: Beck, R.C.; Heinze, R.G.; Schmid, J. (Hg.) (2014): Zukunft der Wirtschaftsförderung. Baden-Baden, S. 331–370
- Stadt Ingolstadt (2022): Wirtschaftsstrukturanalyse. <https://www.ingolstadt-ifg.de/strukturanalyse> [aufgerufen am 14.04.2025]
- Zwicker-Schwarm, D. (2013): Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven. Difu Papers 2013, Deutsches Institut für Urbanistik