

---

# Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung – Ergebnisse einer Befragung der Wirtschaftsförderer in Deutschland

Jakob Lempp und Thorsten Korn

## Inhaltsverzeichnis

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.1 | Einleitung                               | 9  |
| 2.2 | Methodisches Design und Datenbasis       | 10 |
| 2.3 | Ergebnisübersicht                        | 13 |
| 2.4 | Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse | 17 |
|     | Literatur                                | 18 |

---

## 2.1 Einleitung

Die Wirtschaftsförderer in den Kommunen sehen sich bei ihrem Bemühen, die regionale Wirtschaft vor Ort zu stärken, neue Unternehmen in der Region anzusiedeln sowie Neugründungen und Innovationen zu unterstützen einer Reihe von sich stetig wandelnden Herausforderungen gegenüber. Der Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels, die Anwerbung und Sicherung von Fachkräften auch in ländlichen Regionen, der Ausbau der Breitbandnetze zur Erhöhung der Internetübertragungsgeschwindigkeit, aber auch klassische Herausforderungen wie der intelligente Aus- und Umbau der Verkehrswege, die angemessene Nutzung verfügbarer Flächen, die Steigerung der Bekanntheit

---

J. Lempp (✉)  
Kleve, Deutschland  
E-Mail: Jakob.Lempp@hochschule-rhein-waal.de

T. Korn  
Koblenz, Deutschland  
E-Mail: korn@koblenz.ihk.de

und Attraktivität von Standorten oder die Vernetzung mit den Hochschulen und anderen wichtigen Akteuren in den Städten, Gemeinden und Kreisen prägen fast überall im deutschsprachigen Raum den Arbeitsalltag von Wirtschaftsförderern und wirken sich in ihren Ergebnissen direkt auf die Bereiche Wohnen, Arbeiten, Erholen und Bewegen der jeweiligen Kommune aus.

Im vorliegenden Kapitel wird durch eine umfassende empirische Befragungsstudie die Frage beantwortet, welche Ziele, Instrumente und Herausforderungen von den Wirtschaftsförderern in Deutschland als besonders wichtig empfunden werden. Ein Vergleich zu einer ähnlich gelagerten Vorgängerstudie aus dem Jahr 2008 bietet die Möglichkeit, Veränderungen in der Selbstwahrnehmung der Wirtschaftsförderer aufzuzeigen.

---

## 2.2 Methodisches Design und Datenbasis

Zur Erfassung der wichtigsten Herausforderungen aus Sicht der betroffenen der Wirtschaftsförderer selbst wurde eine Online-Umfrage mit den Wirtschaftsförderern in Deutschland durchgeführt. Insgesamt wurden 798 Wirtschaftsförderungen kontaktiert.<sup>1</sup> Diese Grundgesamtheit basierte auf einer Liste der deutschen Wirtschaftsförderungen, die im Vorfeld einer Konferenz für Wirtschaftsförderer im Jahr 2009 in Koblenz<sup>2</sup> erhoben und für die vorliegende Befragung erneut aktualisiert wurde. Ziel war es, alle Wirtschaftsförderungen in Deutschland in einer Vollerhebung zu erfassen.<sup>3</sup> Der Fragebogen basierte mit leichten Änderungen auf jenem Fragebogen, der im Vorfeld der Koblenzer Konferenz an Wirtschaftsförderer versendet wurde, so dass die jeweiligen Antworten mit den 2008 erhobenen Daten verglichen werden konnten.<sup>4</sup> Der Online-Fragebogen wurde am 14. April

---

<sup>1</sup> Die Wirtschaftsförderungen wurden mit einem kurzen Anschreiben mit Link auf den Fragebogen von den Herausgebern per E-Mail kontaktiert.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Korn et al. (2010).

<sup>3</sup> Im Gegensatz zu den Umfragen des Deutschen Instituts für Urbanistik (vgl. beispielsweise Zwickler-Schwarm 2013; Hollbach-Grömig und Floeting 2008) wurden auch kleinere Gemeinden, Städte mit weniger als 50.000 Einwohner und regionale Einrichtungen angesprochen.

<sup>4</sup> Der mit Hilfe der Fragebogensoftware der Firma eQuestionnaire umgesetzte Fragebogen enthielt drei offene und neun teils in mehrere Unterfragen gegliederte geschlossene Fragen, so dass insgesamt Antwortdaten zu 70 Variablen erfragt wurden. Für die geschlossenen Fragen zur Wichtigkeitseinschätzung wurden fünfstufige Antwortskalen verwendet („sehr wichtig“, „eher wichtig“, „unentschieden“, „eher unwichtig“, „sehr unwichtig“). Eine Mehrfachbefüllung des Fragebogens durch denselben Befragten konnte durch die Softwareeinstellungen im Online-Fragebogentool eQuestionnaire weitgehend verhindert werden. Die Teilnahme an der Befragung war anonym; auf freiwilliger Basis konnte eine Emailadresse für die Rückmeldung der Ergebnisse hinterlassen werden. Die Teilnehmer benötigten durchschnittlich 7:42 min zur Befüllung des Fragebogens. Die mittels eQuestionnaire erhobenen Interviewdaten wurden nach Beendigung der Befragung in Excel übertragen und dort ausgewertet.

2014 freigeschaltet und die Befragung wurde anschließend während eines sechswöchigen Erhebungszeitraums durchgeführt.

Insgesamt haben 260 Wirtschaftsförderungen den Fragebogen geöffnet (Rücklaufquote: 32,6%), 139 Wirtschaftsförderungen haben den Fragebogen vollständig befüllt (verwertete Rücklaufquote: 17,4%).<sup>5</sup> Regional verteilen sich die vollständigen Antworten auf Baden-Württemberg (21,6% der Antworten), Bayern (27,3%), Brandenburg (0,7%), Hamburg (1,4%), Hessen (7,9%), Mecklenburg-Vorpommern (1,4%), Niedersachsen (5,8%), Nordrhein-Westfalen (8,6%), Rheinland-Pfalz (6,5%), Saarland (1,4%), Sachsen (6,5%), Sachsen-Anhalt (1,4%), Schleswig-Holstein (2,9%) und Thüringen (3,6%).<sup>6</sup>

Die befragten Wirtschaftsförderungen unterscheiden sich auch in ihrer organisatorischen Aufstellung:<sup>7</sup> Grundsätzlich steht es den Gebietskörperschaften frei, in welcher Form sie Wirtschaftsförderung betreiben. Dennoch überrascht es nicht, dass es sich in 41,0% der Fälle um Ämter, in 23,0% der Fälle um Teile eines anderen Amtes handelt. Ähnliche Ergebnisse lieferte auch die Befragung aus dem Jahr 2008; hier waren es insgesamt 58% die als eigenständiges oder Teil eines Amtes organisiert waren. In 29,5% wird die Wirtschaftsförderung in privatrechtlicher bzw. in 3,6% in (teil-)privatisierter Form organisiert. Einen generellen Zusammenhang kann man zwischen der Größe des Einzugsgebiets und der Organisationsform erkennen: je größer das Gebiet, desto eher ist die Wirtschaftsförderung aus der verwaltungsinternen Struktur ausgegliedert.

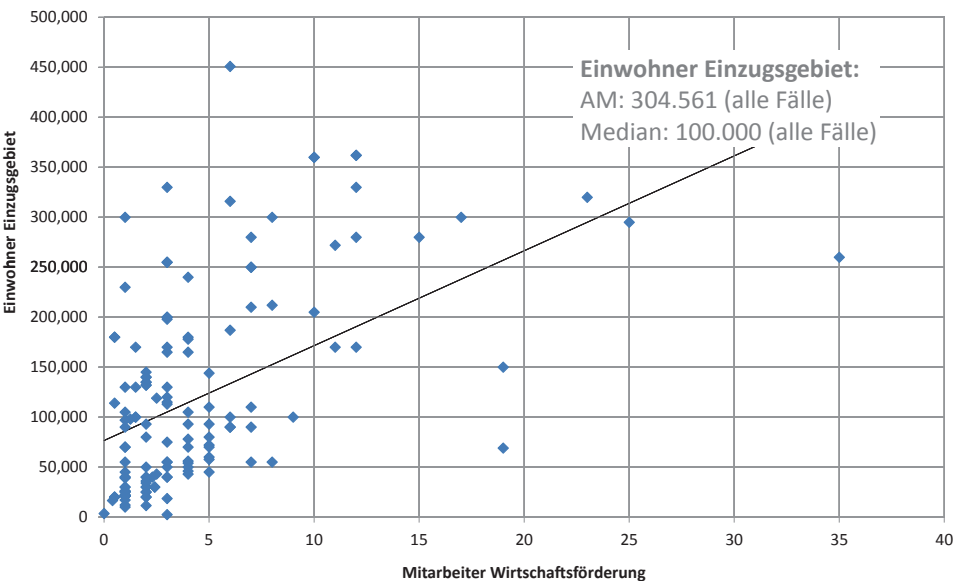
In der Datenbasis der 139 verwerteten vollständigen Antworten überrascht zunächst nicht, dass die Anzahl der Mitarbeiter in der jeweiligen Wirtschaftsförderung abhängig von der Größe des Einzugsgebietes ist (Korrelationskoeffizient: 0,59). Interessant ist jedoch die große Varianz an Einzugsbereichen bei jeweils ähnlich stark ausgestatteten Wirtschaftsförderungen (s. Abb. 2.1). Der größte Teil der befragten Institutionen beschäftigt bis zu fünf Mitarbeiter (70%), lediglich 18% weisen eine Anzahl von 10 und mehr Mitarbeitern auf.

Ähnlich stellt sich die Lage bei dem Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der Anzahl der betreuten Unternehmen dar. Durchschnittlich zählten die Einzugsgebiete der befragten Wirtschaftsförderungen nach eigener Aussage 14.553 Unternehmen, der Median liegt mit 4000 jedoch deutlich darunter; lediglich etwas mehr als ein Fünftel der befragten Wirtschaftsförderungen betreut potenziell mehr als 10.000 Unternehmen im Einzugsbereich (s. Abb. 2.2). Im Jahr 2008 lag dieser Anteil noch bei etwas mehr als einem Viertel der Wirtschaftsförderer (27,6%).

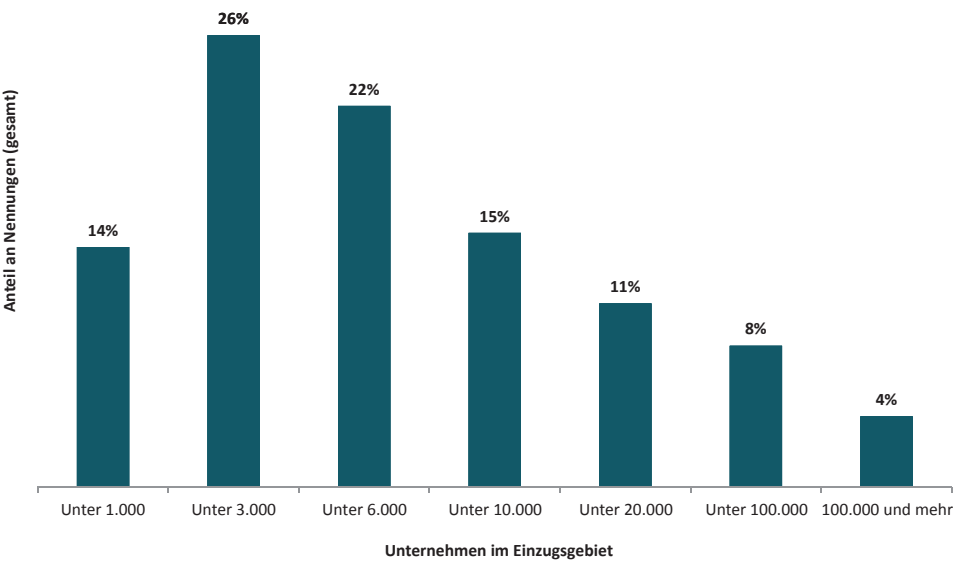
<sup>5</sup> In der Vergleichserhebung aus dem Jahr 2008 waren es 188 vollständige Antworten.

<sup>6</sup> Aus Bremen und Berlin ging keine Antwort zu.

<sup>7</sup> Siehe zu Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Formen z. B. Reschl und Rogg (2003, S. 23 ff).



**Abb. 2.1** Größe des Einzugsgebietes und Anzahl Mitarbeiter (nur Einzugsgebiete unter 500.000 Einwohnern)

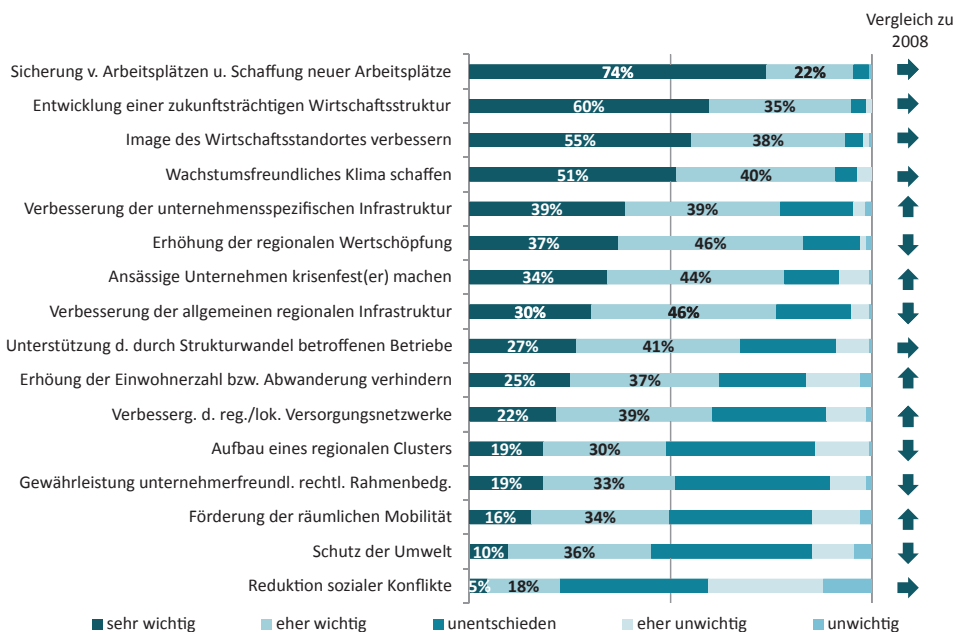


**Abb. 2.2** Anzahl der Unternehmen im Einzugsbereich der befragten Wirtschaftsförderungen

## 2.3 Ergebnisübersicht

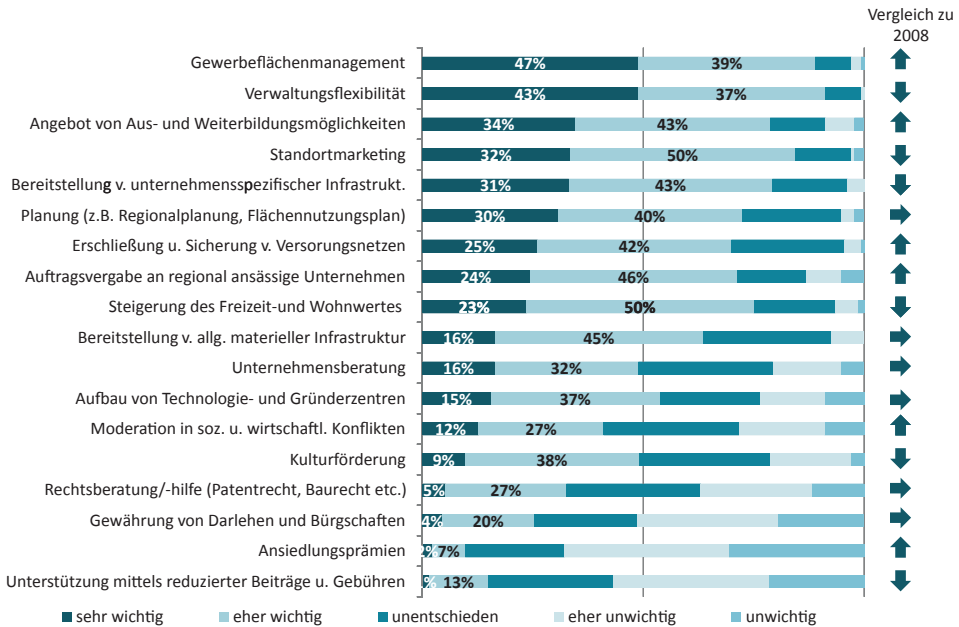
Zunächst wird deutlich, dass es aus der Sicht der befragten Wirtschaftsförderer bei den möglichen Zielen der Wirtschaftsförderung zu einer sehr deutlichen Unterscheidung zwischen wichtigen und eher unwichtigen Zielen kommt (s. Abb. 2.3).

Insbesondere vier Ziele werden dabei als besonders wichtig wahrgenommen (mit jeweils über 90 % der Antworten bei „sehr wichtig“ und „eher wichtig“): Die Sicherung von Arbeitsplätzen bzw. die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Entwicklung einer zukunfts-trächtigen Wirtschaftsstruktur, die Verbesserung des Images des Wirtschaftsstandorts sowie die Schaffung eines wachstumsfreundlichen Klimas. Ziele wie der Schutz der Umwelt oder die Reduktion sozialer Konflikte sehen die Wirtschaftsförderer dagegen mehrheitlich nicht als ihre Aufgabe. Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit den Antworten aus dem Jahr 2008. Leichtere Verschiebungen gab es lediglich bei den Zielen im mittleren Bereich, wobei die Erhöhung der Einwohnerzahl bzw. die Verhinderung der Abwanderung den größten Bedeutungszuwachs erhalten hat, während die regionalen Cluster am meisten Aufmerksamkeit verloren haben.<sup>8</sup>



**Abb. 2.3** Wichtigkeitseinschätzung von Zielen der Wirtschaftsförderung

<sup>8</sup> Zur Kritik an der Clusterförderung siehe Fromhold-Eisebith (2010).

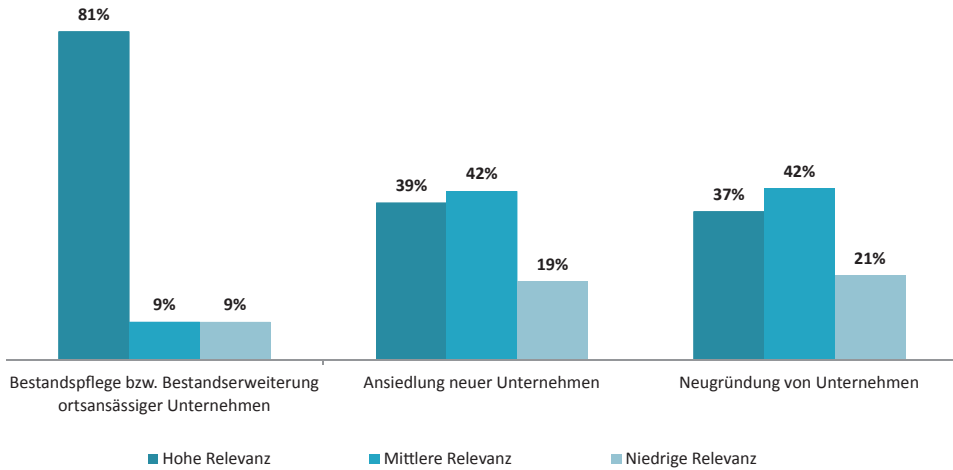


**Abb. 2.4** Wichtigkeitseinschätzung von Instrumenten der Wirtschaftsförderung

Auch bei der Wichtigkeitseinschätzung der potenziellen Instrumente der Wirtschaftsförderung<sup>9</sup> lässt sich eine sehr deutliche Unterscheidung zwischen wichtigen und eher unwichtigen Instrumenten nachweisen (s. Abb. 2.4). Insbesondere das Gewerbeflächenmanagement und die Flexibilität der Verwaltung werden von jeweils ca. 90 % der Befragten als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ eingeschätzt. Für jeweils 70 bis 80 % der Befragten sind das Standortmarketing (z. B. durch die Präsentation der Region auf Messen und im Internet), das Angebot von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Bereitstellung von unternehmensspezifischer Infrastruktur, die Planung (insb. Regionalplanung und Flächennutzungsplanung), Maßnahmen zur Erschließung und Sicherung von Versorgungsnetzen, die gezielte Auftragsvergabe an regional ansässige Unternehmen sowie die Steigerung des Freizeit- und Wohnwerts in der Region „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“. Alle weiteren genannten möglichen Instrumente der Wirtschaftsförderung spielen offenbar eine nachrangige Rolle und werden als weniger wichtig eingeschätzt.

Im Vergleich zur Einschätzung aus dem Jahr 2008 lassen sich keine großen Veränderungen erkennen. Auch hier wurden das Gewerbeflächenmanagement und die Flexibilität der Verwaltung als die wichtigsten Instrumente der Wirtschaftsförderer angesehen, mit lediglich umgekehrter Reihenfolge. Auch die im Folgenden genannten Instrumente, die für 70 bis 80 % der Befragten „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“ sind, entsprechen in

<sup>9</sup> Zu den Instrumenten der Wirtschaftsförderung siehe z. B. Dallmann und Richter (2012), van der Beek und Korn (2008).



**Abb. 2.5** Relevanz der Aufgaben in den Institutionen

leicht anderer Reihenfolge den Auskünften aus dem Jahr 2008. Somit lässt sich auch bei den Instrumenten eine Persistenz in Bezug auf deren Bedeutung feststellen.

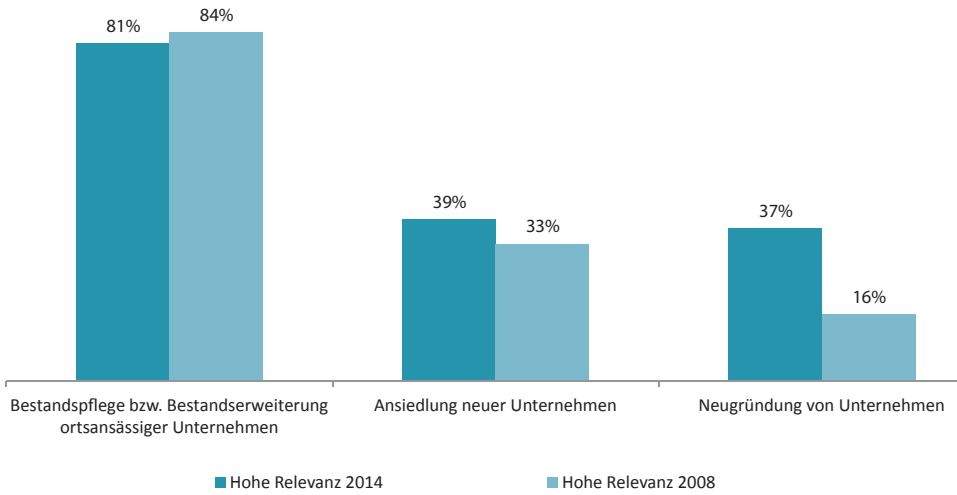
Bei der Relevanz-Einschätzung der eigenen Zuständigkeiten geht für die befragten Wirtschaftsförderer eindeutig Bestandspflege vor Ansiedlung und Neugründung von Unternehmen (s. Abb. 2.5). Für lediglich etwas mehr als ein Drittel hat die Ansiedlung neuer Unternehmen oder die Neugründung von Unternehmen eine hohe Relevanz.

Dies überrascht im Gesamten auch nicht, da die Bestandspflege den Kern der Wirtschaftsförderung darstellt. Dies deckt sich auch mit der Aussage der Wirtschaftsförderer, dass die Unternehmen in ihrem Einzugsgebiet eine Standorttreue aufweisen, 89 % der Befragten beantworteten die entsprechende Frage positiv (2008: 83 %).<sup>10</sup>

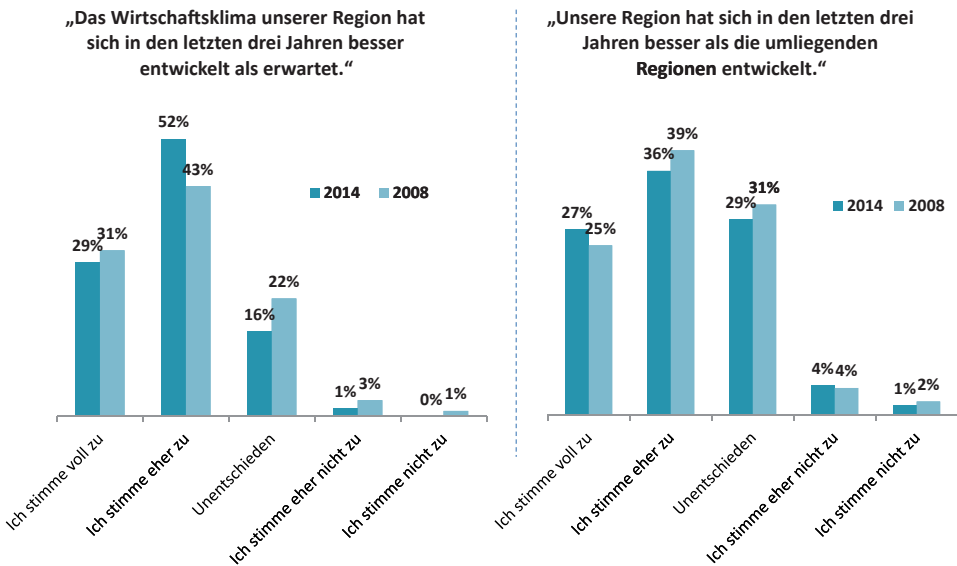
Vergleicht man jedoch die Relevanz-Einschätzungen bzw. deren Veränderung zwischen den Jahren 2008 und 2014 ist auffällig, dass das Thema Existenzgründung eine deutliche Steigerung erfahren hat (s. Abb. 2.6). Zwar noch fern der Bedeutung der Bestandspflege weisen Gründungen nun immerhin den gleichen Stellenwert wie das Thema „Ansiedlung“ auf. Dies spiegelt auch die Relevanz wider, die dem Gründen neuer Unternehmungen und deren finanziellen und strukturellen Förderung in Deutschland in den vergangenen Jahren zugewiesen wurde und spiegelt die Vielzahl von Initiativen und Programmen auf allen politischen Ebenen wider, die die Anstrengungen hinsichtlich der Förderung von Existenzgründungen dokumentieren (Sternberg et al. 2014, S. 20; Liefner 2010, S. 40).

Die befragten Wirtschaftsförderer schätzen das Wirtschaftsklima in der jeweiligen Region durchweg sehr positiv ein. 81 % äußern, dass sich das regionale Wirtschaftsklima in den drei Jahren vor dem Befragungszeitraum (Frühjahr 2011 bis Frühjahr 2014)

<sup>10</sup> Die geringe Zahl der Betriebsverlagerung bestätigt Brixy empirisch, jedoch weist er explizit auf die regionalpolitische Bedeutung der wenigen Standortwechsel hin, „da es sich in vielen Fällen um junge expandierende Betriebe mit überdurchschnittlicher Bedeutung hochqualifizierter Tätigkeiten handelt“ (Brixy 2011, S. 155).



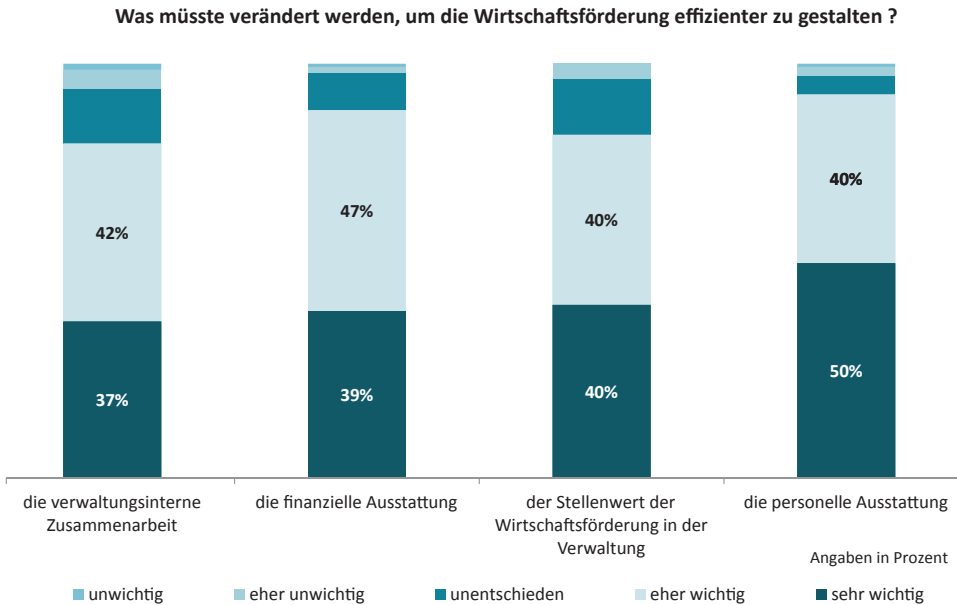
**Abb. 2.6** Aufgaben mit hoher Relevanz im Vergleich



**Abb. 2.7** Einschätzung des regionalen Wirtschaftsklimas

verbessert hat (s. Abb. 2.7, links). 63 % geben sogar an, dass sich das Wirtschaftsklima in den drei vorangegangenen Jahren besser entwickelt hat als in den umliegenden Regionen, lediglich 5 % sehen dies nicht so. Dies zeugt selbstredend weniger von einer tatsächlich überdurchschnittlichen Entwicklung der Wirtschaftslage in einer Mehrheit der Regionen als vielmehr von einem positiven Bild der eigenen Region bei den Wirtschaftsförderern sowie möglicherweise einer positiven Wertung der eigenen Arbeit (s. Abb. 2.7, rechts).





**Abb. 2.8** Veränderungsbedarfe aus Sicht der Wirtschaftsförderungen

Im Allgemeinen entsprechen diese Werte denen aus dem Jahr 2008. Die etwas höhere Einschätzung des positiven Wirtschaftsklimas (2008: 74 %) könnte auf die Bewältigung der europäischen Finanzkrise bzw. das Nichteintreten der Krisenszenarien zurückzuführen sein, deren negativen regionalen Auswirkungen in den vergangenen Jahren stärker erwartet wurden (Pohl 2011).

Aus Sicht der Wirtschaftsförderer ergibt sich der größte Handlungsbedarf bei der personellen Ausstattung der Wirtschaftsförderungen. 90 % der Befragten sehen hier Handlungsbedarf. Auch Veränderungen bei der finanziellen Ausstattung sind für 86 % der Befragten „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Etwas weniger dringlich scheinen dagegen aus Sicht der befragten Wirtschaftsförderer Veränderungen bei der Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungseinheiten oder bei dem Stellenwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Verwaltung zu sein (s. Abb. 2.8). Auch diese Einschätzung deckt sich mit den Angaben aus dem Jahr 2008, wo ebenfalls die personelle und finanzielle Ausstattung als wichtigste Punkte mit Blick auf Verbesserungen genannt wurden.

## 2.4 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Trotz aktueller Herausforderungen wie der Förderung von Unternehmen mit Migrationshintergrund oder der Initiierung und Koordination von Clustern ist der Arbeitsalltag von Wirtschaftsförderern von einer hohen Kontinuität geprägt. Zwar wandeln sich die Rahmenbedingungen und die Erwartungen stetig, dennoch haben die „klassischen“

Ziele und Instrumente eine zentrale und – wie der Vergleich mit der Studie aus dem Jahr 2008 zeigt – auch nachhaltige Bedeutung für die Arbeit der Wirtschaftsförderer. Dies ist insofern wenig verwunderlich, da diese Ziele und Instrumente eine grundlegende Funktion für die regionale Entwicklung und die Unterstützung für die ortsansässigen Unternehmen erfüllen. In der Einschätzung der Relevanz der Aufgabenfelder hat die Bedeutung des Themas Existenzgründung deutlich zugenommen, wobei die Bestandspflege auch weiterhin der zentrale Punkt im Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderung ist.

Obwohl die personelle und finanzielle Ausstattung als Problem gesehen werden, sind die Wirtschaftsförderer von ihrer erfolgreichen Arbeit sowohl in zeitlicher Betrachtung als auch im interkommunalen bzw. -regionalen Vergleich überzeugt. Jedoch kann dieses Ausstattungsdefizit gerade mit Blick auf die kommenden Herausforderungen zum Problem werden.

Im Rahmen der Befragung wurden die Wirtschaftsförderer zusätzlich nach diesen Herausforderungen befragt. Die häufigsten Antworten waren die

- Sicherung von Fachkräften und Ausbildungsplätzen, die
- Definition von Strategien zum Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels, die
- Verbesserung der Breitbandversorgung in ländlichen Räumen, die
- Bewältigung allgemeiner infrastruktureller Probleme und die
- Bewältigung der Energiewende und deren Folgen für die Flächennutzung.

Diesen fünf Themen sowie der Komplex Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, welcher insbesondere im Bereich der hochtechnologischen Gründungen eine große Rolle spielt, widmen sich die Beiträge in diesem Band und bieten so eine Hilfestellung für die Entwicklung neuer Kernkompetenzen und zukunftsorientierter Regionalentwicklung.

---

## Literatur

- van der Beek, G., & Korn, T. (2008). Kommunale Wirtschaftsförderung – Schnittstelle wirtschaftlicher und kommunaler Interessen. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 297–310). Wien: LexisNexis ARD Orac.
- Brixy, U. (2011). Binnenverlagerungen von Betrieben in Deutschland. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 55, 141–157.
- Fromhold-Eisebith, M. (2010). Wirkungsmöglichkeiten der Clusterförderung – eine skeptische Bestandsaufnahme. In T. Korn, G. van der Beek, & E. Fischer (Hrsg.), *Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Chancen und Perspektiven in einer sich wandelnden Welt* (S. 115–145). Lohmar: Josef Eul-Verlag.
- Hollbach-Grömig, B., & Gloeting, H. (2008). Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven. Difu-Papers.
- Korn, T., van der Beek, G., & Fischer, E. (Hrsg.). (2010). *Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung*. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Aktuelle Herausforderungen in der  
Wirtschaftsförderung  
Konzepte für eine positive regionale Entwicklung  
Lempp, J.; van der Beek, G.; Korn, T. (Hrsg.)  
2015, VII, 125 S. 21 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-08959-7