



DEUTSCHER  
LANDKREISTAG

# Wirtschaftsförderung konkret

## Umfrage des Deutschen Landkreistages



Schriften  
des Deutschen  
Landkreistages

Band 113  
der Veröffentlichungen  
des Vereins für Geschichte  
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Redaktion:  
Gesamtherstellung:

ISSN 0503-9185

Deutscher Landkreistag  
Berlin  
DLT-Pressestelle  
Gödecke+Gut, Berlin



Deutschland ist nicht nur in seiner Siedlungs-, sondern auch in seiner Wirtschaftsstruktur dezentral aufgestellt. Statt eines großen wirtschaftlichen Kerns gibt es eine Vielzahl größerer, mittlerer und kleinerer wirtschaftlicher Zentren in der Fläche, auch im ländlichen Raum. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands beruht vor allem auf

der konstanten und stabilen Wirtschaftskraft der kleinen und mittleren Unternehmen, die 99,3 % der deutschen Unternehmen ausmachen und auch und gerade in der Fläche angesiedelt sind. Aus ihrer gewachsenen, dezentral verwurzelten Wirtschaftsstruktur resultiert ein hohes Maß an ökonomischer Stabilität.

Daueraufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderer in Landkreisen und Gemeinden ist es in diesem Zusammenhang, von öffentlicher Seite beste Bedingungen zu schaffen, die es Unternehmen ermöglichen, zum Wohl des jeweiligen Gebiets zu investieren und Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu sichern. Im Vordergrund steht dabei die Bestandssicherung und -erweiterung. Dass die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderer dabei ständig komplexer und schwieriger werden, liegt nicht nur an voranschreitender Globalisierung, absehbarem Fachkräftemangel oder sich zuspitzendem Innovationswettbewerb; mehr und mehr gehen die Landkreise gerade vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen und wachsendem Standortwettbewerb dazu über, Entwicklungen in ihrem Gebiet umfassender zu betrachten. Dazu gehört neben klassischen Betätigungen der Wirtschaftsförderer wie der Bereitstellung von Gewerbeflächen auch, übergreifend zu agieren und beispielsweise Fragen der Attraktivität eines Standortes (Kinderbetreuungssituation, Wohnumfeld, Schulstruktur, kulturelle und soziale Infrastruktur etc.) i.S.e. – technisch oder untechnisch zu verstehenden – Regionalmanagements mit in den Blick zu nehmen sowie bestenfalls in einer Hand konzeptionell zu vereinen.

Diese notwendige Weiterentwicklung des Aufgabenverständnisses der Wirtschaftsförderer in den Landkreisen zu einer Art von „Entwicklungskoordinatoren“ möchte der Deutsche Landkreistag unterstützen und hat aus diesem Grund im Dezember 2012 und Januar 2013 bei den 295 Landkreisen eine Umfrage zu deren Aktivitäten durchgeführt. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Aufgabenzuschnitt, organisatorische und finanzielle Strukturen sowie konkretes Agieren in der Wirtschaftsförderung der Landkreise sehr unterschiedlich sind. Gleichwohl gibt es

auch erhebliche Übereinstimmungen, z.B. was die Einschätzung von Handlungsprioritäten (z.B. Bestandsentwicklung und -pflege, Bereitstellung wirtschaftsnaher Infrastrukturen, Steuerung und Koordination bspw. von Netzwerken), Hemmfaktoren (v.a. unzureichende verkehrliche Anbindung, finanzielle Belastungen, traditionelle Strukturschwäche sowie Förderbürokratie) oder etwa die zu bearbeitenden Themen der nächsten Jahre (v.a. Fachkräftesicherung, Bestandsentwicklung und -pflege, Verbesserung der Infrastruktur z.B. bzgl. Breitband) anbelangt.

Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass die Aufgaben der Wirtschaftsförderer der Landkreise heute vielgestaltiger denn je sind und längst über die klassische Vorstellung des Ansiedlungsmanagements bzw. der Bereitstellung von Gewerbeflächen hinausgehen. Vielmehr sind die Wirtschaftsförderer mit breit angelegten Entwicklungsprozessen im Kreisgebiet und darüber hinaus betraut, bis hin zur Konzeptionierung von strategischen Anträgen bezogen auf das breite Thema der demografischen Veränderungen. Die Kreiswirtschaftsförderer sind dabei ständig neu vor die Aufgabe gestellt, in Anbetracht vergleichsweise geringer personeller und finanzieller Ressourcen ein stetig wachsendes Spektrum von Verantwortlichkeiten in ihren Händen zu vereinen. Dass dies vielerorts eine echte Herausforderung darstellt, liegt auf der Hand und erfordert letztlich einen klugen, vorausschauenden und auf die regionalen Verhältnisse angepassten Einsatz der Kapazitäten der Kreiswirtschaftsförderung im Zusammenspiel mit den Wirtschaftsförderern der Gemeinden.

In der vorliegenden Publikation werden zentrale Ergebnisse der DLT-Umfrage dargestellt und anhand einer Vielzahl von Schaubildern grafisch aufbereitet. So entsteht ein bundesweiter Überblick über die Handlungsfelder, Schwerpunkte, Strukturen, Trends und Herausforderungen der Wirtschaftsförderung auf Landkreisebene. Darüber hinaus bildet die Veröffentlichung eine gute Grundlage für die Landkreise, mehr und mehr in Fragen der Wirtschaftsförderung miteinander ins Gespräch zu kommen, voneinander zu lernen und den eigenen Horizont zu erweitern.

Berlin, im Juli 2013

Prof. Dr. Hans-Günter Henneke  
Geschäftsführendes Präsidialmitglied  
des Deutschen Landkreistages

# Inhalt

<b>1. Rolle und Aufgaben der Wirtschaftsförderung .....</b>	<b>5</b>
a) Bedeutung der Wirtschaftszeige .....	5
b) Entwicklung der zukünftigen Wertschöpfung in den Landkreisen .....	5
c) Ziele des Engagements der Wirtschaftsförderung .....	6
d) Prioritäten der Landkreise .....	7
e) Rolle der Landkreise .....	8
f) Wichtige Kooperationspartner der Kreiswirtschaftsförderer .....	9
<b>2. Hemmfaktoren für die wirtschaftliche Entwicklung und Trends .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Finanzierung, Personal und Organisation .....</b>	<b>12</b>
a) Gesamtbudget .....	12
b) Organisation und Personal .....	13
c) Controlling und Kundenzufriedenheit .....	14

# Wirtschaftsförderung konkret

## Umfrage des Deutschen Landkreistages

Im Dezember 2012 und Januar 2013 führte der Deutsche Landkreistag bei den 295 Landkreisen eine Umfrage im Zusammenhang mit deren Aktivitäten zur Wirtschaftsförderung durch. Ziel war es, ein möglichst umfassendes und flächendeckendes Bild über die Wirtschaftsförderung auf Landkreisebene zu gewinnen, vor allem bezogen auf Erkenntnisse zur Organisation und Finanzierung der kreislichen Wirtschaftsförderung sowie Zukunftsthemen, Trends und Hemmfaktoren. Insgesamt haben sich 176 Landkreise an der Umfrage beteiligt, was einer erfreulichen Quote von 60 % entspricht.

### 1. Rolle und Aufgaben der Wirtschaftsförderung

#### a) Bedeutung der Wirtschaftszweige

Die wirtschaftliche Struktur in den deutschen Landkreisen ist sehr heterogen. Gleichwohl ist es ganz überwiegend so, dass der sekundäre Sektor z.B. mit Bauwirtschaft, Industrie, Handwerk, Handel, verarbeitendem Gewerbe oder der Herstellung von Waren eine Schlüsselstellung einnimmt. Zudem ist der Dienstleistungssektor vielerorts sehr stark ausgeprägt.

Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der Bedeutung der Wirtschaftszweige wider, die die Kreiswirtschaftsförderer im Rahmen der Umfrage einzelnen Sektoren beigemessen haben. So kennzeichnen 72 % der Landkreise flächendeckend den **sekundären Sektor mit der höchsten Priorität**, wohingegen 59 % der Landkreise den **Dienstleistungssektor als zweitwichtigsten Wirtschaftsbereich** nennen<sup>1</sup>. Nahezu alle Landkreise (84 %) bezeichnen demgegenüber die Land- und Forstwirtschaft als Wirtschaftszweig mit im Vergleich zu den erstgenannten Bereichen geringerer Bedeutung. Anzumerken ist freilich in diesem Zusammenhang, dass die bedeutsame und wertschöpfungsstarke Ernährungswirtschaft nicht dem ersten Sektor zugerechnet wird, gleichwohl damit in einem engen inhaltlichen Verbund steht.

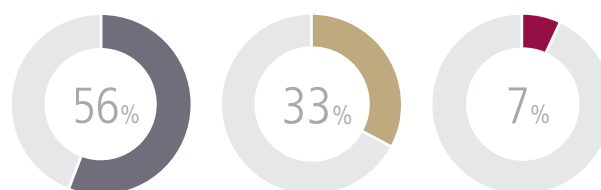
#### b) Entwicklung der zukünftigen Wertschöpfung in den Landkreisen

Die Wirtschaftsstruktur in den Landkreisen ist vor allem durch Handwerk und Mittelstand geprägt und grundsätzlich eher kleinteilig. Dieser strukturellen Eigenart ist es auch zu verdanken, dass Deutschland insgesamt gut durch die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise gekommen ist. Gefragt nach der Entwicklung der zukünftigen Wertschöpfung in den Landkreisen, haben diese zu 56 % geantwortet, dass die Wertschöpfung ihrer Auffassung nach in den kommenden Jahren zunehmen wird. 33 % der Landkreise gehen dem-

#### » WERTSCHÖPFUNG

Die Wertschöpfung in den Landkreisen wird in den kommenden Jahren ...

zunehmen  
stabil bleiben  
abnehmen



gegenüber von einem gleichbleibenden Niveau aus, lediglich 7 % der Kreise erwarten einen wirtschaftlichen Rückgang.

Die Gründe für das erwartete Wachstum sind vielfältig; angegeben wurde u.a.:

- Wachstumsimpulse unter dem Gesichtspunkt der Energieeffizienz,
- Zuzugsgebiete, da aufgrund der Nähe zu Ballungszentren von Bevölkerungszuwächsen und demnach auch von Zuzug von Gewerbetreibenden ausgegangen werde,
- Gewerbeflächen in Ballungsgebieten sind rar,
- starke mittelständische Prägung,
- in den wichtigsten Wirtschaftszweigen immer mehr Clusterbildung,
- Unternehmer erkennen, dass die Region enormes Potenzial hat und viele Vorteile bietet,
- gute Aufstellung im Branchen-Mix,
- sehr viele innovative und international ausgerichtete Unternehmen vorhanden,
- gerade im ländlichen Raum im Zuge der Energiewende hohes Maß an regionaler Wertschöpfung,
- gute Infrastrukturausstattung,
- Anteil regenerativer Energien steigt,

<sup>1</sup> In 27 % der Landkreise ist hingegen der Dienstleistungssektor der Bereich mit der höchsten Priorität. Dies betrifft vor allem Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen.

- zunehmende Akademikerdichte,
- krisenfeste Wirtschaftsstruktur,
- Bestandsunternehmen erweitern ihre Kapazitäten,
- wissensintensive Entwicklung durch Kooperation mit wirtschaftlichen Einrichtungen findet statt,
- gute Entwicklung der KMU,
- anhaltende Nachfrage nach Fachkräften und Auszubildenden,
- insgesamt gutes Wachstumsklima,
- steigende Produktivität heimischer Unternehmen,
- innovationsstarke inhabergeführte Unternehmen,
- hohe Dichte an Weltmarktführern,
- verstärkte Kooperation mit Hochschulen,
- Expansionswünsche/rege Bautätigkeit der Unternehmen,

Die Landkreise, die demgegenüber von einer gleichbleibenden wirtschaftlichen Entwicklung ausgehen, führen u.a. an:

- konstante Rahmenbedingungen, z.B. in der Metallindustrie,
- kleingliedrige mittelständische Wirtschaft,
- mangelndes Neuansiedlungspotenzial,
- beeinträchtigende demografische Entwicklung vor dem Hintergrund notwendiger Fachkräfte,
- generelle konjunkturelle Lage,
- geringe Kapazitäten in Forschung und Entwicklung,
- Tourismuswirtschaft: starke saisonale Abhängigkeit und Notwendigkeit der Entwicklung des Qualitätstourismus,
- relativ krisensichere Wirtschaft, Bestandsunternehmen sind Rückgrat der Entwicklung,
- Branchenvielfalt und relative Exportabhängigkeit als stabilisierende Elemente,
- Automobilssektor inklusive der Zuliefererindustrie mitunter problematisch, weil tendenziell stark konjunkturabhängig,
- Gesundheits- und Seniorenwirtschaft als perspektivreiche Wirtschaftsbereiche,
- relativ schlecht verfügbare Fördermittel.

### c) Ziele des Engagements der Wirtschaftsförderung

Die Landkreise verfolgen mit ihrem Engagement in der Wirtschaftsförderung im Wesentlichen gleiche Interessen: So

ordneten insgesamt 85 % der Landkreise die **Stärkung der örtlichen Wirtschaft** als erste bzw. zweite Priorität der allgemeinen Wirtschaftsförderung zu. Zudem gaben 47 % in der ersten und zweiten Priorität an, dass die **Schaffung von Arbeitsplätzen** wichtigstes Ziel sei. Aber auch viele Landkreise nannten den **Stabilisierungseffekt bezüglich der demografischen Entwicklung** oder Wettbewerbsvorteile im Kampf um Unternehmensstandorte als zentrale Motivation.

Im Rahmen dessen gaben die Landkreise an, u.a. folgende Einzelthemen mit der Wirtschaftsförderung zu verfolgen:

- nachhaltige Sicherung des Standortes,
- Tourismusförderung als Bestandteil der Wirtschaftsförderung,
- Ausbau von Netzwerken sowie die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe,
- Verknüpfung von örtlichem Angebot mit örtlicher Nachfrage (endogene Potenziale stärken),
- Entwicklung des ländlichen Raumes z.B. bezogen auf Breitbandförderung,
- Gewerbeflächenmanagement,
- Fachkräftesicherung,
- Ausbau der Wirtschaftsförderung zu allgemeinen Ansprechpartnern für die Wirtschaft i.S.v. „Anwälten“ der Unternehmen,
- Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft,
- allgemeine Kreisentwicklung, Vermeidung struktureller Disparitäten im Kreisgebiet,
- Netzwerkbildung,
- Imagebildung,
- Existenzgründerberatung,
- Klimaschutz als Faktor der regionalen Wertschöpfung,
- Attraktivitätssteigerung der Region,
- interkommunale Zusammenarbeit,
- Bestandspflege,
- Verbesserung der technischen Infrastruktur,
- Verbesserte Nutzung von Fördermitteln, Fördermittelberatung,
- Bündelung regionaler Kräfte,
- Umsetzung von Regionalmanagement-Initiativen,
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, frühzeitige Berufsorientierung,
- Cluster-Initiativen, Innovationsmanagement,
- Fachkräftesicherung,

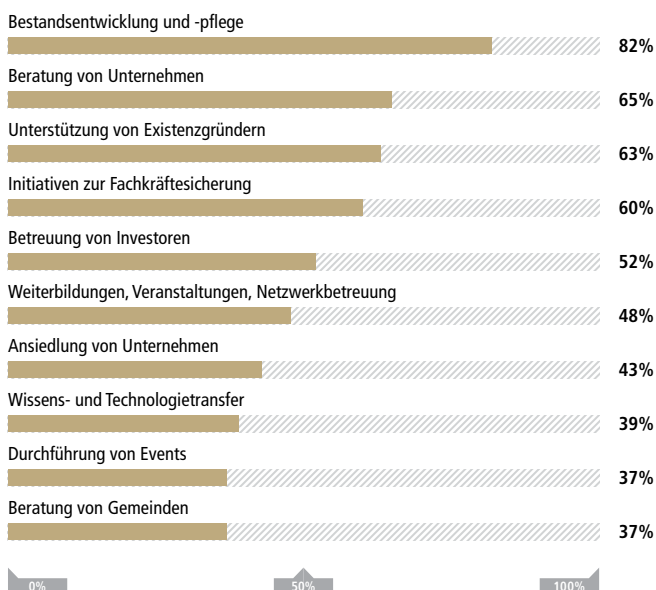
- Aufbau sozialer Netzwerke sowie Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung,
- Regionalmarketing für die heimische Landwirtschaft,
- Dienstleistungen für kreisangehörige Gemeinden,
- überregionales Wirtschafts- und Wissenschaftsmarketing,
- Schnittstelle zu den Behörden der Kommunen, des Landes und des Bundes,
- Bindung der bestehenden Unternehmen an die Region,
- Standortmarketing,
- wirtschaftsfreundliche Verwaltung sowie Schaffung eines Wohlfühlklimas und einer regionalen Verbundenheit der Unternehmen.

#### d) Prioritäten der Landkreise

Entsprechend sehen die Prioritäten der Landkreise in Bezug auf die Förderung der regionalen Wirtschaft aus. So nehmen **Bestandsentwicklung und -pflege** mit 82 % für die allermeisten der Landkreise eine Schlüsselposition ein. Aber auch andere Bereiche wie etwa die **Unterstützung von Existenzgründern**, die **Beratung von Unternehmen** sowie die **Betreuung von Investoren** und die **Durchführung von Weiterbildungen, Veranstaltungen und Netzwerken** sowie Initiativen zur **Fachkräftesicherung** spielen eine

##### » AUFGABEN

Aufgaben der Landkreise im Bereich der Wirtschaftsförderung mit hoher Priorität



große Rolle – in allen der genannten Bereiche für ungefähr zwei Drittel der Landkreise in oberster Priorität.

Hingegen ist die **Ansiedlung von Unternehmen nicht (mehr) entscheidend** und wird eindeutig von der Bestandspflege und -entwicklung abgelöst: So gaben lediglich 43 % der Kreise an, die Ansiedlung von Unternehmen als höchste Priorität zu verfolgen, wohingegen 42 % der antwortenden Landkreise diesem Bereich lediglich eine mittlere Priorität zugemessen hat. Ungefähr genauso verhält es sich mit der Durchführung wirtschaftsfördernder Events, die von lediglich einem Drittel in die höchste Priorität eingestuft wird, wohingegen 44 % von einer Mittel-Priorität ausgehen. Die Beratung von Gemeinden, z.B. bzgl. Fördermittelanträgen sowie der Wissens- und Technologietransfer spielen für ungefähr zwei Drittel der Landkreise eine hoch wichtige Rolle. Diese Feststellungen gelten mit Blick auf die befragten Landkreise generell flächendeckend, wobei selbstverständlich im Einzelnen regionale Unterschiede bestehen.

Weiterhin wurden als sonstige Aufgaben, die die Landkreise in Bezug auf die Förderung der regionalen Wirtschaft übernehmen, u.a. folgende Punkte aufgeführt:

- Messebeteiligung,
- Social Media,
- Breitbandausbau,
- Aufbau eines strategischen GIS-Systems als Planungstool im demografischen Wandel,
- Projektmanagement bei Bau- und Ansiedlungsvorhaben ,
- Standortmarketing,
- Gewerbeflächenentwicklung auf eigene Rechnung (Ertragsquelle zur Eigenfinanzierung),
- Durchführung von Tourismusprojekten,
- regionale Tourismusstrategie,
- Kooperation Schule/Wirtschaft,
- RAL-Zertifizierung als mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Demografiekonzept,
- aktive Arbeitsmarktpolitik,
- EU-Fördermittelberatung für KMU,
- Energieberatung über eigene Energieagentur,
- eigene Förderprogramme für Nachwuchskräfte,
- Regionalmarketing.

## e) Rolle der Landkreise

Demgemäß ist die Rolle der Landkreise im Zusammenhang mit der Förderung der Wirtschaft im Kreisgebiet auch eine sehr vielgestaltige. So geben über 80 % an, dass ihre Verantwortung für wesentliche **wirtschaftsnahe Infrastrukturen** eine sehr wichtige Rolle in ihrem Selbstverständnis als Wirtschaftsförderer spielt. Ebenso verhält es sich bei der Funktion als **Steuerungsinstitution und Koordinator** z.B. für Wissensnetzwerke oder Cluster-Initiativen. Darüber hinaus schätzen sogar 88 % der antwortenden Landkreise ihre Funktion als sehr wichtig bzw. wichtig in Bezug auf die **Landkreise als Dienstleistungsinstitution** ein, z.B. i.S.v. integrierten Verwaltungsleistungen aus einer Hand („**Mittelstandslotsen**“). Dies betrifft auch ausdrücklich Leistungen für die kreisangehörigen Gemeinden, z.B. bezogen auf Fragen der Fördermittelberatung oder der Gewerbeflächenentwicklung. Nur geringfügig weniger Landkreise, nämlich 76 %, sehen eine sehr wichtige bzw. wichtige Funktion in der **Vernetzung und Vermittlung**, z.B. in Gestalt von Unternehmertagen, Seminaren, Workshops, Arbeitsplatzbörsen etc. Und schließlich sind 71 % der Landkreise der Auffassung, dass ihre Rolle als **Standortvermarkter** bezüglich der Ansiedlung von neuen Unternehmen eine sehr wichtige bzw. wichtige ist.

Über diese vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinaus hat eine Reihe von Landkreisen von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, diese Punkte weiter zu unterlegen:

- Regionalmanagement, regionale Standortentwicklung,
- Schnittstelle zwischen Gemeinden/Verbänden und regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften,
- aktive Rolle bei der Fachkräftesicherung, insbesondere durch Verknüpfung des Sozial- und Wirtschaftsbereiches,
- Unterstützung der Kommunen in Marketingfragen,
- Koordinator bei komplexen Genehmigungsverfahren,
- Moderation von Entwicklungs- und Handlungskonzepten auf Landkreisebene, auch für das Thema Demografie,
- One-Stop-Agency,
- Gewerbeflächenentwicklung auf eigene Rechnung,
- Förderung weicher Standortfaktoren,
- Initiierung und Betreuung von Gründungsnetzwerken,
- Klimaschutz- und Energieberatung,
- Gründungsberatung,
- Fachkräftenwerbung,

- Lotse für bau- und emissionsschutzrechtliche Verfahren,
- Koordination z.B. von Energienutzungsplänen,
- Wohnstandortmarketing (Gewinnung von Neubürgern, Fachkräften),
- Beschäftigungsförderung, insbesondere i.V.m. dem Jobcenter sowie Initiativen in regionalen Kooperationen,
- Einheitlicher Ansprechpartner nach EU-Dienstleistungsrichtlinie,
- Koordination im Tourismusbereich,
- Koordination des Außenmarketings der Region,
- Dienstleister in den Themenfeldern Schule, Wirtschaft und Berufsorientierung,
- Technologie- und Innovationsförderung,
- Innenmarketing, Imagebildung,
- Fachkräfte-Austauschprogramme,
- Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft,
- Entwicklung von Demografiekonzepten sowie Koordinierung der Arbeitsmarktpolitik in der Kommune sowie der Wirtschaftsförderung.

Diese Umfrageergebnisse zeigen, dass die Aufgaben der Wirtschaftsförderer der Landkreise vielgestaltiger denn je sind und längst über die klassische Vorstellung des Ansiedlungsmanagements bzw. der Bereitstellung von Gewerbeflächen hinausgehen. Vielmehr sind die Wirtschaftsförderer mit breit angelegten Entwicklungsprozessen im Kreisgebiet und darüber hinaus betraut, bis hin zur Konzeptionierung von strategischen Anträgen bezogen auf das breite Thema der demografischen Veränderungen.

Die Kreiswirtschaftsförderer sind allerdings auf diese Weise ständig neu vor die Aufgabe gestellt, in Anbetracht vergleichsweise geringer personeller und finanzieller Ressourcen ein **stetig wachsendes Spektrum von Verantwortlichkeiten** in ihren Händen zu vereinen. Dass dies vielerorts eine echte Herausforderung darstellt, liegt auf der Hand und erfordert letztlich einen **klugen, vorausschauenden und auf die regionalen Verhältnisse angepassten Einsatz der Kapazitäten** der Kreiswirtschaftsförderung im Zusammenspiel mit den Wirtschaftsförderern der Gemeinden.



## f) Wichtige Kooperationspartner der Kreiswirtschaftsförderer

Die Aufgaben der Wirtschaftsförderungen sind in erheblichem Maße interkommunal angelegt sowie dadurch geprägt, dass es stets darum geht, unterschiedlichste Akteure der regionalen Wirtschaftslandschaft zusammenzuführen, deren Interessen zum Ausgleich zu bringen und für alle Beteiligten tragfähige und nutzbringende Lösungen zu entwickeln. Demgemäß sind **verlässliche Kooperationspartner von größter Bedeutung**. Hier wurden von nahezu allen teilnehmenden Landkreisen die **kreisangehörigen Gemeinden, ansässige Unternehmen, Kammern, Berufsverbände, Forschungseinrichtungen und Hochschulen** (sofern vorhanden bzw. im regionalen Kontext erreichbar), **Kreditinstitute** sowie **Arbeitsagenturen** genannt, die allesamt eine sehr wichtige bzw. wichtige Rolle als Kooperationspartner der kreislichen Wirtschaftsförderungen einnehmen. Lediglich in Bezug auf die Gewerkschaften sahen nur 13 % der Landkreise eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus haben einige Landkreise weitere Kooperationspartner genannt, wie z.B.:

- Regionalmarketing- und Regionalmanagement-Plattformen,
- Gründerinitiativen und Netzwerke,
- Einrichtungen der Landesregierung,
- Standort- und Tourismus-Marketinggesellschaften sowie Tourismusverbände,
- Verbände und Initiativen der jeweiligen regionalen Wirtschaft,
- Vereine,
- Schulen, Kindergärten,
- Wirtschaftsförderer der benachbarten Landkreise,
- Innovationszentren,
- Netzwerke mit anderen Landkreisen und regionalen Vermarktern,
- Metropolregionen,
- Branchennetzwerke,
- Arbeitgeberverbände,
- angrenzende kreisfreie Städte mit eigenen Wirtschaftsförderungseinrichtungen.

## 2. Hemmfaktoren für die wirtschaftliche Entwicklung und Trends

In einem zweiten Teil wurde nach Hemmfaktoren sowie nach Trends der wirtschaftlichen Entwicklung gefragt. Als hinderlich haben die Landkreise insbesondere ausgemacht: Eine **unzureichende verkehrliche Anbindung**, die **finanziellen**

## Belastungen der Landkreise, traditionelle Struktur-schwäche sowie Förderbürokratie.

### » HEMMFAKTOREN

Besonders große Hemmfaktoren für die wirtschaftliche Entwicklung

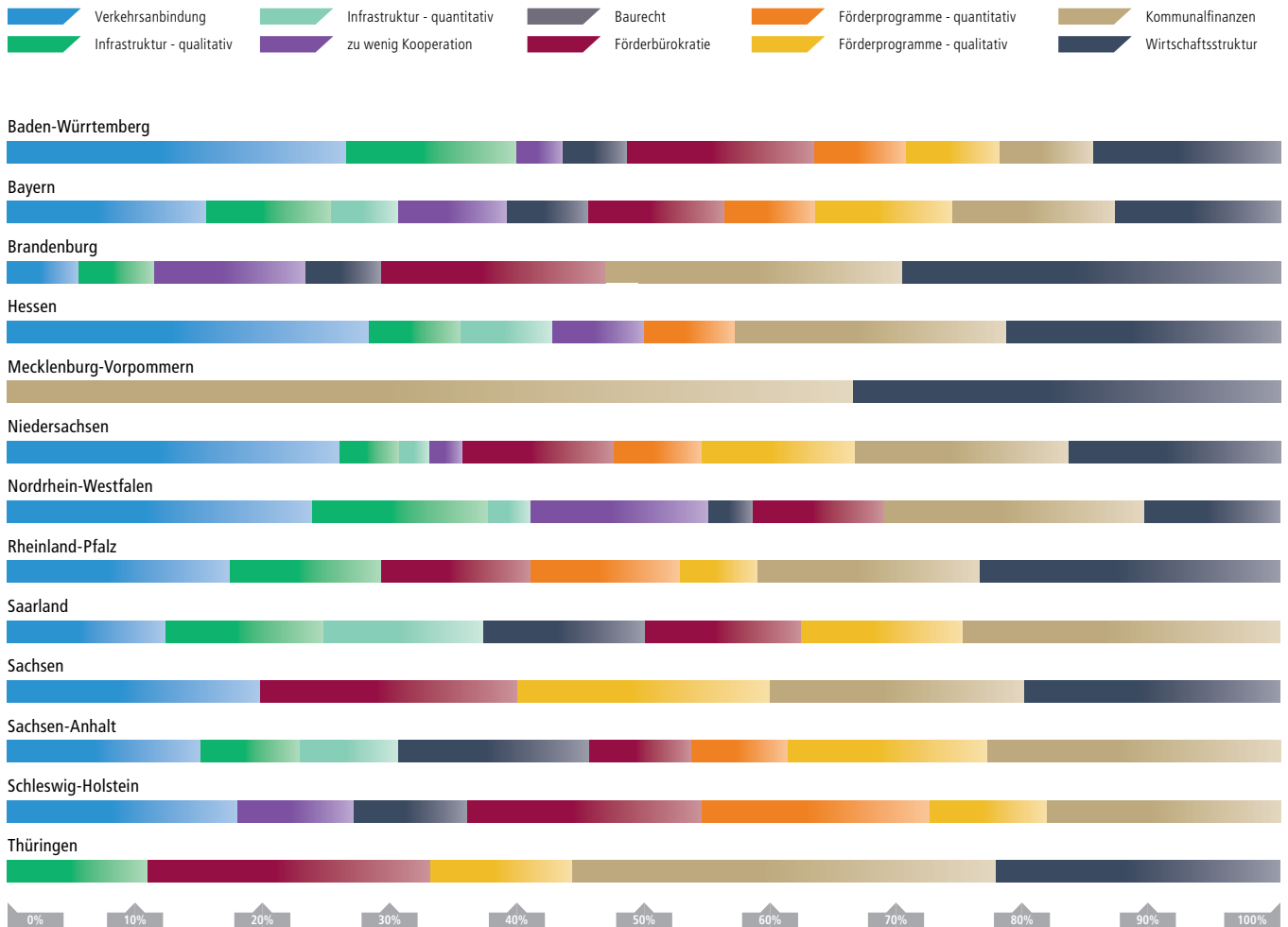
(Prozentsatz gibt an, wie viele Landkreise den jeweiligen Punkt als großen Hemmfaktor bezeichnet haben)



Als Beispiele wurden u.a. genannt:

- fehlender Fernstraßen- und Bundesstraßenausbau, insgesamt unzureichendes Straßennetz, kein Autobahnanschluss,
- schleppender Schienenausbau, keine Bahnanbindung, ungünstige Taktung von Zügen,
- mangelhafte Verkehrsanbindung an Flughäfen,
- große Entfernung zu den Ballungszentren,
- unzureichende Breitbandversorgung,
- fehlende Gewerbeflächen dort, wo sie gebraucht werden,
- fehlende Universitäten/Fachhochschulen etc.,
- topografische Schwierigkeiten (z.B. aufgrund Mittelgebirgslage),
- zu viele, komplizierte und unflexible Verwaltungsvorschriften,
- Entscheidungen der Landesplanung, Flächennutzungskonflikte,
- hinderliche Brandschutzvorschriften,
- Konkurrenzdenken, mangelnde Abstimmungsbereitschaft, mangelnde Einsatzbereitschaft bzgl.

## » HEMMFAKTOREN, AUFGESCHLÜSSELT NACH LÄNDERN



Kooperationen, Netzwerken und bei touristischer Vermarktung,

- keine kritische Masse für Netzwerke,
- Parallel- und Doppelstrukturen, Kompetenzgerangel,
- zu viele und unübersichtliche Förderprogramme,
- z.T. widersprüchliche Fördertatbestände, nicht aufeinander abgestimmte, zu kleinteilige Programme (Fördermöglichkeiten oft sehr eingegrenzt, stattdessen mehr eigenverantwortlicher Umgang der Landkreise mit Fördermitteln wünschenswert),
- zu kurze Förderperioden (Planungssicherheit),
- Fördergefälle zu benachbarten Bundesländern,
- Förderprogramme oftmals zu kompliziert für KMUs, (zu) hoher Verwaltungsaufwand gerade für kleine Unternehmen, lange und schwierige Bewilligungsverfahren, Überforderung der Kommunen, „Formularkratie“,
- zu geringe Regionalfördermittel,

- Innovationsbegriff im Rahmen von Förderungen z.T. zu eng,
- kommunale Finanzlasten (v.a. im sozialen Bereich) lassen wenig Spielraum für Investitionen,
- keine Mittel für eigentlich notwendige Personalausstattung,
- investitionsschwache kreisangehörige Gemeinden,
- Wirtschaftsförderung ist lediglich freiwillige Aufgabe,
- geringes Lohnniveau im Dienstleistungsbereich,
- demografische Entwicklung (Wegzug, Fachkräftemangel),
- Strukturwandel,
- generelle Strukturschwäche im ländlichen Raum, periphere Lage, Kleinräumigkeit,
- Konzentration von Entwicklungsmaßnahmen auf Ballungsräume.

Auch gaben insgesamt 39 % der Landkreise an, dass ein **Investitionsstau** vorhanden sei, wohingegen 22 % der Kreise einen solchen verneinten. Ungefähr ein Drittel der Landkreise traute sich hierzu eine sichere Einschätzung nicht zu. Dieser Investitionsstau betreffe bei ungefähr einem Fünftel der Landkreise **besonders den Bereich der wirtschaftsnahen Infrastruktur**, wohingegen das Feld der einzelbetrieblichen Investitionen lediglich marginal betroffen sei. 13 % der befragten Landkreise machten eine Betroffenheit beider Bereiche aus.

In einer weiteren Frage ging es um die **Themen**, mit denen sich die Wirtschaftsförderung in den Landkreisen mit besonderem Engagement innerhalb der nächsten **acht bis zehn Jahre** zu befassen haben wird. Hier gab es eine Vielzahl von Einzelbereichen, in denen ca. drei Viertel der beteiligten Landkreise eine sehr starke bzw. starke Betroffenheit ausmachten. Diese waren:

- Standortmarketing,
- Standortentwicklung,
- Fachkräftesicherung (mit 88 % besonders stark ausgeprägt),
- Schaffung und Erhaltung einer unternehmens- und familienfreundlichen Infrastruktur,
- Bestandspflege und -entwicklung (mit 83 % ebenfalls sehr signifikant),
- Unternehmensnachfolge,
- Aufbau von Wissensnetzwerken z.B. mit Fachhochschulen, öffentlichen Institutionen, wirtschaftsnahen Stiftungen,
- Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, z.B. bezüglich Breitbandausbau oder Verkehrsanbindung (ebenfalls mit 79 % sehr stark ausgeprägt).

Daneben wurde eine Reihe von Themen ebenfalls als sehr wichtig von den Landkreisen erachtet, die durchweg mit Zustimmungswerten von um die 50 % versehen worden sind:

- Begleitung von Existenzgründern,
- Gewinnung von neuen ansiedlungsbereiten Unternehmen,
- Beschäftigungsförderung,
- Fördermittelberatung.

Lediglich **unterdurchschnittlich** wurde mit 43 % sehr starker bzw. starker Betroffenheit das Thema des intensivierte online-basierten Agierens, z.B. im Bereich von **Social Media** angesehen. Dies wurde im Wesentlichen von einem Drittel der Landkreise explizit als Bereich eingeordnet, in dem ein weniger starkes Engagement der Wirtschaftsförderung in Zukunft erforderlich sei.

Darüber hinaus wurde nach weiteren Themen gefragt, denen sich die Landkreise mit besonderem Engagement widmen würden. Diese waren z.B.:

- stärkeres Denken im räumlichen regionalen Verbund, z.B. im Rahmen von Metropolregionen,
- Breitbandausbau,
- Beratung kleinerer Kommunen in Fragen der Wirtschaftsförderung,
- demografischer Wandel als integraler Bestandteil der Regionalentwicklung,
- grenzüberschreitende Zusammenarbeit,
- Tourismusförderung inkl. Ausbau der touristischen Infrastruktur,
- Klimaschutz und Energiewende bezogen auf Weiterbildung und Qualifizierung,
- strategische Beratung von Unternehmen,
- Entwicklung eines positiven Images des jeweiligen Landkreises,
- Wohnstandortmarketing,
- Unterstützung von Technologietransfer in KMU,
- Behördenmanagement, Bürokratieabbau (mittelstandsfreundliche Verwaltung),
- interkommunale Professionalisierung der Wirtschaftsförderung,
- Unternehmensnetzwerke,
- Fachkräftesicherung,
- einzelbetriebliche Technologie- und Innovationsförderung über die Netzwerkarbeit hinaus,
- unmittelbare Umsetzung von Forschungsergebnissen in Produkte, Verfahren etc.,
- Clusterung und Vernetzung der derzeit tragenden und künftigen Branchen,
- Standortmarketing,
- Internationalisierung.

### 3. Finanzierung, Personal und Organisation

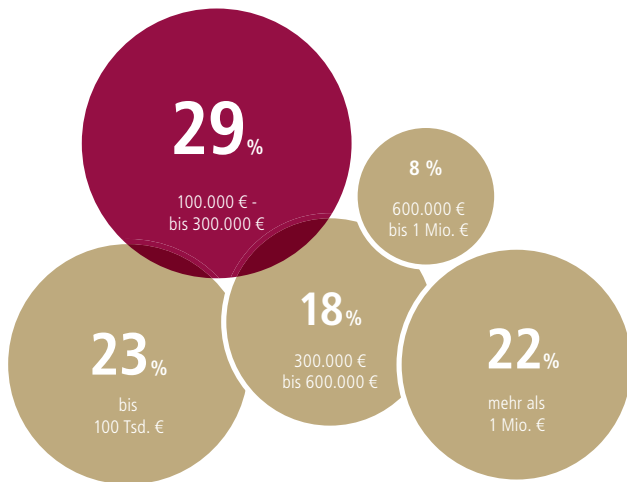
Weiterer Schwerpunkt der Umfrage war schließlich der Komplex der finanziellen und organisatorischen Gegebenheiten in den Wirtschaftsförderungen der Landkreise.

#### a) Gesamtbudget

Gefragt wurde zunächst nach der Höhe des Gesamtbudgets der Landkreise im Jahre 2012 zur Erfüllung des derzeitigen Aufgabenspektrums inklusive der Realisierung der herausragenden Projekte im Rahmen der Wirtschaftsförderung (investive und konsumtive Ausgaben). Die Landkreise haben erwartungsgemäß eine **sehr unterschiedliche Höhe von jährlich verfügbaren Mitteln** angegeben: Die Gesamtbudgets reichen von wenigen 10.000 € bis zu mehreren Mio. € im Jahr. Der **Mittelwert** liegt bei **um die 700.000 € p.a.** In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass **24 Landkreise**, d.h. ungefähr ein Sechstel der antwortenden Kreise, über ein **eigenes Unternehmensförderungsprogramm** verfügen.

#### » GESAMTBUDGET

der Landkreise zur Wirtschaftsförderung

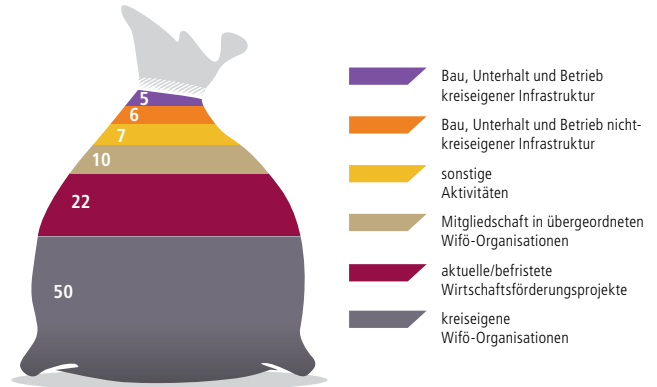


Das jeweilige Wirtschaftsförderungsbudget bezogen auf die vom Landkreis bewirtschafteten Mittel setzt sich zu ca. **77 % aus Eigenmitteln des Landkreises** zusammen und lediglich zu 12 % aus Fördermitteln von Land, Bund und EU sowie zu 10 % aus sonstigen Mitteln, wobei letztere hierbei u.a. aus Beteiligungen von Städten und Gemeinden (z.B. Leistungsentgelte für Gewerbeflächenentwicklung), Umsatzerlösen von Grundstücksverkäufen bzw. Dienstleistungen, Zuschüssen der Kreissparkassen, Volks- oder Landesbanken, Mitteln der Unternehmen im Rahmen von Sponsoring, Projektfinanzierung von EU, Bund bzw. Ländern, Fördermitteln für Regionalmanagement, kommunalen Stadtwerken, kommunalen Jobcentern sowie Mieteinnahmen bezüglich Gründerzentren etc. stammen.

Das Wirtschaftsförderungsbudget der Landkreise teilt sich im Durchschnitt wie folgt auf unterschiedliche Bereiche auf:

#### » AUFTEILUNG WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSBUDGET

der Landkreise auf die Bereiche in %



Anzumerken ist bezogen auf die Finanzierung eigener Wirtschaftsförderungsorganisationen bzw. übergeordneter Strukturen, dass eine Vielzahl von Landkreisen diese beiden Möglichkeiten nicht alternativ betrachtet, sondern sowohl kreiseigene Organisationsstrukturen finanziert als auch über die Mitgliedschaft in einer übergeordneten Organisationsstruktur Wirtschaftsförderung betreibt. In der Regel ist es allerdings so, dass die Mittelaufwendungen für eigene Organisationen deutlich überwiegen, was in nur wenigen Landkreisen zugunsten übergeordneter Wirtschaftsförderungseinrichtungen umgekehrt ist.

Nach Einschätzung der Wirtschaftsförderer der Landkreise werden sich die jährlichen **Budgets voraussichtlich in den nächsten Jahren verstetigen**. 56 % der Landkreise haben angegeben, dass ihr derzeitiges Budget aller Voraussicht nach stabil bleiben werde. Lediglich 13 % gehen sogar von einem steigenden Budget aus. Sinkende Mittel erwarten hingegen 11 % der Landkreise.

Als Gründe für die voraussichtliche Budgetentwicklung haben die Kreise u.a. angegeben:

- Schwierigkeit, zusätzliche Mittel zu erlangen,
- Aufgabenzuwachs und damit verbundener erhöhter Personalbedarf,
- intensivierete Beratung und Betreuung von Jungunternehmern und Existenzgründern,
- erweiterte Zuständigkeiten im Rahmen der Tourismusförderung,
- Intensivierung der Kooperation innerhalb der Region,
- finanzieller Spielraum des Landkreises sinkt infolge steigender Sozialausgaben,

- Kämmerei schätzt Bedeutung von Wirtschaftsförderung nicht adäquat ein,
- Aktivitäten der kreislichen Wirtschaftsförderung wird von allen Kreistagsfraktionen breit unterstützt,
- Finanzlage angespannt und Wirtschaftsförderungsbudget gedeckelt,
- Wirtschaftsförderung keine Pflichtaufgabe,
- umlagefinanzierter Haushalt erlaubt keinen Aufgabenzuwachs,
- Förderung als Ziel 1-Gebiet im Rahmen von EFRE fällt weg,
- Förderprogramme, z.B. bezogen auf Regionalmanagement, stehen künftig nicht mehr zur Verfügung,
- umfangreiche Infrastrukturmaßnahmen geplant,
- zusätzliche Aufgaben kommen auf die Wirtschaftsförderung zu,
- verstärkte Fokussierung auf das Thema Gesundheitsregion,
- Ausweitungen des Budgets nicht politisch durchsetzbar,
- zusätzliche Aufgaben im Bereich der Fachkräftesicherung und -erhaltung.

## b) Organisation und Personal

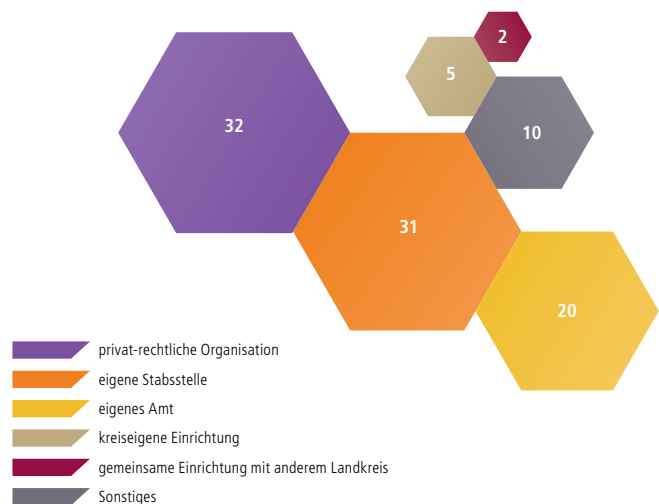
Die organisatorischen Strukturen der Wirtschaftsförderungen der Landkreise sind sehr unterschiedlich. 32 % der Landkreise geben an, ihre Wirtschaftsförderung im Rahmen einer **privat-rechtlichen Organisationsform** zu betreiben. 31 % der Landkreise haben demgegenüber eine **eigene Stabsstelle** mit diesen Aufgaben betraut, wobei ein weiteres Fünftel ein **eigenes Amt** für diese Aufgaben vorhält. In **kreiseigener Einrichtung** bewältigen diese Aufgaben ungefähr 5 % der antwortenden Landkreise, wohingegen 2 % der Landkreise eine gemeinsame Einrichtung mit einem anderen Landkreis betreiben. Immerhin geben 10 % der Landkreise an, auf andere Weise vorzugehen, z.B. in Gestalt der Schaffung eines eigenen Sachgebiets, eines Teiles der Hauptverwaltung, integriert in ein anderes Fachgebiet, als eigenen Geschäftsbereich, als Bürogemeinschaft eines Landkreises und einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft einer Stadt bzw. in Form eines Regionalmanagements.

Wie auch das Gesamtbudget von Landkreis zu Landkreis sehr unterschiedlich ist, so sind auch die personellen Möglichkeiten der Wirtschaftsförderer auf Ebene der Landkreise mitunter sehr heterogen: Hier reicht die **Spannweite** ungefähr **von 1 bis zu 7 bzw. 8 Mitarbeitern**, einige Landkreise gehen auch über diese Zahl hinaus, abhängig von den konkreten Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Der **Mittel-**

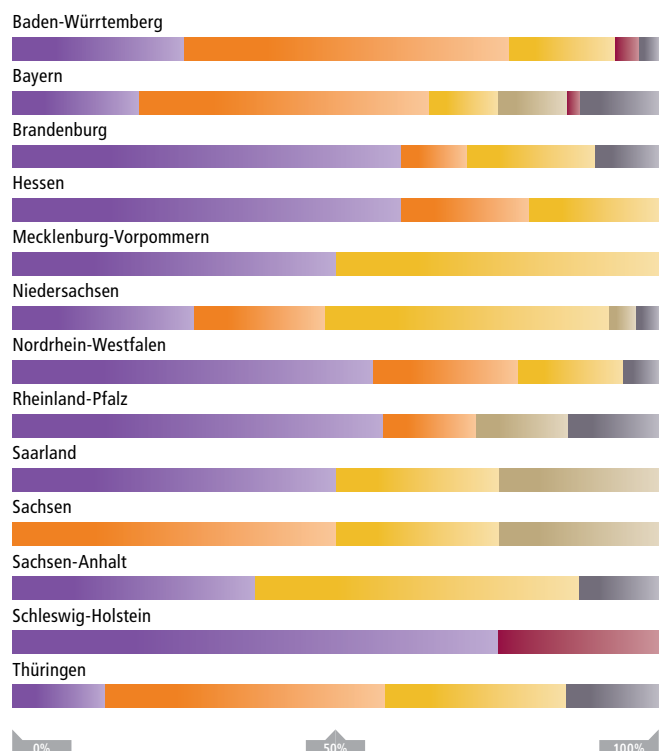
**wert** aller antwortenden Landkreise liegt **bei ca. 4 Vollzeitbeschäftigten**, die direkt beim Landkreis und seinen Einrichtungen für Wirtschaftsförderung (ohne kreisangehörige Gemeinden) beschäftigt sind. Dabei handelt es sich lediglich zu einem geringen Anteil um Projektarbeitsplätze. In einigen Fällen sind an den Personalkosten mitunter auch die kreisangehörigen Gemeinden, Kreditinstitute oder Unternehmen beteiligt.

### » ORGANISATION

Organisatorische Strukturen der Wirtschaftsförderung der Landkreise in %



Organisatorische Strukturen der Wirtschaftsförderung der Landkreise, aufgeschlüsselt nach Ländern

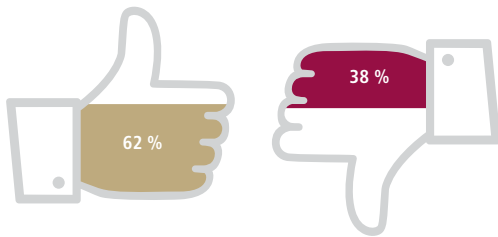


Gefragt nach der zukünftigen **Entwicklung der Personal-ausstattung** im Rahmen der Wirtschaftsförderung geben 57 % der Landkreise an, dass diese voraussichtlich stabil bleiben werde, wohingegen 15 % von einem Zuwachs, 11 % von einem Rückgang ausgehen. Die Gründe für diese Einschätzung liegen im Wesentlichen in denselben Aspekten, die bereits für die Entwicklung des Gesamtbudgets angeführt worden sind.

### c) Controlling und Kundenzufriedenheit

Schließlich wurden die Landkreise um Informationen zum Themenkomplex Erfolgskontrolle und Kundenzufriedenheit gebeten. **33 % der Landkreise** gaben an, ihre Arbeit aufgrund **jährlicher Zielvorgaben** einer Steuerung und einem Controlling zu unterwerfen. **In einem weiteren Drittel der Landkreise findet derartiges nicht statt.** 11 % der Landkreise berichteten, ein entsprechendes System befände sich im Aufbau, während 9 % dies als durchaus sinnvoll bezeichneten, allerdings fehlendes Fachwissen bzw. Ressourcen als Hinderungsgründe aufführten. Lediglich 14 % der Landkreise gaben an, dass ein Controlling der Arbeit nicht benötigt werde.

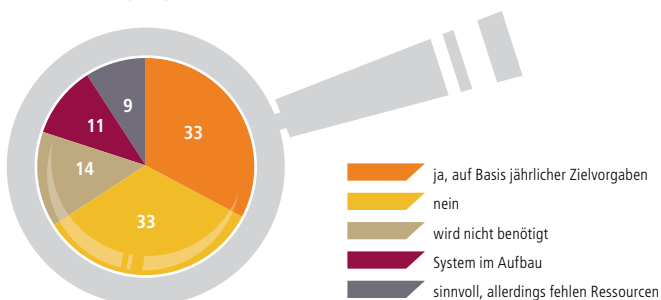
#### » ERFASSUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT



Gefragt nach der Messung der Kundenzufriedenheit im Rahmen der Wirtschaftsförderung gaben **62 % der Landkreise** an, über **regelmäßige bzw. unregelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen** vorzugehen sowie Messebesuche auszuwerten bzw. Kundenzufriedenheitsbefragungen bezüglich einzelner Dienstleistungen durchzuführen. Die Gruppe der der Kreise mit unregelmäßigen Kundenzufriedenheitsbefragungen ist dabei mit einem Viertel am größten. 38 % der Landkreise gaben demgegenüber an, die Zufriedenheit der Kunden mit der Wirtschaftsförderung nicht zu erfassen.

#### » CONTROLLING

Wird Controlling eingesetzt? (in %)



# Bundesrepublik Deutschland

## Verwaltungsgrenzen

(Stand: 01.03.2012)





DEUTSCHER  
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennéstraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

[www.landkreistag.de](http://www.landkreistag.de)

[info@landkreistag.de](mailto:info@landkreistag.de)

