

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN
LUDWIGSBURG**

**Wahlpflichtfach 19:
„Kommunale und regionale Wirtschaftsförderung“**

**Positive Auswirkungen des „Esslinger Modells der
Wirtschaftsförderung“ auf die Städte und Gemeinden im
Rems-Murr-Kreis**

DIPLOMARBEIT

**zur Erlangung des Grades eines
Diplom-Verwaltungswirtes (FH)**

vorgelegt von

Robert Golinski

Studienjahr 2008/2009

Erstgutachter: Dr. Walter Rogg

Zweitgutachter: Dipl.- Ing. agr. Univ. Matthias Lutz

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	V
Verzeichnis der Tabellen.....	VI
Verzeichnis der Anhänge.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1 Einführung und Problemstellung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	1
2 Vertikale Kooperationen.....	2
2.1 Definitiorische Grundlagen.....	2
2.2 Ursachen für Kooperationen.....	4
2.2.1 Spillovereffekte	4
2.2.2 Subadditivität.....	7
2.2.3 Regionalisierung.....	10
2.3 Hindernisse für Kooperationen.....	11
2.3.1 Wettbewerb.....	11
2.3.2 Kompetenzverluste	14
2.3.3 Verteilung Kosten und Nutzen	16
2.3.4 Persönliche Barrieren	19
2.4 Rechtsgrundlagen für Kooperationen	21
3 Akteure der vertikalen Kooperation	23
3.1 Rechtsgrundlage und Aufgabenschwerpunkte der	24
Wirtschaftsförderung	24
3.1.1 Stadt und Gemeinde	24
3.1.2 Landkreis	25
3.1.3 Region.....	27
3.2 Kompetenzabgrenzung	29
3.3 Festigung der vertikalen Kooperation	30

3.3.1	WRS und Gemeinden	30
3.3.2	WRS und Landkreis	31
3.3.3	Landkreis und Gemeinden.....	32
4	Das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ am Beispiel Rems-Murr-Kreis.....	33
4.1	Entstehung des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“	33
4.2	Übernahme im Rems-Murr-Kreis.....	34
4.3	Anwendung des „Esslinger Modells“ im Rems-Murr-Kreis	35
4.3.1	Eingliederung in die Verwaltung.....	35
4.3.2	Personelle Ausstattung	36
4.3.3	Finanzielle Ausstattung	38
4.3.4	Beirat Wirtschaftsförderung	39
4.4	Zusammenfassung des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“	40
4.5	Abgrenzung zu anderen Kooperationsmodellen.....	41
4.5.1	Steinbeis-Modell.....	41
4.5.2	GmbH	42
4.6	Projekte in Kooperation	43
4.6.1	Koordinator IKZ.....	43
4.6.2	Investorenforum	45
4.6.3	Clustermanagement	48
4.6.4	Fokus Beruf	51
4.6.5	Förderprogramme	53
5	Teil-standardisiertes Interview	56
5.1	Methodischer Ansatz	56
5.1.1	Stichprobe der Befragung.....	56
5.1.2	Art der Befragung.....	57
5.1.3	Praktische Durchführung.....	60
5.2	Ergebnisse der Befragung.....	60
5.2.1	Funktion der Kreiswirtschaftsförderung.....	60
5.2.2	Erfahrungen mit der Kreiswirtschaftsförderung.....	61

5.2.3	Aufgabenabgrenzung.....	65
5.2.4	Personelle Verflechtung	66
5.2.5	Projekte und Einrichtungen mit kreisweiter Ausstrahlung.....	67
5.2.6	Wissens- und Informationsaustausch im Rems-Murr-Kreis	68
5.2.7	Fehlende Angebote und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung.	70
5.2.8	Gesamtbeurteilung durch die Städte und Gemeinden	71
5.3	Auswertung und Beurteilung	71
6	Zusammenfassung und Fazit.....	74
	Anhang.....	X
	Literaturverzeichnis.....	LV
	Erklärung nach § 36 Abs. 3 APrOVwgD.....	LX

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Räumliche Ebenen der Wirtschaftsförderung..... 3

Abbildung 2: Diamanten-Modell von Porter..... XXVI

Abbildung 3: Grundkonzeption einer clusterorientierten Standortpolitik..... XXVII

Abbildung 4: Die Branchen mit der größten Betroffenheit vom
Fachkräftemangel..... XXXVI

Abbildung 5: Betriebliche Strategien gegen den Fachkräftemangel..... XXXVII

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Historie und Stand des Gesamtprojekts Lerchenäcker..... XXV

Tabelle 2: Auswahl der Städte und Gemeinden- Interviewpartner.....XLVII

Tabelle 3: Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis
Zuordnung nach dem Landesentwicklungsplan 2002.....XLVIII

Tabelle 4: Fehlende Angebote und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung....LIV

Verzeichnis der Anhänge:

Anhang 1:	Internetseite BW International.....	XI
Anhang 2:	Internetseite Germany Trade and Invest.....	XII
Anhang 3:	Internetseite Wirtschaftsförderung Stuttgart GmbH.....	XIII
Anhang 4:	Kommunaler Pool e.V.	XV
Anhang 5:	Internetseite Steinbeis-Stiftung.....	XVIII
Anhang 6:	Internetseite Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreis Göppingen.....	XX
Anhang 7:	Internetseite Main-Tauber-Kreis.....	XXII
Anhang 8:	Internetseite Rems-Murr-Kreis.....	XXIII
Anhang 9:	Internetseite Landesnaturschutzverband Baden-Württemberg -Arbeitskreis Göppingen.....	XXIV
Anhang 10:	Historie und Stand des Gesamtprojekts Lerchenäcker.....	XXV
Anhang 11:	Diamantenmodell von Porter.....	XXVI
Anhang 12:	Grundkonzeption einer clusterorientierten Standortpolitik.....	XXVII
Anhang 13:	Internetseite Bildungsportal über Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg.....	XXVIII
Anhang 14:	Internetseite Monster- Das interaktive Karriere-Netzwerk.....	XXX

Anhang 15:	Internetseite Institut der Deutschen Wirtschaft.....	XXXIII
Anhang 16:	Die Branchen mit der größten Betroffenheit vom Fachkräftemangel.....	XXXVI
Anhang 17:	Betriebliche Strategien gegen den Fachkräftemangel.....	XXXVII
Anhang 18:	Internetseiten „Fokus Beruf“.....	XXXVIII
Anhang 19:	Internetseite Regierungspräsidien Baden-Württemberg.....	XLII
Anhang 20:	Internetseiten Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg.....	XLIII
Anhang 21:	Auswahl der Städte und Gemeinden- Interviewpartner.....	XLVII
Anhang 22:	Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis Zuordnung nach dem Landesentwicklungsplan 2002.....	XLVIII
Anhang 23:	Teil-standardisierter Interviewfragebogen.....	XLIX
Anhang 24:	Unterstützungsschreiben der Wirtschaftsförderung Rems-Murr-Kreis und Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH.....	LIII
Anhang 25:	Fehlende Angebote und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung.....	LIV

Abkürzungsverzeichnis:

Abs.	Absatz
APrOVwgD	Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen Verwaltungsdienst
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
BauGB	Baugesetzbuch
ELR	Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GemO BW	Gemeindeordnung Baden-Württemberg
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GG	Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
Hrsg.	Herausgeber
LEADER	Liaison entre actions de developpement de l'économie rurale (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
LKrO BW	Landkreisordnung Baden-Württemberg
MLR BW	Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg
Nr.	Nummer
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
RWB	Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung
u. a.	und andere
VRS	Verband Region Stuttgart
WRS	Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH
WIF	Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen mbH

1 Einführung und Problemstellung

Über die Notwendigkeit eines Kreiswirtschaftsförderers wird im Vorfeld der Überlegungen einer eventuellen Einstellung häufig kontrovers diskutiert. Die kontroversen Diskussionen konnten auch in der Region Stuttgart in einigen Landkreisen verfolgt werden. Besonders die Städte und Gemeinden stehen oftmals der Anstellung eines Kreiswirtschaftsförderers kritisch gegenüber. So ist die kritische Haltung der Städte und Gemeinden einer der Gründe, warum im Landkreis Ludwigsburg bislang kein Kreiswirtschaftsförderer eingesetzt wurde. Die Argumentation ähnelt sich bei den Kritikern der Städte und Gemeinden häufig. Zum einen wird die Wirtschaftsförderung als Aufgabe der Städte und Gemeinden angesehen und zum anderen wird die Kooperation der Städte und Gemeinden zur Wirtschaftsförderung der Region, in dieser Arbeit zur Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, als ausreichend wahrgenommen. Mit der Arbeit soll nun überprüft werden, ob die kritischen Einwände der Städte und Gemeinden berechtigt waren bzw. sind.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Um die Gültigkeit der kritischen Einwände zu überprüfen, soll mit der Arbeit erhoben werden, ob durch das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“¹ ein Mehrwert direkter und indirekter Art für die Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis entstanden ist. Dazu soll mit einem teil-standardisierten Fragebogen ermittelt werden, welche Vorteile für die Städte und Gemeinden durch einen Kreiswirtschaftsförderer entstanden sind und welche Vorteile für die Städte und Gemeinden durch die Vernetzung der Kreiswirtschaftsförderung mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH entstanden sind.

1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Ausgehend von dem genannten Ziel, der Ermittlung eines eventuell entstandenen direkten oder indirekten Mehrwerts für die Städte und Gemeinden durch das „Esslinger Modell“, soll die Arbeit das Kooperationsmodell näher beleuchten. In

¹ Zukünftig auch „Esslinger Modell“ genannt.

Kapitel 2 wird zuerst die vertikale Kooperation begrifflich definiert, ehe auf die allgemeinen Ursachen sowie Hindernisse für Kooperationen eingegangen wird und die Rechtsgrundlagen für verschiedene Kooperationsformen dargestellt werden. Den Blick auf die Akteure der vertikalen Kooperation beim „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ richtet Kapitel 3. Die einzelnen Akteure des „Esslinger Modells“, insbesondere ihre Aufgabenschwerpunkte sowie deren gesetzliche Grundlage werden in diesem Kapitel geschildert. Zudem wird auf die Kompetenzabgrenzung zwischen den Kooperationspartnern eingegangen. Kapitel 3 verdeutlicht außerdem noch, wie die Kooperation zwischen den einzelnen Akteuren verfestigt ist. Den Schwerpunkt der Arbeit bildet die durchgeführte empirische Untersuchung über die positiven Auswirkungen des Kooperationsmodells auf die Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis. Dazu wird in Kapitel 4 zunächst das „Esslinger Modell“ anhand der Kooperation im Rems-Murr-Kreis erläutert. Auszugsweise werden einzelne Kooperationsprojekte der Kreiswirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis kurz dargestellt. Die Auswirkungen des Kooperationsmodells auf die Städte und Gemeinden sollen in der Arbeit aus deren Sicht dargestellt werden. Deshalb wird auf eine ausführlichere Bewertung der Projekte verzichtet. Konsequenterweise wird eine Beschreibung der Auswirkungen der Projekte auf die kreisansässigen Städte und Gemeinden aus diesem Grund ebenfalls nicht vorgenommen. Kapitel 5 geht auf die empirische Untersuchung, die mittels teil-standardisiertem Interview durchgeführt wurde, deren Ergebnisse sowie Beurteilung ein. Abschließend werden in Kapitel 6 die Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Fazit zum Kooperationsmodell gezogen.

2 Vertikale Kooperationen

2.1 Definitiorische Grundlagen

„Der Begriff ‚Kooperation‘ stammt vom lateinischen ‚cooperatio‘ und lässt sich mit ‚Mitwirkung‘, ‚Zusammenarbeit‘ oder ‚gemeinsames Erfüllen von Aufgaben‘ übersetzen. Im übertragenen Sinne bedeutet Kooperation die Zusammenarbeit bzw. das Zusammenwirken und kann mit koordiniertem Handeln beschrieben werden. In den Wirtschaftswissenschaften wird unter Kooperation eine auf Dauer

angelegte Zusammenarbeit zwischen zwei (oder mehreren) Partnern bzw. Akteuren verstanden, wobei gemeinsame Ziele und Regeln für die Beziehungen zwischen den beteiligten [sic!] festgelegt sein sollten.“²

Die vertikale Kooperation ist eine Sonderform der Kooperation. Die Wirtschaftsförderung wird auf verschiedenen Ebenen betrieben. Die folgende Abbildung stellt die verschiedenen Ebenen dar.



Abbildung 1: Räumliche Ebenen der Wirtschaftsförderung³

Neben den Kommunen, also den Gemeinden, Städten und Landkreisen, sind noch die Regionen, die Bundesländer, der Bundesstaat und die Europäische Union Akteure der Wirtschaftsförderung unterschiedlicher räumlicher bzw. vertikaler Ebene. Die Aktivitäten einer räumlichen Ebene üben Einfluss auf andere räumliche Ebenen aus.⁴ Deshalb besteht, besonders zwischen den Kommunen sowie der Region, ein erhöhter Abstimmungsbedarf zur Gewährleistung einer

² Wojda, Franz/Herfort, Inge/Barth, Alfred, Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und die Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse, in: Wojda, Franz/Barth, Alfred (Hrsg.), Innovative Kooperationsnetzwerke, Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e.V. (HAB), HAB-Forschungsbericht 16, Wiesbaden, 2006, S.5.

³ Abbildung: Held/Markert, 2001, S7.

⁴ Vgl. Held, Holger/Markert, Peter, Wirtschaftsförderung in Deutschland- Status quo und Ausblick, in: Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.), Wirtschaftsförderung im 21. Jahrhundert: Konzepte und Lösungen, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 1, Aalen, 2001, S. 6.

effektiven Arbeit. Eine vertikale Kooperation besteht demnach, wenn Akteure unterschiedlicher Ebenen eine Kooperation im oben genannten Sinne eingehen.

2.2 Ursachen für Kooperationen

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, aus welchen Gründen die einzelnen Akteure Kooperationen eingehen. Die Ursachen sind vor allem auf vertikale Kooperationen zwischen kreisansässigen Städten bzw. Gemeinden und dem Landkreis, wie auch auf Kooperationen zwischen Kommunen und einem Regionalverband gerichtet. Einige Ursachen der Zusammenarbeit sind daneben auch Auslöser horizontaler Kooperationen.

2.2.1 Spillovereffekte

Zeitgleich zur Globalisierung findet ergänzend eine zunehmende Regionalisierung statt. Zum einen regionalisieren sich die Lebensweisen der Menschen. Mit der Erweiterung des Aktionsradius der Menschen werden lokale Grenzen immer weniger berücksichtigt. Dies wird beim Berufspendeln, der Freizeitgestaltung und dem Einkaufen besonders deutlich. Die Menschen orientieren sich dafür zunehmend an den regionalen Gegebenheiten.⁵ Auch der Aktionsradius der Unternehmen umfasst meist überlokale Räume. Deshalb ist die Standortqualität der ganzen Region entscheidend.⁶ Als beispielsweise BMW einen Standort für ein neues Automobilwerk suchte, wurden dafür Fragebogen an die Kommunen versendet. Mit den Fragebogen wurden unter anderem Informationen und Zahlen in einem Radius von 50 Kilometern erhoben.⁷ Eine Gemeinde kann also nicht nur isoliert auf das eigene Gemeindegebiet schauen, sondern ist auch von regionalen

⁵ Vgl. Köhler, Stefan, Regionalmanagement – Synonym, Substitut oder Ergänzung zur Regionalplanung?, in: Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.), Wirtschaftsförderung im Umbruch. Zielgruppe Unternehmen – Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, 2003, S.197f..

⁶ Vgl. Kahnert, Rainer/Rudowsky, Katrin, Interkommunale Gewerbegebiete. Nachhaltige Entwicklung im Handlungsfeld „Bauen und Wohnen“; Eine Dokumentation von Fallbeispielen, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Arbeitsbericht Nr. 143, Stuttgart, 1999, S. 1.

⁷ Vgl. Müller, Jan, Erwartungen der Unternehmen an die Dienstleistungen der kommunalen Wirtschaftsförderung, in: Hesse, Joachim Jens/Mittelstraß, Jürgen (Hrsg.), Wie fördernd ist die Wirtschaftsförderung? Kommunale und regionale Wirtschaftspolitik auf dem Prüfstand, 5. Weser-Ems-Gespräch, 29. November 2004 in Bad Zwischenhahn, Veröffentlichungen der OLB-Stiftung der Oldenburgischen Landesbank AG, Band 5, Oldenburg, 2005, S. 27.

Aspekten abhängig. Wie in der Privatwirtschaft rufen auch im öffentlichen Bereich fast alle Güter externe Effekte hervor. Externe Effekte sind „*positive und negative Einflüsse, die durch die Aktivität eines Wirtschaftssubjektes auf die Produktions- und Nutzenfunktion anderer Wirtschaftseinheiten ausgeübt werden, ohne dass diese Einflüsse über den Preismechanismus vollständig ausgeglichen werden.*“⁸ Eine spezielle Form der externen Effekte ist der Spillovereffekt, bei dem externe Effekte zwischen räumlichen Einheiten betrachtet werden. Ober- bzw. Kernstädte haben beispielsweise die Aufgabe, ein Gebiet mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, welches weit über die eigenen Gemeindegrenzen hinausgeht. Die Umlandgemeinden und deren Bewohner sind auf die vielseitigen Angebote der Kernstadt angewiesen und nehmen sie in Anspruch. Geht der Nutzen einer lokalen Einrichtung über die eigenen Gemeindegrenzen hinaus, haben die Umlandgemeinden, deren Bewohner und Unternehmen einen Vorteil. Der Vorteil besteht in der Möglichkeit, die Einrichtungen mit zu nutzen. Finanzieren die Umlandgemeinden die Einrichtung jedoch nicht mit, entsteht der bereitstellenden Stadt ein Nachteil. Die fiskalische Äquivalenz zwischen dem Kostenträger und den Nutznießern ist dann nicht gegeben. Derartige Spillovereffekte treten im öffentlichen Bereich besonders bei Stadt-Umland-Beziehungen auf. Diese Effekte können für Bürger genauso wie für Unternehmen bestehen. Die Bürger einer Gemeinde können beispielsweise das Kulturangebot oder die Naherholungsmöglichkeiten der Nachbargemeinden nutzen. Unternehmen rekrutieren ihr Personal meist aus der gesamten Region oder erfahren Vorteile durch nahe gelegene Zulieferer. Auch für die Gemeinden entstehen externe Vorteile. Bei Mitbenutzung von Einrichtungen anderer Gemeinden können Ressourcen für das Bereitstellen eigener Einrichtungen gespart werden. Werden in Nachbargemeinden Arbeitsplätze für die eigenen Einwohner zur Verfügung gestellt, verdient die Gemeinde an einem höheren Anteil an der Einkommenssteuer.⁹ Die eigene Standortqualität wird demnach von

⁸ Vgl. Wengler, Martin, Externe Effekte von öffentlichen Unternehmen: Die Geschäftstätigkeit der kommunalen Sparkassen, in: Heinrich, Caroline/Kujath, Hans Joachim (Hrsg.), Die Bedeutung von externen Effekten und Kollektivgütern für die regionale Entwicklung, Stadt- und Regionalwissenschaften/Urban and Regional Sciences, Band 1, Münster, 2002, S.110.

⁹ Vgl. Götz, Christian, Kommunale Wirtschaftsförderung zwischen Wettbewerb und Kooperation, Hamburg, 1999, S. 135 f..

den umliegenden Kommunen maßgeblich mitbestimmt. Auf Grund der hohen Zentralitätskosten der Städte und der fehlenden finanziellen Äquivalenz entsteht zunehmend eine finanzielle Disparität zu Lasten der Kernstädte.¹⁰ Wegen der angespannten Haushaltssituation wird von den Kernstädten nicht mehr so stark die Eigenständigkeit betont. Die Betonung der Eigenständigkeit ließ die Kernstadt in der Vergangenheit die eigene Abhängigkeit von den Umlandgemeinden ignorieren. Die Kernstädte orientieren sich nun stärker an der Region und beziehen Stellung für einen Finanzausgleich mit den Umlandgemeinden.¹¹ Für eine Internalisierung der entstandenen Kosten ist eine horizontale oder vertikale Kooperation nötig. Im Idealfall erkennen Kommunen die gegenseitige Abhängigkeit sowie das voneinander Profitieren und entwickeln dadurch eine gemeinsame Verantwortung für die Raumschaft oder Region, die zu Kooperationen führt. Da Gemeinden aber nur für das Wohl der eigenen Einwohner zuständig sind, ist der Lokalegoismus häufig sehr stark ausgeprägt. Durch den Lokalegoismus versuchen Kommunen teilweise die positiven Effekte von anderen Gemeinden zu nutzen, aber gleichzeitig den eigenen Beitrag für die positiven Effekte möglichst gering zu halten oder sie versuchen negative Spillovereffekte auf andere Kommunen zu lenken. Dieses Verhalten wird als so genanntes Trittbrettfahren bezeichnet.¹² Die Umlandgemeinden erkennen zwar die Vorteile durch städtische Infrastrukturen oder Kollektivgüter, verweigern jedoch einen Beitrag zu leisten. Um ihre Position zu verteidigen, argumentieren Umlandgemeinden mit dem Beitragen ihrer Einwohner zur Wirtschafts- und Steuerkraft der Kernstädte, dass den Städten der erhöhte Kaufkraftzufluss zu Gute kommt und die Wohngemeinde auch für die ins Umland gezogene Stadtbevölkerung eine gewisse Infrastruktur bereitstellen muss. Zudem wird von den Umlandgemeinden auf die höhere Auslastung der Einrichtung und dem daraus resultierenden höheren Kostendeckungsgrad durch die Mitbenutzung der Umlandbevölkerung sowie dem Eigeninteresse an der steigenden

¹⁰ Vgl. Heinz, Werner, Interkommunale Kooperation in Stadtregionen. Das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, in: Heinz, Werner (Hrsg.), Stadt und Region- Kooperation oder Koordination? Ein internationaler Vergleich, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 93, Stuttgart/Berlin/Köln, 2000, S. 246.

¹¹ Vgl. ebenda, S.193f..

¹² Vgl. Götz, 1999, S. 135.

Standortattraktivität hingewiesen.¹³ Da die Umverteilung zwischen den Kommunen zu Konflikten zwischen den jeweiligen Interessengruppen führt, ist oftmals ein staatliches Eingreifen erforderlich. Dabei können Steuern oder Abgaben erhoben werden, Versuche unternommen werden, die Zusammenarbeit zu erzwingen oder die Aufgabenübertragung an eine übergeordnete Instanz erfolgen.¹⁴ Beispiel für die Aufgabenübertragung an eine übergeordnete Instanz ist der Verband Region Stuttgart, der die Zuständigkeit für regionalbedeutsame Angelegenheiten hat oder diese in der Regel zumindest mitfinanziert. Durch die Umlagen, welche die Mitgliedsgemeinden an den Verband Region Stuttgart abführen müssen, finanzieren alle Städte und Gemeinden regionalbedeutsame Investitionen mit. Durch die vertikale Kooperation werden die Kosten für anfallende Infrastrukturmaßnahmen mit positiven externen Effekten für weitere Kommunen internalisiert. Die gleiche Wirkung hat die Aufgabenwahrnehmung oder finanzielle Beteiligung der Landkreise. Durch die Kreisumlage, welche von den Städten und Gemeinden erhoben wird, ist eine finanzielle Beteiligung aller kreisangehörigen Städte und Gemeinden an Kollektivgütern oder Projekten mit Ausstrahlung kreisweiter externer Effekte gewährleistet.

2.2.2 Subadditivität

Da der Staat sich vermehrt aus einigen Aufgaben zurückzieht und diese ohne vollständigen finanziellen Ausgleich auf die Kommunen überträgt, entsteht bei den Kommunen ein steigender Handlungsdruck. Die Möglichkeit, die Aufgabenerfüllung zu verweigern oder die Aufgaben ebenfalls abzuschieben besteht für die Kommunen nicht. Durch den Verstoß gegen das Konnexitätsgebot wächst die Bedeutung der kommunalen und regionalen Ebene, ohne dass die Handlungsmöglichkeiten, Handlungskompetenzen und vor allem die Ressourcen gleichsam zunehmen.¹⁵ Durch die steigenden Anforderungen, dem fehlenden finanziellen Ausgleich bei zusätzlicher Aufgabenübertragung und auf Grund abnehmender Steuereinkünfte entsteht für die Kommunen allmählich eine

¹³ Vgl. Kasper, Andreas, Interkommunale Zusammenarbeit in der Stadtregion, in: Schneider, Bernd Jürgen (Hrsg.), Handbuch interkommunale Zusammenarbeit, Stuttgart, 2005, S. 110 ff.

¹⁴ Vgl. Götz, 1999, S. 137.

¹⁵ Vgl. Henckel, Dietrich, Kommunen und Kooperation, in: Henckel, Dietrich u.a. (Hrsg.), Entscheidungsfelder städtischer Zukunft, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 90, Stuttgart/Berlin/Köln, 1997, S.298.

finanzielle Überforderung. Gleichzeitig steigt der Bedarf an infrastrukturellen Großvorhaben, welche die Leistungsfähigkeit einer einzelnen Kommune überfordern oder schwere Standortentscheidungen erfordern und so für die optimale Positionierung wie Realisierung gemeinsamer Anstrengungen bedürfen.¹⁶ Beispielhaft ist die Stadt Stuttgart zu nennen, die innerhalb eines mittelfristigen Zeitraums mit dem Bau der neuen Messe, der Flughafenerweiterung, dem neuen Fußballstadion und dem Bahnprojekt Stuttgart 21 gleich mehrere Großvorhaben realisieren möchte. Die Anzahl und das Volumen der Aufgaben, die einzelne Kommunen nicht bewältigen können, ist einer der wesentlichen Kooperationsfaktoren.¹⁷ Oftmals wird die Aufgabenerfüllung trotz fehlender personeller oder finanzieller Ressourcen oder trotz mangels ausreichender Flächen erwünscht. Bei einigen Aufgaben ist die Gemeinde zur Aufgabenerfüllung sogar verpflichtet. Um dem Wunsch oder der Verpflichtung trotz der abnehmenden Leistungskraft nachzukommen, ist das Eingehen einer horizontalen oder vertikalen Kooperation eine der Möglichkeiten zur Aufgabenerfüllung. Eine Kostenreduzierung durch das Eingehen von Kooperationen wird mit dem Begriff der Subadditivität umschrieben. Die Kostenreduzierung entsteht, wenn die Produktion auf einen Hersteller konzentriert ist und dieser durch die größere Produktionsmenge Größenvorteile erhält. Bei Kommunen können die Gesamtkosten durch die Aufgabenerfüllung von einer zentralen Stelle reduziert werden.¹⁸ Eine Kostenreduzierung kann allerdings nicht nur bei einer Nachfragegemeinschaft für eine Vielzahl gleichartiger Projekte oder durch die Einrichtung einer zentralen Stelle zur Aufgabenerfüllung erzielt werden. Eine noch stärkere Entlastung kann erreicht werden, wenn nicht jede Kommune Einrichtungen, Projekte und Maßnahmen für sich selbst verfolgt, sondern zu Gunsten eines einzigen, gemeindeübergreifenden Themas auf die eigene Verwirklichung verzichtet.¹⁹ Beispielsweise haben interkommunale Gewerbegebiete gegenüber zweier separater Gewerbegebiete den Vorteil, dass durch die Kooperation freigesetzte Potentiale und Synergien genutzt werden können.

¹⁶ Vgl. Heinz, 2000, S. 246.

¹⁷ Vgl. Heinz, 2000, S. 193.

¹⁸ Vgl. Götz, 1999, S. 146.

¹⁹ Vgl. Köhler, 2003, S. 200.

Daraus folgt eine Kostenentlastung bei der Gebietsentwicklung, insbesondere beim Ankauf und der Erschließung von Grundstücken.²⁰ Die Reduktion der Gesamtkosten ist jedoch nicht der einzige Vorteil einer Kooperation. Die Wirtschaft betrachtet bestehende Verdichtungsräume schon längst als einheitliche Standorte. Häufig wird von einem Europa der Regionen und einem Wettbewerb der Regionen gesprochen. Durch das Zusammenführen gemeinsamer Ressourcen lassen sich Handlungspotentiale aufbauen, die einzelne Kommunen nicht erreichen können.²¹ Mit dem gemeinsamen Einbringen von Ressourcen müssen die Kommunen nur einen Teil der Gesamtkosten tragen. Daraus kann eine gewisse Größenordnung an Ressourcen erreicht werden, mit der finanzträchtige Projekte erst realisiert werden können. Beispielhaft können größere Werbemaßnahmen genannt werden, die ohne Kooperationen für eine einzelne Kommune nicht realisierbar wären.²² Durch das gemeinsame Einbringen der Ressourcen wird in der Regel auch eine höhere Qualität bei der Realisierung der Projekte oder Maßnahmen erreicht. Zudem werden bei Kooperationen die Projekte so gut wie immer im Konsens realisiert, was zu einer breiteren Akzeptanz führt.²³ Beim Beispiel des gemeinsamen Gewerbegebiets ist durch den größeren Umfang des Gewerbegebiets meistens eine rationellere Erschließung möglich. Die rationellere Erschließung steigert wiederum die Attraktivität und so auch die Konkurrenzfähigkeit des Gewerbegebiets.²⁴ Bei anderen Projekten oder Maßnahmen ist durch das gemeinsame Einbringen von personellen Ressourcen ein größeres Know-how und teilweise spezielleres Fachwissen vorhanden. Besonders kleinere Gemeinden können bei Kooperationen mit größeren Städten oder übergeordneten Ebenen von deren Wissen profitieren.

Der Vorteil der Subadditivität liegt in der leichten Begründbarkeit der Kooperation. Kostenersparnisse lassen sich in der Regel fast exakt ausrechnen und auch die eigene Überforderung auf Grund fehlender Ressourcen ist relativ einfach zu vermitteln. Eine Kostenreduktion oder die Tatsache, nur einen Teil der

²⁰ Vgl. Kahnert/Rudowsky, 1999, S. 2.

²¹ Vgl. Kistenmacher, Hans/Geyer, Thomas/Hartmann, Petra, Regionalisierung der kommunalen Wirtschaftsförderung, Aufgaben der Kommunalpolitik, Nummer 10, Köln, 1994, S. 127f..

²² Vgl. Götz, 1999, S. 148 f..

²³ Vgl. Köhler, 2003, S. 201.

²⁴ Vgl. Kahnert/Rudowsky, 1999, S.2.

Gesamtkosten tragen zu müssen, ist deshalb ein schlagkräftiges Argument für Kooperationen.²⁵

2.2.3 Regionalisierung

Auf Grund der Durchlässigkeit der Verwaltungsgrenzen und der Irrelevanz dieser für Unternehmen, steigt der Druck nach grenzübergreifenden und vor allem nach regionalen Kooperationen. Zahlreiche Entwicklungen lassen sich als Auflösung von Gebietsgrenzen beschreiben, welche sich unmittelbar auf das kommunale Handeln auswirken. Die fließenden Grenzübergänge ergeben neue Notwendigkeiten der Abstimmung und Koordination. Die alten Handlungsräume gelten längst nicht mehr in allen Bereichen.²⁶ Die geänderten, kommunale Grenzen überschreitenden Aufgaben- und Problemstellungen, wie die Internationalisierung der Wirtschaft und die sich verschärfende Konkurrenz zwischen den Verdichtungsräumen, verlangen eine Bündelung interregionaler Kräfte. Besonders der zunehmend unkoordiniert verlaufenden siedlungsstrukturellen Tätigkeit in Verdichtungsräumen muss zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit mit einer abgestimmten und koordinierten Politik bzw. Planung entgegengewirkt werden.²⁷ Eine übergeordnet operierende Koordinationsinstanz ist dazu eine der Lösungsmöglichkeiten. Immer öfter werden von den Landesregierungen die Grundsteine für eine derartige Kooperation gelegt, was unter anderem an der kommunalverfassten Struktur der Region Stuttgart besonders deutlich erkennbar ist.²⁸ Die für die Koordination der siedlungsstrukturellen Tätigkeit notwendigen restriktiven Genehmigungsprozesse bei der Ausweisung von Siedlungsflächen und eine bevorzugte Förderung interkommunaler Kooperationen münden in eine zunehmende Kooperationsbereitschaft der Kommunen.²⁹ Im Gegensatz zu den bereits genannten Vorteilen der Subadditivität ist für die Gemeinden nicht der eigene Ressourcenverbrauch vordergründig für das Eingehen von Kooperationen, sondern Einschränkungen und Vorgaben einer übergeordneten Ebene. Auch bei der Einwerbung von

²⁵ Vgl. Götz, 1999, S.148.

²⁶ Vgl. Henckel, 1997, S. 299.

²⁷ Vgl. Heinz, 2000, S. 246.

²⁸ Vgl. Henckel, 1997, S. 306f..

²⁹ Vgl. Kahnert/Rudowsky, 1999, S.10.

Fördermitteln, die zunehmend auf europäischer Ebene vergeben werden, ist die regionale Ausrichtung der übergeordneten Instanz und deren Vorgaben der Anlass für Kooperationen. Gerade Strukturförderprogramme wie LEADER werden im Rahmen einer grenzüberschreitenden Strukturpolitik vergeben.³⁰ Ebenso ist eine zunehmende Kooperationsbereitschaft vorhanden, wenn die Kommune die Aufgabe, auf Grund der Irrelevanz von Grenzen, alleine nicht erfüllen kann. Trotz einer ausreichenden Ausstattung an Ressourcen können beispielsweise ein erfolgreiches Clustermanagement ebenso wenig wie die Herausforderungen eines Strukturwandels von einer einzelnen Kommune bewältigt werden. Je nach Problemstellung muss die richtige Ebene zur Bewältigung gefunden werden. Bei regionalen Projekten oder Veranstaltungen können meist nur wenige Objekte eines Landkreises direkt profitieren, bei den Städten und Gemeinden wird hingegen die erforderliche kritische Masse an Objekten nicht immer erreicht. Sollen mehrere Objekte aus einem Landkreis einen größeren Empfängerkreis ansprechen, kann dazu eine kreisweite Veranstaltung besonders geeignet sein.

Die Kooperationsbereitschaft liegt bei der Aufgabenerfüllung also durch notwendige Grenzüberschreitungen in der Natur der Sache oder wird von übergeordneten Ebenen durch Vorgaben verlangt. Die Auslöser der Vorgaben der übergeordneten Ebenen sind wiederum meist externe Effekte oder der zu hohe Ressourcenverbrauch.

2.3 Hindernisse für Kooperationen

Trotz der aufgezeigten möglichen Vorteile werden Kooperationen auch immer wieder skeptisch betrachtet oder sogar grundsätzlich abgelehnt. Nachfolgend werden die Hindernisse für das Eingehen oder das Erschweren einer Zusammenarbeit geschildert.

2.3.1 Wettbewerb

Eine Kommune steht mit ihren (potentiellen) Kunden im direkten Kontakt. Die von der Kommune oder Region angebotenen Leistungen entscheiden, ob die Kunden die Angebote wahrnehmen oder nicht. Werden die Angebote nicht

³⁰ Vgl. Köhler, 2003, S. 202.

wahrgenommen, hat dies in der Regel das Verlassen des Standorts oder das nicht in Betracht ziehen des Standorts zur Konsequenz. Da andere Kommunen oder Regionen ebenfalls ein standortbezogenes Leistungsportfolio anbieten, sieht sich der Standort einer jeweiligen Ebene immer in Konkurrenz zu anderen Standorten der selben Ebene.³¹ Während früher die Funktionsaufteilung zwischen den Kernstädten und den Umlandgemeinden klar voneinander getrennt war, haben sich durch die Verstädterung des Umlands und den veränderten Standortanforderungen der Unternehmen nun Städte unterschiedlicher Größe im Umland entwickelt. Die großen Städte im Umland verfügen bereits über ein großes Angebotsspektrum, wodurch sie in einigen Bereichen bzw. mit einigen Leistungsangeboten zunehmend im Wettbewerb zu den Kernstädten stehen.³² Durch den Standortwettbewerb sind die Eigeninteressen und die erfolgreiche Positionierung des eigenen Standorts die zentralen Ziele der kommunalen Gebietskörperschaften sowie der Regionen. Kooperationen sind nur ein Instrument, um diese beiden Ziele zu erreichen. Trotz der Zusammenarbeit besteht zwischen den Kooperationspartnern weiterhin ein Wettbewerb, was bei interkommunalen Gewerbegebieten besonders deutlich sichtbar wird. Das gemeinsame Gewerbegebiet steht oftmals in Konkurrenz zu weiteren Gewerbegebieten der Akteure. Eine Unternehmensansiedlung im alleinigen Gewerbegebiet ist dabei immer lukrativer. Durch den vorhandenen Wettbewerb bestehen also immer Anreize zu unkooperativen Verhalten.³³ Das durch den Wettbewerb resultierende Konkurrenzverhalten kann zu Abgrenzung, Misstrauen, Abneigung oder Egoismus führen. Diese Verhaltensweisen erschweren Kooperation wesentlich oder können sie sogar verhindern. Besonders wenn ein Wettbewerbsvorsprung angenommen wird, sinkt die Kooperationsbereitschaft. Der vermutete Vorsprung soll alleine genutzt werden bzw. aufrecht erhalten bleiben. Ob die Kooperation einen größeren Ertrag bringen würde, ist oftmals

³¹ Vgl. Held, Holger, Strategische Planung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung, in: Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.), Wirtschaftsförderung im Umbruch. Zielgruppe Unternehmen – Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, 2003, S. 25 f..

³² Vgl. Heinz, 2000, S. 191.

³³ Vgl. Götz, 1999, S.233 ff..

eher zweitrangig.³⁴ Dies ist auch einer der Gründe, warum finanz- und wirtschaftsstarke Gemeinden einer Kreiswirtschaftsförderung oftmals kritischer gegenüberstehen. Der Wettbewerb an sich ist jedoch nicht zu verurteilen. Wettbewerb zwischen den beteiligten Akteuren ist die Ursache und Motivation zu Leistungsbereitschaft und Leistungswillen. Mit der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen wird versucht, gegen die Konkurrenz bestehen zu können. Eine resultierende individuelle Leistungssteigerung und höhere Dynamik der Konkurrenten ist, vor allem bei Spezialisierung auf die unterschiedlichen örtlichen Gegebenheiten, eine qualitative Bereicherung der gesamten Region bzw. des gesamten Wirtschaftsraums.³⁵ Durch ein zu stark ausgeprägtes Konkurrenzverhalten sind allerdings keine Kooperationen mehr möglich. Da Kooperationen ein wichtiges Instrument für die bessere Positionierung gegen gemeinsame Konkurrenten ist, muss das eigene Konkurrenzverhalten gegenüber den Partnern zu diesem Zweck eingeschränkt werden. Um Kooperationen zu ermöglichen und die eigenen Wettbewerbschancen gleichzeitig zu wahren, ist der Mittelweg die nicht ganz unproblematische Lösung. Der Wettbewerb unter den Akteuren einer Ebene kann auch zu Konflikten mit der übergeordneten Instanz führen. Werden beispielsweise Entscheidungskompetenzen auf eine dezentral und kooperativ angelegte Organisationsform übertragen, werden die Anforderungen und das Handlungspotential dieser Akteure verändert. War bisher nur eine erfolgreiche Interessenvertretung der Mitglieder der niedrigeren Ebene bei übergeordneten Stellen die Aufgabe, so muss die Ebene bei entsprechenden Kompetenzen nun selbst Entscheidungen treffen. Die Entscheidungen privilegieren die untergeordneten Mitglieder oder eben auch nicht.³⁶ Beispiele hierfür sind auf der Landkreisebene das Priorisieren von Förderanträgen. Auf der Regionalebene kann die Ausweisung von Siedlungsschwerpunkten bei der Regionalplanung oder die Positionierung von Kollektivgütern wie Kompetenzzentren zu Disputen führen. Bei der Positionierung von Kollektivgütern ist deren Wirkung als Knotenpunkte zu berücksichtigen.

³⁴ Vgl. Henckel, 1997, S. 326.

³⁵ Vgl. Götz, 1999, S. 235; Kistenmacher/Geyer/Hartmann, 1994, S. 33.

³⁶ Vgl. Hartmann, Petra, Beziehungen zwischen Wirtschaft und Staat: Unter Berücksichtigung neuartiger Kooperationsformen im Bereich der regionalen und kommunalen Wirtschaft, Nomos Universitätsschriften: Wirtschaft, Band 16, Baden-Baden 1994, S. 239.

Kollektivgüter sollen überregionale Interessen verfolgen und Chancen sowie Vorteile für eine Mehrzahl einzelner Akteure eröffnen.³⁷ Ein Kollektivgut entfaltet allerdings seine größte Wirkung am und für den bereitstellenden Standort. Deshalb entsteht bei den Akteuren oftmals Unbehagen über den notwendigen Verzicht auf ein Attraktivitätsmerkmal und über den höheren Nutzen für einen Konkurrenzstandort. Ein anderes Problemfeld, bei dem der Wettbewerb zwischen den Akteuren zu Konflikten mit der übergeordneten Instanz führen kann, ist der räumliche Zuschnitt einer übergeordneten Ebene. Die Schwierigkeit der räumlichen Abgrenzung nimmt grundsätzlich mit der Aufgabenanzahl zu, da jeder Aufgabenbereich meist ein unterschiedliches räumliches Gebiet umfasst. Auch bei nur einer oder wenigen Aufgaben ist der räumliche Zuschnitt nach funktionalen Verflechtungen selten realisierbar, weil der Zuschnitt auf Grund aufgabenspezifischer und siedlungsstruktureller Veränderungen sonst ständiger Überholungen bedarf. Aus diesen Gründen ist der Zuschnitt bei regionalen Verbänden mit mehreren Aufgaben so gut wie immer politisch oder pragmatisch bestimmt. Im Vordergrund stehen die Gebiets- und Gemarkungsgrenzen der Kernstadt und der angrenzenden Landkreise.³⁸ Die nicht berücksichtigte funktionale Verflechtung kann zu Vor- oder Nachteilen der einzelnen Mitgliedsgemeinden gegenüber ihren Konkurrenten außerhalb des Verbands führen. Besonders Gemeinden, die am Rand des Verbands Region Stuttgart liegen, sehen sich beispielsweise auf Grund der restriktiven Vorgaben des Regionalplans im Nachteil gegenüber Nachbargemeinden, die außerhalb des Verbands liegen und somit nicht den genannten restriktiven Vorgaben unterliegen. Der Wettbewerbsnachteil mit seinen Konsequenzen für die Mitgliedsgemeinde führt schnell zu Konflikten mit dem Regionalverband.

2.3.2 Kompetenzverluste

Zwischen den Forderungen nach Kooperationen und deren Realisierung klafft meist eine deutliche Lücke. Unterschiedliche Kooperationsansätze sind oftmals

³⁷ Vgl. Arndt, Michael, Ein Blick in den Raum: Integration und Legitimität als gesellschaftliche Aufgabe der Raumplanung, in: Heinrich, Caroline/Kujath, Hans Joachim (Hrsg.), Die Bedeutung von externen Effekten und Kollektivgütern für die regionale Entwicklung, Stadt- und Regionalwissenschaften/Urban and Regional Sciences, Band 1, Münster, 2002, S. 175.

³⁸ Vgl. Heinz, 2000, S. 257 f..

ein Spiegelbild der Konstellation von potentiellen Kooperationspartnern, ihrer Interessen, ihrer Macht und Einflussmöglichkeit. Viele Probleme, mit denen sich innovative Kooperationsansätze konfrontiert sehen, ergeben sich unmittelbar aus den vorhandenen politisch-administrativen Strukturen. Neue Kooperationsansätze stehen einem lückenlosen Netz an Kommunen und anderen Institutionen gegenüber. Das Eingehen von Kooperationen führt in der Regel zu einer Umverteilung bzw. Neuordnung der Kompetenzen. Bei regionalen Kooperationen in Form von Mehrzweck-Pflichtverbänden³⁹ oder der zusätzlichen Aufgabenwahrnehmung durch Landkreise wird dies besonders deutlich. Gerade die Errichtung von Mehrzweck-Pflichtverbänden oder anderer neuer Gebietskörperschaften erfährt heftigen Widerstand. Die Vertreter aller Verwaltungsebenen befürchten mit der Realisierung einen Kompetenz-, Macht- oder Funktionsverlust.⁴⁰ Solchen Verbänden fällt es deshalb häufig schwer, sich gegen die lokalen Interessen durchzusetzen. Da die Aufgaben nicht immer klar abgegrenzt sind, wird um jede Zuständigkeit verhandelt. Die Kompetenzkollision der Regionalverbände besteht insbesondere zu den Landkreisen,⁴¹ welche mit zu den größten Gegnern regionaler Kooperationsformen gehören. Konflikte zwischen einem Mehrzweck-Pflichtverband und Gemeinden sind ebenfalls vorprogrammiert. Konflikte entstehen insbesondere bei restriktiven Vorgaben einer Regionalplanung, welche nicht selten als Eingriff in die kommunale Selbstverwaltung verstanden werden. Beispielhaft sieht der Baden-Württembergische Gemeindetag den Verband Region Stuttgart als Bedrohung der kommunalen Selbstverwaltung an. Eine Kompetenzerweiterung des Verbands Region Stuttgart wird vom Gemeindetag BW dementsprechend genauso vehement abgelehnt, wie eine unabhängige Finanzierung des Verbands.⁴² Immer wieder keimen Diskussionen über eine Verwaltungsreform, hingehend zu einer Regionalstadt oder eines Regionalkreises⁴³ auf. Die Bildung einer Regionalstadt oder eines Regionalkreises hätte den Funktionsverlust oder die Degradierungen der Bürgermeister und Landräte zur Folge, weshalb aufkeimende Diskussionen

³⁹ Beispiel für einen Mehrzweck-Pflichtverband ist der Verband Region Stuttgart.

⁴⁰ Vgl. Heinz, 2000, S. 249f..

⁴¹ Vgl. Kasper, 2005, S. 113.

⁴² Vgl. Heinz, 2000, S.224f..

⁴³ Näheres zu den Reformansätzen in: Heinz, 2000, S.233ff..

die Konkurrenzverhältnisse weiter verstärken. Beim Untersuchungsgegenstand ist jedoch eher das Verhältnis zwischen den kreisansässigen Gemeinden und dem Landkreis für eine teilweise bestehende Ablehnung der Kreiswirtschaftsförderung von Bedeutung. Werden neue Einrichtungen geschaffen, welche bestehende Einrichtungen nicht ersetzen, kann das Nebeneinander der Einrichtungen Probleme verursachen.⁴⁴ Gemeinden, welche eine Kreiswirtschaftsförderung ablehnen, betonen häufig, auch im Rems-Murr-Kreis so geschehen, ihre originäre Alleinzuständigkeit in der Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene.⁴⁵ Durch die Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung wird anscheinend eine Umverteilung der Kompetenzen und somit ein Kompetenzverlust der Gemeinden befürchtet, weshalb einige Gemeinden die Wirtschaftsförderung auf Kreisebene noch immer strikt ablehnen. Entstehen durch das Nebeneinander der Einrichtungen auch noch Mischkompetenzen oder Kompetenzabgrenzungsschwierigkeiten, sind Konflikte sowie Reibungsverluste und ein zunehmendes Konkurrenzverhalten vorprogrammiert.

2.3.3 Verteilung Kosten und Nutzen

Kooperationen lassen sich in der Regel nur realisieren, wenn alle Partner einen Nutzen aus der Kooperation annehmen und die Partner Gewissheit oder zumindest die Erwartung haben, dass der Nutzen auch eintreten wird.⁴⁶ Die einzelnen potentiellen Kooperationspartner kalkulieren die Chancen ihrer Willensdurchsetzung, was dem Nutzen entspricht, durch die Kooperation. Ist der erwartete Nutzen durch die Kooperation höher als die entstehenden Kosten, werden diese in Kauf genommen. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass bei niedrigem Nutzen, welcher die Kosten nicht übersteigt, oder bei keinem zusätzlichen Nutzen keine Kooperation eingegangen wird. Auch im Rems-Murr-Kreis wurden seitens einiger Bürgermeister die zusätzlichen Kosten kritisiert und

⁴⁴ Vgl. Trienes, Marco, Untersuchungen zu wirtschaftlichen Stadt-Umland-Beziehungen am Beispiel Osnabrück, Studienreihe Osnabrücker Land, Band 13, Osnabrück, 2004, S. 121.

⁴⁵ Vgl. Hesse, Miriam, Bürgermeister beharren auf ihrer Chefsache, in: Stuttgarter Zeitung vom 14.11.2007, S. 23; o.V., Die Bürgermeister begehren gegen Wirtschaftsförderer auf, in: Waiblinger Kreiszeitung vom 19.03.2005.

⁴⁶ Vgl. Wojda/Herfort/Barth, 2006, S. 21.

die Effizienz und der Nutzen einer Kreiswirtschaftsförderung in Frage gestellt.⁴⁷ Falls ein Kooperationspartner dennoch eine Zusammenarbeit erreichen möchte oder auf eine Kooperation angewiesen ist, bestehen für ihn noch Möglichkeiten, die Erwartungshaltung der Kooperationspartner zu beeinflussen. Hilfreiche Einflussfaktoren sind das Einbringen von Ressourcen oder Kompetenzen. Wie bereits geschildert, werden Kooperationen eingegangen, wenn der eigene Nutzen höher ist, als die eingebrachten Kosten. Die eingesetzten Kosten müssen nicht immer betriebswirtschaftlicher Natur sein, sondern können auch immateriell sein. Immaterielle Kosten sind beispielsweise der Verlust der Glaubhaftigkeit, das Entgegenstehen der eigenen Überzeugung oder auch das Überwinden persönlicher Barrieren.⁴⁸ Die immateriellen Kosten werden in einer Kosten-Nutzen-Berechnung um einiges stärker gewichtet als das Einbringen von Ressourcen. Besonders die Regionen, die von den Kommunen durch befürchtete Kompetenzverluste bis hin zu Existenzängsten als Konkurrenten angesehen werden, sehen sich oftmals mit den Problemen der immateriellen Kosten konfrontiert. So beklagte der ehemalige Regionaldirektor Dr. Steinacher die finanzielle Ausstattung des Verbands Region Stuttgart. Seiner Ansicht nach benötigt der Verband mehr Ressourcen oder Kompetenzen, um Gemeinschaftsprojekte realisieren zu können. Hintergrund der Forderung ist unter anderem die Kooperationsbereitschaft anderer Akteure. Deren Kooperationsbereitschaft ist sehr hoch, so lange der Verband Geld einbringt, den Zugang zu Fördermitteln eröffnet oder Kompetenzen anbieten kann. Andere Kooperationsversuche, bei denen der Verband Region Stuttgart weder Geld noch wirkliche Kompetenzen einbringen konnte, sind mangels Interesse der restlichen Akteure ohne großartige Resonanz verlaufen.⁴⁹ Bei der Kosten-Nutzen-Kalkulation wird ebenso kalkuliert, inwiefern ein Profit, etwa durch positive externe Effekte, ohne eigenes dazu tun auftreten könnte– das erwähnte Trittbrettfahren oder Free-Rider-Verhalten. Deshalb wird trotz des bestehenden

⁴⁷ Vgl. o. V., Die Bürgermeister begehren gegen Wirtschaftsförderer auf, in: Waiblinger Kreiszeitung vom 19.03.2005.

⁴⁸ Vgl. McGovern, Karsten, Wirtschaftsförderung und Kommunalpolitik. Koordination und Kooperation, Opladen 1997, S. 63f..

⁴⁹ Vgl. Steinacher, Bernd, Der Verband Region Stuttgart, in: Der Bürger im Staat: Über den Kirchturmshorizont hinaus: überlokale Zusammenarbeit, 48. Jg., Stuttgart, Heft 4/1998, S. 202-205.

Handlungsbedarfs das Verhalten privater Akteure, nämlich die Verfolgung von Eigeninteressen, an den Tag gelegt. Konsequenz des Trittbrettfahrens ist die suboptimale Entwicklung des Gesamttraums durch eine Unterversorgung mit öffentlichen Kollektivgütern⁵⁰ und das vermehrte Auftreten von Konflikten und Spannungen zwischen Gemeinden unterschiedlicher Größenordnung. Auch die, in diesem Kontext zu erwähnende, gängigste Finanzierungsform zur Internalisierung der öffentlichen Kollektivgüter, die Umlagefinanzierung, hat erhebliches Konfliktpotential. Die Umlagefinanzierung führt sowohl auf regionaler als auch auf Kreisebene immer wieder zu Konflikten. Das Konfliktpotential nimmt generell mit steigender Umlagehöhe und Verbandsmitgliederzahl zu.⁵¹ Ursache ist die Befürchtung, durch eine finanzielle Beteiligung an den Kollektivgütern im Kreis oder in der Region finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. Beispielhaft kann der umstrittene Beschluss der Regionalversammlung über eine finanzielle Beteiligung der Region Stuttgart an der neuen Fildermesse mit einem Volumen von etwa 100 Millionen Euro genannt werden. Im Vorfeld und auch nach dem Beschluss wurden vehemente Diskussionen über die Höhe der Regionalumlage geführt.⁵² Ein anderer Ablehnungsgrund der umlagefinanzierten Vorhaben ist der oftmals nicht messbare Zusammenhang zwischen der finanziellen Belastung und dem Vorteil der Kooperation. Besonders der fehlende direkte Vorteil für einzelne Gemeinden, die über Umlagen ein Gemeinschaftsprojekt mitfinanzieren, kann zu Problemen führen. Die Gemeinden sehen ihren Beitrag eher als Stärkung der Konkurrenz, der ihnen Nachteile bringt und ignorieren meist die weniger greifbaren positiven Spillovereffekte. Je weiter das mitfinanzierte Projekt entfernt liegt, desto stärker ist der Widerstand. Der steigende Widerstand läuft quasi parallel zu der schwächer werdenden Ausstrahlung der Spillovereffekte.⁵³ Auch ein empfundener Wettbewerbsvorsprung oder die finanziell bessere Ausgangsposition lassen, wie bereits erwähnt, die Kooperationsbereitschaft, vor allem gegenüber umlagefinanzierten Kooperationen, sinken.⁵⁴ Diese

⁵⁰ Vgl. Arndt, 2002, S. 170.

⁵¹ Vgl. Heinz, 2000, S. 256.

⁵² Vgl. Steinacher, 1998, S. 202-205.

⁵³ Vgl. Götz, 1999, S. 239.

⁵⁴ Vgl. Henckel, 1997, S. 326; Heinz, 2000, S. 250

Überlegungen lassen die Akteure oftmals den Nutzen einer umlagefinanzierten Kooperation wesentlich geringer bewerten als die Kosten.

2.3.4 Persönliche Barrieren

Eine der zentralen Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen ist die Unterstützung durch die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung. Nur die Entscheidungsträger sind in der Lage, internen und externen Störfaktoren entgegenzutreten und so die Motivation der beteiligten Mitarbeiter aufrecht zu halten.⁵⁵ Demnach steht und fällt jede Kooperation mit der Zustimmung der Entscheidungsträger. Für das Erlangen der Gunst der Entscheidungsträger und den Verlauf der Zusammenarbeit ist die Vorgeschichte zwischen den Kooperationspartnern von besonderer Bedeutung. Gab es im Vorfeld bereits gelungene Kooperationen, wird durch die positivere Haltung der Beteiligten der Projektstart leichter verlaufen. Bestehen die Erfahrungen miteinander vor allem im Austragen von Konflikten, wird die Kooperation, wenn überhaupt, nur sehr viel aufwendiger zu realisieren sein.⁵⁶ Die persönlichen Barrieren, die zum Teil auch auf der gemeinsamen Vorgeschichte beruhen, sind nicht immer rational. Ein schlechtes Verhältnis oder gar eine Abneigung, welche auf Neid, Vorurteilen, Animositäten oder anderen meist subjektiven Wahrnehmungen beruht, ist sehr schwer zu überwinden und kann verheerendere Auswirkungen für die Kooperation haben. Häufig versuchen sich die politischen Entscheidungsträger im Wettbewerb auch mit der Demonstration der vermeintlichen eigenen Stärke, des eigenen Selbstbewusstseins oder ihrer Unabhängigkeit zu profilieren und lehnen deshalb Kooperationen ab.⁵⁷ Eine gemeinsame Parteizugehörigkeit ist keine Garantie für den Erfolg einer Kooperation, da sie elementare unterschiedliche Standpunkte nicht beheben kann. Die gemeinsame Parteizugehörigkeit kann dafür aber die erste Kommunikation erleichtern. Wird die Kooperation von Dritten erzwungen, lehnen Kommunen die Kooperation durch den aus ihrer Sicht unakzeptablen Eingriff in ihre kommunale Selbstverwaltung nicht selten aus

⁵⁵ Vgl. Baumheier, Ralph u. a., Interkommunale und regionale Kooperationen. Variablen ihrer Funktionsfähigkeit, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Arbeitsmaterial Nr. 244, Hannover, 1998, S.58.

⁵⁶ Vgl. Kahnert/Rudowsky, 1999, S.10.

⁵⁷ Vgl. Götz, 1999, S. 225.

Prinzip ab. Besonders kleine Kommunen sind sehr empfindlich bei einer vermuteten Ungleichbehandlung.⁵⁸ Ebenso reagieren die Kommunen bei einer vermeintlich nicht ausreichenden Einbeziehung im Vorfeld der möglichen Kooperation mit einer gewissen Empörung, wie auch im Rems-Murr-Kreis geschehen.⁵⁹ Wie geschildert, bestehen durch den Wettbewerb immer Anreize zu unkooperativen Verhalten. Basiert die Kooperation auf zweckrationalen Gründen – und die meisten Kooperationen basieren auf solchen Interessenlagen – ist die Selbstverpflichtung zur Gewährleistung eines kooperativen Verhaltens eher instabil.⁶⁰ Auf Grund der vielfachen und unvorhersehbaren Möglichkeiten zu opportunistischen Verhalten, gelingt mit Verträgen nur eine bedingte Absicherung der Kooperationen. Vielmehr ist das Vertrauen in den Kooperationspartner und dessen kooperativer Verhaltensweise eine der Grundvoraussetzungen für das Eingehen einer Zusammenarbeit.⁶¹ Um Vertrauen aufzubauen gibt es mehrere Möglichkeiten: Persönliche Abneigung auf Grund subjektiver Wahrnehmung kann durch ein aufeinander zugehen und persönliches Kennenlernen reduziert oder gar aufgehoben werden. Auch durch das Einholen von Informationen oder durch Berichterstattungen ehemaliger Kooperationspartner des Gegenüber kann die eigene Einstellung beeinflusst und Vertrauen aufgebaut werden.⁶² Außerdem besteht die Möglichkeit, dem Kooperationspartner die Vertrauensbildung zu vereinfachen. Die Vereinfachung kann mit der konsequenten Suche nach Konsens oder durch das Glaubhaftmachen der eigenen Selbstverpflichtung in kooperatives Verhalten erreicht werden. Mit der Gewährung umfassender Entscheidungs- und Kontrollrechte, dem Aufbau einer persönlichen Bindung oder durch wiederholt kooperatives Verhalten wird die Kooperationsbereitschaft belegt.⁶³ Ohne ausreichendes Vertrauen in den Kooperationspartner wird in der Regel nur eine Kooperation auf niedrigerem Niveau realisierbar sein, bei dem nur ein geringes Maß an Konfliktpotential möglich und der Einsatz sehr beschränkter Ressourcen

⁵⁸ Vgl. Kahnert/Rudowsky, 1999, S. 11f..

⁵⁹ Vgl. o. V., Die Bürgermeister begehren gegen Wirtschaftsförderer auf, in: Waiblinger Kreiszeitung vom 19.03.2005.

⁶⁰ Vgl. Götz, 1999, S. 242.

⁶¹ Vgl. Henckel, 1997, S. 303.

⁶² Vgl. Wojda/Herfort/Barth, 2006, S. 21.

⁶³ Vgl. Götz, 1999, S. 241.

sowie eine geringe Einschränkung eigener Befugnisse nötig ist.⁶⁴ Anspruchsvollere Kooperationen werden ohne Vertrauen nur mit Hilfe aufwendiger Kontroll- und Durchsetzungsmechanismen realisierbar sein, welche die Transaktionskosten deutlich erhöhen. Der Aufbau von Vertrauen dauert eine gewisse Zeit und unterliegt, wie ein gutes persönliches Verhältnis und die Kooperation insgesamt, der Gefahr, bei einer Änderung der politischen Konstellation von Neuem aufgebaut werden zu müssen. Zudem besteht für die Zusammenarbeit im Falle der Änderung der politischen Konstellation die Gefahr, nun generell abgelehnt zu werden.⁶⁵

2.4 Rechtsgrundlagen für Kooperationen

Durch das in Artikel 28 Absatz 2 GG garantierte Recht der kommunalen Selbstverwaltung besitzen die Gemeinden im Rahmen ihrer Organisationshoheit die Befugnis, zur Aufgabenerfüllung zu kooperieren oder auf Kooperationen zu verzichten. Verbote oder der Zwang zu Kooperationen greifen somit in das kommunale Selbstverwaltungsrecht ein. Die Selbstverwaltungsgarantie wird als objektive Vorgabe gesehen, derer sich die Kommunen nicht entledigen dürfen. Werden in einer Kooperation Aufgaben der Gemeinde delegiert, bedarf dies genauso wie der Kooperationszwang oder das Kooperationsverbot einer gesetzlichen Grundlage und muss durch Gemeinwohlgründe gerechtfertigt sein. Das Erfordernis einer gesetzlichen Grundlage ergibt sich bei einer delegierenden Zweckvereinbarung auch deshalb, da die ausführende Kommune gebietsfremd tätig wird. Bei Kooperationen, in denen in Grundrechte des Bürgers eingegriffen wird, ist ebenfalls eine gesetzliche Ermächtigungsgrundlage erforderlich. Im Rahmen der Landesgesetze über die kommunale Zusammenarbeit werden der Zweckverband, die Zweckvereinbarung bzw. öffentlich-rechtliche Vereinbarung und die Arbeitsgemeinschaft als öffentlich-rechtliche Kooperationsformen zur Verfügung gestellt. Daneben stellt das Wasserverbandsgesetz noch den Wasserverband und das BauGB den Planungsverband zur Verfügung. Auf Grund der Organisationshoheit steht es den Kommunen bei nicht-hoheitlichen Befugnissen oder Handlungsformen auch frei, in privatrechtlicher Form zu

⁶⁴ Vgl. Götz, 1999, S. 226.

⁶⁵ Vgl. Henckel, 1997, S. 303.

kooperieren.⁶⁶ Das Gesetz über kommunale Zusammenarbeit Baden-Württemberg sieht in § 1 Satz 1 als Kooperationsform für Gemeinden und Landkreise nur den Zweckverband und die Zweckvereinbarung vor. Beim Zweckverband wird mit Beteiligung mindestens einer Kommune eine rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts errichtet, die eine oder mehrere Aufgaben mit dem Recht der Selbstverwaltung wahrnimmt. Bei Zweckverbänden wird nach dem Freiverband, bei dem die Beteiligten eine freiwillige Vereinbarung treffen, dem Pflichtverband, welcher von der Kommunalaufsicht erzwungen wird und dem gesetzlichen Zweckverband, der durch Gesetz errichtet wird, unterschieden. Bei der Zweckvereinbarung besteht für die Kommunen die Möglichkeit, durch Vertrag Aufgaben oder auch deren Durchführung auf andere Kommunen zu übertragen. Durch die Zweckvereinbarung werden Kooperationsvorteile ohne die Errichtung eines neuen Rechtsträgers erlangt. Die Zweckvereinbarung ist demnach ein koordinationsrechtlicher öffentlich-rechtlicher Vertrag, bei dem eine der beteiligten Kommunen eine oder mehrere Aufgaben des/der anderen Beteiligten übernimmt.⁶⁷ Das Gesetz über kommunale Zusammenarbeit BW ist jedoch nicht für Stadt-Umland-Verbände bzw. Regionen anwendbar. Zur Lösung der Stadt-Umland-Probleme gibt es drei Ansätze: Die Gebietsreform, Interkommunale Kooperationen und Stadt-Umland-Verbände. Die Gebietsreform kommt auf Grund des Widerstands der betroffenen Kommunen so gut wie nie zu Stande. Interkommunale Kooperationen finden meist nur in wenigen Aufgabenfeldern statt und bringen auf Grund der rechtlichen Unverbindlichkeit oft nicht den gewünschten Erfolg. Deshalb wird zur Problemlösung immer öfter auf das Modell der Stadt-Umland-Verbände zurückgegriffen.⁶⁸ Der Stadt-Umland-Verband ist dabei eine Sammelkategorie für verschiedene Kooperationsmodelle. Unter einem Stadt-Umland-Verband kann dabei allgemein eine *„irgendwie verfestigte Organisationsstruktur in Stadt-Umland-Verdichtungsräumen zur kooperativen Erledigung von Verwaltungsaufgaben unter Wahrung der rechtlichen*

⁶⁶ Vgl. Oebbeke, Janbernd, Kommunale Gemeinschaftsarbeit, in: Mann, Thomas/Püttner, Günter (Hrsg.), Handbuch der kommunalen Wissenschaften und Praxis, Band 1 Grundlagen und Kommunalverfassung, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg u.a., 2007, S. 847- 852.

⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 855-867.

⁶⁸ Vgl. Schlietzky, Utz, Stadt-Umland-Verbände, in: Mann, Thomas/Püttner, Günter (Hrsg.), Handbuch der kommunalen Wissenschaften und Praxis, Band 1 Grundlagen und Kommunalverfassung, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg u.a., 2007, S. 877f..

Eigenständigkeit der beteiligten Gebietskörperschaften“⁶⁹ verstanden werden. Auch Dietrich Henckel sieht in Regionalverbänden eine von der Landesregierung indirekt geschaffene Kooperation der Kommunen.⁷⁰ Somit kann festgehalten werden, dass für Kooperationen zwischen den Kommunen und Stadt-Umland-Verbänden bzw. Regionalverbänden keine rechtliche Grundlage vorhanden ist. Im Allgemeinen wird aber angenommen, dass mit der Errichtung eines solchen Verbands bereits eine indirekte und mittelbare Kooperation besteht. Auf Grund der kommunalen Selbstverwaltung können Kommunen bei freiwilligen Aufgaben auch direkte und unmittelbare Kooperationen mit den Regionalverbänden eingehen.

3 Akteure der vertikalen Kooperation

Im Folgenden wird näher auf die Akteure des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“ eingegangen. Neben den Städten und Gemeinden, den Landkreisen und den Regionen sind innerhalb der nationalen Ebene noch der Bund und die Bundesländer als Akteure der Wirtschaftsförderung zu nennen. Der Bund und die Länder betreiben jedoch im Gegensatz zu den Kommunen in besonderem Maße Wirtschaftspolitik. Tangieren die Gesetze des Bundes und der Länder die Wirtschaftsstrukturen oder Wirtschaftsprozesse, wird von ihnen Wirtschaftsordnungspolitik betrieben. Mit ihren Aktivitäten beeinflussen die Länder und der Bund zusätzlich die Wirtschaftsprozesse, was als Wirtschaftsprozesspolitik umschrieben wird.⁷¹ Um die Rahmenbedingungen für Unternehmen zu verbessern, also die klassische Tätigkeit der Wirtschaftsförderung, richteten sowohl das Land Baden-Württemberg als auch die Bundesrepublik Deutschland eigene Wirtschaftsförderungsgesellschaften ein. Mit Baden-Württemberg International, der Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit, will das Land Baden-Württemberg die Internationalisierung des Standortes begleiten und ausbauen. Dafür wird Standortmarketing im In- und Ausland betrieben, ausländische

⁶⁹ Schlietzky, 2007, S.879.

⁷⁰ Vgl. Henckel, 1997, S. 306.

⁷¹ Vgl. Reschl, Richard/Rogg, Walter, Kommunale Wirtschaftsförderung. Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen, Sternenfels, 2003, S.9.

Unternehmensinvestitionen in Baden-Württemberg unterstützt und weitere spezifische Projekte durchgeführt. Daneben wird mit der Gesellschaft ein zentraler Ansprechpartner für Anfragen aus dem In- und Ausland zur Verfügung gestellt.⁷² Mit der Zusammenführung der Bundesagentur für Außenwirtschaft und der Invest in Germany GmbH ist am 01. Januar 2009 die neue Wirtschaftsförderungsgesellschaft „Germany Trade and Invest“ der Bundesrepublik Deutschland entstanden. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Bundes betreibt vor allem Standortmarketing im Ausland, fördert strukturschwache Teilräume und wirbt Investoren an. Zudem nimmt die Gesellschaft unterstützende und beratende Tätigkeiten für ansiedlungswillige oder erweiterungswillige ausländische Unternehmen sowie für deutsche Unternehmen bei der Erschließung internationaler Märkte wahr.⁷³

3.1 Rechtsgrundlage und Aufgabenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung

3.1.1 Stadt und Gemeinde

Für die Gemeinden lässt sich die Aufgabe der Wirtschaftsförderung aus der im Grundgesetz garantierten kommunalen Selbstverwaltung ableiten. Artikel 28 Absatz 2 GG gewährleistet den Gemeinden das Recht, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeordnung für Baden-Württemberg hat die Eigenverantwortung der Gemeinden in § 2 Absatz 1 aufgenommen. Zudem beschreibt § 1 Absatz 2 der GemO BW, dass Gemeinden in der verfassungsrechtlich garantierten Selbstverwaltung das gemeinsame Wohl ihrer Einwohner fördern. Eine generell planende Vorsorge zur Verbesserung der Wirtschaftsstrukturen ist gerade für die Gemeinden notwendig. Geänderte Verhältnisse im Wirtschafts- und Arbeitsbereich bekommen als erstes die Gemeinden zu spüren. Eine Änderung der Verhältnisse in diesen Bereichen haben regelmäßig unmittelbare Auswirkungen auf das Wohnen, Leben und Arbeiten in

⁷² Vgl. Baden-Württemberg International, Aufgaben, Online im WWW unter URL: http://www.bw-i.de/deu/index_45.aspx [20.01.2009].

⁷³ Vgl. Germany Trade and Invest, Wir über uns, Online im WWW unter URL: http://www.gtai.de/web_de/ueberuns [24.02.2009].

einer Gemeinde. Ergreifen Gemeinden Maßnahmen zur Verbesserung der Wohn-, Lebens- und Arbeitsverhältnisse, sind diese Tätigkeiten Bestandteil der wichtigsten kommunalen Aufgabe, der Daseinsvorsorge.⁷⁴ Auf Grund der Eigenverantwortlichkeit ergeben sich von Gemeinde zu Gemeinde Unterschiede bei der Erfüllung der Aufgabe Wirtschaftsförderung. Die aus der kommunalen Selbstverwaltung abgeleitete Planungshoheit ist nach wie vor die zentrale Grundlage der kommunalen Wirtschaftsförderung. Ohne die Verfügbarkeit ausreichender und geeigneter Gewerbeflächen kann keine erfolgreiche Wirtschaftsförderung erfolgen.⁷⁵ Deshalb ist eine vorausschauende Liegenschafts- und Flächenpolitik von herausragender Bedeutung für das Akquirieren neuer Unternehmen und der Bestandspflege von erweiterungswilligen ansässigen Unternehmen. Besonders bei der immer bedeutender werdenden Bestandspflege spielen die Gemeinden eine sehr wichtige Rolle. Durch Ihre Nähe zu den Unternehmen sind die Gemeinden meistens der erste Ansprechpartner der Unternehmen. Deshalb erfahren die Gemeinden viele Entwicklungen und Anliegen der Unternehmen als erstes, auf die sich auch die Akteure anderer Ebenen einstellen müssen. Somit haben die Gemeinden eine Art Informationslieferungsfunktion an ihre Kooperationspartner.⁷⁶

3.1.2 Landkreis

Wie die Gemeinden haben auch die Landkreise als Gemeindeverbände nach Art. 28 Absatz 2 Satz 2 GG das Recht der Selbstverwaltung. Jedoch obliegt die Selbstverwaltung nur im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches und nach Maßgabe der Gesetze. Die Zuständigkeit für die Kreiswirtschaftsförderung konkretisiert sich in den Paragraphen 1 Abs. 1 und 2 Abs. 1 der Landkreisordnung für Baden-Württemberg. Nach § 1 Absatz 1 LKrO BW fördert der Landkreis das

⁷⁴ Vgl. Knemeyer, Franz-Ludwig, Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung, in: Knemeyer, Franz-Ludwig/Schäfer, Dieter/Heyde, Hans-Jürgen von der (Hrsg.), Kommunale Wirtschaftsförderung. Möglichkeiten der Gemeinden und Kreise. Wünsche der Wirtschaft, Kommunalforschung für die Praxis, Heft 10, Stuttgart/München/Hannover, 1981, S. 9ff..

⁷⁵ Vgl. Reschl/Rogg, 2003, S.55.

⁷⁶ Siehe Diskussion anlässlich 5. Weser-Ems-Gespräch, 29. November 2004 in Bad Zwischenhahn, in: Hesse, Joachim Jens/Mittelstraß, Jürgen (Hrsg.), Wie fördernd ist die Wirtschaftsförderung? Kommunale und regionale Wirtschaftspolitik auf dem Prüfstand, Veröffentlichungen der OLB-Stiftung der Oldenburgischen Landesbank AG, Band 5, Oldenburg, 2005, S62.

Wohl seiner Einwohner und unterstützt die kreisangehörigen Gemeinden in der Erfüllung ihrer Aufgaben. In § 2 Absatz 1 LKrO ist die eigenverantwortliche Verwaltung aller, die Leistungsfähigkeit der kreisangehörigen Gemeinden übersteigenden und auf das Kreisgebiet begrenzten öffentlichen Aufgaben festgehalten. Dabei hat sich der Landkreis auf die Aufgaben zu beschränken, die der einheitlichen Versorgung und Betreuung der Einwohner des ganzen Landkreises oder zumindest eines größeren Teils der Einwohner dienen.⁷⁷ Eine enge Auslegung der Paragraphen hätte eine strikte Trennung zwischen den Aufgaben der Kreiswirtschaftsförderung und der Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden zur Folge. Die vielfältigen und sehr differenzierten Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung lassen jedoch Überschneidungen in der Aufgabenerfüllung kaum verhindern. Eine effektive Aufgabenerfüllung der Kreiswirtschaftsförderung ist deshalb nur in enger Abstimmung mit den Gemeinden zu erreichen. Da in den Landkreisen unterschiedliche Strukturen, Anforderungen und Zieldefinitionen zu berücksichtigen sind, ist die Kreiswirtschaftsförderung, ähnlich wie bei den Gemeinden, durch eine Vielzahl verschiedener Aufgabenschwerpunkte und Aktivitäten gekennzeichnet.⁷⁸ Die Aufgaben des Landkreises können in die drei Bereiche übergemeindliche, ergänzende und ausgleichende Aufgaben gegliedert werden. Die übergemeindlichen Aufgaben beziehen sich auf das gesamte Kreisgebiet und sind auf Gemeindeebene nicht erfüllbar. Beispiele für diesen Aufgabenbereich sind das Standortmarketing für den Kreis, die Beobachtung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kreis oder der Ausbau wirtschaftsnaher Infrastruktur im Kreis. Bei den ergänzenden Aufgaben ist die zu geringe Leistungskraft der kreisangehörigen Gemeinden die Ursache für die Aufgabenwahrnehmung auf Kreisebene. Bei ausgleichenden Aufgaben wird der Landkreis in beratender Funktion tätig oder leistet eine finanzielle Unterstützung. Besonders bei Kollektivgütern mit Ausstrahlung externer Effekte auf andere kreisangehörige

⁷⁷ Vgl. Schubert, Rekka, Kommunale Wirtschaftsförderung. Die kommunale Verantwortung für das wirtschaftliche Wohl – eine theoretische Untersuchung mit Bezügen zur Praxis, Tübingen, 1998, S. 99f..

⁷⁸ Vgl. Wegner, Manfred, Organisation der Wirtschaftsförderung auf der Kreisstufe, in: Dieckmann, Jochen/König, Eva Maria (Hrsg.), Kommunale Wirtschaftsförderung. Handbuch für Standortsicherung und –entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis, Köln, 1994, S 83.

Gemeinden nimmt der Landkreis die ausgleichende Funktion wahr.⁷⁹ Der Rems-Murr-Kreis ist beispielsweise bei Kompetenzzentren oder dem zukünftigen Standort der Berufsakademie in Backnang beteiligt.

Die Aufgabenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung für den Rems-Murr-Kreis wurden in der Sitzung des Umwelt- und Verkehrsausschusses am dritten April 2006 vorgestellt. Wesentlicher Bestandteil der Aufgaben des Kreiswirtschaftsförderers sind Maßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung strukturschwacher Teilräume, um deren Defizite aufzuarbeiten. Daneben zählen zu den weiteren Aufgabenschwerpunkten die klassischen Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung. Die Kreiswirtschaftsförderung soll einen Lotsendienst für Unternehmen anbieten, die kreisweite Standortwerbung und -pflege betreiben sowie den gegenseitigen Wissens- und Know-how-Transfer fördern.⁸⁰ In den formulierten Aufgabenschwerpunkten wurde, wie oben bereits angesprochen, die Struktur des Landkreises berücksichtigt und erkennbar. Da der Rems-Murr-Kreis neben dem wirtschaftsstarken Teilraum „Unteres Remstal“ auch über eher wirtschaftsschwache Teilgebiete verfügt, hat die Förderung der strukturschwachen Teilräume einen dementsprechend hohen Stellenwert erhalten. Einzelne Projekte und Aktivitäten zur Ausgestaltung der definierten Aufgabenschwerpunkte werden im Folgenden noch auszugsweise dargestellt.

3.1.3 Region

Wie bereits geschildert, findet eine zunehmende Regionalisierung der Wirtschaft und in den Lebensweisen der Menschen statt. Konsequenterweise gewinnt dadurch auch die regionale Verwaltungsebene und deren Tätigkeiten an Bedeutung. Jedoch kommt es aus verschiedenen Gründen bisher selten zu einer formellen Kooperationsform auf regionaler Ebene, welche mehrere Aufgaben umfasst.⁸¹ Demnach ist die Region Stuttgart eine Besonderheit, die sogar mit

⁷⁹ Vgl. Imhoff-Daniel, Angela, Organisation und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung in Niedersachsen. Empirische Untersuchung der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden, Hannoversche Geographische Arbeiten, Band 49, Münster/Hamburg, 1994, S. 37f..

⁸⁰ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Stabsstelle Wirtschaftsförderung- Vorstellung der Arbeitsschwerpunkte. Vorlage für den Umwelt- und Verkehrsausschuss zur Sitzung am 03.04.2006, Drucksachenummer: 19/2006.

⁸¹ Vgl. Heinz, 2000, S.255.

gesetzlichen Kompetenzen ausgestattet ist. Paragraph 3 Abs. 1 Nummer 6 Gesetz über die Errichtung des Verbands Region Stuttgart erklärt die Trägerschaft und Koordinierung der regional bedeutsamen Wirtschaftsförderung als Pflichtaufgabe des Verbands. Zur Erfüllung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung, des Standortmarketings und des Tourismusmarketing in der Region Stuttgart⁸², wurde 1995 die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) gegründet, deren mehrheitlicher Gesellschafter der Verband Region Stuttgart ist. Daneben sind acht weitere Institutionen Gesellschafter der WRS. Die WRS verfolgt den Anspruch, in der Wirtschaftsförderung neue Instrumente zu entwickeln und zu nutzen. Gelungenes Beispiel ist das von der WRS entwickelte Standortkommunikationssystem, welches zur Online-Gewerbeflächenvermarktung vom Großteil der Städte und Gemeinden in der Region Stuttgart genutzt wird.⁸³ Die Produktpalette der WRS ist äußerst vielseitig⁸⁴ und umfasst die Handlungsfelder Standortvermittlung, Standortwerbung und Standortentwicklung. Bei der Standortvermittlung unterstützt die WRS vor allem Unternehmen, die sich in der Region Stuttgart niederlassen, innerhalb der Region ihren Unternehmenssitz verlagern oder erweitern wollen. Ziel der Standortwerbung ist die Verbesserung des Images und die Erhöhung der Bekanntheit der Region Stuttgart. Dazu sollen Potentiale und Stärken der Region ermittelt und bekannt gemacht werden. Ein regionales Standortmarketing oder Standortwerbung ist besonders bei nationaler und vor allem internationaler Ausrichtung wichtig, da einzelne Kommunen nicht die nötige Größe besitzen, um auf diesen Ebenen wahrgenommen zu werden. Im Bereich der Standortentwicklung wird versucht, die regionalen Strukturen zu stärken. Instrumente zur Stärkung der regionalen Strukturen sind die Förderung von Netzwerken, Technologien und Existenzgründern sowie die Vernetzung regionaler Akteure. Mit der, durch die Standortentwicklung einhergehenden, Strukturpolitik betreibt die WRS in größerem Maße als Kommunen bereits neben

⁸² Vgl. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Gesellschaftsvertrag der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH mit Sitz in Stuttgart, S. 2 [05.02.2009].

⁸³ Vgl. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Wir über uns, Online im WWW unter URL: http://wrs.region-stuttgart.de/sixcms/wrs_ueberuns [24.02. 2009].

⁸⁴ Einen Überblick gibt: Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Leistungs- und Produkthandbuch, Stuttgart, 2005.

der Wirtschaftsförderung auch Wirtschaftspolitik. Bei der Wirtschaftsförderung ist innerhalb des Angebotes der WRS für Kommunen das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ ein Produkt. Mit dem „Esslinger Modell“⁸⁵ sollen die Städte und Gemeinden im jeweiligen Landkreis der Region Stuttgart von der WRS unterstützt werden.⁸⁶

3.2 Kompetenzabgrenzung

Auf die Aufgabenschwerpunkte und rechtlichen Grundlagen ist eben eingegangen worden. Nun soll auf Grund der besonderen Bedeutung noch gesondert auf die Kompetenzabgrenzung zwischen den Akteuren des „Esslinger Modells“ eingegangen werden. Bei der Aufgabenwahrnehmung durch mehrere Ebenen besteht immer die Gefahr der Doppelstrukturen. Deshalb war bei der Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung eine der Forderungen der Oberbürgermeister und Bürgermeister im Rems-Murr-Kreis die klare Aufgabenabgrenzung.⁸⁷ Wie geschildert, setzen die §§ 1 Abs. 1 und 2 Abs. 1 LkrO BW die Grenzen der Wirtschaftsförderung für die Landkreise fest, welche sich in der Praxis allerdings nicht immer klar nachvollziehen lassen. Um das Subsidiaritätsgebot einzuhalten, kann der Landkreis die im Kernbereich anfallende Wirtschaftsförderung auch nicht mit der Begründung der überörtlichen Aufgabe der Wirtschaftsförderung an sich ziehen. Damit ist die Wirtschaftsförderung auch nicht durch die gemeindeübergreifende Ausstrahlung eines Unternehmens gleich Aufgabe des Landkreises. Für die Kreiswirtschaftsförderung besteht deshalb nur ein begrenzter Aufgabenbereich.⁸⁸ Besonders bei Ausübung der ergänzenden Aufgaben durch die Landkreise kommt es oftmals zu Überschneidungen mit den Aufgaben der Städte und Gemeinden, was in Konflikten ausarten kann.⁸⁹ Die Schwierigkeit der ergänzenden Aufgaben liegt vor allem in der unterschiedlich ausgeprägten Leistungskraft der untergeordneten Ebene. Während beispielsweise eine

⁸⁵ Eine nähere Darstellung des Modells erfolgt in Kapitel 4.

⁸⁶ Vgl. Vortrag von: Rogg, Walter, Wirtschaftsförderung konkret. WRS als Beispiel, Fachhochschule Ludwigsburg, 20.10.2008.

⁸⁷ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Entscheidung über die Einrichtung der Stelle eines Wirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 20.06.2005, Drucksachennummer: 49/2005.

⁸⁸ Vgl. Knemeyer, 1981, S. 14.

⁸⁹ Vgl. Imhoff-Daniel, 1994, S. 37.

Gemeinde auf die ergänzende Tätigkeit des Landkreises angewiesen ist, kann eine andere, leistungsfähigere Gemeinde dies schon als Eingriff in ihr kommunales Selbstverwaltungsrecht sehen. Die Kompetenzabgrenzung der Kommunen zur WRS ist dagegen nicht so problematisch,⁹⁰ was mit den unterschiedlichen Aufgabenbereichen zusammenhängen dürfte. Die Aufgaben der Wirtschaftsförderung auf Ebene der Landkreise, besonders die ergänzenden Aufgaben, sind oftmals vergleichbar mit denen der Städte und Gemeinden. Dagegen haben die Regionen mit den bereits erwähnten Aufgabenschwerpunkten einen deutlicher abgegrenzten Kompetenzbereich in der Wirtschaftsförderung. Der Kompetenzbereich der Regionen in der Wirtschaftsförderung nimmt außerdem an Bedeutung zu und kann von den Kommunen alleine nicht erfüllt werden. Auch bei der ergänzenden Aufgabe der Unternehmensberatung ist die Bedeutung der Region den kommunalen Akteuren bekannt. Landkreise und größere Städte haben oftmals eine ähnliche Personalausstattung für die Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung. Die WRS verfügt hingegen über eine größere Personaldecke und hat demnach ein gewisses Maß an Know-how mehr, an welchem sich die Gemeinden, Städte und Landkreise bei speziellen Problemstellungen gerne bedienen.

Aus diesen Gründen bedarf es insbesondere zwischen den Städten bzw. Gemeinden und dem Landkreis einer erhöhten Abstimmung zur Vermeidung eines ineffektiven Nebeneinanders.

3.3 Festigung der vertikalen Kooperation

3.3.1 WRS und Gemeinden

Der Verband Region Stuttgart und die WRS kooperieren in einigen Projekten vertikal mit anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften, insbesondere mit den Gemeinden und Landkreisen. In der Wirtschaftsförderung werden beispielsweise bei der Wiedernutzung bedeutsamer Brachen oder bei interkommunalen Gewerbegebieten Förderungen in Form von finanziellen Zuschüssen gewährt. Die

⁹⁰ Anders als bei Kompetenzen des Verbands Region Stuttgart; vor allem, wenn Mischkompetenzen vorliegen. Ein Beispiel über die Problematik der Kompetenzabgrenzung zwischen den Landkreisen und der Region Stuttgart im Bereich des ÖPNV gibt: Steinacher, 1998, S. 202-205.

Kooperationen werden von den Kommunen allerdings meist nur so lange in Anspruch genommen, wie der VRS bzw. die WRS vor allem Geld oder Kompetenzen einbringt. Mit der Gründung der WRS wurde durch die Einbeziehung von weiteren Gesellschaftern die Grundlage für eine dauerhafte Kooperation in der Wirtschaftsförderung geschaffen. Nach dem Verband Region Stuttgart besitzt der Kommunale Pool Region Stuttgart e.V. mit 25% die meisten Anteile an der WRS. Im Kommunalen Pool sind über 100 Städte, Gemeinden und Landkreise der Region Mitglieder. Mit den Anteilen des Kommunalen Pools an der WRS ist die vertikale Kooperation zu den Kommunen institutionell verfestigt.⁹¹ Der Zweck des Kommunalen Pools e.V. ist nach § 2 der Vereinssatzung die Unterstützung der Wirtschaftsförderung in der Region Stuttgart. Durch die Beteiligung an der WRS wird diesem Zweck Rechnung getragen. Mit der Errichtung des Vereins soll eine einheitliche Konzeption der Wirtschaftsförderung in der Region Stuttgart verfolgt werden.⁹² Mit der Beteiligung will der Kommunale Pool auf die strategische Ausrichtung und dem Leistungsangebot der WRS Einfluss nehmen und seinen Mitgliedern die Angebote und Leistungen der WRS transparenter machen. Mit der größeren Produkttransparenz will der Verein die Voraussetzungen für eine Festigung der Kooperation zwischen den Kommunen und der WRS verbessern.⁹³

3.3.2 WRS und Landkreis

Die Kooperation zwischen der WRS und einigen Landkreisen der Region Stuttgart wird durch das in Kapitel 4 beschriebene „Esslinger Modell“ verfestigt. Grundlage der Kooperation zwischen der WRS und den Landkreisen im Rahmen des „Esslinger Modells“ ist ein Geschäftsbesorgungsvertrag. Mit der in Kapitel 4.3.2 beschriebenen personellen Verflechtung zwischen dem Landkreis und der WRS im Rahmen des „Esslinger Modells“ sind die Voraussetzungen für eine reibungslose Kooperation und einen dauerhaften Informationsaustausch geschaffen worden. Auf Grund des Kooperationsmodells konnten viele kooperativ

⁹¹ Vgl. Steinacher, 1998, S.202-205.

⁹² Vgl. Kommunaler Pool Region Stuttgart e.V., Vereinssatzung, Online im WWW unter URL: http://kommunaler-pool.region-stuttgart.de/index.php?article_id=8 [17.01.2009].

⁹³ Vgl. Kommunaler Pool Region Stuttgart e.V., Präambel, Online im WWW unter URL: http://kommunaler-pool.region-stuttgart.de/index.php?article_id=5 [17.01.2009].

angelegte Projekte bereits realisiert werden. Bisher haben mit den Landkreisen Esslingen, Böblingen und dem Rems-Murr-Kreis drei von fünf Landkreisen sowie der Stadtkreis Stuttgart in der Region Stuttgart das „Esslinger Modell“ übernommen. Zudem sind alle fünf Landkreise und der Stadtkreis Stuttgart Mitglieder des genannten Kommunalen Pools Region Stuttgart e.V., wodurch die Kooperation der Landkreise, beziehungsweise des Stadtkreises mit der WRS ebenfalls institutionell verfestigt ist.

3.3.3 Landkreis und Gemeinden

Wie im Laufe der Arbeit bereits erläutert, ist eine enge Abstimmung der Landkreise mit den Städten und Gemeinden zur Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips und zur effektiven Aufgabenerfüllung der kommunalen Wirtschaftsförderung erforderlich. Dadurch liegt die Kooperation zwischen dem Landkreis und den Gemeinden quasi schon in der Natur der Sache. Darüber hinaus ist die Kooperation der kreisansässigen Städte und Gemeinden mit dem Rems-Murr-Kreis in der Wirtschaftsförderung durch den Beirat Wirtschaftsförderung⁹⁴ ebenfalls, wenn auch in abgeschwächter Form, institutionell verfestigt. Dem Beirat Wirtschaftsförderung gehören unter anderem ein Vertreter der kreisangehörigen Gemeinden und ein Vertreter der kreisangehörigen Städte an. Da die Städte und Gemeinden mit ihrer Mitgliedschaft im Beirat Wirtschaftsförderung die strategische Ausrichtung und die Arbeitsschwerpunkte der Kreiswirtschaftsförderung begleiten, besteht eine solide Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Städten bzw. Gemeinden und dem Landkreis in der Wirtschaftsförderung .

⁹⁴ Näheres zum Beirat Wirtschaftsförderung in Kapitel 4.3.4.

4 Das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ am Beispiel Rems-Murr-Kreis

4.1 Entstehung des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“

Im Landkreis Esslingen wurde bereits 1996 ein Kreiswirtschaftsförderer eingesetzt. Der in den Ruhestand getretene Unterensinger Bürgermeister Walter Straub betrieb erstmals die Wirtschaftsförderung des Landkreises auf Honorarbasis und war dafür bei der Kreissparkasse angesiedelt. Mit der Wahl des neuen Landrats Heinz Eininger im Jahr 2000 wurde in der Kreisverwaltung der Wirtschaftsförderung eine größere Bedeutung beigemessen, weshalb eine Neuorganisation der Kreiswirtschaftsförderung vorgenommen werden sollte. Die Esslinger Kreiswirtschaftsförderung sollte zukünftig näher an die Kreisverwaltung angebunden und zudem von der Stundenzahl ausgebaut werden. Gleichzeitig sollte die Esslinger Kreissparkasse als Sponsoringpartner beibehalten werden.⁹⁵ Für die Neuausrichtung lagen mehrere Kooperationsmodelle zur Auswahl vor. Neben Kooperationsangeboten der Kommunalentwicklung Baden-Württemberg und der Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit, der Vorgängerin der bereits erwähnten BW International, konkurrierten insbesondere die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH und die Steinbeis-Stiftung um die Partnerschaft mit dem Landkreis Esslingen.⁹⁶ Als Vorteile der WRS wurden deren regionalspezifische Netzwerke, Aktivitäten und Kompetenzen sowie deren regionale und kommunale Verankerung gesehen. Wesentlich für das Eingehen einer Kooperation mit der WRS waren unter anderem Kompetenzen der Region bei der regionalen Strukturentwicklung, wie der Schwerpunktsetzung von Flächenausweisungen in der Regionalplanung durch den VRS. Auch die Förderung regionaler Kompetenzzentren der WRS war für den Landkreis Esslingen von Bedeutung, da im Landkreis bereits mehrere Kompetenzzentren angesiedelt waren. Weitere Aspekte waren Aktivitäten der

⁹⁵ Telefoninterview mit dem Wirtschaftsförderer des Landkreises Esslingen am 22. Januar 2009.

⁹⁶ Vgl. Landkreis Esslingen, Wirtschaftsförderung im Landkreis Esslingen. Vorlage für den Ausschuss für Technik und Umwelt zur nichtöffentlichen Sitzung am 21.03.2002, Drucksachenummer: 62/2002.

WRS im Standortmarketing für die Kommunen der Region oder vorhandene Dienstleistungsangebote bei der Standortvermittlung innerhalb der Region Stuttgart. Beispielhaft kann das von der WRS entwickelte Standortkommunikationssystem SKS genannt werden, welches bereits von einigen Städten und Gemeinden im Landkreis Esslingen für die Vermittlung ihrer Gewerbeflächen und -immobilien genutzt wurde.⁹⁷

4.2 Übernahme im Rems-Murr-Kreis

Das erste Mal wurde die Einsetzung eines Kreiswirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis von den CDU-Regionalräten OB Dr. Frank Nopper (OB von Backnang) und Dr. Joachim Pfeiffer MdB (Wahlkreis 264) öffentlich angeregt. Als die Forderungen nach einem Kreiswirtschaftsförderer die Aufmerksamkeit der Presse erhielt⁹⁸, folgte die SPD Kreistagsfraktion mit einem Antrag zur Schaffung der Stelle eines Wirtschaftsförderers am 22.11.2004.⁹⁹ In der Sitzung des Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschusses vom 28.02.2005 wurde dem Ausschuss die Konzeption zur Einrichtung einer Stelle für die Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis vorgelegt. In der Vorlage wurde auf das „Esslinger Modell“ eingegangen und die Erfahrungen der Landkreise Esslingen und Böblingen mit dem Modell kurz geschildert. Außerdem wurden neben dem Aufgabenprofil noch die organisatorische Einbindung, die Kosten und die Finanzierung erläutert.¹⁰⁰ Mit dem Steinbeis-Modell der Wirtschaftsförderung, für welches sich der Landkreis Göppingen entschied, bestand auch im Rems-Murr-Kreis eine konzeptionelle Alternative zum Kooperationsmodell der WRS. Da die CDU-Regionalräte bereits das Kooperationsmodell der WRS für den Rems-Murr-Kreis anregten, die SPD die Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung nach dem Kooperationsmodell der WRS beantragte und die Landkreise Böblingen und Esslingen über positive Erfahrungen mit dem Kooperationsmodell berichteten, beschäftigte sich der Rems-Murr-Kreis vornehmlich mit der

⁹⁷ Telefoninterview mit dem Wirtschaftsförderer des Landkreises Esslingen am 04. Februar 2009.

⁹⁸ Vgl. o. V., Experte nicht zum Nulltarif, in: Stuttgarter Zeitung vom 30.07.2004.

⁹⁹ Vgl. SPD Kreistagsfraktion Rems-Murr-Kreis, Antrag Wirtschaftsförderer/Wirtschaftsförderin am 22.11.2004.

¹⁰⁰ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Konzeption zur Errichtung einer Stelle für die Kreiswirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 28.02.2005, Drucksachenummer: 8/2005.

Konzeption des „Esslinger Modells“. Auch den Ausschuss überzeugte das Konzept in der vorgelegten Form und er beauftragte die Verwaltung, die Arbeitsschwerpunkte des Wirtschaftsförderers zu konkretisieren sowie die abschließenden Verträge und die Stellenausschreibung vorzubereiten.¹⁰¹ In der weiteren Vorberatung im Umwelt- und Verkehrsausschuss wurde die Konzeption zur Wirtschaftsförderung von allen Fraktionen mit Ausnahme der Fraktion der Freien Wähler grundsätzlich begrüßt.

Neben den Freien Wählern sahen auch die Vertreter der Bürgermeister und Oberbürgermeister im Rems-Murr-Kreis eine Unterstützung durch den Landkreis in der Wirtschaftsförderung als nicht unbedingt notwendig an. In den Spitzengesprächen mit den Sprechern der Bürgermeister sowie der Oberbürgermeister wurden trotz der ablehnenden Haltung Ideen für eine konstruktive Zusammenarbeit entwickelt.¹⁰² Schließlich wurde in der Sitzung des Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschusses am 20.06.2005 die Anstellung eines Wirtschaftsförderers durch die WRS ab dem 01.01.2006 mit einer Befristung von 3 Jahren beschlossen.¹⁰³

4.3 Anwendung des „Esslinger Modells“ im Rems-Murr-Kreis

4.3.1 Eingliederung in die Verwaltung

Die Stabsstelle Wirtschaftsförderung ist direkt dem Landrat zugeordnet.¹⁰⁴ Zum 01. November 2007 wurde die „Stabsstelle Wirtschaftsförderung“ mit dem bisherigen Fachbereich „Strukturentwicklung“ zur „Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus“ zusammengeführt, um die Tourismusaufgaben noch stärker mit den Zielen der Wirtschaftsförderung

¹⁰¹ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Konzeption zur Errichtung einer Stelle für die Kreiswirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis. Niederschrift über die Sitzung des Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschusses am 28.02.2005.

¹⁰² Vgl. Rems-Murr-Kreis, Entscheidung über die Einrichtung der Stelle eines Wirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 20.06.2005, Drucksachennummer: 49/2005.

¹⁰³ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Entscheidung über die Einrichtung der Stelle eines Wirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis. Niederschrift über die Sitzung des Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschusses am 20.06.2005.

¹⁰⁴ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Stabsstelle Wirtschaftsförderung- Vorstellung der Arbeitsschwerpunkte. Vorlage für den Umwelt- und Verkehrsausschuss zur Sitzung am 03.04.2006, Drucksachennummer: 19/2006.

abstimmen zu können. Die Aufgaben und Projekte der Wirtschaftsförderung werden vom Beirat Wirtschaftsförderung begleitet und erörtert. Kreisweite tourismusrelevante Themenstellungen werden hingegen im Rahmen des eigens eingerichteten Tourismusbeirats behandelt. Die in die Stabsstelle integrierte Geschäftsstelle der Fremdenverkehrsgemeinschaft Schwäbischer Wald e.V. wird durch vereinseigene Gremien gesteuert.¹⁰⁵

4.3.2 Personelle Ausstattung

Beim „Esslinger Modell“ erledigt ein Projektleiter die laufenden Aufgaben der Kreiswirtschaftsförderung. Der Projektleiter wird von der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH im Einvernehmen mit dem Landrat eingestellt und vom Landrat zum Wirtschaftsförderer des Landkreises, zunächst auf drei Jahre befristet, bestellt. Der Kreiswirtschaftsförderer ist somit bei der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH angestellt, allerdings dem Landkreis abgeordnet und unterliegt dem Direktionsrecht des Landrats. Als formeller Mitarbeiter der WRS ist der Kreiswirtschaftsförderer in die Informations- und Arbeitsstruktur des WRS-Geschäftsbereichs „Standortmanagement“ eingebunden. Der Landkreis stellt laut Vertrag anteilig eine Sekretariatskraft zur Verfügung.¹⁰⁶ In der personellen Vernetzung zwischen der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH und dem Landkreis liegt der Kern der Kooperation. Durch die Vernetzung und damit verbundene Einbindung in die Arbeitsstruktur der WRS ist der Informationsaustausch zwischen dem Landkreis und der WRS naturgemäß auf sehr hohem Niveau. Durch die personelle Verflechtung sind Kooperationen in den einzelnen Projekten leichter zu gestalten. Grundlage für das Modell ist ein Geschäftsbesorgungsvertrag zwischen dem Landkreis und der WRS. Der Geschäftsbesorgungsvertrag ist, parallel zur Bestellung des Projektleiters als Kreiswirtschaftsförderer, zunächst auf drei Jahre befristet.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Wirtschaftsförderung im Landratsamt Rems-Murr-Kreis – Bilanz 2007 und Planung 2008. Vorlage für den Beirat Wirtschaftsförderung zur Sitzung am 14.03.2008.

¹⁰⁶ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Konzeption zur Errichtung einer Stelle für die Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 28.02.2005, Drucksachennummer: 8/2005.

¹⁰⁷ Vgl. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH/Rems-Murr-Kreis, Vertrag über eine Geschäftsbesorgung und Kooperation. Entwurf mit Stand 17.12.2004.

Im Rems-Murr-Kreis wurde der Wirtschaftsförderer zudem von Beginn an durch eine Sachbearbeiterin projektbezogen unterstützt.¹⁰⁸

Mit der Eingliederung der Aufgabe „Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum“ und der Zusammenführung mit dem Fachbereich „Strukturentwicklung“ wurden weitere, vom Landkreis angestellte, Mitarbeiter der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus zugeordnet. Der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus gehören derzeit neben dem Kreiswirtschaftsförderer die Tourismusbeauftragte, zwei Mitarbeiterinnen der Wirtschaftsförderung, eine Mitarbeiterin im Bereich Tourismus sowie zwei Sekretariatskräfte an. Zwei Sachbearbeiterinnen sind in Teilzeit beschäftigt.¹⁰⁹ Die Kooperation zwischen der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH und dem Rems-Murr-Kreis sowie die mit der Kooperation einhergehende Stelle des Kreiswirtschaftsförderers wurde in der Sitzung des Umwelt- und Verkehrsausschusses am 07.07.2008 um weitere fünf Jahre bis 2013 verlängert.¹¹⁰ Im November 2008 beschloss der Umwelt- und Verkehrsausschuss des Rems-Murr-Kreises die Einstellung eines Europabeauftragten. Der Europabeauftragte soll die für Kommunen relevanten europäischen Themen und deren Auswirkungen frühzeitig wahrnehmen, zusätzliche europäische Fördermittel akquirieren, die Kommunen sowie die Landkreisverwaltung beraten und ein Netzwerk zwischen den Akteuren der Europaarbeit aufbauen. Der Europabeauftragte ist, simultan zum Kooperationsmodell der Wirtschaftsförderung, bei der WRS angestellt und an den Rems-Murr-Kreis abgeordnet. Zur Unterstützung in der Aufgabenwahrnehmung kann der Europabeauftragte für Sekretariats- und Assistenzfunktionen auf Ressourcen der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus zurückgreifen.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Stabsstelle Wirtschaftsförderung – Vorstellung der Arbeitsschwerpunkte. Vorlage für den Umwelt- und Verkehrsausschuss zur Sitzung am 03.04.2006, Drucksachenummer: 19/2006.

¹⁰⁹ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Wirtschaftsförderung im Landratsamt Rems-Murr-Kreis – Bilanz 2007 und Planung 2008. Vorlage für den Beirat Wirtschaftsförderung zur Sitzung am 14.03.2008.

¹¹⁰ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Wirtschaftsförderung – Verlängerung des Vertrags mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH. Vorlage für den Umwelt- und Verkehrsausschuss zur Sitzung am 07.07.2008, Drucksachenummer: 83/2008.

¹¹¹ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Verstärkung der Europa-Arbeit bei der Kooperation mit der Region Stuttgart. Vorlage für den Umwelt- und Verkehrsausschuss zur Sitzung am 24.11.2008, Drucksachenummer: 148/2008.

4.3.3 Finanzielle Ausstattung

Die anfängliche Kostenkalkulation für die Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung beinhaltete Gesamtaufwendungen von 107.000 Euro pro Jahr. Darin enthalten sind die Personalkosten des Kreiswirtschaftsförderers, die Personalkosten einer Teilzeitkraft Projektassistentin, laufende Geschäftsausgaben sowie Projektmittel und Aufwendungen für Veranstaltungen. Wie beim „Esslinger Modell“ üblich, werden die Kosten anteilig von der WRS, dem Landkreis und der Kreissparkasse übernommen. Im ersten Entwurf der Kostentragung entfielen 30.000 Euro auf den Rems-Murr-Kreis, auf die WRS 25.000 Euro und 52.000 Euro auf die Kreissparkasse.¹¹² In der Vorlage zur Beschlussfassung über die Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung wurden die Gesamtkosten und die Verteilung der Kosten nach Absprache mit der Kreissparkasse und der WRS bestätigt. Zudem sicherte die Vorlage dem Ausschuss zu, dass bei der mit 21.000 Euro kalkulierten Sekretariatsstelle auf bestehendes Verwaltungspersonal zurückgegriffen wird und somit die tatsächlichen Mehraufwendungen ohne Personalkosten beim Landkreis maximal 15.000 Euro betragen werden.¹¹³

Zusätzlich zu den genannten 25.000 Euro beteiligt sich die WRS auch bei einzelnen Projekten mit teilweise nicht unerheblichen Ressourcen materieller und personeller Art. Gerade im Bereich Marketing und Wirtschaftsförderungen sind zudem viele interessante Public-Private-Partnership-Projekte möglich. Durch die starke Vernetzung entstehen bei den einzelnen Projekten Kooperationen mit den unterschiedlichsten Akteuren. Exemplarisches Beispiel hierfür bietet die in Kapitel 4.6.4 näher beschriebene Ausbildungsmesse „Fokus Beruf“. Neben dem Rems-Murr-Kreis sind die IHK-Bezirkskammer Rems-Murr, die Agentur für Arbeit Waiblingen, die Kreishandwerkerschaft Rems-Murr, der Kreisjugendring Rems-Murr e.V. und der Arbeitgeberverband Südwestmetall Träger des Projekts, die personelle Ressourcen zur Verfügung stellen. Eine erhebliche finanzielle Unterstützung von 50.000 Euro pro Veranstaltung erfolgt zudem noch durch die

¹¹² Vgl. Rems-Murr-Kreis, Konzeption zur Errichtung einer Stelle für die Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 28.02.2005, Drucksachenummer: 8/2005.

¹¹³ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Entscheidung über die Einrichtung eines Wirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 20.06.2005, Drucksachenummer: 49/2005.

Volksbanken Raiffeisenbanken im Rems-Murr-Kreis. Ohne das vorhandene Netzwerk und die Einbeziehung der Kooperationspartner wäre eine solche kreisweite Ausbildungsmesse ansonsten durch mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen nicht realisierbar.

4.3.4 Beirat Wirtschaftsförderung

Im Rahmen des Entstehungsprozesses der Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung fanden, wie beiläufig bereits erwähnt, Spitzengespräche mit den Sprechern der Bürgermeister und Oberbürgermeister statt. Beim Spitzengespräch am 31. Mai 2005 wurden Ideen für eine konstruktive Zusammenarbeit entwickelt. Eine der Ideen war die *„Einrichtung eines ständigen Beirats zur Abstimmung aktueller Aktionen in Fragen der Flächen- und Strukturentwicklung kreisweiter Wirtschaftsförderung und zur Pflege eines Erfahrungsaustausches.“*¹¹⁴ In der Sitzung des Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschusses am 20. Juni 2005 wurde aus der Mitte des Kreistages zudem angeregt, den zu gründenden Beirat zusätzlich mit externen Fachleuten zu besetzen.¹¹⁵

Besetzt ist der Beirat Wirtschaftsförderung mit Vertretern der Kreistagsfraktionen und daneben mit weiteren Vertretern folgender externer Mitglieder: Agentur für Arbeit Waiblingen, Gemeindetag Baden-Württemberg Kreisverband Rems-Murr, IHK-Bezirksskammer Rems-Murr, Kreishandwerkerschaft Rems-Murr, Städtetag Baden-Württemberg, SWN Kreissparkasse Waiblingen und der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH. Als Aufgabe des Beirats wurde die inhaltliche Begleitung der Wirtschaftsförderungskonzeption und insbesondere die Begleitung der strategischen Ausrichtung bzw. der Arbeitsschwerpunkte der Stabsstelle Wirtschaftsförderung festgelegt. Der Beirat Wirtschaftsförderung soll der Kreisverwaltung zudem Optimierungsvorschläge unterbreiten. Vorgesehen

¹¹⁴ Rems-Murr-Kreis, Entscheidung über die Einrichtung der Stelle eines Wirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für den Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss zur Sitzung am 20.06.2005, Drucksachennummer: 49/2005.

¹¹⁵ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Entscheidung über die Einrichtung der Stelle eines Wirtschaftsförderers im Rems-Murr-Kreis. Niederschrift über die Sitzung des Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschusses am 20.06.2005.

war ein halbjährlicher Tagungsrhythmus.¹¹⁶ Aus Gründen der Effektivität hat sich im Laufe der Jahre allerdings ein jährlicher Tagungsrhythmus eingespielt.

4.4 Zusammenfassung des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“

Wesentlicher Bestandteil des „Esslinger Modells“ sind vor allem zwei Komponenten. Die eine Komponente ist die personelle Verflechtung zwischen dem Landkreis und der WRS. Die andere Komponente ist die Kostenaufteilung zwischen dem Landkreis, der WRS und der Kreissparkasse. Die personelle Verflechtung erfolgt in Person des Projektleiters. Der Projektleiter ist formeller Mitarbeiter der WRS und wird an den Landkreis abgeordnet. Im Landkreis nimmt der Projektleiter die Tätigkeit des Wirtschaftsförderers wahr und kann dafür auf sämtliche Informationen und Daten der WRS zurückgreifen. Mit der personellen Verflechtung soll zudem ein guter Informationsaustausch und eine optimale Abstimmung zwischen dem Landkreis und der WRS gewährleistet werden. Bei der Kostenaufteilung werden etwa 50% der Kosten von der Kreissparkasse übernommen. Die restlichen 50% werden etwa je zur Hälfte von der WRS und dem Landkreis getragen. Die Kosten für den Landkreis können jedoch auf Grund unterschiedlich hoher kalkulatorischer Kosten oder auf Grund einer unterschiedlich hohen Ausstattung an Verfügungsmitteln für Projekte von Landkreis zu Landkreis abweichen. Die finanzielle Beteiligung der Kreissparkasse wäre allerdings auch bei anderen Kooperationsmodellen realisierbar. Ebenfalls unabhängig von der Kooperation ist die Organisation der Kreiswirtschaftsförderung. In der Regel wird für die Kreiswirtschaftsförderung zwischen der Stabsstellenlösung, der GmbH-Lösung und der Ämterlösung unterschieden. Auch die Zusammenführung mit weiteren Verwaltungsbereichen, wie dem Tourismus oder dem Marketing, kann vom Landkreis frei verfügt werden. Genauso ist die Einbeziehung Dritter in die Arbeit der Kreiswirtschaftsförderung, beispielsweise durch die Einrichtung eines Beirats, fakultativ und wird vom jeweiligen Landkreis eigenständig entschieden.

¹¹⁶ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Stabsstelle Wirtschaftsförderung- Vorstellung der Arbeitsschwerpunkte. Vorlage für den Umwelt- und Verkehrsausschuss zur Sitzung am 03.04.2006, Drucksachenummer: 19/2006.

4.5 Abgrenzung zu anderen Kooperationsmodellen

Neben dem „Esslinger Modell“ gibt es noch zahlreiche andere Kooperationsmodelle auf Kreisebene. Besonders im Landkreis Esslingen hatte die WRS einige Konkurrenten um die Partnerschaft mit dem Landkreis. Im Nachfolgenden werden das Kooperationsmodell der Steinbeis-Stiftung und die privatrechtliche Organisationsform der GmbH, welche die Einbeziehung Dritter erleichtern kann, kurz dargestellt.

4.5.1 Steinbeis-Modell

Dach des Steinbeis-Verbundes bildet die im Jahr 1971 wiedergegründete gemeinnützige Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Zusammen mit der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer bildet die Stiftung die Basis der Organisation. Die Experten der Steinbeis-Stiftung arbeiten in den Transfer-, Forschungs- und Beratungszentren.¹¹⁷ Bei einer Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Stiftung übernimmt diese die Geschäftsbesorgung der Gesellschaft durch einen Projektleiter, der zum Geschäftsführer der jeweiligen Wirtschaftsförderungsgesellschaft bestellt wird. In einem alternativen Kooperationsmodell führt ein Projektleiter der Steinbeis-Stiftung die Technologie-, Markt- und Organisationsberatung als Projektmitarbeiter der Gesellschaft oder beim Amt für Wirtschaftsförderung durch.¹¹⁸ Der Landkreis Göppingen ist mit seiner Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen mbH (WIF) Partner der Steinbeis-Stiftung. Ziel der WIF ist die Unterstützung kreisansässiger kleiner und mittlerer Unternehmen, insbesondere bei der Förderung und Umsetzung innovativer Ansätze. Die Unterstützung erfolgt vorrangig durch einzelbetriebliche Betreuung und Information. Daneben versteht sich die WIF als Schaltstelle zwischen den Unternehmen und anderen Akteuren bzw. Institutionen der Wirtschaftsförderung. Durch die Kooperation mit der Steinbeis-Stiftung kann die Gesellschaft auf über 4.500 Experten

¹¹⁷ Vgl. Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung, Struktur, Online im WWW unter URL: <http://www.stw.de/wir-ueber-uns/struktur.html> [24.02.2009].

¹¹⁸ Vgl. Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung, Formen der Zusammenarbeit, Online im WWW unter URL: <http://www.stw.de/K062/62606/62606-formen.htm> [24.02.2009].

unterschiedlicher Fachgebiete zurückgreifen.¹¹⁹ Während im Rems-Murr-Kreis neben den Dienstleistungen für Unternehmen auch die Förderung strukturschwacher Teilräume oder das Standortmarketing einen besonderen Stellenwert haben, fokussiert sich die Wirtschaftsförderung des Landkreises Göppingen vor allem auf die einzelbetriebliche Beratung und Betreuung.

4.5.2 GmbH

Die privatrechtliche Form der GmbH hat vor allem organisatorische Vorteile. Beispielfähig kann die größere Flexibilität in Folge der geringeren Bindung an das Haushaltsrecht und sonstigen öffentlich-rechtlichen Vorschriften genannt werden.¹²⁰ Aber auch für Kooperationen ergeben sich aus der privatrechtlichen Organisationsform der GmbH interessante Aspekte. Auf die starke institutionelle Festigung der Kooperation durch die Beteiligung Dritter als Gesellschafter an der GmbH wurde bereits anhand des Beispiels der WRS in Kapitel 3.3.1 eingegangen. An den Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Landreise sind unterschiedliche Kooperationspartner beteiligt. Im Main-Tauber-Kreis sind neben dem Landkreis alle kreisansässigen Städte und Gemeinden sowie die Steinbeis-Stiftung an der Wirtschaftsförderungsgesellschaft beteiligt.¹²¹ Andere Landkreise, wie Göppingen oder Schwäbisch Hall, verzichten wiederum auf weitere Gesellschafter. Der Landkreis ist in beiden Fällen der einzige Gesellschafter der Kreiswirtschaftsförderungsgesellschaft. Um die Städte und Gemeinden sowie weitere wirtschaftsrelevante Akteure dennoch an der Arbeit der Kreiswirtschaftsförderung zu beteiligen, sind in Göppingen deren Vertreter im Aufsichtsrat der Gesellschaft.¹²² In Schwäbisch Hall wurde eine andere Form der Mitwirkung gewählt. Wie im Rems-Murr-Kreis wurde ein Beirat gegründet, in dem Vertreter der kreisansässigen Städte und Gemeinden sowie weiterer

¹¹⁹ Vgl. Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen mbH, Wir über uns, Online im WWW unter URL: <http://www.wif-gp.de/Wir-ueber-uns.html> [14.02.2009].

¹²⁰ Vgl. Wegner, 1994, S. 84.

¹²¹ Vgl. Main-Tauber-Kreis, Wirtschaftsförderung Main-Tauber GmbH, Online im WWW unter URL: <http://www.main-tauber-kreis.de/index.phtml?sNavID=266.111&mNavID=1.100&La=1> [14.02.2009].

¹²² Vgl. Landkreis Göppingen, Beteiligungsbericht 2006, Online im WWW unter URL: <http://www.landkreis-goepingen.de/servlet/PB/show/1227212/Beteiligungsbericht%2006.pdf> [11.02.2009].

Institutionen mitwirken.¹²³ Die Einbeziehung von Dritten als Gesellschafter der Wirtschaftsförderungsgesellschaft hat zudem einen weiteren Vorteil in der Erhöhung des Stammkapitals durch die Einlagen der Kooperationspartner.

4.6 Projekte in Kooperation

Die Auswirkungen des Kooperationsmodells auf die Städte und Gemeinden sollen in der Arbeit vornehmlich aus deren Sicht dargestellt werden. Deshalb wird auf eine ausführlichere Bewertung der Projekte verzichtet. Auch eine detaillierte Beschreibung der Auswirkungen der Projekte auf die kreisansässigen Städte und Gemeinden wird aus diesem Grund nicht vorgenommen.

4.6.1 Koordinator IKZ

Die Schwierigkeiten und Hindernisse einer Kooperation wurden in Kapitel 2.3 ausführlich geschildert. Im Rems-Murr-Kreis entschlossen sich die sechs Städte und Gemeinden Fellbach, Kernen, Korb, Waiblingen, Weinstadt und Winnenden zu einer interkommunalen Zusammenarbeit. Mit der Kooperation sollen die qualitativen Standortfaktoren des Unteren bzw. Vorderen Remstals bekannt gemacht werden, die Binnenidentität und wirtschaftliche Zusammenarbeit gefördert sowie die Leistungsfähigkeit der ansässigen Unternehmen herausgestellt werden. Dazu wurde der „RemsTalk“, das Forum der Wirtschaft des Vorderen Remstals, ins Leben gerufen. Um die genannten Ziele zu erreichen, wurde mit dem „RemsTalk“ eine Kommunikationsplattform für Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Kammern und Verbänden geschaffen. Im Rahmen der Auftaktveranstaltung in Fellbach wurde sechs ausgewählten Unternehmen aus den beteiligten Städten und Gemeinden die Möglichkeit gegeben, sich zu präsentieren. Auf die Auftaktveranstaltung sollen jährliche Veranstaltungen, wechselweise in allen beteiligten Kommunen, für die Unternehmen des Vorderen Remstals folgen. Highlight der Auftaktveranstaltung war, neben dem Gastredner Professor Eilfort, die Uraufführung eines zwölfminütigen Imagefilms. Der Imagefilm stellt die Vorzüge des Vorderen Remstals

¹²³ Vgl. Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwäbisch Hall, Geschäftsbericht für das Jahr 2006, Online im WWW unter URL: http://www.wfgonline.de/11_wfg/pdf/geschaeftsbericht2006.pdf [11.02.2009].

und die sechs ausgewählten Unternehmen dar.¹²⁴ Die zukünftig folgenden Veranstaltungen sollen ebenfalls mit neuen Highlights aufgewertet werden. Eine interkommunale Zusammenarbeit in dieser Form birgt jedoch einige der in Kapitel 2.3 genannten Risiken bzw. Gefahren. Bei Kommunen mit nicht unwesentlichen Größenunterschieden kann die Verteilung der Kosten bzw. Nutzen, in diesem Fall die Möglichkeit der Selbstdarstellung oder Positionierung der eigenen Kommune innerhalb des gemeinsamen Wirtschaftsraumes, problematisch werden. Ebenfalls können persönliche Barrieren, die vor allem auf Grund des gleichzeitig bestehenden Wettbewerbs vorhanden sein können, sich hinderlich auswirken. Durch die bestehende Konkurrenzsituation ist das Vertrauen in die Kooperationspartner oftmals eingeschränkt, was einen erhöhten Abstimmungs- und Kontrollbedarf zur Konsequenz hat. Innerhalb der interkommunalen Zusammenarbeit übernahm die Kreiswirtschaftsförderung vor allem eine koordinierende, organisierende und moderierende Funktion ein. Unter anderem bereitete die Kreiswirtschaftsförderung die Sitzungen der Arbeitsgruppe vor und leitete die Sitzungen. Der Kreiswirtschaftsförderer wurde von allen Partnern als vertrauensvoller, neutraler Moderator anerkannt. Wie in Kapitel 2.3.4 geschildert, ist der Aufbau von Vertrauen zwischen Konkurrenten ein langwieriger Prozess. Dieser Prozess konnte in der interkommunalen Zusammenarbeit durch das Vorhandensein eines neutralen Moderators vereinfacht und beschleunigt werden. Durch das Vertrauen in den Kreiswirtschaftsförderer konnten die sonst eher aufwendigen Abstimmungsprozesse vereinfacht und auf die Einsetzung gegenseitiger Kontrollmechanismen verzichtet werden. Auch bei Meinungsverschiedenheiten zwischen den Kooperationspartnern konnte der Kreiswirtschaftsförderer vermitteln und eine zufriedenstellende Lösung finden, die für alle Beteiligten akzeptabel war.

Die Bedeutung der unterstützenden Arbeit des Kreiswirtschaftsförderers erkannten auch die Oberbürgermeister und Bürgermeister der Kommunen an.¹²⁵

¹²⁴ Vgl. RemsTalk, Sponsorenhandout RemsTalk 2008.

¹²⁵ Die Anerkennung der Leistung des Kreiswirtschaftsförderers ist im Brief des Oberbürgermeisters der Stadt Weinstadt an den Kreiswirtschaftsförderer vom 27.06.2008 und der E-Mail des Oberbürgermeisters der Stadt Waiblingen an die beteiligten Ober-/Bürgermeister und den Kreiswirtschaftsförderer vom 17.06.2008 ersichtlich.

4.6.2 Investorenforum

Die Aufgabenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg bildete die Ansiedlung neuer Unternehmen den Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung in Deutschland. Seit den 1970er Jahren sinkt jedoch die Zahl der mobilen, arbeitsplatzrelevanten Unternehmen.¹²⁶

Der mit der Gewerbeflächenstudie des Rems-Murr-Kreises beauftragte Professor Dr. Alfred Ruther-Mehlis vom Institut für Stadt- und Regionalentwicklung an der Hochschule Nürtingen-Geislingen stellte sogar fest, dass künftig 90 Prozent der Nachfrage an Gewerbeflächen von bereits am Ort ansässigen Betrieben stammen wird.¹²⁷

Dies belegt, dass neben der traditionellen Akquise neuer Unternehmen zunehmend die Bestandspflege ansässiger Unternehmen in den Fokus der Wirtschaftsförderung rückt. Wesentlicher Bestandteil der Bestandspflege ist die Bereitstellung von Gewerbeflächen für beabsichtigte Erweiterungen der ansässigen Unternehmen. Die Unternehmenserweiterung gestaltet sich gerade für kleine und mittlere Unternehmen in der Region Stuttgart auf Grund mangelnder geeigneter Flächen zunehmend problematisch.¹²⁸ Im Rems-Murr-Kreis kommt erschwerend hinzu, dass kein anderer Landkreis in der Neuausweisung von Gewerbeflächen derart eingeschränkt ist. Die Ursachen der stark ausgeprägten Einschränkung sind die Topographie und die bereits dichte Besiedelung. Die industrielle Entwicklung findet überwiegend in Tallagen statt. Eine größere Tallage ist im Rems-Murr-Kreis allerdings die Ausnahme und nur mit der Backnanger Bucht, welche die Städte Backnang und Winnenden umfasst, vorhanden.¹²⁹

¹²⁶ Vgl. Reschl/Rogg, 2001, S. 11f.; der Trend wird bestätigt in: Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hrsg.), *Wie attraktiv sind die Standorte der Region Stuttgart? Eine Analyse der Verlagerung von Unternehmenssitzen*, Stuttgart, 2006.

¹²⁷ Vgl. Winterling, Martin, *Unternehmen ein Zuhause geben*, in: Waiblinger Kreiszeitung vom 09. Oktober 2008, S. c4.

¹²⁸ Eine Übersicht über Erweiterungsabsichten der Unternehmen und deren Probleme bietet: Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hrsg.), *Gewerbeflächen – Standortpolitik für die Region Stuttgart*, Stuttgart, 2003.

¹²⁹ Interview mit dem Wirtschaftsförderer des Rems-Murr-Kreises am 10.02.2009.

Wie alle Städte und Gemeinden der Region Stuttgart sind auch die Kommunen im Rems-Murr-Kreis in der Flächenausweisung zudem an den Vorgaben des Regionalplans gebunden. Der Regionalplan, mit dem Leitbild der nachhaltigen, sozial gerechten, ökologisch tragfähigen und ökonomisch effizienten Entwicklung der Region Stuttgart, sieht allerdings nur eine moderate Inanspruchnahme neuer Flächen vor.¹³⁰ Damit soll der Vorschrift des § 1 Absatz 4 BauGB Rechnung getragen werden, der den schonenden Umgang mit Grund und Boden fordert. Doch auch mit der Ausweisung großflächiger Gewerbegebiete bzw. Gewerbeflächen ist noch lange nicht garantiert, dass diese auch belegt werden können. Häufig sind die Ursachen für Leerstände oder nicht belegte Flächen die Orientierung an der gewünschten und nicht an der bestehenden Nachfrage des Marktes. Ein anderer Grund sind veränderte Nutzeransprüche, welche in älteren Gewerbegebieten teilweise nicht befriedigt werden können. Beispiele für schleppend anlaufende Gewerbegebiete lassen sich auch in der Region Stuttgart finden. Beim interkommunalen Gewerbepark Schwäbische Alb bei Türkheim warten die Kommunen Bad Ditzgenbach, Bad Überkingen, Deggingen, Geislingen, Kuchen, Grubingen, Wiesensteig, Mühlhausen, Drackenstein und der Landkreis Göppingen bereits seit zwei Jahren auf die erste Ansiedlung.¹³¹ Im Rems-Murr-Kreis lief auch das Gewerbegebiet Lerchenäcker¹³² in Backnang zunächst schleppend an.¹³³ Für Matthias Lutz, den Leiter des Geschäftsbereichs Standortmanagement der WRS, wird in der Region Stuttgart eine Neuausweisung großflächiger Gewerbegebiete auf der grünen Wiese aus den genannten Gründen nur noch in Ausnahmefällen zu erwarten sein.¹³⁴

¹³⁰ Vgl. Verband Region Stuttgart, Regionalplan für die Region Stuttgart – Entwurf vom 27.02.2008, S. 3.

¹³¹ Vgl. o. V., Interkommunaler Gewerbepark Schwäbische Alb bei Türkheim, Online im WWW unter URL: <http://www.lnv-goepingen.de/db2225.html> [24.02.2008].

¹³² Zur Historie und dem Stand des Projekts Lerchenäcker siehe Tabelle 1 im Anhang 10, S. XXV.

¹³³ Die Beispiele sollen nur die Situation belegen, dass auf der einen Seite Unternehmen keine geeigneten Flächen finden, aber auf der anderen Seite einige Flächen der Kommunen nicht bzw. nur schwer oder erst nach längerer Anlaufphase veräußerbar sind. Da eine genauere Untersuchung der Ursachen den Rahmen der Arbeit sprengen würde, wird auf eine ausführlicher Untersuchung verzichtet.

¹³⁴ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Gewerbeflächenstudie Rems-Murr-Kreis. Wie weit reicht die Gewerbeflächen-Reserve?, Online im WWW unter URL: http://www.rems-murr-kreis.de/4423_DEU_WWW.php [14.02.2009].

Die meisten Kommunen müssen also zur Gewinnung weiterer Flächen zukünftig überwiegend vorhandene Reserven erschließen, beispielweise durch die Reaktivierung innerörtlicher Flächenpotentiale.

Auf dem Investorenforum präsentieren 16 Städte und Gemeinden ihre Gewerbeflächen. Der Fokus der Ausstellung soll auf innerörtlichen Entwicklungsflächen liegen, die sich aber nicht zwingend im Eigentum der Kommune befinden müssen.¹³⁵ Da innerörtliche Entwicklungsflächen in der Regel nicht im Standortkommunikationssystem der WRS oder ähnlichen Vermarktungsangeboten aufgenommen sind, hat die Veranstaltung einen gewissen Neuigkeitswert. Die Konzentration der Immobilienbranche liegt bisher eher auf der Stuttgarter Innenstadt und auf zu vermietende Büroräume. Eine Konzentration einer größeren Anzahl von zu vermietenden Bürogebäuden ist im Rems-Murr-Kreis nur in Fellbach vorzufinden. Durch die Ausstellung einer Vielzahl von Gewerbeflächen aus einem Landkreis, der damit geschaffenen Transparenz des Immobilienmarktes im Rems-Murr-Kreis und durch den Neuigkeitswert soll dennoch das Interesse der Akteure aus der Immobilienbranche geweckt werden. Über 1.000 Einladungen gingen an die Akteure der Immobilienbranche. Auf der Veranstaltung soll den Vertretern der Kommunen die Möglichkeit gegeben werden, mit einer Vielzahl von Akteuren der Branche in Kontakt treten zu können.¹³⁶ Durch die Austragung auf Landkreisebene konnte die notwendige kritische Masse an ausgestellten Gewerbeflächen erreicht werden, um die Immobilienakteure anzusprechen. Auf überlokalen Messen oder Foren, wie der Expo Real in München, ist die Möglichkeit zur Präsentation einer so großen Anzahl an Kommunen aus einem Landkreis nicht möglich.¹³⁷ Mit der Veranstaltung soll auch das Bewusstsein der Kommunen für die Notwendigkeit der Nutzung vorhandener Reserven gestärkt werden. Dazu sollen die Ergebnisse einer kreisweiten Gewerbeflächenstudie über die tatsächliche Nachfrage an Gewerbeflächen, den Bestand an verfügbaren Gewerbeflächen und den möglichen

¹³⁵ Vgl. 1. Investorenforum Rems-Murr-Kreis, Allgemeine Ausstellungs- und Veranstaltungsbedingungen.

¹³⁶ Interview mit dem Wirtschaftsförderer des Rems-Murr-Kreises am 10.02.2008.

¹³⁷ In der Broschüre „Top Standorte. Gewerbeflächen aus der Region Stuttgart auf der Expo Real 2008“, erstellt durch die WRS, werden beispielsweise lediglich zwei Gewerbegebiete aus dem Rems-Murr-Kreis vorgestellt.

Reserven nach dem Regionalplan 2020 im Rahmen des Investorenforums vorgestellt werden.¹³⁸ Mit den Ergebnissen und Erkenntnissen der Studie sollen die Kommunen des Landkreises in ihrer strategischen Ausrichtung beim Flächen- bzw. Liegenschaftsmanagement unterstützt werden. Auch Folgeprojekte oder sonstige Konsequenzen werden auf Grund der Ergebnisse erhofft. Die Studie ergab beispielweise einen Mangel an hochqualifizierten Gründerzentren, professionell gemanagten Industrieparks sowie interkommunalen Gewerbegebieten im Rems-Murr-Kreis und stellt damit reichlich Handlungspotential dar. Hilfreich bei der Erstellung der Konzeption und bei den Vorarbeiten war die Zusammenarbeit mit der WRS. Durch die Zusammenarbeit konnte der Rems-Murr-Kreis auf die Erfahrungen der WRS mit den Investorenforen der Landkreise Böblingen und Esslingen zurückgreifen und dadurch die eigene Veranstaltung optimieren. Die WRS brachte zudem mit ihrem Know-how das nötige Fachwissen für die Durchführung und das in Auftrag geben der Studie ein. Trotz der derzeit kontroversen Diskussionen um den Regionalplan 2020 konnte die WRS auch die Unterstützung des Verbands Region Stuttgart für die Gewerbeflächenstudie sichern. Eine wesentliche Erleichterung für den Rems-Murr-Kreis war beim Versand der Einladungen der vorhandene Immobilienverteiler der WRS.¹³⁹

4.6.3 Clustermanagement

„Bei einem Cluster handelt es sich um eine geographische Konzentration von Unternehmen, spezialisierten Lieferanten, Dienstleistungsanbietern, Unternehmen in verwandten Branchen und verbundenen Institutionen (zum Beispiel Universitäten, Normungsinstitute und Wirtschaftsverbände), die in bestimmten Feldern untereinander verbunden sind und gleichzeitig konkurrieren und kooperieren. [...] Die Existenz von Clustern zeigt, dass Wettbewerbsvorteile nicht unbedingt in einem Unternehmen oder einer Branche angesiedelt sind, sondern vom Standort seiner Geschäftseinheiten abhängt.“¹⁴⁰ Die Globalisierung und die damit verbundene Konkurrenz zu Niedriglohnländern sowie sich verkürzende

¹³⁸ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Wirtschaftsstandort Rems-Murr-Kreis– wie weit reicht die Gewerbeflächen-Reserve? Fakten und Stichworte zur angedachten Erstellung einer Studie, Stand 08.07.2008.

¹³⁹ Interview mit dem Wirtschaftsförderer des Rems-Murr-Kreises am 10.02.2008.

¹⁴⁰ Porter, Michael E., Cluster und Wettbewerb: neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen, in: Porter, Michael E. (Hrsg.), Wettbewerb und Strategie, München, 1999, S. 207f..

Produktzyklen erhöhen den Druck auf Unternehmen nach Erstellung innovativer und hochqualitativer Produkte. Da die Innovationsprozesse äußerst kompliziert sind, versuchen Unternehmen zunehmend den Prozess in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der näheren Umgebung zu bewältigen. Diese Zusammenarbeit ist die Grundlage für das Entstehen von Clustern. Durch die Cluster entstehen wiederum Verbindungen und sich ergänzende, notwendige Produktionsfaktoren zwischen den Akteuren des Netzwerkes, welche externe Effekte von Technologien, Wissen, Informationen und Kenntnissen begünstigen.¹⁴¹ Die Bedeutsamkeit des Innovationstransfers zwischen den, zum Teil auch konkurrierenden, Akteuren eines Clusters steigt. Für die Wettbewerbsfähigkeit eines innovativen Standorts ist folglich nicht ein Unternehmen ausschlaggebend, sondern es sind unternehmerische Verflechtungen in einer ganzen Region notwendig. Von den Vorteilen eines Clusters profitieren insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die auf Grund mangelnder Ressourcen aufwendige Forschungen oder Analysen nicht selbständig durchführen können und somit auf den Informations- und Ressourcenaustausch mit anderen Akteuren angewiesen sind.¹⁴² Allerdings profitieren auch große Unternehmen von den innovativen Produkten der kleinen und mittleren Unternehmen, beispielsweise, wenn deren Produkte Bestandteil des eigenen Produkts sind. Für die Überlebensfähigkeit von Clustern¹⁴³ sind gewisse Voraussetzungen, wie beispielsweise das Vorhandensein verwandter oder unterstützender Branchen, notwendig. Die notwendigen Voraussetzungen haben sich oft traditionell ergeben oder entwickeln sich nur langfristig. Zumindest können die Voraussetzungen nicht künstlich von der Politik oder Verwaltung geschaffen werden. Da die Zusammenarbeit innerhalb eines Clusters auf freiwilliger Basis besteht, kann die Politik das Entstehen von Clustern auch nicht erzwingen, sondern lediglich unterstützen bzw. fördern. Demnach ist,

¹⁴¹ Vgl. Oppenländer, Karl Heinrich, Perspektiven der wirtschaftlichen Entwicklung, in: Oppenländer, Karl Heinrich (Hrsg.), Regionen als Wachstumsmotor. Was leisten Cluster für Innovationen? Ludwigsburger Gespräch 2007, Ludwigsburg, 2007, S. 25.

¹⁴² Vgl. Gersmeyer, 2004, S.161.

¹⁴³ Um die Frage der Wettbewerbsfähigkeit von Clustern zu beantworten, benutzt Claas van der Linde das zuvor von ihm erläuterte Diamanten-Modell von Porter. Vgl. Linde, Claas van der, Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit. Wie Cluster entstehen, wirken und aufgewertet werden, in: Cernavin, Oleg u.a. (Hrsg.), Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 543, Berlin, 2005, S. 26ff.; Zum Diamanten-Modell siehe Abbildung 2 im Anhang 11, S. XXVI.

vereinfacht gesagt, „regionales Clustermanagement die Gesamtheit der Bemühungen, den Aufbau von Clusterstrukturen positiv zu beeinflussen. Konkret wird damit ein Aufgaben- und Gestaltungsbereich beschrieben, der dieses Ziel systematisch verfolgt. Es geht also im wesentlichen [sic!] darum, den Prozeß [sic!] des ‚clustering‘ zu initiieren, zu organisieren und inhaltlich zu orientieren.“¹⁴⁴ Zur Stabilisierung und Förderung von Clustern gibt es neben dem Initiieren und der Organisation der Nachfrage und der Organisation von Markttransparenz noch die Möglichkeit der Implementierung einer sich gegenseitig ergänzenden Nachfragestruktur, wie beispielsweise durch spezialisierte Technologiezentren.¹⁴⁵ Technologie- oder Kompetenzzentren sind einverlebte Netzwerke zwischen Unternehmen und unternehmensnahen Einrichtungen wie Universitäten und Forschungseinrichtungen, die sich innerhalb einer Branche ergänzen und sämtliche Bereiche der Wertschöpfungskette einschließen. Diesem unterstützenden Instrument bedient sich auch die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, die einen Wettbewerb zur Errichtung regionaler Kompetenzzentren öffentlich ausschrieb.¹⁴⁶ Für die Ansiedlung eines Kompetenzzentrums als Maßnahme der clusterorientierten Standortpolitik bedarf es eines bestimmten Vorgehens. Das Vorgehen kann in die drei Schritte Diagnose, Konkretisierung und Realisierung eingeteilt werden.¹⁴⁷ Unter der Diagnose wird vor allem die Analyse des sich kennzeichnenden bzw. charakteristischen Wirtschaftsraums verstanden. In der Phase der Konkretisierung stehen das Herausarbeiten und das Fördern der Clusterpotentiale im Mittelpunkt. Erst danach werden in der Realisierung konkrete Maßnahmen für die Umsetzung ergriffen.¹⁴⁸ Bei der Ansiedlung des Kompetenzzentrums Verpackungs- und Automatisierungstechnik in Waiblingen wurde die Kreiswirtschaftsförderung insbesondere in der Phase der Diagnose und der Analyse tätig, was die elementare

¹⁴⁴ Gersmeyer, Horst, Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster. Analyserahmen und Ergebnisse einer empirischen Fallstudie, Europäische Hochschulschriften, Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft, Band 3032, Frankfurt am Main u.a., 2004, S.163.

¹⁴⁵ Vgl. Rehfeld, Dieter, Produktionscluster und räumliche Entwicklung. Beispiele und Konsequenzen, in: Krumbein, Wolfgang (Hrsg.), Ökonomische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte, Münster/Hamburg, 1994, S. 202.

¹⁴⁶ Vgl. Reschl/Rogg, 2003, S. 78f.

¹⁴⁷ Zur Darstellung der Grundkonzeption einer clusterorientierten Standortpolitik siehe Abbildung 3 im Anhang 12, S. XXVII.

¹⁴⁸ Vgl. Gersmeyer, 2004, S.164f..

Voraussetzung für die Ansiedlung des Kompetenzzentrums war. Mit dem Herausarbeiten der für den Bereich der Verpackungs- und Automatisierungstechnik relevanten Unternehmen und anderen Vorarbeiten in den Phasen der Diagnose und der Konkretisierung war die Wirtschaftsförderung des Rems-Murr-Kreises maßgeblicher Initiator und Wegbereiter für die Ansiedlung des Kompetenzzentrums in Waiblingen.¹⁴⁹

4.6.4 Fokus Beruf

Allein im Jahr 2007 blieben in Baden-Württemberg 60.000 Arbeitsplätze wegen des Mangels an geeigneten Fachkräften unbesetzt. Dadurch konnte ein mögliches Wertschöpfungsplus von 3,5 Milliarden Euro und ein zusätzliches Wirtschaftswachstum von einem Prozent nicht realisiert werden. Nach Wirtschaftsminister Ernst Pfister ist die Wirtschaft in Baden-Württemberg wegen der innovativen Produkte und Dienstleistungen so erfolgreich, welche auf dem Wissens- und Technologievorsprung der Unternehmen im Wettbewerb beruhen.¹⁵⁰ Unabhängig von der Konjunktur wird das Problem des Fachkräftemangels auf Grund des demographischen Faktors sich langfristig weiter verschärfen. Selbst bei der derzeitigen Finanzkrise ist der Fachkräftemangel in einigen Branchen, beispielsweise in der IT-Branche, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik, weiterhin vorhanden. So warnte der Verein Deutscher Ingenieure zusammen mit dem Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien Ende Dezember trotz der Finanzkrise vor dem Fachkräftemangel.¹⁵¹ Die Verlierer der Finanzkrise sind bisher im starken Maße An- und Ungelernte, zunehmend aber auch Fachkräfte.¹⁵²

¹⁴⁹ Die maßgebliche Vorarbeit der Kreiswirtschaftsförderung ist in den E-Mails des Kreiswirtschaftsförderers zum Thema Intralogistik und Verpackungstechnologie an die zuständigen Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH vom 01.03.2006 ersichtlich.

¹⁵⁰ Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Online im WWW unter URL: <http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/studie-fachkraeftemangel-in-baden-wuerttemberg-mit-mehr-beruflicher-weiterbildung-bekaempfen.html?Itemid=262> [29.01.2009].

¹⁵¹ Vgl. o. V., Fachkräftemangel trotz Krise, 19.12.2008, Online im WWW unter URL: http://hr.monster.de/17803_de_pf.asp [24.02.2009].

¹⁵² Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, IW-Beschäftigungsumfrage. Stecknadel im Heuhaufen, Online im WWW unter URL: <http://www.iwkoeln.de/Information/AllgemeineInfodienste/iwd/Archiv/2008/4Quartal/Nr42/tabid/2324/ItemID/22589/Default.aspx> [24.02.2009].

Besonders der Maschinenbau, eine der Leitbranchen im Rems-Murr-Kreis, ist bereits vom Fachkräftemangel betroffen¹⁵³ und wird bei Erholung der Wirtschaft den Fachkräftemangel verstärkt zu spüren bekommen. Auch in anderen Branchen wird sich der Wettbewerb um qualifiziertes Personal zukünftig wieder verschärfen. Dabei werden nicht nur Hochqualifizierte, also Universitätsabsolventen, gesucht. Neben dem enormen Engpass an Fachleuten mit Bachelor- oder Fachhochschulabschlüssen, werden auch Fachkräfte mit einer dualen Ausbildung häufig vergeblich gesucht. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, werden Unternehmen neben weiteren Maßnahmen wie verstärkter Weiterbildung, der Einstellung älterer und ausländischer Arbeitnehmer sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem auf die duale Ausbildung setzen.¹⁵⁴ Jedoch werden die Unternehmen bei der Suche nach geeignetem Personal von den Schulabgängern häufig enttäuscht. Bemängelt werden vor allem die unzureichenden Kenntnisse der Schüler über die einzelnen Berufe und deren Perspektiven. Deshalb fordern die Unternehmen von den Absolventen, sich aktiv mit den Berufsperspektiven von Ausbildungsgängen zu beschäftigen. Dabei wünschen sich die Unternehmen auch die Unterstützung durch Dritte, hauptsächlich von den Schulen, um die Schulabsolventen besser und zielgerichteter auf den beruflichen Werdegang vorzubereiten.¹⁵⁵ Da mittelständische Unternehmen der kreisangehörigen Gemeinden oftmals nicht auf den regionsweiten Job- und Ausbildungsmessen vertreten sind, wurde die kreisweite Berufsausbildungsmesse Fokus Beruf ins Leben gerufen. Mit der Ausbildungsmesse sollen die kreisansässigen Unternehmen bei den wachsenden Anforderungen im verschärften Wettbewerb um die Suche nach geeigneten Auszubildenden unterstützt werden. Auch den Schulabsolventen soll beim Übergang von der Schule in die Ausbildung mit der Messe eine Hilfestellung

¹⁵³ Zur Betroffenheit des Maschinenbaus vom Fachkräftemangel siehe Abbildung 4 im Anhang 16, S. XXXVI.

¹⁵⁴ Vgl. Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag, Engpass Fachkräfte. Ergebnisse einer IHK Unternehmensbefragung zum Arbeitskräftebedarf in Baden-Württemberg im Herbst 2007, Stuttgart, 2007, S. 9ff.; zu den betrieblichen Strategien gegen den Fachkräftemangel siehe Abbildung 5 im Anhang 17, S. XXXVII.

¹⁵⁵ Hug, Martin, Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien, Haufe Studien Reihe, Freiburg 2008, S. 10ff., Online im WWW unter URL: http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/Personal/Studie_fachkraefte_mangel_2008.pdf [16.01.2009].

gegeben werden. Auf der Ausbildungsmesse besteht für die Schulabsolventen aller Schularten die Möglichkeit, sich über die Ausbildungsberufe und Ausbildungsbetriebe zu informieren und einen ersten Kontakt zu den Unternehmen herzustellen. Um die zweitägige Ausbildungsmesse abzurunden, wird ein ansprechendes Rahmenprogramm mit Seminaren, Workshops und Podiumsrunden angeboten. Träger der kreisweiten Ausbildungsmesse sind neben dem Rems-Murr-Kreis die IHK, die Agentur für Arbeit, die Kreishandwerkerschaft, der Kreisjugendring sowie die Südwestmetall. Ermöglicht wird die Realisierung der Ausbildungsmesse durch das Sponsoring der Volks- und Raiffeisenbank des Rems-Murr-Kreises.¹⁵⁶ Die Premiere der Ausbildungsmesse in Waiblingen im März 2008 mit über 4.500 Besuchern sowie 85 Ausbildungsbetrieben und Institutionen, die über 200 Ausbildungs- und Studiengänge präsentierten, verlief überaus erfolgreich. Auf Grund der positiven Resonanz der Unternehmen und der Besucher wird die Ausbildungsmesse auch in den Jahren 2008 und 2009 in den Arbeitsmarktbezirken Backnang und Schorndorf fortgesetzt.¹⁵⁷

4.6.5 Förderprogramme

Für Kommunen im ländlich geprägten Raum sind Förderprogramme ein wichtiges Instrument der Entwicklung. Förderklassiker ist das Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR). Das ELR ist das Instrument zur Förderung der Dorfentwicklung in Baden-Württemberg. Mit dem ELR sollen Hilfen bei Gebäudesanierungen und –umnutzungen im Ortskernbereich, bei der Grundversorgung mit Waren und Dienstleistungen, bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und beim Aufbau und Erhalt von gemeinschaftlichen Aktivitäten

¹⁵⁶ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Berufsausbildungsmesse Rems-Murr-Kreis. Vorschlag zur Projektförderung durch die Kreisvereinigung der Kreditgenossenschaften im Rems-Murr-Kreis. Vorlage für die Kreisvereinigung der Kreditgenossenschaft im Rems-Murr-Kreis mit Stand vom 26.10.2006; o. V., So viele Berufe, so viele Möglichkeiten..., in: Waiblinger Kreiszeitung vom 08.03.2008, Online im WWW unter URL: http://www.fokus-beruf.de/zvw_080308.htm [24.02.2009].

¹⁵⁷ Vgl. Trägerkreis Fokus Beruf, Fokus Beruf. Trägerkreis beschließt Wiederholung der Ausbildungsmesse 2009 in Backnang, Online im WWW unter URL: http://www.fokus-beruf.de/pm_030408.htm [24.02.2009].

angeboten werden.¹⁵⁸ Die Landkreise fungieren beim ELR landesweit als Bündelungsinstanz und übernehmen die Vorprüfung der Anträge. Der im jeweiligen Landratsamt eingerichtete Koordinierungsausschuss priorisiert anschließend die Anträge aus dem Landkreis und schlägt sie in dieser Reihenfolge dem federführenden Fachministerium zur Förderung vor.¹⁵⁹ Neben dieser vorgeschriebenen Koordinierungsfunktion für das Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum übernimmt die Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis noch zusätzlich die Beratung interessierter Kommunen, Unternehmen und Privatpersonen. Das Förderprogramm ELR ist allerdings recht starr bzw. unflexibel. Für die Förderperiode 2009 müssen beispielweise alle Förderanträge bis zum 31. Oktober 2008 abgegeben werden und werden bis dahin gesammelt.¹⁶⁰ Eine flexible und zeitnahe Förderbedienung ist beim ELR somit nicht möglich. Daneben gibt es als Sonderform des ELR eine Förderung aus dem EU-Programm Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (RWB). Dabei wird mit Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) die Ziel-2-Förderung, welche das Ziel der Unterstützung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung von ländlichen Problemgebieten verfolgt, fortgesetzt. Gleichzeitig ist die Förderung sehr viel strategischer auf Beiträge zur Umsetzung der Lissabon-Strategie zu gestalten.¹⁶¹ Dazu sind im Rahmen des operationellen Programms folgende drei Schwerpunkte vorgesehen: „Innovation, wissensbasierte Wirtschaft und Cluster“, „nachhaltige Stadt- und Kommunalentwicklung“ sowie „Ressourcenschutz und Risikovermeidung“.¹⁶² Demnach werden innovative Unternehmen bevorzugt gefördert. Voraussetzung für die Förderung im Rahmen

¹⁵⁸ Vgl. Regierungspräsidien Baden-Württemberg, Entwicklungsprogramm ländlicher Raum, Online im WWW unter URL: <http://www.rp.baden-wuerttemberg.de/servlet/PB/menu/1102834/index.html> [24.02.2009].

¹⁵⁹ Vgl. Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg, Richtlinie zum Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum vom 01.01.2008.

¹⁶⁰ Vgl. Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg, Bekanntmachung über die Ausschreibung des Jahresprogramms 2009 vom 04.07.2008.

¹⁶¹ Vgl. Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg, Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007-2013, Online im WWW unter URL: http://www.landwirtschaft-bw.info/servlet/PB/menu/1199160_11/index1215700809388.html?showOnlyChilds=true&showChildsFor=1199160 [15.02.2009].

¹⁶² Ausführlichere Informationen zu den drei Schwerpunkten bietet: Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum, RWB. Operationelles Programm 2007-2013, Online im WWW unter URL: http://www.landwirtschaft-bw.info/servlet/PB/menu/1198563_11/index1215700849246.html [15.02.2009].

von RWB ist, dass das Vorhaben einer der beiden Kategorien „Investitionen bestehender Unternehmen“ oder „Investitionen im Rahmen von Existenzgründungen“ zugeordnet werden kann. Die Anforderungen an die Antragsteller sind bei der RWB-Förderung jedoch sehr hoch und überfordern, insbesondere bei der Zuordnung der Unternehmen zu Clustern, häufig die Gemeinden. Deshalb hat sich als häufige Vorgehensweise etabliert, dass die Kreiswirtschaftsförderung gemeinsam mit der Antrag stellenden Gemeinde die förderinteressierten Unternehmen besucht. Anschließend werden gemeinsam die Begleitunterlagen erstellt, welche dem Regierungspräsidium zugesendet werden können. Das Förderprogramm RWB hat zwei Vorteile. Einerseits ist durch das RWB auch eine unterjährige Förderung und somit eine schnellere Bedienung von Fördergeldern möglich. Je mehr Projekte der Unternehmen im Rahmen von RWB gefördert werden, desto stärker werden andererseits die Landeshaushaltsmittel zur ELR-Förderung geschont. Diese können dann verstärkt für Wohnprojekte und Projekte zur Grundversorgung in Anspruch genommen werden, wovon auch der Rems-Murr-Kreis wiederum verstärkt profitiert.¹⁶³ Ein weiteres Förderprogramm, von dem der Rems-Murr-Kreis partizipiert, ist LEADER. Mit LEADER sollen ländliche Gebiete gestärkt und weiterentwickelt werden, indem den ländlichen Gebieten neue Impulse gegeben werden.¹⁶⁴ Ohne Verbindungen zum Europabüro des VRS wäre eine Teilnahme am Wettbewerb und so die Aufnahme in die aktuelle LEADER-Gebietskulisse für den Rems-Murr-Kreis nur schwer möglich gewesen. Die Informationen und Bedingungen des MLR BW zur LEADER-Förderperiode 2007 bis 2013 sind erst Ende Dezember 2006 eingetroffen. Erste detaillierte Interessenbekundungen mussten allerdings bereits Ende Januar 2007 abgegeben werden. Nur durch den frühzeitigen Hinweis des Europabüros des VRS¹⁶⁵ und den damit einhergehenden Wissensvorsprung konnte die Kreiswirtschaftsförderung rechtzeitig die Arbeit aufnehmen, das Projekt

¹⁶³ Interview mit dem Wirtschaftsförderer des Rems-Murr-Kreises am 10.02.2009.

¹⁶⁴ Vgl. Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg, LEADER 2007-2013, Online im WWW unter URL: <http://www.mlr.baden-wuerttemberg.de/mlr/leader/LEADER.htm> [24.02.2009].

¹⁶⁵ Vgl. Rems-Murr-Kreis, EU-Förderung für ländliche Räume – Programm LEADER 2007-2013, hausinternes Schreiben der Kreiswirtschaftsförderung an den Landrat vom 10.11.2006.

„Limesregion“ initiieren und einen entsprechenden Projektentwurf ausarbeiten.¹⁶⁶ Beim Förderprogramm LEADER muss das Aktionsgebiet grundsätzlich kreisübergreifend angelegt sein. Als Projektpartner konnten die Landkreise Schwäbisch Hall, Heilbronn und der Hohenlohekreis gewonnen werden. Im Aktionsgebiet „Limesregion“ partizipieren 8 Kommunen aus dem Rems-Murr-Kreis am Förderprogramm LEADER.¹⁶⁷

5 Teil-standardisiertes Interview

5.1 Methodischer Ansatz

5.1.1 Stichprobe der Befragung

Um die Sicht möglichst unterschiedlicher Städte und Gemeinden über die Auswirkungen des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“ auf die kreisansässigen Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis zu erhalten, wurde zunächst eine Differenzierung nach der Gemeindegröße vorgenommen. Die Einteilung erfolgte in „kleine Gemeinden“ mit weniger als 5.000 Einwohner, in „mittelgroße Gemeinden“ mit einer Einwohnerzahl zwischen knapp 10.000 und 20.000 Einwohnern und in „Große Kreisstädte“ mit mehr als 20.000 Einwohnern; als höchste Kategorie wurde „Große Städte“ für Städte mit mehr als 40.000 Einwohnern gewählt. Anschließend wurde die Topographie des Rems-Murr-Kreises berücksichtigt. Im Rems-Murr-Kreis gibt es neben dem recht starken Wirtschaftsraum „Unteres Remstal“ um die Städte Schorndorf, Weinstadt, Fellbach, Waiblingen und Winnenden noch einen stark ländlich geprägten Raum. Der ländlich geprägte Raum befindet sich im Nordosten des Landkreises. Deshalb wurde neben der Größendifferenzierung zusätzlich eine entsprechende Zuordnung der Städte und Gemeinden nach „Verdichtungsraum“ oder „ländlichen Raum“ als Filter für die Auswahl hinzugezogen.¹⁶⁸ Dazu wurde zur Unterstützung die Zuordnung der Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis nach dem

¹⁶⁶ Interview mit dem Wirtschaftsförderer des Rems-Murr-Kreises am 10.02.2009.

¹⁶⁷ Vgl. Rems-Murr-Kreis, Wirtschaftsförderung im Landratsamt Rems-Murr-Kreis. Bilanz 2007 und Planung 2008. Vorlage für den Beirats Wirtschaftsförderung zur Sitzung am 14.03.2008.

¹⁶⁸ Zur Auswahl der Städte und Gemeinden sowie Interviewpartner siehe Tabelle 2 im Anhang 21, S. XLVII.

Landesentwicklungsplan 2002 genommen.¹⁶⁹ Problematisch ist Einordnung der Stadt Backnang, die eher im ländlichen Bereich liegt, aber allein durch ihre Größe als Verdichtungsraum gewertet wird. Die Stadt Backnang wurde dennoch dem ländlichen Raum zugeordnet. Ebenso befindet sich keine Gemeinde unter 5.000 Einwohner im Rems-Murr-Kreis im eigentlichen Verdichtungsraum. Hilfsweise wurde die Kategorie „Randzone um den Verdichtungsraum Stuttgart“ gewählt. Bei den „kleinen Gemeinden“ wurden Allmersbach im Tal und Großerlach ausgewählt. In der Kategorie der „mittelgroßen Gemeinden“ wurden Plüderhausen und Murrhardt als zu befragende Gemeinden ausgesucht. Bei den „Großen Kreisstädten“ fiel die Wahl auf Winnenden und Backnang. In der Kategorie der „Großen Städte“ gibt es nur die Städte Fellbach und Waiblingen zur Auswahl. Beide Städte liegen im wirtschaftsstarke „unteren Remstal“, also im Speckgürtel um Stuttgart. Da die Stadt Waiblingen in den gewählten Filterkriterien der Stadt Fellbach ähnelt und die Wirtschaftsförderung der Stadt Waiblingen gerade umstrukturiert und deren Leitung neu besetzt wurde, ist auf ein Interview mit der Stadt Waiblingen verzichtet worden. In den Städten Backnang, Fellbach und Winnenden wurden jeweils die zuständigen Wirtschaftsförderer bzw. die Wirtschaftsförderin interviewt. In der Stadt Murrhardt wurde das Interview überwiegend mit dem Wirtschaftsförderer geführt, zeitweise war zusätzlich der Bürgermeister anwesend. In den anderen Gemeinden ist keine Person originär für die Wirtschaftsförderung tätig. Deshalb wurde die Annahme getroffen, dass die Bürgermeister den besten Einblick in die Kreisverwaltung und Kreiswirtschaftsförderung haben. Die Interviews in den Gemeinden ohne originären Wirtschaftsförderer wurden dementsprechend mit den Bürgermeistern geführt.

5.1.2 Art der Befragung

Die empirische Sozialforschung unterscheidet sich in der Primär- und Sekundärforschung. Während in der Sekundärforschung eine Auswertung vorhandenen Datenmaterials erfolgt, werden in der Primärforschung Daten für das

¹⁶⁹ Zum Landesentwicklungsplan 2002 siehe Tabelle 3 im Anhang 22, S. XLVIII.

jeweilige Forschungsvorhaben erhoben.¹⁷⁰ Dabei hat sich neben der Inhaltsanalyse und der Beobachtung die Befragung als eines der Hauptinstrumente etabliert. Unterschieden wird zwischen der mündlichen und schriftlichen Befragung und nach dem Grad der Standardisierung. Beim gewählten teil-standardisierten Interview besteht der Nachteil, dass durch eventuelle Interviewereinflüsse und –fehler ein Verzerrungsfaktor nicht ausgeschlossen werden kann. Dafür ist der Interviewer in der Lage, eine Regel- und Kontrollfunktion zu übernehmen, womit bestimmte Themen hinterfragt und Missverständnisse geklärt werden können.¹⁷¹ Meist werden bei dieser Erhebungsform offene Fragen verwendet. Mit offenen Fragen können eine enorme Menge an Informationen gewonnen und „falsche Antworten“ auf Grund nicht genau zutreffender Antwortvorgaben ausgeschlossen werden. Allerdings sind die Antworten davon abhängig, was dem Befragten im Moment der Befragung zu dem Thema einfällt. Weitere Anforderungen, wie die Kommunikationsfähigkeit der Befragten, dürften beim befragten Personenkreis keine Schwierigkeiten hervorrufen.¹⁷² Da in dieser Arbeit eine präzise und uneingeschränkte Sicht der Städte und Gemeinden ermittelt werden soll, hat es sich angeboten, die Daten mit Hilfe eines Interviews zu gewinnen. Um im Interviewverlauf mitwirken, den Daten aber trotzdem eine Struktur geben zu können, wurde als empirische Erhebungsmethode das teil-standardisierte Interview gewählt.

Der vorgefertigte Interviewfragebogen¹⁷³ sieht zu Beginn eine vom Interviewer mündlich vorgetragene Erläuterung der genauen Problemstellung bzw. der Intention der Arbeit vor, ehe anschließend kurz und prägnant das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ vorgestellt wird. Wie dargestellt, sollen Informationen über die Auswirkungen der Kreiswirtschaftsförderung und der personellen Verbindung der Kreiswirtschaftsförderung mit der Wirtschafts-

¹⁷⁰ Vgl. Kromrey, Helmut, Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10. Aufl., Opladen, 2002, S. 526.

¹⁷¹ Vgl. Mayer, Horst Otto, Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München/Wien, 2008, S. 100.

¹⁷² Vgl. Kreuz, Henrik/Titscher, Stefan, Die Konstruktion von Fragebögen, in: Koolwijk, Jürgen van/Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.), Techniken der empirischen Sozialforschung. Erhebungsmethode: Die Befragung, Band 4, München/Wien, 1974, S. 54.

¹⁷³ Zum Interviewfragebogen siehe Anhang 23, S. XLIX.

förderung Region Stuttgart GmbH erhoben werden. Dazu wird im Anschluss zu den beiden geschlossenen, einleitenden Fragen Nr.1 und Nr.2 nach der Funktion der Kreiswirtschaftsförderung gefragt (Frage Nr.3). Mit der Frage soll das Verständnis des Interviewpartners über die Kreiswirtschaftsförderung ermittelt werden. Zudem kann mit den Antworten im weiteren Verlauf des Interviews abgeglichen werden, in wie weit die eigene Sicht des Interviewpartners über die Funktionen der Kreiswirtschaftsförderung mit seinen vorhandenen Erfahrungen mit der Kreiswirtschaftsförderung übereinstimmen, nach denen in den Fragen Nr.4 und 5 erkundigt wird. Dienten die Fragen Nr.4 und Nr.5 dazu, eine umfassende Schilderung der eigenen positiven und negativen Erfahrungen und sämtliche Bereiche der Zusammenarbeit mit der Kreiswirtschaftsförderung zu erheben, wird in den folgenden Fragen nach spezifischen Themenfeldern oder Problemstellungen gefragt. In Frage Nr. 6 soll ermittelt werden, ob die Befürchtung einiger lokaler Akteure bezüglich der unvermeidbaren Doppelstrukturen und Aufgabenüberschneidungen eingetreten ist oder ob es der Kreiswirtschaftsförderung gelungen ist, eigene Tätigkeitsfelder zu finden. In den Fragen Nr.7, Nr.8 und Nr.9 werden die Auswirkungen der personellen Verflechtung zwischen der Wirtschaftsförderung des Rems-Murr-Kreises und der WRS auf die Städte und Gemeinden erhoben. Dazu wird erst allgemein nach einer spürbaren Auswirkung der personellen Verflechtung und anschließend nach einer anderen Wahrnehmung der WRS und deren Produkte gefragt. In den Fragen Nr.10 und Nr.11 sollen Meinungen erhoben werden, ob sich durch die Einsetzung einer Kreiswirtschaftsförderung vermehrt Projekte sowie Einrichtungen mit kreisweiter Ausstrahlung realisieren lassen und wie sich der Wissens- und Informationsaustausch unter den Wirtschaftsförderern im Rems-Murr-Kreis entwickelt hat. Frage Nr.12 gibt den Interviewpartnern die Möglichkeit, Anregungen und Wünsche zu äußern, ehe abschließend in Frage Nr.13 der Erfolg des Kooperationsmodells bewertet werden soll.

5.1.3 Praktische Durchführung

Nachdem das teil-standardisierte Interview aufgestellt war, wurde Anfang Januar ein von Herrn Berner und Herrn Lutz unterzeichnetes Unterstützungsschreiben¹⁷⁴ an die ausgewählten Interviewpartner versendet. In dem Schreiben wurde auf den Untersuchungsgegenstand hingewiesen und um Mitwirkung gebeten. Wenige Tage nach dem Versand wurden die Büros der potentiellen Interviewpartner telefonisch kontaktiert, um einen Termin für das Interview abzustimmen. Das Unterstützungsschreiben ist ein hilfreiches Instrument, um die Bereitschaft der zeitlich stark eingespannten Interviewpartner zur Mitwirkung zu erhöhen.

5.2 Ergebnisse der Befragung

Die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse werden zur Wahrung der Anonymität der Interviewpartner in zusammengefasster Form wiedergegeben. Auf Grund der Anonymität wird bei der Wiedergabe von Ergebnissen keine zu stark detaillierte Differenzierung nach den Auswahlkriterien vorgenommen; es werden allgemein gehaltene Tendenzen wiedergegeben. Um keine Rückschlüsse auf die Interviewpartner ziehen zu können, wird ausschließlich der maskuline Terminus verwendet. Einzelne Projekte werden ebenfalls nicht genannt, sondern in gesammelten Projektkategorien wiedergegeben.

5.2.1 Funktion der Kreiswirtschaftsförderung

Bei der Frage nach der Funktion der Kreiswirtschaftsförderung konnte aus den Antworten schon recht gut der eigene Bedarf der jeweiligen Stadt oder Gemeinde abgelesen werden. Ein Zusammenhang der räumlichen Lage mit den Antworten zur Funktion der Kreiswirtschaftsförderung ist nicht erkennbar. Die Funktion der Stärkung von Teilräumen bzw. der Strukturförderung wurde sogar nur von zwei größeren Städten genannt, die im Landesentwicklungsplan 2002 der Kategorie „Verdichtungsraum“ angehören. Bei den Städten ab 20.000 Einwohnern sind die Antworten recht ähnlich. Sie sehen die Funktionen der Kreiswirtschaftsförderung vor allem in der Koordination von Projekten und der allgemeinen Koordination bzw. Zusammenfassung der kommunalen Wirtschaftsförderung. Zudem sehen sie

¹⁷⁴ Zum Unterstützungsschreiben siehe Anhang 24, S. LIII.

die Kreiswirtschaftsförderung als Instanz bzw. Ebene mit eigenen bestimmten Aufgaben, die eine gewisse kritische Masse erfordern oder sich über den Gebietsgrenzen einer oder mehrerer Gemeinde(n) erstrecken, sich aber auf regionaler Ebene als wenig sinnvoll erweisen. Die Interviewpartner der Städte dieser Größe nannten zudem noch vereinzelt Funktionen, wie die Beratung bei Förderprogrammen oder die Interessenvertretung bei anderen Instanzen und Ebenen. Von diesen Funktionen profitiert eine Stadt dieser Größenordnung eher seltener und in der Regel nur bei vereinzelt Großprojekten bzw. sehr speziellen Anliegen. Bei Gemeinden mittlerer Größenordnung wurde die Koordination innerhalb des Landratsamtes bei Fragen, welche die Wirtschaftsförderung tangieren, als wesentliche Funktion genannt. Daneben ist für mittelgroße Gemeinden die Unterstützungsfunktion der Kreiswirtschaftsförderung, insbesondere die Beratung und Information zu bestimmten Anliegen, von zunehmender Bedeutung. Auch die Funktion der Kreiswirtschaftsförderung als Bindeglied zu anderen Institutionen gewinnt für die mittelgroßen Gemeinden bereits an Bedeutung, ist aber, genauso wie die Beratungs- und Informationsfunktion, vor allem für die kleinen Gemeinden maßgeblich. Die Notwendigkeit einer Lotsenfunktion innerhalb des Landratsamtes durch die Kreiswirtschaftsförderung ist bei kleinen Gemeinden unterschiedlich ausgeprägt. Je mehr größere Unternehmen in der Gemeinde angesiedelt sind, desto häufiger kommt es zu Kontakten mit den Fachbehörden des Landratsamtes. Dementsprechend nimmt die Lotsenfunktion für die Gemeinden an Bedeutung zu. So ist in dieser Antwort zur Funktion der Kreiswirtschaftsförderung am ehesten ein Unterschied nach der geographischen Lage vorhanden. Der Unterschied der geographischen Lage hat ihre Ursache in der Anzahl der Unternehmen, die problematische Anliegen gegenüber den Fachbehörden im Landratsamt haben. Die Anzahl dieser Unternehmen dürfte im ländlichen Raum generell geringer sein.

5.2.2 Erfahrungen mit der Kreiswirtschaftsförderung

Bei der Frage nach den Erfahrungen mit der Kreiswirtschaftsförderung bezüglich Kooperationen, Zusammenarbeiten und gemeinsamen Projekten hat sich gezeigt, dass die Kreiswirtschaftsförderung bereits bei interkommunalen Kooperationen

zwischen sämtlichen Gemeindegrößen mitgewirkt hat. Jedoch waren die Notwendigkeiten der Mitwirkung offensichtlich unterschiedliche. Städte mit mehr als 20.000 Einwohnern teilten in ihren Kooperationsbeispielen, an denen auch mittelgroße Gemeinden beteiligt waren, mit, dass ein gewisses Maß an Konfliktpotential vorhanden war und durch einen neutralen Moderator die Abstimmung und Koordination einfacher und weniger aufwendig war. Bei den mittleren und kleinen Gemeinden wurde ebenfalls ein geringerer Aufwand -vor allem für die federführende Gemeinde- durch die Mitwirkung der Kreiswirtschaftsförderung erkannt. Allerdings scheint dieser Vorteil der Mitwirkung nicht so ins Gewicht zu gefallen zu sein, wie bei der genannten Kooperation mit Beteiligung der größeren Städte und mittelgroßen Gemeinden aus einem eher wirtschaftsstarken Teilraum. Ob dies zufällig so war, an der Größe der beteiligten Kooperationspartner, an der geographischen Lage und der damit einhergehenden wirtschaftlich komfortableren Position bzw. dem geringeren Leidensdruck, an dem Projekt oder anderen Ursachen lag, kann nicht nachvollzogen werden. Bei Kooperationen der kleinen und mittleren Gemeinden im ländlichen Raum lag zumindest der herausragende Vorteil der Beteiligung der Kreiswirtschaftsförderung in der einfacheren Abstimmung mit anderen Behörden und Institutionen sowie der leichteren oder erst realisierbaren Gewinnung von wesentlichen Kooperationspartnern. Durch das allgemeine Bemühen und der Übernahme des operativen Geschäfts durch die Kreiswirtschaftsförderung ist das ein oder andere förderfähige Projekt mit mehreren kleinen und mittleren Gemeinden zudem erst ermöglicht worden. Die größeren Städte arbeiteten ansonsten mit der Kreiswirtschaftsförderung vor allem bei kreisweiten Projekten zusammen. Bei den durch die Kreiswirtschaftsförderung initiierten und durchgeführten Projekten waren die Städte entweder beteiligt und ein Teil der Konzeption, beispielhaft wurde die Gewerbeflächenstudie bzw. das Investorenforum genannt, oder sie lieferten der Kreiswirtschaftsförderung häufig Ansprechpartner auf kommunaler Ebene und partizipierten an den Vorzügen der Projekte. Ein Sonderfall in der Zusammenarbeit zwischen einer größeren Stadt und der Kreiswirtschaftsförderung stellt sich dar, wenn Projekte oder Einrichtungen mit grenzübergreifender Ausstrahlung positiver Effekte in dieser Stadt ausgetragen bzw. errichtet werden. Auf der einen Seite hat diese Stadt den

größten Mehrwert, da im Rahmen einiger Projekte eine zusätzliche Standortwerbung erfolgt und Kollektivgüter am Standort die größten Effekte ausstrahlen. Jedoch erhöht sich auch der Aufwand bei Errichtung oder Realisierung einer Einrichtung bzw. eines Projektes im eigenen Stadtgebiet. Die Standortgemeinde ist bei diesen Projekten der erste Ansprechpartner und übernimmt wegen der lokalen Verbundenheit nicht selten selbst eine Art Lotsenfunktion für die Kreiswirtschaftsförderung. Bei der Gewinnung von Kollektivgütern, insbesondere von kreisrelevanten Einrichtungen, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen der Stadt und dem Landkreis notwendig. Die Zusammenarbeit erfolgte in einem konkret geschilderten Beispiel auf Augenhöhe und beinhaltete wegen des enormen Aufwands neben der gemeinsamen außenwirksamen Repräsentation auch eine Arbeitsteilung im operativen Geschäft. Besonders die konzeptionelle Arbeit im Vorfeld der Errichtung des Kollektivguts und der Zugang sowie passende Umgang mit übergeordneten Instanzen wurde durch die Mitwirkung der Kreiswirtschaftsförderung erleichtert. Da derartige Projekte oder Einrichtungen meist in Ballungsräumen positioniert werden, tritt eine solche Sonderform der Zusammenarbeit vor allem mit größeren Städten auf. Mittelgroße Gemeinden haben, neben der bereits genannten Mitwirkung der Kreiswirtschaftsförderung an übergemeindlichen Projekten, häufiger bei Anliegen von Unternehmen gegenüber den Fachbehörden im Landratsamt mit der Kreiswirtschaftsförderung zusammengearbeitet. Bei Einschaltung der Kreiswirtschaftsförderung wurden dabei regelmäßig zufriedenstellende Ergebnisse erzielt. Dass die mittelgroßen Gemeinden diese Vorteile genießen, verwundert nicht. Zum einen haben große Städte selber einige Fachbehörden in ihrer Verwaltung, darunter das für die Wirtschaftsförderung besonders bedeutsame Baurechtsamt. Zum anderen werden in mittelgroßen Gemeinden in der Regel häufiger als in kleinen Gemeinden, mit tendenziell weniger großen Gewerbebetrieben, kompliziertere Anliegen der Unternehmen gegenüber den Fachbehörden anfallen. Auf die Beratungskompetenz des Landkreises greifen mittelgroße Gemeinden meist erst zurück, wenn konkrete Probleme der Unternehmen das Know-how der Gemeinde übersteigen. Überstieg das Problem selbst das Know-how bzw. die Kompetenz der Kreiswirtschaftsförderung, waren der Kreiswirtschaftsförderung die richtigen Ansprechpartner bekannt und sie

konnte den ersten Kontakt für die Gemeinden herstellen. Die dadurch schnellere oder überhaupt erst erreichte Problemlösung ist für die Gemeinden nach eigenen Angaben sehr wertvoll. Die Koordination zwischen den Fachbehörden im Landratsamt sowie die einzelbetriebliche Beratungsfunktion wurden genauso, wenn auch in der Tendenz seltener, von kleinen Gemeinden in Anspruch genommen. Im förderfähigen ländlichen Raum profitieren mittlere und vor allem kleine Gemeinden besonders stark von einer geänderten Arbeitsweise des Landratsamtes bei den Förderprogrammen. Der Landkreis war schon vor Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung am Förderprogramm ELR beteiligt. Die Tätigkeiten des Landratsamtes haben nach Aussagen aller betroffenen Gemeinden jedoch stark zugenommen und die Förderthematik wird nun aktiver und offensiver seitens der Landkreisverwaltung betrieben. Der Informationszufluss von der Kreiswirtschaftsförderung an die Gemeinden wird bei Förderprogrammen bereits im Vorfeld der Aktivität einer Gemeinde in einer anderen Qualität betrieben. Da die Gemeinden oft nicht in der Lage sind, alle Fördermöglichkeiten selbständig zu prüfen, ist eine bedarfsgerechte Informationsweitergabe von wachsender Bedeutung und wird auch als sehr gut eingestuft. Auch in der Prozessbegleitung und in der Beratung beteiligt sich das Landratsamt nun stärker. War zuvor die Entwicklung von Förderanträgen eigenständig von den Gemeinden zu bewältigen, profitieren die Gemeinden nun von Hilfestellungen der Kreiswirtschaftsförderung bei der Ausarbeitung der Förderanträge und von einer intensiveren Abstimmung mit dem Landkreis. Bei schnellem Bedarf der Unternehmen an einer Bedienung von Fördergeldern wurden seitens der Kreiswirtschaftsförderung alternative Förderprogramme aufgezeigt, welche die frühere Bedienung ermöglichten. Daneben wurden förderfähige Projekte gezielt angestoßen, vorangetrieben und begleitet. Kleine, finanzschwache Gemeinden sehen sich bei den Förderprogrammen jedoch mit zwei Problemen konfrontiert. Zum einen können von den kleinen und finanzschwachen Gemeinden wegen der zu leistenden Eigenfinanzierung nicht alle Förderinitiativen wahrgenommen werden und zum anderen wird der eigene Handlungsspielraum durch das Eingehen von gemeinsamen Projekten geringer. Damit diese Gemeinden sich rechtzeitig auf die Projekte ausrichten können und

nicht nur wohlhabendere Gemeinden von den Fördermöglichkeiten profitieren, ist eine frühe Einbindung sowie Bedarfsermittlung dieser Gemeinden nötig.

Negative Erfahrungen mit der Kreiswirtschaftsförderung sind hingegen die Ausnahme. Ein Projekt der Kreiswirtschaftsförderung trat jedoch in Konkurrenz zu einem ähnlichen, bereits bestehenden Konzept einer Stadt. Auch der Versuch das bestehende Konzept gemeinsam auszubauen konnte oder wollte nicht realisiert werden. Durch die entstandene Parallelstruktur und der daraus resultierenden negativen Auswirkungen auf das städtische Projekt, musste für deren Projekt eine Neukonzeption mit eigener Nische gefunden werden. Ansonsten werden Anliegen der Städte und Gemeinden generell entgegengenommen und bei der Realisierung des Projektes bzw. der Maßnahme entsprechend berücksichtigt. Unterschiedliche Ansichten ergaben sich bei Beendigung der koordinierenden und moderierenden Funktion der Kreiswirtschaftsförderung bei einer interkommunalen Zusammenarbeit. Auf der einen Seite wurde das sich Rausnehmen der Kreiswirtschaftsförderung aus dem Projekt als negativ bewertet und die bisher wahrgenommene Funktion als originäre Aufgabe der Kreiswirtschaftsförderung betrachtet. Daneben wurde das Ausscheiden der Kreiswirtschaftsförderung nach erfolgreichem Anlauf des Projekts auch als richtig angesehen, da nur so ein Lernprozess der Städte und Gemeinden im Umgang miteinander eintreten kann. Vor allem kleine und mittlere Gemeinden haben sich mit der Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung eine generell wirtschaftsfreundlichere Ausrichtung des Landratsamtes erhofft. Zwar konnten bei Einschaltung der Kreiswirtschaftsförderung durchaus gute Lösungen erzielt werden, aber eine wirtschaftsfreundlichere Ausrichtung des gesamten Landratsamtes wurde von den Gemeinden bisher nicht wahrgenommen. Ebenfalls keine direkt negative Erfahrung, aber dennoch vereinzelter Kritikpunkt sind die entstandenen Kosten durch die Kreiswirtschaftsförderung, welche durch die Kreisumlage von den kreisangehörigen Städten und Gemeinden finanziert werden.

5.2.3 Aufgabenabgrenzung

Eine der Befürchtungen bei der Ausweitung einer Aufgabe auf mehrere Ebenen ist die Entstehung der Doppelstrukturen. In der Wirtschaftsförderung gab es im

Rems-Murr-Kreis, außer dem bereits genannten Projekt, keine Überschneidungen oder unklare Aufgabenabgrenzungen zwischen den kreisansässigen Städten sowie Gemeinden und der Kreiswirtschaftsförderung. Auffällig ist jedoch, dass die größeren Städte das Vermeiden der Doppelstrukturen am guten Umgang der Personen, der guten Abstimmung oder der gegenseitigen Rücksichtnahme ausmachen. Kleine und mittlere Gemeinden haben keine dieser Ursachen genannt. Auf Grund der ähnlichen Ressourcenausstattung und Tätigkeitsfelder kann von einem größeren Abstimmungsbedarf zwischen dem Landkreis und den größeren Städten als zwischen dem Landkreis und den kleinen sowie mittleren Gemeinden ausgegangen werden.

5.2.4 Personelle Verflechtung

Die Fragen Nummer 7, 8 und 9 beziehen sich auf die Auswirkungen der personellen Verflechtung zwischen der Kreiswirtschaftsförderung und der Wirtschaftsförderung der Region Stuttgart GmbH. Die größeren Städte sehen die personelle Verflechtung durchaus als sinnvoll an und empfinden auch die Vertretung der Interessen des Rems-Murr-Kreises bei der WRS als positiv. Dennoch profitieren die großen Städte eher in Einzelfällen von der personellen Verflechtung. Ein Vorteil ist beispielweise entstanden, als auf umfangreiche Datenbanken der WRS zurückgegriffen werden konnte, die nicht in vollem Umfang an Dritte weitergegeben werden. Da diese Städte ansonsten selbst einen sehr guten Kontakt zur WRS pflegen, sind für sie keine weiteren bemerkbaren Vorteile oder eine veränderte Wahrnehmung der WRS durch die personelle Verflechtung entstanden. Bei den mittleren Gemeinden wird zum Teil auch schon ein etwas intensiverer Kontakt zur WRS gepflegt. Dennoch wird bei Anliegen gegenüber der WRS generell oder zumindest teilweise, falls der Ansprechpartner nicht persönlich bekannt ist, zuerst der Kontakt zur Kreiswirtschaftsförderung gesucht. Bei den befragten kleinen Gemeinden stellt die Kreiswirtschaftsförderung den ersten Ansprechpartner dar. Die Produkte der WRS sind im Allgemeinen für die Gemeinden nicht unbedingt transparenter geworden. Jedoch werden nun im Bedarfsfall, durch den Hinweis der Kreiswirtschaftsförderung, die jeweils relevanten Produkte aufgezeigt. Fallen in mittleren und kleinen Gemeinden komplizierte einzelbetriebliche Beratungen an, wird der leichtere und

schnellere Erhalt von weitergehender Beratungskompetenz als wesentlicher Vorteil der personellen Verflechtung des „Esslinger Modells“ angesehen. Zudem wird von kleinen und mittleren Gemeinden die leichtere Beteiligung weiterer Kooperationspartner, allen voran natürlich der WRS, als Erfolg des Modells betrachtet. Auch der Zugriff der Kreiswirtschaftsförderung auf die Datenbanken der WRS hat sich für die Gemeinden bei gemeinsamen Studien oder Untersuchungen mit anderen Gemeinden und der Kreiswirtschaftsförderung bereits ausgewirkt. Vor allem kleine und ländliche Gemeinden vermissen aus den genannten Gründen bisher den direkten Kontakt zur WRS. Interessanterweise wurde während der Interviews noch ein weiterer, wesentlicher Vorteil für die ländlichen Gemeinden aus der personellen Verflechtung geäußert. Die WRS wird von keiner Stadt oder Gemeinde durch die personelle Verflechtung anders wahrgenommen. Bei ländlichen Gemeinden ist jedoch das Empfinden vorhanden, dass die WRS die ländliche Raumschaft nun deutlich anders wahrnimmt. Bisher erkannten die ländlichen Gemeinden nur ein geringes Interesse der WRS an ihrer Raumschaft. Seit der Unterstützung der Anliegen des ländlichen Raums durch den Kreiswirtschaftsförderer und seiner personellen Verflechtung mit der WRS, werden die Probleme und Anliegen des ländlichen Raums hingegen vermehrt wahrgenommen, was bereits gemeinsame Projekte der Gemeinden des ländlichen Raums mit der WRS zur Folge hatte.

5.2.5 Projekte und Einrichtungen mit kreisweiter Ausstrahlung

Einigkeit zwischen den interviewten Personen herrscht in der zunehmenden Anzahl an kreisweiten Projekten oder Einrichtungen, die im Rems-Murr-Kreis durch die Kreiswirtschaftsförderung oder deren Beteiligung umgesetzt bzw. geschaffen werden. Dabei sehen die Städte und Gemeinden insbesondere die Koordination, das Zusammenbringen der notwendigen Partner und die Verständigung zwischen diesen als Leistungen der Kreiswirtschaftsförderung an. Auch die Verbindung zur WRS wird als, wenn auch nicht ausschlaggebender, Vorteil für die Realisierung solcher Projekte oder Einrichtungen gesehen. Nicht so häufig genannt, aber wesentliche Funktion der Kreiswirtschaftsförderung bei derartigen Projekten und Einrichtungen ist die Identifizierung des Bedarfs im Vorfeld der Umsetzung. Je nach Lage oder auch vom Vorhandensein von

Unternehmen mit entsprechendem Bedarf profitieren die Städte und Gemeinden unterschiedlich stark von den einzelnen Projekten und Einrichtungen. Große Städte sehen in den Angeboten und Einrichtungen, welche an die Unternehmen gerichtet sind, eine Stärkung des Wirtschaftsraums. Hingegen wird die Wirkung der Projekte und Einrichtungen von mittelgroßen und kleinen Gemeinden zwar als wichtig, aber vor allem im ländlichen Raum in der konkreten Auswirkung als schwer einschätzbar angesehen. In einem Einzelfall wurden die Auswirkungen der Projekte und Einrichtungen sogar als überbewertet betrachtet. Sind bei kleinen Gemeinden bedeutendere bzw. größere Unternehmen angesiedelt, was in der Regel eher im Verdichtungsraum vorkommt, wird die Bedeutung von Projekten und Einrichtungen mit kreisweiter oder zumindest übergemeindlicher Ausstrahlung verstärkt als wichtig betrachtet. Aber auch Gemeinden des ländlichen Raums erkennen eine Häufung an Projekten mit Ausstrahlung für deren Raumschaft, was allerdings in erster Linie auf ein allgemein geändertes Problembewusstsein gegenüber dem ländlichen Raum zurückgeführt wird.

5.2.6 Wissens- und Informationsaustausch im Rems-Murr-Kreis

Der Wissens- und Informationsaustausch in der Wirtschaftsförderung wird im Rems-Murr-Kreis von den Städten und Gemeinden sehr unterschiedlich beurteilt. Während einige Städte und Gemeinde keine spürbare Veränderung im Informationsaustausch seit Einsetzung des Kreiswirtschaftsförderers bemerkten und den Informationsfluss als zu gering oder zumindest ausbaufähig betrachten, wird der Informationsaustausch von anderen Städten und Gemeinden als gut oder sogar sehr gut bewertet. Einigkeit herrscht bei den betroffenen Gemeinden lediglich in der positiven Beurteilung der Informationsweitergabe zu Förderprogrammen. Allerdings ist für weniger finanzstarke Gemeinden, wie erwähnt, eine frühere Einbindung oder Bedarfsabfrage im Vorfeld von Projekten teilweise nötig. Die bedarfsgerechte und gefilterte Informationsweitergabe stellt insbesondere für kleine Gemeinden einen Vorteil dar, die wegen der begrenzten personellen Ausstattung nicht in der Lage sind, sämtliche Informationen durchzuarbeiten. Die relevanten Informationen werden zudem durch die Kreiswirtschaftsförderung schneller und direkter weitergegeben. Ansonsten gehen die Vorstellungen und Wünsche ziemlich weit auseinander. Vor allem, aber nicht

nur, mittlere und kleine Gemeinden erhalten teilweise wenig Informationen oder sehen den Informationstransfer als ausbaufähig und den Ausbau als notwendig an. Mit den größeren Städten funktioniert der bedarfsgerechte Informationsaustausch recht gut. Eine genannte Möglichkeit für den Ausbau der Informationsweitergabe ist ein standardisierter Informationsaustausch, der Neuigkeiten sowie anfallende Projekte und Einbringungsmöglichkeiten für die Städte und Gemeinden beinhaltet. Eine zweite genannte Variante ist ein institutionalisierter Informationsaustausch, bei dem auch Erfahrungen und Meinungen ausgetauscht werden können. Andere Stimmen wiederum sehen wegen des heterogenen Informationsbedarfs der Städte und Gemeinden eine bedarfsgerechte ad-hoc-Weitergabe als notwendig an. Da die relevanten Informationen bereits weitergegeben werden, sind zudem Bedenken gegenüber einer standardisierten Informationsweitergabe auf Grund eines niedrig erwarteten Nutzen-Kosten-Faktors vorhanden. Ein erster Ansatz für einen institutionalisierten Informationsaustausch wurde im Oktober 2008 bei einem Treffen der Wirtschaftsförderer am Rande des „Fellbacher Herbst“ durchgeführt. Während der Interviews wurde aber auch auf den weiterhin bestehenden Wettbewerb zwischen den Städten und Gemeinden hingewiesen, weshalb nur bei bestimmten Themen ein derartiger Informationsaustausch möglich sei. Durch die gut funktionierende Koordination und Abstimmung zwischen den Gemeinden durch die Kreiswirtschaftsförderung wird von den anderen Stimmen der interkommunale Dialog zudem nicht als zwingend notwendig und die Fokussierung der Kreiswirtschaftsförderung auf andere Bereiche als wichtiger angesehen. Bei Anfragen der Gemeinden an die Kreiswirtschaftsförderung werden gute bis sehr gute Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Neben den genannten Wünschen nach einem standardisierten und institutionalisierten Informationsaustausch kamen überwiegend von kleinen und mittleren Gemeinden einzelne weitere Wünsche zu einer Optimierung des Informationsaustausches. So wurde der Wunsch nach einer stärkeren Rückkopplung der Ergebnisse durchgeführter Studien und den daraus resultierenden Konsequenzen bzw. Projekten oder ein eventueller Anstoß für interkommunale Kooperationen auf Grundlage der Ergebnisse geäußert. Ein anderer Wunsch war eine stärkere Informationsweitergabe zu allgemeineren

Themen, wie beispielsweise dem Konjunkturpaket der Bundesregierung und den daraus entstehenden Möglichkeiten für die Gemeinden.

5.2.7 Fehlende Angebote und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung

Bei Frage 12 bestand für die Befragten die Möglichkeit, fehlende Aktivitäten und Angebote der Kreiswirtschaftsförderung zu nennen.¹⁷⁵ Mehr als die Hälfte der befragten Interviewpartner vermissen keine Angebote bzw. Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung oder sehen die Kreiswirtschaftsförderung eher schon am Limit des Machbaren. Nur eine Stadt hat Themenbereiche genannt, in denen Aktivitäten vermisst werden, die sich nicht vordergründig an die Kommunen richten. So wird von dieser Stadt ein größeres Engagement des Landkreises im Standortmarketing gewünscht, um den Landkreis innerhalb der Region Stuttgart stärker zu positionieren. Daneben sieht die Stadt ein stärkeres Angehen des Fachkräftemangels als strategisch notwendig für die Zukunft an. Zwar hat die Knappheit der Fachkräfte durch die Finanzkrise zunächst an Brisanz verloren, dennoch wird nach Einschätzung des Interviewpartners das Thema in Zukunft wieder an Bedeutung gewinnen. Die restlichen Antworten betrafen die interne Koordination und Abstimmung oder zusätzliche Angebote für die Städte und Gemeinden. Antworten waren die stärkere Einbeziehung der Kommunen im Vorfeld der Umsetzung von Projekten und eine geringere Eigenständigkeit der Kreiswirtschaftsförderung bei der Umsetzung der Projekte. Daneben hätte eine Kommune gerne eine deutlichere Spürbarkeit der Netzwerkarbeit, indem die Kreiswirtschaftsförderung stärker zwischen und für die Kommunen koordiniert. Einer Gemeinde fehlen detailliertere Informationen zu weniger gängigen Förderprogrammen, um eine größere Beratungskompetenz für die Unternehmen aufbauen zu können. Bisherige Informationen oder Informationsveranstaltungen zur Förderthematik wurden als zu allgemein dafür betrachtet. Eine andere Kommune empfindet Informationen zur Förderung von Unternehmen im Verdichtungsraum als wünschenswert. Ansonsten wurde noch ein generell regerer Informationsaustausch vermisst. Auf die Sicht der Städte und Gemeinden über den Wissens- und Informationsaustausch ist in Kapitel 5.2.6 bereits ausführlich

¹⁷⁵ Zu den fehlenden Angeboten und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung siehe Tabelle 4 im Anhang 25, S. LIV.

eingegangen worden, welches ebenso fehlende Angebote beinhaltet. Deshalb wird auf weitere Aussagen zu fehlenden Leistungen bzw. Angeboten für einen intensiveren Wissens- und Informationsaustausch an dieser Stelle auf das Kapitel 5.2.6 verwiesen.

5.2.8 Gesamtbeurteilung durch die Städte und Gemeinden

Die Gesamtbeurteilung des Erfolgs des Kooperationsmodells und der Kreiswirtschaftsförderung fiel über alle Gemeindegrößen hinweg gut aus. Von den befragten Städten und Gemeinden sieht lediglich eine Kommune die Kreiswirtschaftsförderung als nicht notwendig an und dementsprechend auch nicht das Kooperationsmodell. Die Kommune beurteilt zwar die Arbeit und die Person des Kreiswirtschaftsförderers als gut, hält allerdings die erreichten Leistungen bzw. Vorteile auch generell oder durch andere Institutionen für machbar. Beispielhaft wurde eine allgemein wirtschaftsfreundlichere Haltung des Landratsamtes genannt, für die es keinen Wirtschaftsförderer benötigen sollte. Das Kooperationsmodell wurde ansonsten gut bewertet, das von der Organisation her rund ist, sich in der Struktur bewährt und Veränderungen bewirkt hat. Eine Kommune sieht die Erforderlichkeit der Kreiswirtschaftsförderung sogar erst durch den Mehrwert der personellen Verflechtung als vollständig gegeben. Eine andere Kommune konnte den Kooperationserfolg wegen den unbekannt internen Prozessen zwischen der Kreiswirtschaftsförderung und der WRS nicht beurteilen. Neben der umfangreicheren und schnelleren Beratung wurden wichtige Einrichtungen und Projekte als Erfolge der Kreiswirtschaftsförderung verbucht, die nach Einschätzung einiger Städte und Gemeinden sonst nicht in der Form hätten realisiert werden können.

5.3 Auswertung und Beurteilung

Vorteile für die Städte und Gemeinden sind sowohl durch die Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung als auch durch die personelle Verflechtung der Kreiswirtschaftsförderung mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH entstanden. Die Frage nach einem entstandenen Mehrwert für die Städte und Gemeinden kann demnach bejaht werden. Jedoch profitieren die Städte und Gemeinden unterschiedlich von der Kooperation und der Kreiswirtschafts-

förderung. Bei den größeren Städten überwiegt der indirekte Mehrwert durch die Kreiswirtschaftsförderung. Durch ihre personelle Ausstattung und den guten Kontakten zur WRS ist für die größeren Städte die ergänzende Funktion der Kreiswirtschaftsförderung¹⁷⁶ und der Vorteil durch die personelle Verflechtung nicht von überragender Bedeutung. Die größeren Städte profitieren allerdings sehr stark von den übergemeindlichen Aufgaben. Durch die Kreiswirtschaftsförderung nimmt die Anzahl an Projekten und Einrichtungen mit kreisweiter Ausstrahlung zu. Diese sind in einzelnen Fällen zwar durchaus auch ohne Kreiswirtschaftsförderung realisierbar, jedoch wurde bei einigen Projekten und Einrichtungen erst durch die Kreiswirtschaftsförderung der entsprechende Bedarf analysiert. Gerade kreisweite Projekte und Einrichtungen, die sich an die Unternehmen richten, haben einen hohen Mehrwert für die größeren Städte. Ansonsten erfahren die großen Städte vor allem im speziellen Fall der Ausrichtung eines Projekts bzw. der Ansiedlung einer Einrichtung im eigenen Gemeindegebiet einen hohen direkten Mehrwert. Je kleiner die Gemeinde wird, desto stärker rücken die direkten Vorteile und die Vorteile der personellen Verflechtung durch die Kooperation in den Vordergrund. Die direkten Vorteile liegen je nach Problemstellung der Gemeinde in der schnelleren und professionelleren Beratung, der Lotsenfunktion im Landratsamt und in der Funktion der Kreiswirtschaftsförderung als Bindeglied zu anderen Institutionen und Ebenen. Für ländliche Gemeinden sind weitere zentrale Vorteile in der Förderthematik und in der geänderten Wahrnehmung der Raumschaft durch die WRS vorhanden. Auf Grund der knappen finanziellen Ressourcen einiger ländlicher Gemeinden ist eine frühzeitigere Einbindung und Bedarfsermittlung dieser Gemeinden bei Förderprojekten anzustreben. Durch die gewonnenen Erkenntnisse der empfundenen besseren Wahrnehmung der ländlichen Raumschaft könnte eine Bedarfsermittlung bei den ländlichen Gemeinden in den Landkreisen ohne „Esslinger Kooperationsmodell“ für die WRS von Interesse sein. Als Konsequenz würde weniger eine abgeschwächte Kooperationsform und das verstärkte Initiieren gemeinsamer Zusammenarbeiten in Frage kommen. Vielmehr wäre jeweils ein zentraler Ansprechpartner für die ländlichen

¹⁷⁶ Auf die Aufgabengliederung der Landkreise in Kapitel 3.1.2 wird an dieser Stelle hingewiesen.

Gemeinden der Landkreise eine Möglichkeit. Dieser könnte die Interessen und Anliegen der ländlichen Raumschaft entgegennehmen und in die WRS transportieren sowie bei Problemstellungen der Unternehmen aus dem ländlichen Raum als Lotse innerhalb der WRS fungieren. Durch den Ansprechpartner sollten eine bessere Verständigung der WRS mit den ländlichen Gemeinden und kompetentere sowie schnellere Lösungsmöglichkeiten für die Unternehmen der ländlichen Raumschaft erreicht werden. Damit könnte ein Beitrag geleistet werden, diese Raumschaft und somit auch die Region Stuttgart zu stärken.

Befürchtungen bezüglich entstehender Doppelstrukturen haben sich, mit Ausnahme des erwähnten Beispiels, nicht bewahrheitet. Auf welcher Ebene dieses Projekt besser aufgehoben ist, wird in der Arbeit nicht beurteilt. Eine Lösung bzw. Einigung wäre jedoch vorteilhaft für den Rems-Murr-Kreis. Trotz der Abstimmung und daraus resultierenden städtischen Neukonzeption, mit Suche nach einer eigenen Nische, ist das Nebeneinander der zwei Projekte uneffektiv und eine suboptimale Verwendung öffentlicher Mittel.

Die nicht in dem erhofften Maße eingetretene wirtschaftsfreundlichere Ausrichtung des Landratsamtes ist bedauerlich. Allerdings ist nicht die Kreiswirtschaftsförderung, sondern die Verwaltungsspitze für die strategische Ausrichtung des Landratsamtes der richtige Ansprechpartner. Nur die Verwaltungsspitze ist in der Lage, eine entsprechende Änderung herbeizuführen.

Durch die unterschiedlichen Ansichten über die Notwendigkeiten eines weitergehenden Informationsaustausches wird es für die Befriedigung sämtlicher Städte und Gemeinden kein Patentrezept geben. Der erste Ansatz zu einem institutionalisierten Informationsaustausch zwischen den Wirtschaftsförderern wird jedoch als richtig angesehen. Wegen der unterschiedlichen Nähe der Bürgermeister kleiner und mittlerer Gemeinden zur Kreisverwaltung, beispielsweise auf Grund eines Mandats im Kreistag, besteht offensichtlich kein gleicher Informationsstand über die Arbeit der Kreiswirtschaftsförderung. Als unkomplizierte und kostengünstige Lösungsmöglichkeit könnten die Vorlagen für den Beirat Wirtschaftsförderung mit den Jahresrück- und Jahresausblicken der Arbeitsschwerpunkte der Kreiswirtschaftsförderung an die Oberbürgermeister und Bürgermeister versendet werden. Von Vorteil wäre eventuell auch eine deutlichere Herausstellung der Bedeutung der personellen Verflechtung zwischen

dem Landkreis und der WRS bei einzelnen Projekten. Das Herausstellen der Bedeutung wäre eine Maßnahme, um den Entscheidungsträgern immer wieder die Richtigkeit des Kooperationsmodells aufzuzeigen. Eine Darstellung der Auswirkungen der personellen Verflechtung, wie sie beispielsweise der Erste Landesbeamte Friedrich zur Vorlage der Verlängerung des Kooperationsvertrages mit der WRS in der Sitzung des Umwelt und Verkehrsausschusses am 07. Juli 2008 ausführte, sollte regelmäßiger vorgenommen werden. In den geführten Interviews ist ein wenig folgendes Gefühl entstanden: So gut wie jeder erkennt zwar Vorteile in der personellen Verflechtung, aber, mit Ausnahme bei unmittelbarer Betroffenheit in einzelnen Fällen, weniger die konkreten Auswirkungen der Verflechtung. Ohne solche Darstellungen sind die Auswirkungen der personellen Verflechtung, die an einigen Stellen der Arbeit aufgezeigt wurden, für die Städte und Gemeinden jedoch nur schwer bis nicht ersichtlich.

6 Zusammenfassung und Fazit

Mit der Globalisierung stehen die einzelnen Wirtschaftsstandorte zunehmend in Konkurrenz zu den Standorten der ganzen Welt. Aktuelle Entwicklungen in Politik und Wirtschaft tendieren gleichzeitig verstärkt zum Denken in Regionen. Damit gewinnt die Region als Wirtschaftsstandort weiter an Bedeutung. Zur Unterstützung des Wirtschaftsstandortes und als Teil der kommunalen Daseinsvorsorge ist die Wirtschaftsförderung ein zentrales Thema, welches immer weiter in den Fokus rückt. Die Unternehmen erwarten vom Standort optimale Bedingungen für ihre wirtschaftliche Tätigkeit. Einzelne, nicht abgestimmte Konzepte können den gestellten Herausforderungen nicht gerecht werden und sind zum Scheitern verurteilt. Optimale Standortbedingungen lassen sich nur verwirklichen, wenn die Koordination und Kooperation zwischen den relevanten Akteuren stimmt. In der Wirtschaftsförderung tun die Akteure gut daran, gemeinsam für den Wirtschaftsstandort zu agieren. Die Interviews zeigen, dass durch die Kooperation und die Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung ein Mehrwert für die Städte und Gemeinden entstanden ist. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Kooperationsmodell und die Kreiswirtschaftsförderung in der Beurteilung von den Städten und Gemeinden gute Ergebnisse aufweisen. Die

Einrichtung der Kreiswirtschaftsförderung und das Eingehen der Kooperation mit der WRS wurden in hohem Maße als richtige Entscheidungen bestätigt, auch wenn es weiterhin vereinzelte Kritiker gibt. Durch die Stärkung der Städte und Gemeinden profitieren wiederum auch die übergeordneten Ebenen. Nur mit starken Städten und Gemeinden kann der Kreis oder die Region im Wettbewerb gegen die größer werdende Konkurrenz bestehen. Durch die Kooperation profitieren folglich nicht nur die Städte und Gemeinden; alle Akteure profitieren voneinander. Wird in der Wirtschaftsförderung auch die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den lokalen und regionalen Akteuren als eine der zentralen Aufgaben betrachtet, besteht die Möglichkeit, den unterschiedlichen zukünftigen Herausforderungen gestärkt begegnen zu können.

Wie vielfältig das Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung ist, wurde an einigen Stellen der Arbeit ersichtlich. Für jede Ebene bestehen Aufgaben, die nur von dieser sinnvoll und effektiv wahrgenommen werden können. Nur eine Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen bietet die Gewähr, den gemeinsamen Wirtschaftsstandort mit den vorhandenen Ressourcen maximal zu stärken und weiter zu verbessern. Die Überwindung der Hindernisse, die zum Scheitern der Kooperation oder zu unbefriedigenden Lösungen führen, kann oftmals äußerst problematisch oder sogar fast unmöglich sein. Mit Kooperationswillen, dem Zurückstecken eigener Individualinteressen, Ehrlichkeit und Mut kann es jedoch gelingen, durch Kooperationen den hohen Anforderungen eines optimalen Wirtschaftsraums Schritt für Schritt näher zu kommen.

Diese Arbeit soll Anstoß und Ermutigung sein, den begonnenen Weg einer kommunal integrierten und regional koordinierten Wirtschaftsförderung weiter fortzusetzen und auszubauen. Das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ hat sich als gelungenes Instrument erwiesen, die kommunalen und regionalen Akteure der Wirtschaftsförderung näher zusammenzuführen. Mit dem Kooperationsmodell kann die Arbeit der einzelnen Akteure perfekt zueinander ergänzt werden, wovon letzten Endes nicht nur alle beteiligten Akteure, sondern der gesamte Wirtschaftsraum und vor allem die Unternehmen profitieren können.

Anhang


Anhang1:Internetseite BW International

Baden-Württemberg. Where ideas work. - Aufgaben von bw-i

Seite 1 von 1

Baden-Württemberg International
<http://www.bw-international.de>

Aufgaben

 Baden-Württemberg International: Standortförderung und Internationalisierung als moderne Dienstleistung.

Baden-Württemberg ist seit Jahrzehnten und in unterschiedlichsten Bereichen stark mit dem Ausland verflochten. Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung, Kunst und Kultur sind dabei nur beispielhaft zu nennende Sektoren. In vielen dieser Sektoren nimmt Baden-Württemberg in Europa und weltweit Spitzenstellungen ein. Aufgabe von Baden-Württemberg International ist es, die Internationalisierung des Wirtschafts-, Wissenschafts- und Forschungsstandortes Baden-Württemberg zu begleiten und auszubauen.

Das Aufgabenfeld von Baden-Württemberg International umfasst die Anbahnung von internationalen Firmenkooperationen durch Markterschließungsmaßnahmen in den wichtigsten Weltmärkten, das Standortmarketing für den Wirtschafts-, Wissenschafts-, Forschungs- und Hochschulstandort Baden-Württemberg im In- und Ausland, die Begleitung ausländischer Unternehmensinvestitionen in Baden-Württemberg sowie die Durchführung von Projekten in ausgewählten Zielländern. Baden-Württemberg International ist darüber hinaus zentraler Ansprechpartner für in- und ausländische Anfragen aller Art.

Anhang 2: Internetseite Germany Trade and Invest

Germany Trade and Invest - Über Uns

Seite 1 von 1



Über uns



Germany Trade and Invest ist die neue Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Sie ist durch die Zusammenführung der Bundesagentur für Außenwirtschaft und der Invest in Germany GmbH zum 1. Januar 2009 entstanden. Aufgabe von Germany Trade and Invest ist das Marketing für den Wirtschafts-, Investitions- und Technologiestandort Deutschland einschließlich der Investorenwerbung. Die Gesellschaft berät und unterstützt ausländische Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit auf den deutschen Markt ausdehnen wollen, sowie deutsche Unternehmen, die ausländische Märkte erschließen wollen.

Germany Trade and Invest bietet ein umfassendes, kundenorientiertes Angebot an Wirtschafts- und Branchendaten sowie Informationen zu Ausschreibungen im Ausland, zu Investitions- und Entwicklungsvorhaben sowie zu Recht und Zoll. Ein Schwerpunkt der Gesellschaft bildet die besondere Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in den neuen Bundesländern einschließlich Berlin.

Germany Trade and Invest verfügt über ein weltweites Auslandsnetz von Mitarbeitern, die vor Ort Informationen über Auslandsmärkte recherchieren und ausländische Unternehmen beim Ansiedlungsprozess in Deutschland unterstützen. Sie arbeiten dabei eng mit den Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) zusammen. Geschäftsführer der neuen Gesellschaft ist Michael Pfeiffer. Sitz der Germany Trade and Invest GmbH ist Berlin, ein weiterer Standort ist Köln.

Germany Trade and Invest betreibt gemeinsam mit Akteuren der deutschen Außenwirtschaftsförderung, unterstützt durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, die Portale IXPOS, e-trade-center und German Business Portal. IXPOS bündelt die vielfältigen Angebote der deutschen Außenwirtschaftsförderung auf einer zentralen Internetplattform. Das e-trade-center ist die zentrale Internetbörse der deutschen Außenwirtschaftsförderung für internationale Geschäftskontaktsuche. Das German Business Portal ist die zentrale Anlaufstelle für internationale Unternehmer zum deutschen Markt.

Gelördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

Kooperationspartner



Ministerien



Portale



Investieren

Deutschland im Überblick
Branchen
Investment Guide
Service

Außenwirtschaft

Datenbankrecherche
Publikationen
Service

Job & Karriere

zu unseren aktuellen
Stellenangeboten

© 2009 Germany Trade and Invest

Anhang 3: Internetseite Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

WRS GmbH: Über uns

Seite 1 von 2



Über uns:

- > **Aktivitäten**
- > **Geschäftsleitung**
- > **Gesellschafter**
- > **Aufsichtsrat**
- > **Bilanz**
- > **Europabüro**

> ÜBER UNS

ÜBER UNS

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) wurde im Jahr 1995 als Tochter des Verbands Region Stuttgart und weiterer Gesellschafter gegründet. Wir übernehmen die uns vom Verband gesetzlich übertragene Aufgabe als Trägerin der regionalen Wirtschaftsförderung und koordinieren alle damit zusammenhängenden Aktivitäten.

Wir sind ein öffentliches Unternehmen. Bei unserer projektorientierten Arbeit kooperieren wir intensiv mit Unternehmen, Forschungseinrichtungen, kommunalen Wirtschaftsförderern, Kammern und weiteren Akteuren.

Zu unserem Anspruch gehört es, neue Instrumente in der Wirtschaftsförderung zu entwickeln und einzusetzen. So vermarkten heute nahezu alle Städte und Gemeinden in der Region Stuttgart ihre Gewerbeflächen über das von der WRS entwickelte Standortkommunikationssystem (SKS) und das daraus generierte Immobilienportal im Internet. Als europaweit modellhaft gelten die themenbezogenen Kompetenz- und Innovationszentren, die als Firmennetzwerk und Schnittstelle zu den Forschungseinrichtungen der Region vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von großem Nutzen sind.

> **Aktivitäten**

Die Schwerpunktthemen der regionalen Wirtschaftsförderung.

> **Geschäftsleitung**

Der Geschäftsführer der WRS ist auch einer ihrer Gründer.

WEITERFÜHRENDE LINKS

> **WRS Ansprechpartner**

Aktuelles

> **Präzisionsarbeit in gebückter Haltung**

Die Paul Kipp GmbH aus Kornwestheim ist deutscher Marktführer für die Linierung und Markierung von Hallensportböden

Projekte

> **Automotive Regions**

Förderung der Automobilindustrie

Termine

> **Talente Forum Familienfreundlichkeit**

24.03.2009
Praxisbeispiele und Erfahrungsaustausch

> Gesellschafter

Eine Übersicht der Gesellschafter der WRS

> Aufsichtsrat

Die Mitglieder des Aufsichtsrates der WRS

> Bilanz

Aufstellung der Kosten und Erträge des letzten abgeschlossenen Geschäftsjahres

> Europabüro

© wrs.region-stuttgart.de ist ein Angebot der [Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH](#) | [Impressum](#)

Anhang 4: Internetseite Kommunalen Pools e.V.

Der Kommunale Pool > kommunaler-pool.region-stuttgart.de

Seite 1 von 3

Präambel

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist eine gemeinsame Einrichtung des Verband Region Stuttgart, der Kommunen sowie der Wirtschaft der Region Stuttgart. Sie will Plattform und Marktplatz für einen modernen Standortdialog Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sein. Die Mitgliedschaft der Kommunen wird organisiert über den Kommunalen Pool Region Stuttgart e.V.. Die Kommunen sind Mitglieder, weil sie ein Interesse an regionaler Wirtschaftsförderung haben. Der Verein will Einfluß nehmen auf die strategische Ausrichtung und auf das Leistungsangebot der WRS.

Selbstverständnis

Der Verein begreift sich als Zusammenschluß der Kommunen in der Region, denen die WRS neben den Unternehmen zuarbeiten muß und die umgekehrt auch die WRS unterstützen müssen.

Daraus ergeben sich folgende Handlungsfelder, die für den Kommunalen Pool von besonderer Bedeutung sind:

1. Die WRS muß sich aller wirtschaftlichen Fragestellungen von regionaler Relevanz annehmen. Sie hat sich als Initiator zukunftssträchtiger Entwicklungen, als Werbeträger auf nationalen und internationalen Messen, als Sprachrohr gegenüber Landes- und Bundespolitik und als Kommunikationsplattform für sämtliche wirtschaftlich relevanten Kräfte der Region zu verstehen.
2. Wichtig ist dabei, daß das Gebot der Subsidiarität in der Stufenfolge Gemeinden, Landkreise, Region nicht außer acht gelassen wird. Einer reibungslosen und engen Zusammenarbeit sowie einer fortlaufenden gegenseitigen Abstimmung muß dabei größte Aufmerksamkeit geschenkt werden.
Die Schnittstellen definieren sich über die regionale bzw. lokale Bedeutung der Aufgabe. Bei der Abrechnung von Dienstleistungen, die von der WRS nicht kostenlos angeboten werden, sind den Mitgliedern des Kommunalen Pools Sonderkonditionen einzuräumen.
3. Den Mitgliedern des Kommunalen Pools sind die Angebote und das Leistungsspektrum der WRS transparent zu machen. Damit sollen die Voraussetzungen verbessert werden, daß die Kommunen stärker als bisher mit der regionalen Wirtschaftsförderung kooperieren und Angebote abrufen.

#Durch geeignete Aktionen ist dafür zu sorgen, daß nach Möglichkeit alle Gemeinden, Städte und Landkreise Mitglieder des Kommunalen Pools werden. n

Das Angebot der WRS

Das Angebot der WRS resultiert z. B. aus folgenden Tätigkeitsbereichen und wird in einem umfangreichen Leistungskatalog der WRS konkretisiert:

Standortmarketing

Standortwerbung ist klassische Aufgabe der Wirtschaftsförderung. Die positive Standortbindung der ansässigen Wirtschaft und die Werbung um neue Investitionen ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des örtlichen Gemeinwesens und gehört daher zu den zentralen Aufgaben kommunaler Zukunftsvorsorge.

Die WRS übernimmt die Aufgabe der nationalen und internationalen Werbung für den Wirtschaftsstandort Region Stuttgart. Da wirtschaftliche Aktivitäten heute nahezu überall auf der Welt stattfinden können, muß die Region ihre Position gegen immer mehr Wettbewerber verteidigen. Das erfordert zusätzliche Anstrengungen, die ebenso effizient wie sparsam unternommen werden müssen. Die WRS betreibt Standortmarketing mit den klassischen Instrumenten wie regelmäßiger Öffentlichkeitsarbeit und Anzeigen, Messe- und Firmenbesuchen, Mailings, Netzwerken und attraktiven Standortexposés, aber auch mit den neuen Informationstechniken Internet und CD-ROM.

Die Kommunen können die WRS mit der Erstellung eigener Marketingmaßnahmen beauftragen und in Kooperation neue kommunale Anwendungen entwickeln. Für ein ganzheitliches Marketingkonzept von Kommunen und Region und um Kosten zu sparen, bietet die WRS den Kommunen eine ganze Palette von Leistungen an.

Das Angebot der WRS für das Standortmarketing von Kommunen:

- Beratung bei der Gestaltung von Werbemitteln wie Broschüren, Anzeigen, Mailings, bei der Konzeption, der Produktion und der Zielgruppenauswahl

- Entwicklung von gemeinsamer regionaler "corporate identity"
- Vermarktung von Beispielen für Wettbewerbsfähigkeit aus den Kommunen durch Imagekampagne (FAZ, Spiegel, regionale Presse) und kontinuierliche Pressearbeit (Verteiler: 200 Fachredaktionen)
- Unterstützung bei der Erstellung eigener CD-ROMs durch Know-how-Transfer und Überlassung von Inhalten der Regions-CD
- Zusammenarbeit bei der Entwicklung des kommunalen Internet-Angebots, Integration in den regionalen Online-Dienst, gemeinsame Entwicklung von Anwendungen und Erfahrungsaustausch über kommunale Multimediaprojekte der Kommunen
- Integration in das regionale Datennetz SK5, Beratung bei der werblichen Darstellung der kommunalen Daten, Vertrieb im Rahmen des Regionalmarketing
- Spezielle Vermarktung einzelner Gewerbegebiete und Bestandsobjekte oder von Technologie- und Gründerzentren
- Organisation gemeinsamer Messeauftritte, Aufnahme in das WRS-Messeprogramm (im Ausmaß auch zusammen mit GWZ)
- Betreuung von Wirtschaftsdelegationen und Besuchergruppen, Gestaltung von Programmteilen mit Bezug zu Region und Land.

Die schnelle Verfügbarkeit flächendeckend vorhandener Standortinformationen, von Gewerbegebieten, aber gerade auch von Bestandsobjekten ist Voraussetzung für professionelle Investorenwerbung und Investorenvermittlung. Ebenso die Information über Interessenten, die in der eigenen Gemeinde nicht angesiedelt werden konnten, für die aber sehr wohl ein anderer Standort in der Region Stuttgart gefunden werden kann.

Zum Zweck der Kommunikation und Vermittlung solcher erfolgsentscheidender Informationen wurde das SK5-Standortkommunikationssystem eingeführt. Software, Schulung und mittlerweile sogar Hardware (Multimedia-Rechner) sind für die Kommunen kostenfrei.

Das Angebot der WRS für die Standortvermittlung von Kommunen:

- Generelle Unterstützung bei der Aufbereitung von Standortdaten
- Bereitstellung von fachspezifischen Unterlagen und Informationen
- Beschaffung übergeordneter ansiedlungs-relevanter Strukturdaten und Statistiken über Region, Land Baden-Württemberg und Standort Deutschland
- Fachliche Beratung bei der Auswertung von Standortanfragen und Unterstützung bei der Ausarbeitung von Standortangeboten (auch fremdsprachlich)
- Beschaffung von Informationen über projekt-relevante Förderprogramme und Finanzierungshilfen
- Vermittlung und Koordination von Kontakten und Gesprächsterminen zu ansiedlungs-relevanten Behörden, Ämtern und Einrichtungen im Land
- Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Zulieferern und Kooperationspartnern für ansiedlungsinteressierte Unternehmen in der Region
- Unterstützung bei der Vor-Ort-Betreuung potentieller Investoren und Begleitung bei Standortbesichtigungen
- Unterstützung bei der Nachbetreuung von angesiedelten Unternehmen
- Gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen für kommunale Wirtschaftsförderer und Facharbeitskreise zu aktuellen Ansiedlungsthemen.

Standortdialog und Standortentwicklung

Die Bestandspflege ansässiger Unternehmen und die Förderung von Unternehmensgründungen sind heute wesentlicher Teil jeder Wirtschaftsförderung. In der Region Stuttgart betreibt die WRS hierzu Netzwerke aus Unternehmen, Wirtschaftsfördereinrichtungen, Wissenschaft und Verwaltung, sowohl branchenorientiert (z.B. Initiative MedienRegion) wie auch technologieorientiert (z.B. BioRegion, UmweltRegion, MobilitätsRegion) und themenorientiert (z.B. Unternehmensgründung, Beschäftigungsförderung, Tourismus).

Weil Investitionsentscheidungen künftig immer schneller und unabhängiger von allgemeiner Standortbindung getroffen werden, ist es wichtig, zu wissen, welche konkreten Anforderungen Unternehmen künftig für ihre Investitionen haben werden, damit die Region Stuttgart auch in Zukunft als Standort interessant ist. In diesem Sinne muß ein Standortdialog gefördert werden. Dabei gewinnen kommunikative und kooperative Netzwerke Vorrang vor hierarchischen Strukturen. Nach dem Motto "interkommunal agieren und regional vernetzen" bietet die WRS den Kommunen eine ganze Reihe von Leistungen an.

Das Angebot der WRS für die Bestandspflege in den Kommunen:

- Unterstützung beim Aufbau kommunaler Netzwerke und Einbeziehung in größere Netzwerke der Region, des Landes oder Bundes
- Erfahrungsaustausch über geeignete Themen, Branchen, Technologien sowie Organisationsfragen
- Bereitstellung eigener Fachinformationen und Unterlagen, Leitfäden und Studien zu Themen wie Beteiligungskapital, Unternehmensplanung, Bio- und Umwelttechnologie, Mobilitätstechnologie, Medien- und Informationstechnologie, Maßnahmen der Beschäftigungsförderung, Tourismus

Vermittlung geeigneter Experten und Beratungseinrichtungen

Im Einzelfall auch direkte Teilnahme der WRS an solchen kommunalen Netzwerken

- Mitarbeit bei der Analyse vorhandener Standortbedingungen und Standortfaktoren in den Teilräumen der Region, Erstellung eines Stärke-Schwächen-Profiles
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Umsetzung in den Netzwerken.

Zusammenfassung

Der Kommunale Pool Region Stuttgart e.V. will und kann einen wesentlichen eigenen Beitrag zur Wirtschaftsförderung in der Region leisten. Er will diese Chance durch Angebote zur freiwilligen kommunalen Zusammenarbeit unter seinen Mitgliedern nutzen. Dabei sollen die durchzuführenden Veranstaltungen und Informationszirkel auch ein Forum zur Erfolgskontrolle, Transparenz und Positionsbestimmung sein.

In der Mitgliederversammlung des Kommunalen Pools Region Stuttgart e.V. ist über Leistungen und Erfolge der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH und des Kommunalen Pools zu berichten.

Anhang 5: Internetseiten Steinbeis-Stiftung

Steinbeis

Seite 1 von 1



Sie sind hier: Home » Wir über uns » Struktur

Struktur

Die **Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung (StW)** bildet das Dach des **Steinbeis-Verbundes**. Die **gemeinnützige Stiftung** und die für alle wirtschaftlichen Aktivitäten im Wissens- und Technologietransfer verantwortliche **Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer (StC)** sind Basis der Organisation und haben ihren Hauptsitz in Stuttgart.



Das **StC** (Geschäftsführung: Prof. Dr. Heinz Trasch [Vorsitz], Prof. Dr. Michael Auer) sind nahezu alle **Steinbeis-Transferzentren** und Tochterfirmen mit den weiteren **Steinbeis-Unternehmen** zugeordnet, die das Fundament des Verbundes bilden.

Unsere Zentren in der **Steinbeis Forschungs- und Entwicklungszentren GmbH** sind spezialisiert auf markt- und transferorientierte Auftrags- und Entwicklungsforschung, aber auch Verbundforschung. Die Zentren innerhalb der **Steinbeis Beratungszentren GmbH** sind kompetente Ansprechpartner für Unternehmensberatung, Bewertung und Training. Die **Steinbeis-Hochschule Berlin** bietet über ihre **Transfer-Institute** konkreten Wissens- und Technologietransfer in Lehrgangs- und Studienprogrammen. Die **Steinbeis Beteiligungs-Holding GmbH** betreut die Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen im **Steinbeis-Verbund** und darüber hinaus.

Die **Steinbeis Immobilien-Holding GmbH** verwaltet die **Steinbeis** eigenen Immobilien.

Das Kuratorium legt die Grundsätze für die Arbeit der Stiftung (Vorstand: Prof. Dr. Heinz Trasch [Vorsitz], Prof. Dr. Michael Auer) fest. Dem Kuratorium gehören 22 ordentliche und 22 stellvertretende Mitglieder - Repräsentanten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung - an. Den Kuratoriumsausschuss bilden der Vorsitzende des Kuratoriums und sechs Stellvertreter. Ehrenkurator der **Steinbeis-Stiftung** ist Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Johann Löhn**, der **Steinbeis** von 1983 bis 2004 als Vorstandsvorsitzender auf- und ausbaute.

Weitere Informationen

[Kuratorium \(pdf\)](#)

[Steinbeis-Unternehmen](#)

[Johann Löhn](#)

[Historie](#)

[Daten & Fakten](#)

[Steinbeis-Beteiligungen](#)

[Steinbeis-Beratung](#)

Zuletzt geändert am 17. Februar, 2009 von Anja Reinhardt



STEINBEIS-STIFTUNG

Formen der Zusammenarbeit

— Allgemeine Wirtschaftsförderung
— Erweiterte Wirtschaftsförderung
— Formen der Zusammenarbeit
— Projekte
— Home
— Steinbeis-Stiftung

**Beispiel I**

Die Steinbeis-Stiftung übernimmt durch einen Projektleiter, der zum Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft bestellt und im Handelsregister eingetragen wird, die Geschäftsbesorgung für die Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

Beispiel II

Ein Projektleiter der Steinbeis-Stiftung führt die Technologie-, Markt- und Organisationsberatung als Projektmitarbeiter der Wirtschaftsförderungsgesellschaft oder beim Amt für Wirtschaftsförderung durch.

Anhang 6: Internetseite Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreis Göppingen

wif Landkreis Göppingen - Wir über uns

Seite 1 von 2



AKTUELLES | **WIR ÜBER UNS** | BERATUNG | VERANSTALTUNGEN | NETZWERKE

INNOVATIONSPREIS | PRESSE

- Ansprechpartner
- Unsere Partner
- Anfahrtsskizze
- Projektbeispiele

Kontakt
Impressum
Sitemap
Suchen
Druckversion



Standortangebot

Suchmaschine

Wir über uns

WIR ÜBER UNS

Organisation

Die WiF - Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen ist ein Tochterunternehmen des Landkreises. Getragen wird die WiF aus Zuschüssen der Kreissparkasse, des Landkreises und den Städten und Gemeinden des Landkreises. Näheres zu unseren [Kooperationspartnern und Förderern](#)

Unsere Ziele

Die WiF - Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen ist ein Unternehmen des **Landkreises Göppingen**. Ziel der WiF ist es, kleine und mittelständische Unternehmen hier im Landkreis zu unterstützen. Dabei steht die konkrete einzelbetriebliche Betreuung und Information im Vordergrund. Durch die WiF werden innovative Ideen und Ansätze der Unternehmen konsequent gefördert und unter Hinzuziehung kompetenter Experten umgesetzt. Parallel dazu versteht sich die WiF als Plattform und Drehscheibe für Unternehmenskooperationen oder auch für unternehmensbezogene Veranstaltungen und Arbeitskreise.

Unsere Inhalte

Die Bandbreite der Unterstützung und Information durch die WiF reicht von rein technischen Problemlösungen bis hin zur Erstellung und Umsetzung von betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Konzepten. Die WiF versteht sich als Schaltstelle zwischen Unternehmensanforderungen und dem verfügbaren Wissen aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Banken, örtlichen Wirtschaftsförderern und weiteren Institutionen. Durch einen Kooperationsvertrag mit der Steinbeis-Stiftung stehen der WiF über 4500 Spezialisten aus den verschiedensten Fachgebieten unkompliziert und schnell zur Verfügung.

Unser Vorgehen

Stehen Sie vor neuen Herausforderungen? Sehen Sie den Bedarf an technischer oder betriebswirtschaftlicher Hilfestellung? Suchen sie das Gespräch mit einer neutralen Anlaufstelle? Nehmen Sie [Kontakt](#) mit uns auf. Wir vereinbaren

News

Lokale Suchmaschinen

In Zusammenarbeit mit der Firma zeta software GmbH wurden drei Suchmaschinen entwickelt. Die WiF-Firmensuchmaschine, die WiF-Kooperationsbörse und die WiF-Hallensuche. [mehr](#)

Gründerrotte

Zur "Gründerrotte" sind alle Existenzgründer und potenzielle Gründer eingeladen. [mehr](#)

mit Ihnen gerne einen ersten unverbindlichen Gesprächstermin in Ihrem Hause. Gemeinsam können wir Ihre Anliegen und Fragen erörtern und Ihnen die entsprechenden Informationen geben. Bei Bedarf ist es unsere Aufgabe, kompetente Partner einzubeziehen.

Weitere Informationen über uns
finden Sie in den Menüs am oberen Seitenrand.

Copyright © 2008 Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen mbH | Letzte Aktualisierung am 17.04.2008

Anhang 7: Internetseite Main-Tauber-Kreis

www.main-tauber-kreis.de

Seite 1 von 1

Wirtschaftsförderung Main-Tauber GmbH

Die **Wirtschaftsförderung Main-Tauber** hat im März 2006 offiziell ihre Tätigkeit aufgenommen. Hinter der neuen Gesellschaft stehen als gemeinsame Partner der Main-Tauber-Kreis, alle 18 Städte und Kommunen sowie die Steinbeis-Stiftung. In einem Unternehmerbeirat sind zudem über 40 Unternehmen und Institutionen, darunter u.a. die IHK und die Handwerkskammer, vertreten. Vorsitzender der Gesellschafterversammlung ist Landrat Reinhard Frank. Die Geschäftsführung wird über eine Geschäftsbesorgung mit der Steinbeis-Gesellschaft abgedeckt.

Die **Wirtschaftsförderung Main-Tauber GmbH** verfolgt vorrangig folgende Aufgaben und Ziele:

- **Vermarktung** des Wirtschaftsstandortes Main-Tauber-Kreis
- **Unterstützung** von Netzwerken und Kompetenzzentren
- **Begleitung** und Beratung der Konversionsstandorte
- **Begleitende** und ergänzende Unterstützung der kommunalen Wirtschaftsförderung, u.a. mit der Steinbeis-Stiftung und deren wissenschaftlichem Technologienetzwerk
- **Intensivierung** der Zusammenarbeit der regionalen und kommunalen Wirtschaftsförderung
- **Koordinierung** und Beschleunigung komplexer Genehmigungs- und Förderverfahren
- **Ausschreibung** und Verleihung eines Innovationspreises

Wichtig ist die enge Zusammenarbeit der Gesellschaft mit dem Landratsamt, den beteiligten Kommunen und den Unternehmen, damit die Kräfte gebündelt werden können und ein gemeinsames Standortmarketing aufgebaut werden kann.

Durch die Schließungen von drei Kasernen ist der Main-Tauber-Kreis besonders stark von Veränderungen in der Bundeswehr betroffen. Insgesamt werden hier etwa 250 Arbeitsplätze wegfallen. Angesichts dieser Bedeutung für den Kreis ist die Begleitung und Unterstützung der Konversionsstandorte eine der zentralen Aufgaben der Wirtschaftsförderung.

Mit seiner geographischen Lage, dem hohen Wohn- und Freizeitwert und nicht zuletzt einer Vielzahl von innovativen, teilweise weltweit tätigen Unternehmen bietet der Main-Tauber-Kreis hervorragende Standortbedingungen. Die Bündelung des Know-hows in den Unternehmen und Hochschulen in Kompetenznetzen ist eine weitere Aufgabe von besonderer Wichtigkeit. Schwerpunkte werden hier die Prozesstechnologie (Maschinenbau, Elektrotechnik/Elektronik, Holzbearbeitung, Automotive) sowie das Gesundheitswesen sein.

Nicht zuletzt ist die Wirtschaftsförderung Main-Tauber Ansprechpartner für alle Unternehmen, wenn es um Fragen des Standortes und der Ansiedlung geht.

Service

Wirtschaftsförderung Main-Tauber GmbH
Geschäftsführer
Ralf Lauterwasser
Gartenstraße 1
97941 Tauberbischofsheim

Tel.: 09341/895957-0
Fax: 09341/895957-15

lauterwasser@wmt-gmbh.eu

www.wmt-gmbh.eu

[Hier finden Sie Informationen und Ausschreibungsunterlagen zum Innovationspreis.](#)

[Flyer der wmt GmbH \(PDF, 694 KB\)](#)

[Geschäftsbericht 2006](#)

Anhang 8: Internetseite Rems-Murr-Kreis

Landratsamt Rems-Murr-Kreis | Wirtschaft | Investorenforum Rems-Murr-Kreis | G... Seite 1 von 2

Gewerbeflächenstudie Rems-Murr-Kreis

Wie weit reicht die Gewerbeflächen-Reserve?

Wie weit reicht die Gewerbeflächen-Reserve im Rems-Murr-Kreis? Welche Entwicklungen sind beim Flächenangebot und bei der gewerblichen Nachfrage in den nächsten Jahren zu erwarten? Antworten auf diese Fragen soll eine Gewerbeflächenstudie geben, welche die IHK-Bezirkskammer Rems-Murr und das Landratsamt Rems-Murr-Kreis im Oktober 2008 in Auftrag gegeben haben. Hintergrund ist die übereinstimmende Beobachtung der IHK-Bezirkskammer und des Landratsamtes, dass die Nachfrage nach Gewerbeflächen im Kreis in den vergangenen zwei Jahren deutlich gestiegen ist.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen müssen aber auch weiterhin ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe zum Stammsitz gesichert werden, betont Hans-Martin Gayer, Leitender Geschäftsführer der IHK-Bezirkskammer Rems-Murr: „Sobald ein Unternehmen aufgrund fehlender Entwicklungsmöglichkeiten zur Standortverlagerung gezwungen ist, geht in aller Regel auch ein Teil der Belegschaft verloren, da nicht alle den Umzug mitmachen wollen oder können – in Zeiten des Fachkräftemangels eine ernst zu nehmende Gefährdung.“

Die Studie soll die vorhandenen Flächenreserven in den Kommunen der zu erwartenden mittelfristigen Nachfrage gegenüberstellen, unterstreicht Landrat Johannes Fuchs: „In den letzten Monaten wurde auf kommunaler Seite vielfach auf eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten bei der Flächenentwicklung hingewiesen. Eine Fixierung auf einzelne Gemarkungen wird der komplexen Problemstellung aber nicht gerecht. Durch die Studie wollen wir den eher unbestätigten Annahmen tatsächliche Fakten entgegensetzen. Persönlich erwarte ich, dass sich daraus zumindest für einzelne Kommunen ganz konkrete Handlungsempfehlungen ergeben werden.“ Die Ergebnisse der Studie sollen den verantwortlichen Entscheidungsträgern in Kommunen, Kreis und Region dazu verhelfen, absehbare Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und, soweit notwendig, frühzeitig gegenzusteuern.

Denn die Bereitstellung geeigneter Gewerbeflächen braucht viel Zeit, weiß Matthias Lutz, Leiter des Geschäftsbereichs Standortmanagement der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS): „Die Neuausweisung großflächiger Gewerbegebiete auf der grünen Wiese ist in der hoch verdichteten Region Stuttgart nur noch in wenigen speziell begründeten Ausnahmefällen zu erwarten. Für die Mehrzahl der Kommunen gilt, dass Flächen auf absehbare Zeit durch die Erschließung vorhandener Reserven gewonnen werden müssen. Dazu gehört auch die konsequente Reaktivierung innerörtlicher Flächenpotenziale, z. B. aus Industriebrachen – ein oftmals langwieriges, mühsames Geschäft, das den Kommunen bzw. Eigentümern viel Know-how und Fingerspitzengefühl abverlangt.“ Da die Gewerbeflächenstudie des Rems-Murr-Kreises in dieser Form erstmals kreisweit durchgeführt werde, habe sich die WRS zu einer ideellen und finanziellen Unterstützung entschlossen.

Unterstützt wird die Studie auch von der SWN Kreissparkasse Waiblingen. Für SWN-Vorstandsmitglied Ralph Walter liegt das Engagement im unmittelbaren Interesse des Kreditinstituts: „Der Rems-Murr-Kreis lebt von seinem gewachsenen Unternehmensbestand und von innovativen Existenzgründern. Als Marktführer für die Unternehmensfinanzierung und den gewerblichen Immobilienbereich muss uns daran gelegen sein, über so wesentliche Standortfaktoren wie die tatsächliche Flächenreserve möglichst präzise Bescheid zu wissen.“

Für die fachliche Durchführung der Studie haben die Auftraggeber **Prof. Dr. Alfred Ruther-Mehlis** gewonnen. Zusammen mit Diplom-Betriebswirt Michael Weber leitet er das Institut für Stadt- und Regionalentwicklung (IfSR) an der Hochschule Nürtingen-Geislingen. „Die zukünftige Nachfrage nach Gewerbeflächen wird zu über 90 Prozent von den ansässigen Betrieben artikuliert“, ist sich Ruther-Mehlis sicher und verweist auf langfristig abgesicherte Erfahrungswerte aus seiner Arbeit.

Um die mittelfristige Nachfrage im Rems-Murr-Kreis zu ermitteln, sollen neben der Auswertung von Datenmaterial moderierte Gesprächstermine („Fokusrunden“) mit den Vertretern repräsentativer Unternehmen einerseits und der Kommunen andererseits durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der Studie werden am 18. März 2009 im Rahmen des erstmalig durchgeführten **„Investorenforums Rems-Murr-Kreis“** vorgestellt.



Bürogebäude - Blick zum Himmel

Anhang 9: Internetseite Landesnaturschutzverband Baden-Württemberg e.V. - Arbeitskreis Göppingen

LNV-AK Göppingen - IKG Schwäb.Alb (GZ 27.4.07)

Seite 1 von 1



Herzlich Willkommen

Natur-/Umwelt-relevante
Veranstaltungen

Aktuelles (Fachgebiete)

Bildungsservice/Newsletter

Biotop Salzreute/Lernort
Natur

Leistungsabzeichen Natur

Naturerlebnis-Rucksack

Neue Bücher, Karten, CD,
DVDRechtsprechung "Natur &
Umwelt"

Über uns

Fotoarchiv:

Links

Impressum

Suche

Landesnaturschutzverband Baden-Württemberg e.V.
Arbeitskreis GöppingenAktuelles (Fachgebiete) / Bodenschutz/Planverfahren / FNAB/BauEV/Erhaltung/LNV-AK/SPV / IKG Schwäb.Alb (GZ
27.4.07)

Interkommunaler Gewerbepark Schwäbische Alb bei Türkheim

**Noch immer keine Ansiedlung -
Mittlerweile summieren sich die
Verbindlichkeiten auf 4,17 Millionen
Euro**



**Nichts Neues vom interkommunalen "Gewerbepark Schwäbische Alb":
Die Mitgliedsgemeinden warten immer noch auf die Ansiedlung des
ersten Betriebs.**

Die frohe Botschaft, dass der erste Bauplatz im interkommunalen
Gewerbegebiet "Schwäbische Alb" bei Türkheim verkauft ist, lässt weiter auf
sich warten. Gestern bei der Zweckverbandssitzung musste der Vorsitzende,
Geislingens OB Wolfgang Amann, diesbezüglich erneut passen.

Auf den Tag genau gestern vor drei Jahren war Spatenstich. Und seit rund
zwei Jahren ist die Haupteerschließung des ersten Bauabschnitts vollendet.
Seitdem warten zehn Hektar Gewerbeflächen, verkehrsgünstig nur sieben
Kilometer von der Autobahn entfernt, auf Interessenten. 53 Euro beträgt der
Quadratmeterpreis (inklusive Erschließung). Angebissen hat noch kein
ansiedlungswilliges Unternehmen, aus einigen konkreten Anfragen und weit
gediehenen Plänen wurde letztlich nichts.

Das Gewerbegebiet wird außerhalb der kommunalen Haushalte mit Krediten,
Landesfördermitteln von 1,2 Millionen Euro und Zinszuschüssen der Region
Stuttgart finanziert. Erst 2013 wird abgerechnet. Bis dahin hoffen die zehn
beteiligten Kommunen auf Gewinne aus den Grundstückserlösen. Bisher sieht
es nicht danach aus.

Die Finanzierungspläne des Zweckverbandes mussten schon mehrfach
überarbeitet werden. Bis Ende 2006 sollten eigentlich 15 Prozent der
Bauplätze veräußert sein. Zur Zwischenfinanzierung fielen nun bereits rund
240 000 Euro Zinsen an. Aus ursprünglich 3,7 Millionen Euro, die der
Zweckverband fremd finanzieren musste, sind nun 4 174 484,88 Euro
geworden, wie Konstantin Koch von der "Kommunalentwicklung" in der
Verbandsversammlung gestern erläuterte. Der Umlage-finanzierte
Jahreshaushalt beträgt nur knapp 30 000 Euro, wie Ute Dreher von der
Geislinger Stadtkämmerei darlegte.

Der öffentliche Teil der Versammlung, bei der die Vertreter einiger
Gemeinden fehlten, ging schnell über die Bühne. Die anwesenden
Bürgermeister gaben sich ungewohnt wortkarg.

Zur besseren Vermarktung des Gewerbeparks, so erläuterten OB Amann und
Wirtschaftsförderin Brigitte Jansen, wirbt der Zweckverband mit Radiospots
auf "Antenne 1", mit Fahnen und Werbebannern an Ortseingängen und bald
auch in Autobahnnähe. Dass ein erstes Banner nicht einmal lesbar ist,
monierte der Geislinger CDU-Stadtrat Holger Scheible. (Quelle: SWP 27.4.07 /
GZ / RÖDERICH SCHMAUZ)

! Mitglieder im Zweckverband Gewerbepark Schwäbische Alb sind: Bad
Ditzenbach, Bad Überkingen, Deggingen, Geislingen, Landkreis Göppingen,
Kuchen, Gruibingen, Wiesensteig, Mühlhausen und Drackenstein.

> [Artikel](#) Stuttgarter Zeitung 19.9.05

Copyright © 2003

Letzte Aktualisierung: 20.02.2009

Anhang 10:**Tabelle 1: Historie und Stand des Gesamtprojekts Lerchenäcker**

Auszug aus: Bernlöhr, Thomas: Das interkommunale Industrie- und Gewerbegebiet Lerchenäcker – Marketing- und Vertriebsstrategien zur Ansiedlung attraktiver Strategien, Masterthesis, Berlin, 23. August 2007

Aktueller Stand des Gesamtprojekts

Zweckverbandsgründung	10.11.1997
Projektstudie Kommunalentwicklung Baden-Württemberg GmbH	1998/1999
Einholung von städtebaulichen Entwürfen	1999
Bebauungsplanverfahren mit sieben begleitenden Gutachten	2000 - 2003
Durchführung der Grunderwerbsverhandlungen für den ersten Bauabschnitt	2000
Durchführung der Erschließungsarbeiten für den ersten Bauabschnitt	2001 - 2002
Fertigstellung der Erschließung, Bebaubarkeit des ersten Bauabschnitts	Frühjahr 2002
Verkaufsstand zum Anfang des Teilprojekts Lerchenäcker-Marketing: 4,1 ha, entspricht 18% der zu verkaufenden Fläche	01.10.2005
Verkaufsstand zum aktuellen Stand: 6,1 ha (24%) notariell beurkundet, 8,9 ha (35%) inklusive unmittelbar anstehender Verträge	01.08.2007

Tabelle 1: Historie und Stand des Gesamtprojekts Lerchenäcker

Zwischenstand Ende 2008: 50 % der Verkäufe notariell beurkundet (12,5 ha)

Anhang 11:

Abbildung 2: Diamantenmodell von Porter

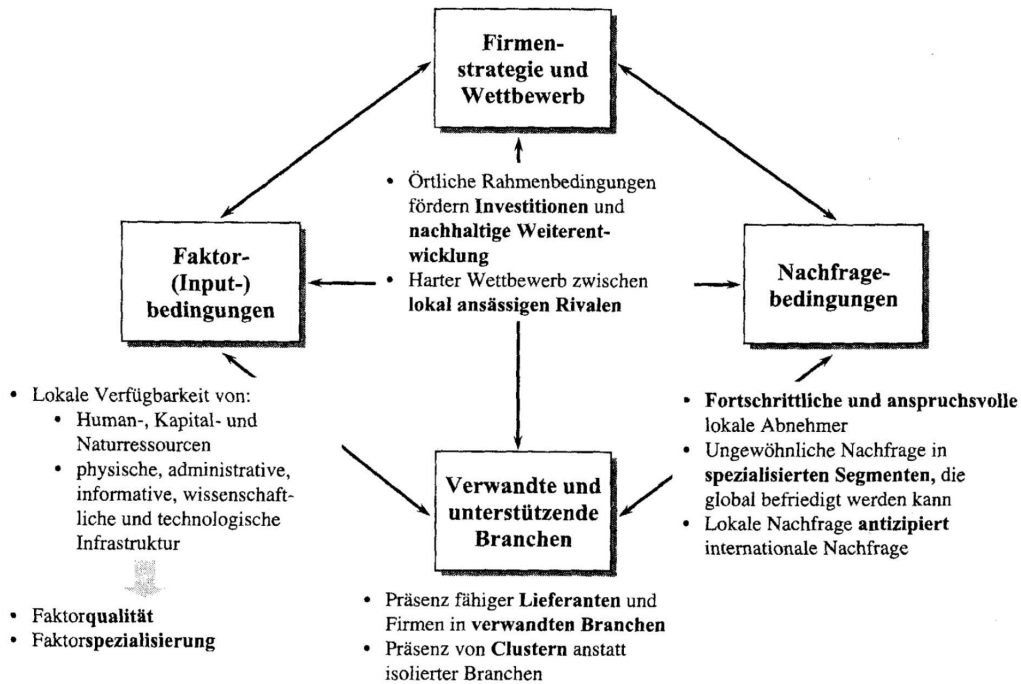


Abbildung: Linde, 2005, S. 18, Grafik erstellt von Michael E. Porter

Anhang 12:

Abbildung 3: Grundkonzeption einer clusterorientierten Standortpolitik

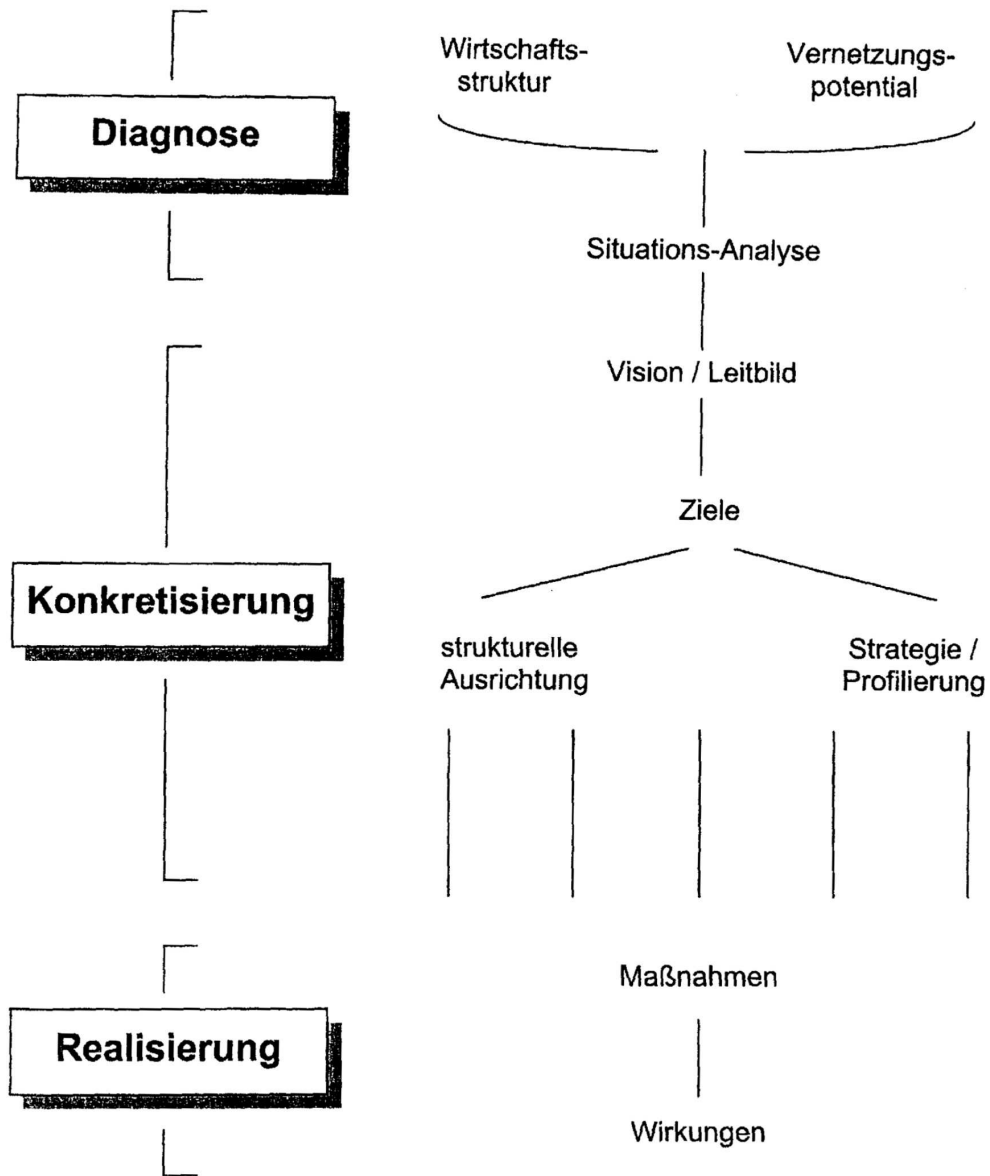


Abbildung: Gersmeyer, 2004, S.165

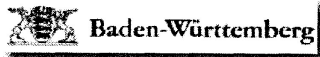
Anhang 13: Internetseite Bildungsportal über Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

... Fachkräftemangel in Baden-Württembe... http://www.bildungsspiegel.de/index2.php?option=com_content&tas

Studie: "Fachkräftemangel in Baden-Württemberg mit mehr beruflicher Weiterbildung bekämpfen"

Montag, 14. Jul 2008

Baden-Württemberg legt Länderzusatzstudie zum Berichtssystem Weiterbildung BSW-AES 2007 "Erhebung zum Weiterbildungsverhalten" vor.



Angesichts der wachsenden Fachkräftelücke hat Baden-Württembergs Wirtschaftsminister Ernst Pfister Unternehmen und Bürger aufgefordert, noch mehr in berufliche Fortbildung zu investieren. „Allein im Jahr 2007 konnten 60 000 Arbeitsplätze aufgrund des Fachkräftemangels nicht besetzt werden. Ohne diese Fachkräftelücke hätten wir in Baden-Württemberg 2007 ein Wertschöpfungsplus von 3,5 Milliarden Euro und ein zusätzliches Wirtschaftswachstum von einem Prozentpunkt gehabt“, so Pfister. Der Kampf gegen die Fachkräftelücke erfordere eine Reihe von Maßnahmen wie zum Beispiel die Bereitstellung von genügend Ausbildungsplätzen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Abrücken vom „Jugendwahn“ in den Betrieben und eben auch mehr berufliche Fortbildung.

Zwar wird die so genannte „informelle berufliche Weiterbildung“ am Arbeitsplatz (z.B. „Lernen und Beobachten durch Ausprobieren am Arbeitsplatz, Lesen von berufsbezogener Fachliteratur, Unterweisung durch Kollegen und Vorgesetzte, Besuch von Fachmessen, Lernen mit Selbstlernprogrammen) nach Angaben von Pfister für immer mehr Erwerbstätige in Baden-Württemberg zur Selbstverständlichkeit. „Im Jahr 2007 nahmen 71 von 100 Arbeitnehmern an solchen informellen arbeitsplatznahen beruflichen Qualifizierungsaktivitäten teil gegenüber 65 Prozent im Jahr 2003 und 68 Prozent im Bundesschnitt“, teilte Pfister heute in Stuttgart anlässlich der Vorstellung einer von TNS (TaylorNelsonSofres) Infratest Sozialforschung im Auftrag des Wirtschaftsministeriums erstellten Studie „Weiterbildung in Baden-Württemberg 2007“ mit. Weitaus geringer ist laut Studie die berufliche Weiterbildung anhand von Kursen und Seminaren. Pfister: „Nur 34 Prozent der Erwerbstätigen in Baden-Württemberg nahmen 2007 an einem Kurs oder an einem Seminar zur beruflichen Weiterbildung teil.“ Dabei sind die Arbeitgeber bzw. Betriebe die bedeutsamsten Träger von Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Knapp zwei von drei Maßnahmen (65%) der beruflichen Weiterbildung wurden in deren Trägerschaft durchgeführt. Im Jahr 2003 waren es noch 60 Prozent.

Zusammengerechnet nahmen damit 78 Prozent der erwerbstätigen Baden-Würtemberger in den letzten 12 Monaten an irgendeiner Form der beruflichen Qualifizierung teil – sei es informell am Arbeitsplatz oder in Form von Kursen und Seminaren. (Basisjahr der Ergebnisse dieser Länderzusatzstudie zum bundesweiten Berichtssystem Weiterbildung ist 2007. Die Ergebnisse basieren auf rund 1.500 Interviews.)

Für Pfister zeigt dieses ambivalente Bild, dass Bürger und Arbeitgeber grundsätzlich zwar auf dem richtigen Weg, aber noch lange nicht am Ziel sind: „Unsere Wirtschaft ist erfolgreich, weil die Unternehmen in Baden-Württemberg innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten. Diese Innovationen sind möglich, weil die Unternehmen ihren Wissens- und Technologievorsprung im globalen Wettbewerb einsetzen können. Wesentlich dafür sind die hohe Qualifikation der Beschäftigten und ihre Leistungsbereitschaft. Sowohl aus Sicht des Einzelnen als auch aus Sicht der Betriebe ist daher eine Investition in die berufliche Weiterbildung eine lohnende und unabdingbare Zukunftsinvestition.“

Zwar zeigt die Studie, dass die Teilnahmequote der beruflichen Weiterbildung in Form von Lehrgängen und Kursen in Baden-Württemberg unter den Erwerbstätigen im Land von 31 Prozent im Jahre 2003 auf 34 Prozent im Jahre 2007 (im Bundesschnitt von 34 auf 35 Prozent) sowie unter allen 19- bis 64-jährigen im gleichen Zeitraum von 25 Prozent auf 28 Prozent (im Bundesschnitt blieb es konstant bei 26 Prozent) gestiegen ist. Damit wurde gegenüber der negativen Entwicklung zwischen 2000 und 2003 eine erfreuliche

BildungsSPIEGEL :: Studie: "Fachkräftemangel in Baden-Württembe... http://www.bildungsspiegel.de/index2.php?option=com_content&tas...

Trendumkehr erreicht. (2000 nahmen noch 29 Prozent aller 19 bis 64-jährigen sowie 40 Prozent aller Erwerbstätigen im Land an einem Kurs oder Lehrgang zur beruflichen Weiterbildung teil). Doch für Pfister ist dies noch nicht ausreichend. „Berufliche Weiterbildung wird im Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft sowie der Globalisierung zu dem Zukunftsthema schlechthin. Wer hier bestehen will, muss sein Weiterbildungskonzept auf zwei dicke Säulen stellen: Am Arbeitsplatz und in Form von Kursen und Lehrgängen. Bei letzteren besteht eindeutig Nachholbedarf.“

Laut Minister Pfister gibt es hinsichtlich der Beteiligung der 19-64-jährigen an beruflicher Weiterbildung in Form von Kursen und Lehrgängen zudem noch große Unterschiede bei den verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Unterrepräsentiert bei der beruflichen Weiterbildungsbeteiligung sind laut der Studie in Baden-Württemberg beispielsweise Personen mit einer geringeren beruflichen und schulischen Qualifikation, Arbeiter, die über 50-jährigen sowie die Frauen insgesamt. 50-64-jährige beteiligten sich nur zu 21 Prozent, Personen ohne beruflichen Abschluss zu 10 Prozent an Kursen und Lehrgängen zur beruflichen Weiterbildung. Arbeiterinnen und Arbeiter waren mit 21 Prozent vertreten, Angestellte mit 39 Prozent. Von den Frauen beteiligten sich im Jahr 2007 insgesamt 26 Prozent an beruflicher Weiterbildung, die Männer nahmen mit 30 Prozent etwas häufiger teil. Immerhin hat der geschlechtsspezifische Beteiligungsunterschied in Baden-Württemberg gegenüber 2003 abgenommen. Im Jahre 2003 sahen die Beteiligungsquoten an beruflicher Weiterbildung wie folgt aus: Frauen: 19 Prozent, Männer: 30 Prozent Beteiligungsquote.

Für Personen ohne berufliche Ausbildung und die Älteren sei gerade vor dem Hintergrund steigender Qualifikationsanforderungen an den Arbeitsplätzen eine berufliche Weiterbildung häufig von existentieller Bedeutung, betonte Pfister. Dies gelte angesichts des demografischen Wandels aber auch für die Unternehmen, da sie die Herausforderungen der Zukunft zwangsläufig künftig verstärkt mit älteren Beschäftigten bewältigen müssten. Pfisters Fazit: „Wir müssen insbesondere geringer qualifizierte Beschäftigte und Ältere für die berufliche Weiterbildung gewinnen, ohne alle anderen Zielgruppen zu vernachlässigen. Hier ist auch die Personalentwicklung in den Unternehmen gefordert.“

Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Das könnte Sie auch interessieren...

Externe Verweise:



- Studie "Weiterbildung in Baden-Württemberg 2007"...

BildungsSPIEGEL-Artikel:

- vgl.: weitere Artikel zum Berichtssystem Weiterbildung...

BildungsSPIEGEL-Kategorien:

- Aktuelle Bildungsnews...

Legende:  : interner Link  : externer Link

Fenster schließen

Anhang 14: Internetseite Monster- Das interaktive Karriere-Netzwerk

Fachkräftemangel trotz Krise


Seite 1 von 3

monster.de
Passende Jobs finden

Krediterenbuchh...
Für einen namenhaften Kunden mit dem ...
Stuttgart, Baden-W

Trainee IT - E...
Stellenanzeige E.ON setzt sich mit Le...
deutschlandweit, B

Senior Account...
Karriere im Vertrieb Als Marktführer ...
Karlsruhe, Baden-W



[Mein Monster](#)
[Jobs suchen](#)
[Lebenslauf](#)
[Karriere-Journal](#)
[Community](#)
Für Arbeitgeber

[Personal-Journal Startseite](#)
[Arbeitgeber](#)
[Standardanzeige](#)
[Anzeigenschaltung](#)
[Lebenslaufdatenbank](#)
[Produktübersicht](#)

Personal-Journal

Arbeitgeber / Personalentwicklung / Trends & Themen 24.2.2009

[Arbeitsrecht](#)

[Personalentwicklung](#)

[Personalführung](#)

[Planung & Strategie](#)

[Rekrutierung](#)


[Vergütung](#)

[Diese Seite empfehlen](#)
[Druckversion](#)

MONSTER COMMUNITY
Startseite

MONSTER NEWSLETTER
E-Mail-Adresse eingeben
Das Personal-Journal per E-Mail: Ein [Beispiel](#)


→ [Employment Index](#)



[monster Community](#)
Diskutieren Sie mit rund um Job und Karriere

Fachkräftemangel trotz Krise

Seite 1 von 1



Trotz Finanzkrise warnt die Wirtschaft wie der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) vor einem Mangel an Fachkräften.
[19.12.2008]

Dem Arbeitsmarkt stehen nach der Krise des internationalen Finanzsystems und der von den Wirtschaftsforschungsinstituten nach unten korrigierten Wachstumserwartungen schwere Zeiten bevor. Dennoch sehen Wirtschaftsverbände, allen voran der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM), keinen Anlass, den von ihnen diagnostizierten Mangel bei Fachkräften zu relativieren.

45.000 offene Stellen

Auch angesichts von Null-Wachstumserwartungen spricht BITKOM von 45.000 offenen Stellen, die die Betriebe nicht besetzen könnten. Eine aktuelle Umfrage unter 700 Unternehmen der Branche hat ergeben, dass nur 80 Prozent ihre Personalplanungen anpassen wollen, erklärt Maurice Shahd, Pressesprecher bei BITKOM. Im Wirtschaftszweig "Dienstleister der Informationsgesellschaft" können 24 Prozent der Unternehmen offene Stellen nicht besetzen, so die Konjunkturumfrage des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und von Creditreform.

Folge der Finanzkrise nun der Abschwung, führe das zu einem geringeren Bedarf beim Personal, meint Jenny Meyer vom ZEW. Das Wirtschaftsforschungsinstitut kommt in der Befragung auch zu dem Schluss, dass mangelnde Qualifikation häufig Ursache für nicht zu besetzende IT-Positionen ist. BITKOM sieht das differenzierter. Nach der aktuellen Befragung sind 70 Prozent der Unternehmen zufrieden mit den fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen der Hochschulabgänger. Qualifikationsprobleme werden bei Quereinsteigern und weitergebildeten IT-Kräften gesehen. Ein häufiges Handicap bei der Einstellung sind auch immer speziellere Anforderungen, die Unternehmen an Bewerber richten.

Mangel in allen Bereichen

http://hr.monster.de/17803_de_p1.asp

24.02.2009

Dass sich die Zahl der arbeitslosen IT-Spezialisten nach der Finanzkrise vergrößern könnte, befürchtet Dr. Winfried Materna, geschäftsführender Gesellschafter des IT Dienstleisters Materna GmbH (Dortmund). Gleichwohl würden IT-Profis weiterhin in allen Bereichen der Wirtschaft gesucht. "Ein Mangel wird in nächster Zeit in jedem Fall bleiben", meint auch Thomas Götzfried, Vorstandsvorsitzender der Götzfried AG (Wiesbaden), einem Dienstleister bei der Rekrutierung von IT-Kräften und Ingenieuren. Es werde aber jetzt etwas einfacher, IT-Kräfte zu gewinnen, meint Götzfried.

Materna warnt die Unternehmen davor, allein mit Entlassungen auf den Abschwung zu reagieren. Die Vorschläge von Materna, mit flexiblen Arbeitszeitkonten, Sabbaticals, verkürzten Wochenarbeitszeiten und langfristigen Weiterbildungen die Durststrecke zu überstehen und so Personal zu halten, zeugt vom Weitblick eines Mittelständlers. In der Krise entlassenes Personal könnte in einem folgenden Aufschwung nur schwer wieder zu beschaffen sein.

Zu wenig Studenten

Der Mangel an IT-Kräften, am gefragtesten sind Softwareentwickler, Projektmanager und Marketingfachleute, hat nämlich strukturelle Ursachen. Zwar hat im Wintersemester 2007/2008 die Zahl der studierenden Informatiker im ersten Fachsemester erstmals seit 2003 wieder zugenommen. Nach Shahd von BITKOM nehmen dennoch viel zu wenig Abiturienten ein Informatikstudium auf. "Tausende Informatiker und Ingenieure gehen in den nächsten Jahren in Ruhestand", sagt Shahd. Bedenklich stimmt, dass trotz des Anstiegs weit weniger angehende Informatiker im vergangenen Wintersemester im ersten Fachsemester zu finden waren als noch im Jahr 2000.

Dass es bei den Ingenieuren aktuell einen Mangel gibt, bestreitet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Zu "undifferenziert" sei die Diagnose, wenn der VDI von 100.000 offenen Stellen spreche, für die es viel zu wenig geeignete Bewerber gebe. Nach Wolfgang Biersack, Mitarbeiter am IAB, betrifft der Mangel Maschinenbauer, Elektrotechniker und Wirtschaftsingenieure, nicht aber die ganze Berufsgruppe. Dass es einen Mangel bei Bauingenieuren geben soll, "kann ich nicht ganz glauben", sagt Biersack.

Schwerpunkte bei den Praktika setzen

Die Unternehmen machten noch "keine Zugeständnisse an den Mangel", beobachtet auch Götzfried. Junge Ingenieure müssten "einschlägige Studienschwerpunkte gesetzt haben" und bereits bei der Wahl ihrer Praktika eine Spezialisierung erkennen lassen. In einem Kurzbericht spricht das IAB daher von "Engpässen" statt von Mangel. Die tatsächliche Dauer der Besetzung einer offenen Ingenieursstelle habe zuletzt sogar abgenommen. Und noch immer seien viele Ingenieure arbeitslos, vor allem weibliche. In der Gruppe der weiblichen Ingenieure ist die Arbeitslosenquote fast doppelt so hoch, und von den 8.100 arbeitslosen Maschinenbauern, Elektrotechnikern und Wirtschaftsingenieuren ist fast die Hälfte 50 Jahre und älter.

Trotz Ingenieurmangel stagnierten die Ausgaben für Weiterbildung seit Jahren, heißt es in einer Mitteilung des VDI zu der vom VDI-Wissensforum in Auftrag gegebenen Kompetenzmanagement-Studie. Danach belegt ein Drittel der Ingenieure an weniger als fünf Tagen im Jahr Weiterbildungen. Die würden entweder nach dem "Gießkannenprinzip" praktiziert oder liefen auf ein "Minimalprogramm" hinaus. Gute Weiterbildung steigere aber die Attraktivität des Unternehmens, binde die Mitarbeiter, spare Kosten bei der externen Suche und erhöhe die interne Flexibilität, heißt es in einem Fünf-Punkte-Programm des VDI.

Größerer Mangel an Akademikern

Auch für das IAB wird nämlich "ein breiterer Akademikermangel immer wahrscheinlicher". Dazu tragen der Trend zur Höherqualifizierung in der Wirtschaft, der demografische Wandel und eine "ungünstige Qualifikationsentwicklung" bei. Zwar steigt (langsam) die Abiturientenquote. Die so genannte "Studierquote" ist mit 68 Prozent ein halbes Jahr nach Schulabgang beim Jahrgang 2006 jedoch niedriger als beim Jahrgang 2002, so das Hochschulinformationssystem (HIS).

Auch die Quote der Studienabbrecher ist nach wie vor hoch. Die im internationalen Vergleich geringe Akademikerquote in Deutschland wurde jüngst in einem Bericht der OECD thematisiert. In Zukunft werden sich daher alle Branchen Konkurrenz bei der Suche nach Akademikern machen, auch auf internationalem Parkett. Eine Zahl macht deutlich, welche Anstrengungen auf die Unternehmen in den nächsten Jahren zukommen könnten, um den Bedarf an Fachkräften zu decken.

Zu wenig Immatrikulationen

Zwar sind im Wintersemester 2007/2008 mit 16.553 Studierenden im ersten Fachsemester wieder mehr angehende Elektrotechniker an den Hochschulen. Damit ist aber nicht einmal die vergleichbare Zahl im Jahr 2000 erreicht worden. Problematisch "unstet" sei die Entwicklung bei den Immatrikulationen, meint das IAB. Gleichwohl erinnert Götzfried die Diskussion um fehlende IT-Kräfte "etwas an die Greencard-Zeit und daran, wie schnell sich der Mangel relativiert hatte."

(Rainer Spies/ Bild: stockbyte)

| Seite 1 von 1 |

[Home](#) | [Jobs suchen](#) | [Mein Monster](#) | [Karriere-Journal](#) | [Personal-Journal](#) | [Community](#) | [Für Arbeitgeber](#) | [Karriere bei uns](#)

[Kontakt](#) | [Sitemap](#) | [Hilfe](#) | [AGB](#) | [Datenschutz & Cookies](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#)

[Über Monster.de](#) | [Jobs](#) | [Presse](#)

© 2007 Monster.com - Alle Rechte vorbehalten - U.S. Patent No. 5,832,497 - NASDAQ: [MNST](#)
feedback@monster.de (für Stellensuchende)

[nach oben](#)

Anhang 15: Internetseite Institut der Deutschen Wirtschaft

iwd - 2008 - Nr. 42 - Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Seite 1 von 3

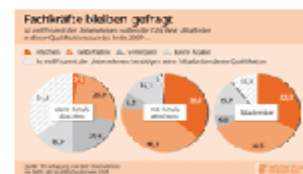
IW-Beschäftigungsumfrage Stecknadeln im Heuhaufen

Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker bleiben auf der Sonnenseite des Arbeitsmarktes. Denn jeder zweite vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) befragte Betrieb berichtet über Fachkräftengpässe bei den sogenannten MINT-Qualifikationen. Abhilfe schaffen die Unternehmen durch eine intensivere Aus- und Weiterbildung, interne Umbesetzungen und Lohnaufschläge.*)

Wer die Stellenanzeigenteile der Tageszeitungen durchblättert, bekommt bereits einen flüchtigen Eindruck von der derzeitigen Situation auf dem Arbeitsmarkt. Der Personalbedarf der Unternehmen bleibt auf hohem Niveau, auch wenn der Aufschwung an Fahrt verloren hat. Die neue IW-Umfrage passt in dieses Bild. Danach will bis Ende 2009 gut jeder dritte Betrieb Personal einstellen. Mit Entlassungen rechnen dagegen nur 11 Prozent der befragten Unternehmen.

Der Fachkräftebedarf dürfte sich auch ungeachtet der Auswirkungen der Finanzmarktkrise recht stabil entwickeln. Denn die Personalnachfrage der Unternehmen hat sich strukturell verändert. Sie rekrutieren vor allem Fachkräfte und Akademiker (Grafik):

Bis Ende des Jahres 2009 wollen gut 36 Prozent der Unternehmen mehr Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung einstellen; nur 6 Prozent bauen entsprechende Stellen ab.



Bei den Akademikern liegt der Saldo mit 32 zu 5 Prozent nur unwesentlich niedriger. Die Nachfrage nach Hochschulabsolventen ist überdies heute deutlich größer als früher. Der kräftige Aufschwung der vergangenen beiden Jahre hat damit nicht allein die Einfachjobs gepusht, sondern gut bezahlte Akademikerstellen hervorgebracht.

Für An- und Ungelernte dürfte das Pendel in den kommenden Monaten sogar wieder zurückschlagen. Denn per saldo hat knapp jedes fünfte Unternehmen vor, Jobs für Arbeitskräfte ohne Berufschulabschluss abzubauen, gut jedes Dritte gibt an, dass es Ungelernte überhaupt nicht (mehr) braucht.

Der steigende Bedarf an höherqualifiziertem Personal betrifft vor allem die MINT-Qualifikationen.

Über einen spürbaren Mangel an Fachkräften und Akademikern der Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik klagen knapp 38 Prozent der Unternehmen.

Weitere 15 Prozent erwarten solche Engpässe in den kommenden Jahren. Insbesondere größere Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern fänden regelrecht nach Technikern und Co., weil viele Kollegen in den Ruhestand gehen und Nachwuchs nur schwer zu bekommen ist. MINT-Experten sind auf allen Qualifikationsstufen gefragt. Am häufigsten fehlen Akademiker, sagen 70 Prozent der betroffenen Betriebe. Aber auch Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung werden von 68 Prozent der Unternehmen gesucht. Und 45 Prozent der Befragten würden gerne Personen mit abgeschlossenen Fortbildungen, wie z.B. Fachwirte, Meister und Techniker, einstellen, wenn es sie denn gäbe.

Ganz oben auf der Suchliste stehen Ingenieure der Fachrichtungen Maschinenbau, Anlagenbau und Fahrzeugtechnik; jedes zweite vom Fachkräftemangel betroffene Unternehmen braucht diese Leute.

An zweiter Stelle folgen Metallfacharbeiter; knapp 43 Prozent der Firmen suchen sie händeringend. An dritter Position der Vakanzliste rangieren Ingenieure der Elektro-, Nachrichten- und IT-Technik; jeder dritte Betrieb hat hier Bedarf. Ebenso viele Firmen suchen Techniker. Stellen für Elektrofachkräfte mit Berufsausbildung sowie Meister sind in rund jedem

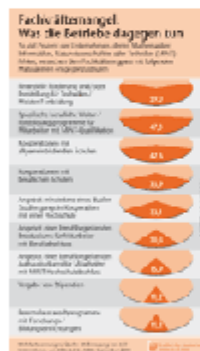
fünftens betroffenen Betrieb vakant.

Am meisten ärgert die Unternehmen, dass sie wegen der Engpässe auf dem Arbeitsmarkt offene Stellen nur verzögert besetzen können – eine Einarbeitung durch den Vorgänger fällt so z.B. flach. Immerhin 44 Prozent der Betriebe sehen darin ihr größtes Handikap. In 37 Prozent der Fälle bleiben MINT-Stellen sogar gänzlich unbesetzt, was noch weitere reichende Folgen für den Betriebsablauf hat. So können oft selbst nachgelagerte Stellen nicht gehalten oder neu geschaffen werden – wo der Forscher fehlt, benötigt man auch keine Laborkräfte mehr. Als Faustformel gilt, dass anspruchsvolle Tätigkeiten häufig mit zwei oder mehr Arbeitskräften verknüpft sind, die den Experten zurarbeiten.

Um all diese negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels möglichst klein zu halten, greifen die Unternehmen auf einen Plan B zurück. Bei den Gegenmaßnahmen steht die eigene Aus- und Weiterbildung im Vordergrund:

Über zwei Drittel der vom Fachkräftemangel betroffenen Betriebe bilden neuerdings mehr aus oder schulen Mitarbeiter nach.

Die Weiterbildung ist aber in doppelter Hinsicht vorteilhaft: Denn wenn sie neues Personal rekrutieren, müssen die Firmen häufig Abstriche bei der Qualifikation machen; dies äußerten jedenfalls zwei Drittel der Betriebe. Daher fällt die Einarbeitung meist länger und umfangreicher aus als üblich. Des Weiteren bekommen in jedem zweiten Unternehmen geeignete Mitarbeiter eine bessere Stelle, nachdem sie durch Fortbildungen für die neue Aufgabe fit gemacht wurden.



Um den Fachkräftemangel über die Qualifizierungsschiene zu lindern, halten die Betriebe eine ganze Palette von Instrumenten bereit (Grafik). Die drei wichtigsten im Einzelnen:

1. Weit mehr als jede zweite Firma mit fehlenden MINT-Experten fördert Mitarbeiter, die sich zum Techniker oder Meister fortbilden lassen. Diese werden für die Kurse freigestellt und/oder bekommen einen finanziellen Bonus.

2. Viele technische und naturwissenschaftliche Fachkräfte können mehr. Wenn eine höherwertige Position zu besetzen ist, spricht nichts dagegen, dass eine bewährte Kraft die Karriereleiter erklimmt oder sich für eine anspruchsvollere Tätigkeit qualifiziert. Für solche Aufsteiger bietet knapp jeder zweite Betrieb spezifische Weiterbildungsprogramme an.

3. Um das Kind erst gar nicht in den Brunnen fallen zu lassen, werden zahlreiche Unternehmen schon im Vorfeld der Berufsausbildung aktiv. Durch Kooperationen mit allgemeinbildenden Schulen wollen rund 40 Prozent der Betriebe Schüler für den MINT-Bereich interessieren. Jeder dritte Betrieb mit Fachkräftengpässen bietet darüber hinaus duale Studiengänge an. Dabei werden die jungen Leute im Betrieb und in der Hochschule auf ihr künftiges Wirkungsfeld vorbereitet.

Allerdings gibt es auch Firmen, die trotz der Engpässe nicht selbst dagegen angehen. Dazu gehören 20 Prozent der Betriebe mit akuten Rekrutierungsschwierigkeiten und 28 Prozent derjenigen, die künftig Probleme bei der Nachwuchswerbung erwarten. Solche Firmen sind teilweise gar nicht in der Lage, das Blatt zu wenden, weil sie etwa keine geeigneten Schulabgänger finden. Dann kann eine Firma noch so viele Ausbildungsplätze anbieten, doch besetzen kann sie diese am Ende nicht.

Wenn alle Stricke reißen, versuchen die Unternehmen, kluge Köpfe auch monetär zu ködern. So machen 56 Prozent der Betriebe mit Fachkräftengpässen bei der Neueinstellung finanzielle Zugeständnisse.

Aber irgendwann sind die Betriebe am Ende ihrer Möglichkeiten. So wünschen sich 95 Prozent der Befragten, dass die Politik sie bei der Förderung und Qualifizierung von MINT-Fachkräften

intensiver unterstützt. Auf der To-do-Liste steht die Arbeit in den Schulen an erster Stelle:
Knapp acht von zehn Unternehmen mit Fachkräftengpässen befürworten eine intensivere und praxisnähere Berufs- und Studienorientierung in den Schulen.

In vielen Fällen scheidet der Wunsch, eine technische Lehre oder ein naturwissenschaftliches Studium aufzunehmen, an den schulischen Voraussetzungen – PISA lässt grüßen. Hier müssen die Schulen nach Ansicht von knapp drei Vierteln der Betriebe nachlegen. Den Ausbau der beruflichen Weiterbildung für MINT-Fachkräfte durch externe Anbieter befürworten knapp zwei Drittel der Betriebe. Mehr Technikerschulen und Meisterkurse im MINT-Bereich fordern 52 Prozent.

Ebenfalls knapp zwei Drittel der Betriebe wünschen sich, dass auch der Staat sich für die Techniker- und Meisterfortbildung finanziell stärker engagiert. Dem trägt die beschlossene Novellierung des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes teilweise Rechnung. Danach werden die Mittel für das Meister-Bafög bis 2012 von derzeit 122 auf 200 Millionen Euro aufgestockt.

Die Mehrzahl der Betriebe plädiert zudem dafür, dass die Politik sowohl ein berufsbegleitendes Erststudium für Ausbildungsabsolventen als auch ein Aufbaustudium für Beschäftigte mit MINT-Qualifikation finanziell fördert. Fast ebenso viele sprechen sich für die breitere Vergabe von MINT-Stipendien aus. Insbesondere die Altersgrenze von 25 Jahren führt in der bestehenden Bafög-Regelung zu Nachteilen für Bachelorabsolventen, die zunächst im Betrieb arbeiten, um später ein Masterstudium anzuschließen.

*) Vgl. Dirk Werner

MINT-Fachkräftengpass, betriebliche Bildung und politischer Handlungsbedarf – Ergebnisse einer IW-Umfrage
in: [IW-Trends 4/2008](#)

☛ [nach oben](#) | [Seite drucken](#) | [Artikel empfehlen](#) | © Deutscher Instituts-Verlag

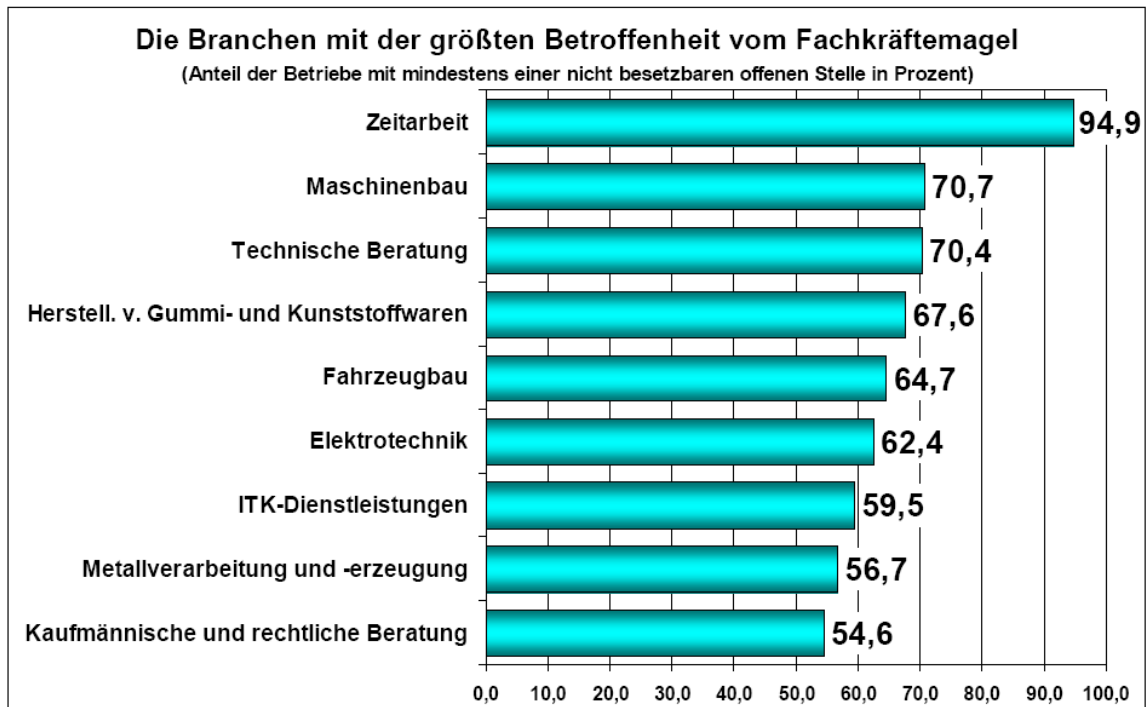
Anhang 16:**Abbildung 4: Die Branchen mit der größten Betroffenheit vom Fachkräftemangel**

Abbildung: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag, 2007, S. 9

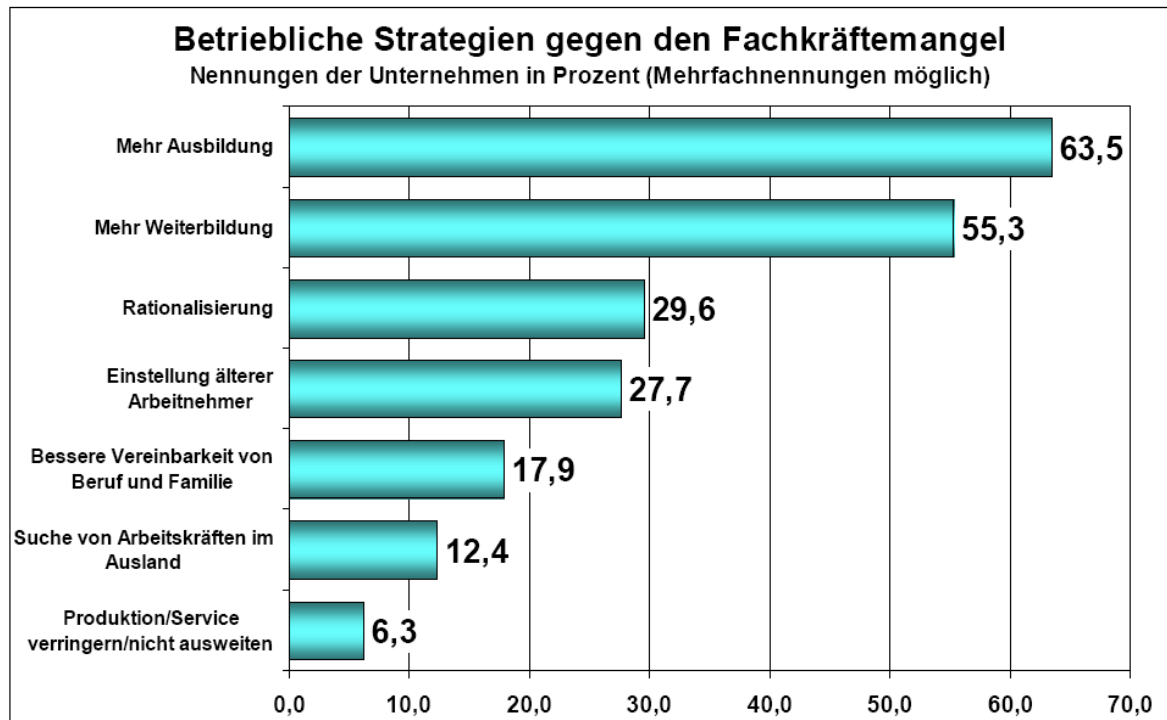
Anhang 17:**Abbildung 5: Betriebliche Strategien gegen den Fachkräftemangel**

Abbildung: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag, 2007, S. 13

Anhang 18: Internetseiten „Fokus Beruf“

FOKUS BERUF 09 :: Die Ausbildungsmesse im Rems-Murr-Kreis :: Backnang

Seite 1 von 2

- 1 [Start](#)
- 1 [Aussteller](#)
- 1 [Berufe](#)
- 1 [Messe](#)
- 1 [Workshops](#)
- 1 [Presse](#)

Mehr als 1000 Ausstellungen bei

 Volksbanken Raiffeisenbanken
im Rems-Murr-Kreis



FR 06.03. | SA 07.03. 2009

Pressestimmen

[« zur Übersicht](#)

So viele Berufe, so viele Möglichkeiten ...

08. März 2008
Waiblinger Kreiszeitung

Bei der Ausbildungsmesse „Fokus Beruf 08“ in Waiblingen stehen Azubis Rede und Antwort zu ihrem Beruf

WAIBLINGEN. Was Eduard Heckel in seiner Ausbildung lernt, kennen die meisten, die zu seinem Stand bei Fokus Beruf kommen, nur vom Weg in die Papiertonne. Bei Klingele Papierwerken in Remshalden werden Verpackungen produziert. Bei der Ausbildungsmesse „Fokus Beruf“ im Berufszentrum Waiblingen können sich Jugendliche an 80 Ständen und in 18 Workshops über ihre berufliche Zukunft informieren.

Eduard Heckel ist Auszubildender zum Verpackungsmittelmechaniker und lernt, wie man Verpackungen entwickelt und herstellt. „Den Leuten steht bei meinem Beruf meistens erst mal ein großes Fragezeichen ins Gesicht geschrieben.“, sagt der 20-Jährige, der den kreativen Teil an seiner Arbeit mag, „aber wenn man es ihnen erklärt, dann fangen sie an, sich zu interessieren.“ Er selber hat über einen Freund von dem Beruf gehört.

Wer nicht von Freunden vom zukünftigen Beruf erfährt oder schon weiß, was er machen will, kann auf der Messe vielleicht seinen Traumberuf finden. Vorgestellt werden mehr als 200 Berufe und Ausbildungsgänge von A wie Altenpfleger bis Z wie Zollbeamtin.

Dass Messen hilfreich sind, findet auch Sina Nuber, die am Stand der Rems-Murr-Kliniken den Pflegerberuf vorstellt: „Ich habe auch Messen besucht, bevor ich mich entschieden habe, Pflegerin zu werden.“ Das Besondere an dieser Messe sei, dass hier viele regionale Arbeitgeber aus dem Rems-Murr-Kreis ihre Ausbildungen vorstellen können, sagt Johannes Berner, Wirtschaftsförderer im Rems-Murr-Kreis und Mit-Initiator der Messe. Einige der Unternehmen, die hier ihre Berufsbilder vorstellen, hätten noch gar keine Messeerfahrungen.

Aber auch Jugendliche, die schon wissen, wohin die berufliche Zukunft gehen soll, können sich auf der Messe zum Beispiel über mögliche Ausbildungsunternehmen informieren oder finden unerwartete Alternativen: „Die meisten denken bei unserem Unternehmen nur an Mode“, sagt Cornelia Mayr von

der Firma Peter Hahn, „dabei kann man hier zum Beispiel eine Ausbildung zum Fachinformatiker machen.“ Nina Royek, die die Messe besucht und eigentlich schon weiß, dass sie Leichenbestatterin werden will, fand hier sogar eine Alternative: „Schweinein könnte ich mir auch vorstellen“, sagt jetzt die Schülerin.

Außer den Infoständen bietet die Messe zudem Workshops an, in denen Experten zum Beispiel über das richtige Bewerben, die Vorbereitung aufs Assessment-Center, aber auch über die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge informieren.

An fast jedem der über 80 Stände stehen den Besuchern die Auszubildenden selbst Rede und Antwort. Die Schüler können aus erster Hand erfahren, wie die Ausbildung verläuft. „Das hat auch den Vorteil, dass die Hemmschwelle für Jugendliche, Fragen zu stellen, sinkt“, sagt Kreishandwerksmeister Roland Wöhr. Die Kreishandwerkerschaft Rems-Murr ist Mitveranstalter der Messe. Dass die Jugendlichen im Mittelpunkt stehen, zeigt die Tatsache, dass sogar der Catering-Service von Schülern der Berufsschulen organisiert wird.

An manchen Ständen, so an dem der Rems-Murr-Kliniken, können die Jugendlichen schon mal ausprobieren, welche Tätigkeiten im Beruf auf sie zukämen, zum Beispiel Blutdruck und Blutzuckerspiegel messen. Am Stand der Friseurakademie Scholz frisieren die Auszubildenden mit Glätteisen und Kamm die Besucher der Messe. Nicht alle, die den Stand besuchen, wollen Friseur werden. „Einige sind aber schon dabei, die Fragen zum Beruf stellen“, sagt die angehende Friseurin Vanessa Hahn. Andere Schüler machen auf der Messe schon den nächsten Schritt zur Berufswahl. Andrea-Guiseppe, der eigentlich am liebsten eine Pizzeria eröffnen würde, hat sich auf der Messe um Praktika bei einem Supermarkt und als Kfz-Mechatroniker beworben.

Unternehmen schauen sich nach guten Azubis um

Doch auch die Unternehmen profitieren vom direkten Kontakt mit den Schülern. „Es ist eine Möglichkeit qualifizierte Auszubildende, die oft fehlen, zu finden“, sagt ein Mitarbeiter der Firma Paal Verpackungsmaschinen. Die Veranstalter zeigen sich zufrieden mit der ersten Berufsmesse; bis zum Mittag waren schon über 1800 Besucher dort. Und auch die Zukunft der Messe scheint gesichert: Der Hauptsponsor, die Volks- und Raiffeisenbanken des Rems-Murr-Kreises, hat für die nächsten zwei Jahre eine Unterstützung von je 50 000 Euro zugesagt.

[« zur Übersicht](#)

 Deine Zukunft – ganz nah

FOKUS BERUF 09 Die Ausbildungsmesse im Rems-Murr-Kreis
FR 06.03 | SA 07.03.2009 Backnang, Hallengelände »Maubacher Höhe«

[Startseite](#)
[Veranstalter](#)
[Berufe](#)
[Messe](#)

[Kontakt](#)
[Workshops](#)
[Presse](#)
[Aussteller](#)

- 1 [Start](#)
- 1 [Aussteller](#)
- 1 [Berufe](#)
- 1 [Messe](#)
- 1 [Workshops](#)
- 1 [Presse](#)

Mehr erfahren >>> [Wahlprüfung 2011](#)

 **Volksbanken Raiffeisenbanken**
im Rems-Murr-Kreis



FR 06.03. | SA 07.03. 2009

Pressestimmen

[« zur Übersicht](#)

FOKUS BERUF: Trägerkreis beschließt Wiederholung der Ausbildungsmesse 2009 in Backnang

Premiere in Waiblingen gelungen – positive Resonanz von Ausstellern und Besuchern

Der Trägerkreis FOKUS BERUF hat die Entscheidung getroffen, die kreisweite Ausbildungsmesse im kommenden Jahr in Backnang zu wiederholen. „Nach der gelungenen Premiere in Waiblingen spricht alles dafür, die Veranstaltung in den Folgejahren in Backnang und in Schorndorf zu wiederholen“, sagte Landrat Johannes Fuchs im Anschluss an eine Sitzung des Trägerkreises. Der Termin für FOKUS BERUF 09 steht bereits fest: Die Messe soll erneut als zweitägige Veranstaltung am Freitag und Samstag, 6. und 7. März 2009 in Backnang stattfinden.

Auch im kommenden Jahr soll die Organisation durch einen professionellen Messeveranstalter gewährleistet werden. Die finanziellen Voraussetzungen dafür sind gegeben: Die Kreisvereinigung der Volksbanken Raiffeisenbanken hat ihre Zusage erneuert, FOKUS BERUF auch im kommenden Jahr mit einem Sponsoringbetrag von 50 000 Euro zu unterstützen.

Bei der ersten kreisweiten Ausbildungsmesse im Beruflichen Schulzentrum Waiblingen hatten sich am 7. und 8. März 2008 über 4 500 Besucher an 86 Messeständen über rund 200 Ausbildungsberufe und Studiengänge informiert. Die Aussteller zeigten sich im Nachgang – ebenso wie die befragten Messebesucher – von der Qualität der Veranstaltung äußerst angetan. FOKUS BERUF setze bei der Vermittlung der Ausbildungsmöglichkeiten im Landkreis Maßstäbe, lautete die einhellige Meinung bei Messeschluss. Die Vielzahl konkreter Gespräche zwischen Schulabgängern und Ausbildungsunternehmen belege, dass mit FOKUS BERUF eine wichtige Plattform für gebündelte Information und Kommunikation geschaffen worden sei.

Auch im kommenden Jahr sollen neben den Schulabgängern insbesondere deren Eltern zum Messebesuch motiviert werden. Die Berufsentscheidung im Elternhaus reifen und von der Schule begleitet zu lassen, ist ein wichtiger Aspekt für die zweitägige Messeveranstaltung mit ihrem anspruchsvollen Rahmenprogramm.

03. April 2008
Pressemitteilung
Trägerkreis Fokus Beruf

[« zur Übersicht](#)

 Deine Zukunft – ganz nah

FOKUS BERUF 09 Die Ausbildungsmesse im Rems-Murr-Kreis
FR 06.03 | SA 07.03.2009 Backnang, Hallengelände »Maubacher Höhe«

[Startseite](#)
[Veranstalter](#)
[Berufe](#)
[Messe](#)

[Kontakt](#)
[Workshops](#)
[Presse](#)
[Aussteller](#)

Anhang 19: Internetseite Regierungspräsidien Baden-Württemberg

Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum - Regierungspräsidium Regierungspräsi... Seite 1 von 2

Startseite Kontakt Impressum Inhaltsverzeichnis
Regierungspräsidien BW

Regierungspräsidien BW		Suchbegriff	Suchen
Stuttgart	Karlsruhe	Freiburg	Tübingen
<p>Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR)</p> <p>Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum</p> <ul style="list-style-type: none"> Info Antragstellung Beispielsprojekte Modellgemeinden Modellprojekte Kontakt Rundschreiben 	<h3>Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR)</h3> <p>Mit dem Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum hat das Land Baden-Württemberg über das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum ein umfassendes Förderangebot für die strukturelle Entwicklung ländlich geprägter Gemeinden und Dörfer geschaffen. Schwerpunktmäßig sollen Hilfen bei der Gebäudesanierung und -umnutzung im Ortskernbereich, bei der Sicherung der Grundversorgung mit Waren und Dienstleistungen, bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und beim Aufbau und Erhalt von gemeinschaftlichen Aktivitäten (z.B. Dorfgemeinschaftshäuser) angeboten werden. Die Förderung richtet sich somit sowohl direkt an die Kommunen, als auch an gewerbliche Betriebe und Privatpersonen. Anträge können von den Städten und Gemeinden gestellt werden, die ihre Entwicklungsvorstellungen darlegen und die Einzelprojekte in diese einordnen müssen.</p> <p>Bearbeitungsstellen im Antragsverfahren sind die Regierungspräsidien. Im weiteren Verlauf sind dann die Regierungspräsidien bei kommunalen und privaten wohnraumbezogenen Projekten für die Bewilligung sowie die L-Bank für die Auszahlung und Abrechnung zuständig. Gewerbliche Projekte werden nach Einplanung von der L-Bank (Bereich Wirtschaftsförderung) bewilligt und abgerechnet.</p> <p>Das Internetangebot zum Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum wird von den Regierungspräsidien Freiburg, Karlsruhe, Stuttgart und Tübingen gemeinsam getragen.</p> <p>In unregelmäßigen Abständen versenden wir ein elektronisches Rundschreiben zum ELR. Wenn Sie in den Verteiler aufgenommen werden wollen, so schicken Sie uns eine Nachricht mit dem Betreff „Rundschreiben ELR erwünscht“. Da das Rundschreiben sich an Gemeinden und Planungsbüros richtet, ist ein Versand an Privatpersonen oder Unternehmen nicht vorgesehen! (Archiv Rundschreiben).</p>	  <ul style="list-style-type: none"> Ausschreibung 2009 (PDF, 24 KB) Förderrichtlinie (PDF, 45 KB) siehe auch Info Antragstellung Veranstaltungen Modellprojekt MELAP Pressefahrt des RP-Tübingen 21.10.2004 (PDF, 3 MB) <p>Info-Präsentationen zum herunterladen:</p>  <p>Zum öffnen der Dateien benötigen Sie den Adobe Reader ab Version 5.0.</p> <p>Um die Präsentation automatisch abspielen zu lassen, drücken Sie bitte folgende astenkombination „Strg + L“, zum beenden „Esc“.</p> <p>Kostenloser Download:</p> 	

Anhang 20: Internetseiten Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg

Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007-2013

Seite 1 von 1

[Infodienst der Landwirtschaftsverwaltung Baden-Württemberg](#)[Seite drucken](#)[Fenster schliessen](#)

Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007-2013 - Bereich EFRE

Ziel "Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung"



Das neue Ziel "Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung" (Bereich EFRE), das außerhalb der Regionen mit dem größten Entwicklungsrückstand (Konvergenz) zur Anwendung kommt, besteht in der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Regionen sowie der Beschäftigung durch Antizipation des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft, einschließlich der Veränderungen im Zusammenhang mit der Öffnung des Handels. Damit setzt es einerseits die Ziel-2-Förderung, die der Unterstützung der wirtschaftlichen und sozialen Umstellung von Gebieten mit Strukturproblemen dient, fort. Andererseits ist die Förderung weitaus strategischer auf Beiträge zur Umsetzung der Lissabon-Strategie auszurichten. Inhaltliche Prioritäten liegen daher im Rahmen von Strategien zur nachhaltigen Entwicklung insbesondere in der Förderung von Innovation und wissensbasierter Wirtschaft, der Umwelt und Risikovermeidung sowie des Zugangs zu Verkehrs- und Telekommunikationsdiensten von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse, stets mit dem Ziel der Förderung von Beschäftigung.

Neben diesen Prioritäten wird auch besonderer Wert auf die Förderung einer nachhaltigen Stadtentwicklung gelegt. Die EU knüpft damit inhaltlich an die erfolgreiche Gemeinschaftsinitiative URBAN an.

In einer EU mit 27 Mitgliedstaaten sind insgesamt 168 Regionen mit 314 Mio. Einwohnern förderwürdig. Unter diesen finden sich 13 so genannte „Phasing-in-Regionen“, d.h. Regionen in der „Anlaufphase“ mit 19 Mio. Einwohnern, die besondere finanzielle Zuweisungen aufgrund ihres früheren Status als Ziel-1-Regionen erhalten.

Grundlagen für die Programmplanung sind die VO (EG) Nr. 1080/2006, VO (EG) Nr. 1083/2006, die Strategischen Kohäsionsleitlinien und der Nationale Strategische Rahmenplan.

Mehr Informationen zu "Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 2007-2013 - Bereich EFRE" in Baden-Württemberg

[zurück zur Startseite](#)

Operationelles Programm 2007-2013 Baden-Württemberg

Auf der Basis der am 31.07.2006 veröffentlichten Verordnungen für die EU-Strukturfondsförderung in der Förderperiode 2007-2013 ist das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum als Verwaltungsbehörde in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium, dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst und dem Umweltministerium mit der Erstellung des Operationellen Programm Baden-Württembergs für das Ziel "Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung" für den Bereich des EFRE befasst. Für die Umsetzung des Programms stellt die Europäische Union ein EFRE-Mittelvolumen von 143,4 Mio. € zur Verfügung. Dies sind rund 30% mehr EU-Mittel, als in der Förderperiode 2000-2006 für die Ziel-2-Förderung einschließlich Phasing-out und URBAN zur Verfügung standen.

Die Ergebnisse der sozioökonomischen Analyse sowie der SWOT-Analyse zeigen, dass Baden-Württemberg zu den wirtschaftsstärksten und innovationsfähigsten Regionen der Europäischen Union gehört. Es ist daher ein zentrales Ziel des Operationellen Programms, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Landes durchgängig mit integralem Ansatz zu unterstützen, um Beschäftigung und nachhaltige Entwicklung im Sinne der Lissabon- und Göteborg-Strategie zu sichern und weiter auszubauen. Auch wenn das Land bereits einen fortgeschrittenen Stand im Hinblick auf diese Ziele erreicht hat, sieht es die Chance und die Pflicht, diesen Stand stetig und nachhaltig auszubauen, um damit zum einen weiter steigende Beiträge zur Umsetzung der Lissabon-Strategie zu leisten und zum anderen auch eine Sogwirkung gegenüber weniger innovationsstarken Regionen zu entfalten.

Die historisch gewachsene und durch die Politik des Landes konsequent unterstützte dezentrale Siedlungs- und Wirtschaftsstruktur in Verbindung mit der ebenfalls dezentralen Bildungs-, Hochschul- und Forschungsinfrastruktur bildet die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg und die hohe Innovationsfähigkeit des Landes. In Verbindung mit einem ausgeprägten Netzwerk für den Wissenstransfer stellt sie die Grundlage für Innovation und Technologietransfer in die Unternehmen dar. Analysen zeigen, dass die grundsätzlichen Voraussetzungen für ein ausgewogenes Wirtschaftswachstum in allen Teilräumen des Landes gegeben sind.

Wenn es dennoch in Baden-Württemberg auch Wirtschaftsräume gibt, deren Wirtschaftsleistung und strukturelle Entwicklung hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben bzw. zurückgefallen sind, so gilt es, die Ursachen zu ermitteln, Wachstumspotentiale zu identifizieren und diese gezielt zu unterstützen, damit auch diese Wirtschaftsräume adäquate Beiträge zur Wirtschaftsleistung des Landes leisten und die wirtschaftliche Entwicklung des Landes stärken. Zu diesen Wirtschaftsräumen gehören die sogenannten "Landesfördergebiete" und einzelne Oberzentren des Landes. Die Steigerung der Wirtschaftsleistung und Wettbewerbsfähigkeit dieser Wirtschaftsräume trägt auch dazu bei, gleichwertige Lebensbedingungen in den Teilräumen des Landes Baden-Württembergs zu schaffen. Ziel muss daher auch im Rahmen dieses Programms sein, diese dezentralen Strukturen weiter auszubauen und zu stärken.

Mit dem bis 2013 zur Verfügung stehenden, begrenzten Finanzvolumen soll eine maximale Entwicklungswirkung für Baden-Württemberg und seine Teilräume erzielt werden. Dazu sind im Rahmen des Operationellen Programms drei Schwerpunkte vorgesehen:

Schwerpunkt 1: Innovation, wissensbasierte Wirtschaft und Cluster

Wichtige Ansatzpunkte für die Förderung in Schwerpunkt liegen im Auf- oder Ausbau von zukunftsfähigen innovativen Clustern durch geeignete Projekte und clusterorientierten Netzwerken, zum Beispiel im Wege der Vernetzung von Unternehmen und Instituten der angewandten Forschung oder anderer clusterrelevanter Akteure. Zugleich sind aber auch Maßnahmen zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der Forschungs-, Technologie- und Entwicklungskapazitäten von besonderer Bedeutung. Hierzu gehören beispielsweise die Förderung von (clusterorientierten) Technologie- und Forschungseinrichtungen, die Förderung von Forschungsprojekten in Forschungseinrichtungen sowie Verbundforschungs- und Kooperationsprojekte zwischen Wirtschaft und Forschungseinrichtungen. Der Maßnahmenbereich unterstützt dabei gezielt die Förderung der Entwicklung und Anpassung ressourcenschonender und umweltfreundlicher Technologien. Zuletzt sind auch Vorhaben kleiner und mittlerer Unternehmen in Verbindung mit der Entwicklung und Einführung neuer bzw. technologisch fortschrittlicher Produkte, Dienstleistungen Produktionsverfahren, Prozesse oder Marketingstrategien sowie innovationsorientierte Existenzgründungen Bestandteil des Schwerpunkts 1.

Schwerpunkt 2: Nachhaltige Stadt- und Kommunalentwicklung

Mit dem fortschreitenden Strukturwandel hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft, der mit einer stetigen Modernisierung und Rationalisierung der Unternehmen sowie einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen verbunden ist, gewinnen qualifizierte Arbeitsplätze, insbesondere in wissensintensiven Wirtschaftszweigen, zunehmend an Bedeutung. Neben der Globalisierung sind es Umweltaspekte, vor allem der Klimawandel, und soziale Aspekte, wie der demografische Wandel, die für die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung eine wichtige Rolle spielen. Kommunen sehen sich daher komplexen Herausforderungen gegenüber, zu deren Bewältigung es an die jeweilige Ausgangslage angepasste, nachhaltige Entwicklungsstrategien bedarf. Schwerpunkt 2 unterstützt daher die Umsetzung nachhaltige integrierte Entwicklungskonzeptionen einer nachhaltigen Stadtentwicklung in den ausgewählten Oberzentren Mannheim, Heilbronn, Pforzheim und Villingen-Schwenningen sowie einer innovativen Kommunalentwicklung in bis zu 10 Kommunen bzw. Kommunalverbänden.

Schwerpunkt 3: Ressourcenschutz und Risikovermeidung

Zur Umsetzung dieses Schwerpunkts sind einerseits die Förderung energiesparender und ressourcenschonender Technologien und des Einsatzes erneuerbarer Energien vorgesehen. Andererseits werden mit dem Maßnahmenbereich gezielt Investitionen in Verbindung mit der Produktion bzw. Anwendung ressourcenschonender und umweltfreundlicher Technologien gefördert. Daneben sind Maßnahmen zur technologischen Verbesserung der weitergehenden Abwasserreinigung und Steigerung der Energieeffizienz bei der Abwasserreinigung vorgesehen. Zur Verhütung von wirtschaftlichen Schäden in bebauten Wohn-, Gewerbe- und Industriegebieten sowie zur Reduzierung der Gefahren für die Bevölkerung und Umwelt durch naturbedingte Risiken fördert Schwerpunkt 3 auch Maßnahmen im Bereich des Hochwasserschutzes.

Diese drei inhaltlichen Programmschwerpunkte werden durch den Bereich Technische Hilfe ergänzt. Dieser unterstützt Maßnahmen zur Vorbereitung, Durchführung, Begleitung, Bewertung und Kontrolle des Programms.

[Operationelles Programm Baden-Württemberg - genehmigte Fassung \(pdf - 1,8 MB\)](#)

[Operationelles Programm Baden-Württemberg - Kurzfassung \(pdf - 240 KB\)](#)

Einen kurzen Überblick über die Programmstruktur, die Finanzen, die zur Anwendung kommenden Förderrichtlinien sowie die Umsetzung des Operationellen Programms finden Sie hier:

[Präsentation "Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung" - Teil EFRE in Baden-Württemberg 2007-2013 \(pdf - 150 KB\)](#)

[zurück zur Startseite](#)

Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER): Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete



LEADER 2007- 2013

Die Europäische Union und das Land Baden-Württemberg fördern gemeinsam Entwicklungsstrategien für den ländlichen Raum. LEADER ist ein Förderinstrument zur Stärkung und Weiterentwicklung ländlicher Gebiete. Das vom Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum im Rahmen des Maßnahmen- und Entwicklungsplans Ländlicher Raum 2007-2013 (MEPL II) ausgestaltete Programm hat das Ziel, diesen Lebens- und Wirtschaftsräumen neue Impulse zu geben. Zur Umsetzung wurden lokale Aktionsgruppen in den ausgewählten LEADER-Gebieten eingerichtet. Die Auswahl der LEADER-Gebiete erfolgte durch einen Wettbewerb der besten Ideen. Der gebietsbezogene Entwicklungsansatz durch gezielte Förderung strukturverbessernder und innovativer Projekte in abgegrenzten Gebieten und der Projektansatz von unten nach oben, das sog. "Bottom-up"-Prinzip, sind fester Bestandteil von LEADER.

Für LEADER werden in den Jahren bis 2013 von der Europäischen Union rund 31,5 Mio. Euro für Baden-Württemberg bereitgestellt. Nach den Bestimmungen der EU müssen Mittel des Landes und der Kommunen in etwa der gleichen Höhe zur Kofinanzierung der Maßnahmen aufgebracht werden.



Peter Hauk MdB, Minister für Ernährung und Ländlichen Raum.

"Wir wollen den ländlichen Raum als Arbeits-, Wohn- und Wirtschaftsstandort stärken. Die LEADER-typische Regionalentwicklung "von unten nach oben", der Bottom-up-Ansatz, steht für eine neue Sichtweise, bei der die auf die eigene Gemeinde gerichtete Perspektive erweitert wird, durch eine regionale Sichtweise über Gemeinde- und Kreisgrenzen hinweg. Den Kommunen gelingt es so, mit Hilfe von LEADER den ländlichen Regionen neue Impulse zu geben. Das ist die besondere Stärke von LEADER, die wir von Seiten des Landes nach Kräften unterstützen. In LEADER wird sichtbar, wie das Modell einer aktiven Bürgergesellschaft funktionieren kann!"



Ansätze von LEADER

- 1 Förderung beispielhafter Initiativen für die Entwicklung des ländlichen Raums
- 1 Breite Bürgerbeteiligung als Motor für Projektideen und -umsetzung
- 1 Unterstützung von Maßnahmen mit Vorbildcharakter, die auf andere Regionen des ländlichen Raums übertragbar sind
- 1 Intensivierung des Erfahrungsaustausches und des Transfers von Know-how
- 1 Unterstützung von Projekten über Grenzen hinweg, die von lokalen Akteuren verschiedener europäischer Länder gemeinsam angestoßen und durchgeführt werden
- 1 Förderung nur in LEADER-Gebieten möglich



Europäische Union MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LÄNDLICHEN RAUM



Baden-Württemberg

Ausführliche Informationen bei der [Koordinierungsstelle LEADER](#)

Anhang 21:

Tabelle 2: Interviewte Städte und Gemeinden- Interviewpartner

Interviewte Städte und Gemeinden- Interviewpartner

Jens Mohrmann

Wirtschaftsförderer der Stadt Fellbach

Marktplatz 1, 70734 Fellbach

20. Januar 2009

Franka Zaneck

Wirtschaftsförderin der Stadt Winnenden

Torstraße 10, 71364 Winnenden

16. Januar 2009

Thomas Bernlöhr

Wirtschaftsbeauftragter der Stadt Backnang

Am Rathaus 1, 71522 Backnang

05. Februar 2009

Uwe Matti

Beauftragter für Wirtschaft, Kultur und

Tourismus der Stadt Murrhardt

Marktplatz 10, 71540 Murrhardt

28. Januar 2009

Andreas Schaffer

Bürgermeister der Gemeinde Plüderhausen

Am Marktplatz 11, 73655 Plüderhausen

30. Januar 2009

Ralf Wörner

Bürgermeister der Gemeinde Allmersbach

Backnanger Straße 42, 71573 Allmersbach

28. Januar 2009

Christoph Jäger

Bürgermeister der Gemeinde Großerlach

Stuttgarter Straße 18, 71577 Großerlach

27. Januar 2009

Zeitweise beim Interview mit der Stadt Murrhardt anwesend:

Dr. Gerhard Strobel

Bürgermeister der Stadt Murrhardt

Marktplatz 10, 71540 Murrhardt

28. Januar 2009

Anhang 22:**Tabelle 3: Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis
-Zuordnung nach dem Landesentwicklungsplan 2002****Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis – Zuordnung nach dem Landesentwicklungsplan 2002****Verdichtungsraum Stuttgart**

1.	Backnang
2.	Fellbach
3.	Kernen im Remstal
4.	Korb
5.	Leutenbach
6.	Plüderhausen
7.	Remshalden
8.	Schorndorf
9.	Schwaikheim
10.	Urbach
11.	Waiblingen
12.	Weinstadt
13.	Weissach im Tal
14.	Winnenden
15.	Winterbach

Randzone um den Verdichtungsraum Stuttgart

16.	Allmersbach im Tal
17.	Burgstetten
18.	Kirchberg an der Murr

Verdichtungsbereich im Ländlichen Raum

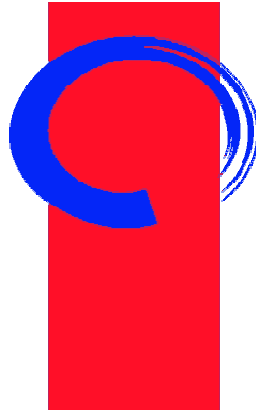
keine

Ländlicher Raum im engeren Sinne

19.	Alfdorf
20.	Althütte
21.	Aspach
22.	Auenwald
23.	Berglen
24.	Großerlach
25.	Kaisersbach
26.	Murrhardt
27.	Oppenweiler
28.	Rudersberg
29.	Spiegelberg
30.	Sulzbach an der Murr
31.	Welzheim

Tabelle erhalten von: Wirtschaftsförderung Rems-Murr-Kreis

Anhang 23: Teil-standardisierter Interviewfragebogen



**Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Wahlpflichtfach – Kommunale und regionale Wirtschaftsförderung**

**Positive Auswirkungen des Esslinger Modells der
Wirtschaftsförderung auf die Städte und Gemeinden im
Rems-Murr-Kreis**

**Robert Golinski
Hegelstraße 26
71686 Remseck**

Strukturiertes Interview zur Diplom-Arbeit

Positive Auswirkungen des „Esslinger Modells der Wirtschaftsförderung“ auf die Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis

Erläuterung:

Im Rahmen meines Studiums absolvierte ich ein Praktikum bei der Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis und konnte dabei viele Einblicke in die Arbeit der Kreiswirtschaftsförderung gewinnen. Mit der Ausweitung der Wirtschaftsförderung auf mehrere Ebenen besteht jedoch die Gefahr der Doppelstrukturen. Deshalb wurde auch im Rems-Murr-Kreis über die Notwendigkeit eines Kreiswirtschaftsförderers kontrovers diskutiert. Mit meiner Diplomarbeit will ich nun überprüfen, ob durch das „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ ein Mehrwert direkter oder indirekter Art für die Städte und Gemeinden entstanden ist. Dazu soll mit diesem strukturierten Interviewfragebogen ermittelt werden, welcher Vorteil für die Städte und Gemeinden durch einen Kreiswirtschaftsförderer entstanden ist und welcher Vorteil für die Städte und Gemeinden durch die Vernetzung des Landkreises mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH entstanden ist.

Frage 1:

Wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt/Gemeinde organisiert?

- Aufgabe des (Ober-)Bürgermeisters
- Stabsstelle
- Ämterlösung
- in Amt mit eingegliedert
- GmbH
- Sonstiges

Die regionale Wirtschaftsförderung ist durch Paragraph 3 Absatz 1 Nummer 6 Gesetz über die Errichtung des Verbands Region Stuttgart Pflichtaufgabe des Verbands Region Stuttgart. Zur Erfüllung dieser Pflichtaufgabe wurde 1995 die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) gegründet. Mehrheitlicher Gesellschafter der WRS ist mit 51% der Anteile der Verband Region Stuttgart. Der kommunale Pool ist mit einem Anteil von knapp 25% ebenfalls Gesellschafter der WRS, wodurch die Städte und Gemeinden bei der Arbeit der WRS mitwirken. Die Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis existiert seit dem 01. Januar 2006. Auf Grund der positiven Erfahrungen der Landkreise Esslingen und Böblingen mit dem „Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung“ entschied man sich auch im Rems-Murr-Kreis für dieses Modell. Wesentlicher Bestandteil des Modells ist, dass der Kreiswirtschaftsförderer bei der WRS angestellt und an den Landkreis abgeordnet ist. Zudem besteht eine Kostenaufteilung zwischen der WRS, dem Landkreis und der örtlichen Kreissparkasse. Durch die personelle Verflechtung kann der Kreiswirtschaftsförderer auf sämtliche Informationen sowie Daten der WRS zugreifen und zudem wird ein guter Informationsaustausch zwischen dem Landkreis und der WRS gewährleistet.

Frage 2:

Haben Sie schon einmal mit der Wirtschaftsförderung des Rems-Murr-Kreises zu tun gehabt?

- Ja
 Nein

Frage 3:

Welche Funktion hat die Kreiswirtschaftsförderung aus Ihrer Sicht?

Frage 4:

Welche Erfahrungen bezüglich Kooperationen, gemeinsamen Aktivitäten oder einer Zusammenarbeit haben Sie mit der Kreiswirtschaftsförderung? Bitte beschreiben Sie die Rolle der Kreiswirtschaftsförderung dabei.

Frage 5:

Haben Sie auch negative Erfahrungen mit der Kreiswirtschaftsförderung gemacht?

Frage 6:

Eine Anforderung der Städte und Gemeinden an die Kreiswirtschaftsförderung war die klare Aufgabenabgrenzung. Gibt es Bereiche, wo keine klare Abgrenzung der Aufgaben zwischen der Kreiswirtschaftsförderung und der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt bzw. Gemeinde besteht?

Frage 7:

Beim Esslinger Modell der Wirtschaftsförderung ist der Kreiswirtschaftsförderer Angestellter der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH. Hat sich die personelle Verflechtung der Kreiswirtschaftsförderung mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH in irgendeiner Form für Ihre Stadt/Gemeinde bemerkbar gemacht?

Frage 8:

Nehmen Sie die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH seit Einsetzung des Kreiswirtschaftsförderers anders wahr?

Frage 9:

Nehmen Sie die Angebote der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH seit Einsetzung des Kreiswirtschaftsförderers anders wahr?

Frage 10:

Seit dem 01.01.2006 existiert die Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis. Haben sich die Chancen geändert, dass Einrichtungen wie das Kompetenzzentrum „PEC“ geschaffen und Projekte wie „Fokus Beruf“ umgesetzt werden, die dem Wirtschaftsstandort Rems-Murr oder der Wirtschaft im Rems-Murr-Kreis insgesamt dienen?

Frage 11:

Eine der Hauptaufgaben des Kreiswirtschaftsförderers ist der Aufbau und die Pflege eines Netzwerkes, wodurch ein Wissens- und Informationsaustausch stattfinden soll. Wie beurteilen Sie insgesamt den Wissens- und Informationsaustausch im Bereich der Wirtschaftsförderung im Rems-Murr-Kreis?

Frage 12:

Fehlen Ihnen irgendwelche Angebote oder Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung?

Frage 13:

Alles in allem genommen: Wie beurteilen Sie den Erfolg der Kooperation zwischen der Kreiswirtschaftsförderung und der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH?

Anhang 24: Unterstützungsschreiben der Wirtschaftsförderung Rems-Murr-Kreis und der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

Landratsamt Rems-Murr-Kreis
Alter Postplatz 10 | 71328 Waiblingen

Herrn Bürgermeister
Vorname Name
Gemeinde

Straße
PLZ Ort

7. Januar 2009

Interview zur Diplomarbeit von Herrn Robert Golinski im Themenbereich „Wirtschaftsförderung auf Landkreis-Ebene“

Sehr geehrter Herr Bürgermeister,

vor genau drei Jahren wurde die Wirtschaftsförderung als eigener Aufgabenbereich im Landratsamt Rems-Murr-Kreis verstetigt. Über den Sinn und Nutzen der Wirtschaftsförderung auf Kreisebene war im Vorfeld der damaligen Entscheidung kontrovers diskutiert worden. Zum Jahresbeginn 2009 ist die zunächst auf drei Jahre befristete Einrichtung inzwischen in den Regelbetrieb übergegangen.

Welche Erfahrungen haben die Städte und Gemeinden im Rems-Murr-Kreis mit der Wirtschaftsförderung des Landratsamtes gemacht? Wie werden die Auswirkungen auf kommunaler Ebene eingeschätzt? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Diplomarbeit von Herrn Robert Golinski, Student (gehobener Verwaltungsdienst) im fünften Semester an der Fachhochschule Ludwigsburg. Gerne würde Herr Golinski die genannten Fragen in einem persönlichen, ca. einstündigen Gesprächstermin (standardisiertes Interview) mit Ihnen erörtern. Sie wurden dafür als einer von insgesamt sieben Bürgermeistern bzw. Wirtschaftsförderern im Landkreis ausgewählt.

Herr Golinski wird in den nächsten Tagen Kontakt mit Ihnen bzw. Ihrem Büro aufnehmen und um eine Terminvereinbarung bitten. Gerne möchte wir Herrn Golinski bei der Durchführung seiner Diplomarbeit unterstützen und bitten Sie freundlich darum, ihm für das geplante Gespräch einen Termin einzuräumen. Falls Sie Fragen haben sollten, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Schon im Voraus danken wir Ihnen für Ihr Verständnis und für Ihre Mitwirkung.

Mit freundlichen Grüßen

Matthias Lutz
Leiter Geschäftsbereich Standortmanagement
Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

Johannes Berner
Kreiswirtschaftsförderer
Rems-Murr-Kreis

Anhang 25:**Tabelle 4: Fehlende Angebote und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung****Fehlende Angebote und Aktivitäten der Kreiswirtschaftsförderung**

Nr.	Antwort	Nennungen*
01	Es fehlen keine Angebote oder Aktivitäten	3
02	Respektabel, was bisher geleistet wurde; mehr wahrscheinlich nicht machbar	1
03	Standortmarketing etwas verstärken und den Kreis stärker positionieren	1
04	Thematik des Fachkräftemangels angehen, auch wenn derzeit durch die Finanzkrise das Thema vorübergehend etwas mehr in den Hintergrund gerückt ist. Ob das Thema besser auf regionaler oder Kreisebene angegangen werden soll, kann nicht beurteilt werden	1
05	Stärkere Einbeziehung der Kommunen und weniger Eigenständigkeit bei der Umsetzung von Projekten	1
06	Die Netzwerkarbeit soll spürbarer werden	1
07	Stärkere Beratungs- und Koordinationsfunktion zwischen und für die Kommunen	1
08	Regerer Informationsaustausch	2
08 a)	Standardisierter Informationsaustausch (z.B. durch Newsletter mit Berichterstattung, Einbringungsmöglichkeiten für Städte/Gemeinden und Möglichkeiten zu profitieren für Städte und Gemeinden	1
08 b)	Institutionalisierter Informationsaustausch, mit einer Art „Forum der Wirtschaftsförderer“ der auch Gedanken- und Erfahrungsaustausch ermöglicht	1
10	Mehr Details zu weniger gängigen Förderprogrammen	1
11	Stärkere Rückkoppelung von Studienergebnissen und welche Projekte daraus entstehen bzw. Welche Konsequenzen gezogen werden	1

*Mehrfachnennungen enthalten

Quelle: Eigene Erhebung

Literaturverzeichnis

- Arndt, Michael:** Ein Blick in den Raum. Integration und Legitimität als gesellschaftliche Aufgabe der Regionalplanung, in: Heinrich, Caroline/Kujath, Hans Joachim (Hrsg.): Die Bedeutung von externen Effekten und Kollektivgütern für die regionale Entwicklung, Stadt- und Regionalwissenschaften/Urban and Regional Sciences, Band 1, Münster, 2002, S. 165-176
- Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag:** Engpass Fachkräfte. Ergebnisse einer IHK Unternehmensbefragung zum Arbeitskräftebedarf in Baden-Württemberg im Herbst 2007, Stuttgart, 2007
- Baumheier, Ralph u.a.:** Interkommunale und regionale Kooperationen. Variablen ihrer Funktionsfähigkeit, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Arbeitsmaterial Nr. 244, Hannover, 1998
- Cernavin, Oleg u.a. (Hrsg.):** Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 543, Berlin, 2005
- Dieckmann, Jochen/König, Eva Maria (Hrsg.):** Kommunale Wirtschaftsförderung. Handbuch für Standortsicherung und –entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis, Köln, 1994
- Gersmeyer, Horst:** Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster. Analyserahmen und Ergebnisse einer empirischen Fallstudie, Europäische Hochschulschriften, Reihe VI Volks- und Betriebswirtschaft, Band 3032, Frankfurt a.M. u.a., 2004
- Götz, Christian:** Kommunale Wirtschaftsförderung zwischen Wettbewerb und Kooperation, Hamburg, 1999
- Hartmann, Petra:** Beziehungen zwischen Wirtschaft und Staat: Unter Berücksichtigung neuartiger Kooperationsformen im Bereich der regionalen und kommunalen Wirtschaft, Nomos Universitätsschriften: Wirtschaft, Band 16, Baden-Baden, 1994
- Heinrich, Caroline/Kujath, Hans Joachim (Hrsg.):** Die Bedeutung von externen Effekten und Kollektivgütern für die regionale Entwicklung, Stadt- und Regionalwissenschaften/Urban and Regional Sciences, Band 1, Münster, 2002
- Heinz, Werner:** Interkommunale Kooperation in Stadtregionen. Das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, in: Heinz, Werner (Hrsg.): Stadt und Region- Kooperation oder Koordination? Ein internationaler Vergleich, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 93, Stuttgart/Berlin/Köln, 2000, S. 169-274
- Heinz, Werner (Hrsg.):** Stadt und Region- Kooperation oder Koordination? Ein internationaler Vergleich, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 93, Stuttgart/Berlin/Köln, 2000

- Held, Holger/Market, Peter:** Wirtschaftsförderung in Deutschland- Status quo und Ausblick, in: Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im 21. Jahrhundert. Konzepte und Lösungen, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 1, Aalen, 2001, S. 5-24
- Held, Holger:** Strategische Planung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung, in: Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im Umbruch. Zielgruppe Unternehmen- Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, 2003, S. 25-74
- Henckel, Dietrich:** Kommunen und Kooperation, in: Henckel, Dietrich u.a. (Hrsg.): Entscheidungsfelder städtischer Zukunft, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 90, Stuttgart/Berlin/Köln, 1997, S. 297-329
- Henckel, Dietrich u.a. (Hrsg.):** Entscheidungsfelder städtischer Zukunft, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 90, Stuttgart/Berlin/Köln, 1997
- Hesse, Joachim Jens/Mittelstrass, Jürgen (Hrsg.):** Wie fördernd ist die Wirtschaftsförderung? Kommunale und regionale Wirtschaftspolitik auf dem Prüfstand, 5. Weser-Ems-Gespräch, 29. November 2004 in Bad Zwischenhahn, Veröffentlichung der OLB-Stiftung der Oldenburgischen Landesbank AG, Band 5, Oldenburg, 2005
- Hug, Martin:** Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien, Haufe Studien Reihe, Freiburg, 2008
- Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hrsg.):** Gewerbeflächen-Standortpolitik für die Region Stuttgart, Stuttgart, 2003
- Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hrsg.):** Wie attraktiv sind Standorte in der Region Stuttgart? Eine Analyse der Verlagerung von Unternehmenssitzen, Stuttgart, 2006
- Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.):** Wirtschaftsförderung im 21. Jahrhundert: Konzepte und Lösungen, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 1, Aalen, 2001
- Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.):** Wirtschaftsförderung im Umbruch. Zielgruppe Unternehmen- Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, 2003
- Imhoff-Daniel, Angela:** Organisation und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung in Niedersachsen. Empirische Untersuchung der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden, Hannoversche Geographische Arbeiten, Band 49, Münster/ Hamburg, 1994
- Kahnert, Rainer/Rudowsky, Katrin:** Interkommunale Gewerbegebiete. Nachhaltige Entwicklung im Handlungsfeld „Bauen und Wohnen“; eine Dokumentation von Fallbeispielen, Akademie für Technologieabschätzung in Baden-Württemberg, Arbeitsbericht Nr. 143, Stuttgart, 1999
- Kasper, Andreas:** Interkommunale Zusammenarbeit in der Stadtregion, in: Schneider, Bernd Jürgen (Hrsg.): Handbuch interkommunale Zusammenarbeit, Stuttgart, 2005, S. 84-115

- Kistenmacher, Hans/Geyer, Thomas/Hartmann, Petra:** Regionalisierung der kommunalen Wirtschaftsförderung, Aufgaben der Kommunalpolitik, Nummer 10, Köln, 1994
- Knemeyer, Franz-Ludwig:** Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung, in: Knemeyer, Franz-Ludwig/Schäfer, Dieter/Heyde, Hans-Jürgen von der (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung. Möglichkeiten der Gemeinden und Kreise. Wünsche der Wirtschaft, Kommunalforschung für die Praxis, Heft 10, Stuttgart/München/Hannover, 1981, S. 7-21
- Knemeyer, Franz-Ludwig/Schäfer, Dieter/ Heyde, Hans-Jürgen von der (Hrsg.):** Kommunale Wirtschaftsförderung. Möglichkeiten der Gemeinden und Kreise. Wünsche der Wirtschaft, Kommunalforschung für die Praxis, Heft 10, Stuttgart/München/Hannover, 1981
- Koolwijk, Jürgen van/Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.):** Techniken der empirischen Sozialforschung. Erhebungsmethoden: Die Befragung, Band 4, München/Wien, 1974
- Köhler, Stefan:** Regionalmanagement- Synonym, Substitut oder Ergänzung zur Regionalplanung?, in: Institut für Marketing und Kommunalentwicklung Aalen (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im Umbruch. Zielgruppe Unternehmen- Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung, Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, 2003, S. 193-206
- Kreutz, Henrik/Titscher, Stefan:** Die Konstruktion von Fragebögen, in: Koolwijk, Jürgen van/Wieken-Mayser, Maria (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung. Erhebungsmethoden: Die Befragung, Band 4, München/Wien, 1974, S. 24-82
- Kromrey, Helmut:** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10. Auflage, Opladen, 2002
- Krumbein, Wolfgang (Hrsg.):** Ökonomische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte, Münster/Hamburg, 1994
- Linde, Claas van der:** Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit. Wie Cluster entstehen, wirken und aufgewertet werden, in: Cernavin, Oleg u.a. (Hrsg.): Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 543, Berlin, 2005, S. 15-33
- Mann, Thomas/Püttner, Günter (Hrsg.):** Handbuch der kommunalen Wissenschaften und Praxis, Band 1 Grundlagen und Kommunalverfassung, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg u.a., 2007
- Mayer, Horst Otto:** Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Auflage, München/Wien, 2008
- McGovern, Karsten:** Wirtschaftsförderung und Kommunalpolitik. Koordination oder Kooperation, Opladen, 1997

- Müller, Jan:** Erwartungen der Unternehmen an die Dienstleistungen der kommunalen Wirtschaftsförderung, in Hesse, Joachim/Mittelstraß, Jürgen (Hrsg.): *Wie fördernd ist die Wirtschaftsförderung? Kommunale und regionale Wirtschaftspolitik auf dem Prüfstand*, 5. Weser-Ems-Gespräch, 29. November 2004 in Bad Zwischenhahn, Veröffentlichungen der OLB-Stiftung der Oldenburgischen Landesbank AG, Band 5, Oldenburg, 2005, S. 25-29
- Oebbeke, Janbernd:** Kommunale Gemeinschaftsarbeit, in: Mann, Thomas/Püttner, Günter (Hrsg.): *Handbuch der kommunalen Wissenschaften und Praxis*, Band 1 Grundlagen und Kommunalverfassung, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg u.a., 2007, 843-872
- Oppenländer, Karl Heinrich:** Perspektiven der wirtschaftlichen Entwicklung, in: Oppenländer, Karl Heinrich (Hrsg.): *Regionen als Wachstumsmotor. Was leisten Cluster für Innovationen? Ludwigsburger Gespräch 2007*, Ludwigsburg, 2007, S. 11-35
- Oppenländer, Karl Heinrich (Hrsg.):** *Regionen als Wachstumsmotor. Was leisten Cluster für Innovationen? Ludwigsburger Gespräch 2007*, Ludwigsburg, 2007
- Porter, Michael E.:** Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen, in: Porter, Michael E. (Hrsg.): *Wettbewerb und Strategie*, München, 1999, S. 207-301
- Porter, Michael E. (Hrsg.):** *Wettbewerb und Strategie*, München, 1999
- Rehfeld, Dieter:** Produktionscluster und räumliche Entwicklung. Beispiele und Konsequenzen, in: Krumbein, Wolfgang (Hrsg.): *Ökonomische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte*, Münster/Hamburg, 1994, S. 187-205
- Reschl, Richard/Rogg, Walter:** *Kommunale Wirtschaftsförderung. Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen*, Sternenfels, 2003
- Schlietzky, Utz:** Stadt-Umland-Verbände, in: Mann, Thomas/Püttner, Günter (Hrsg.): *Handbuch der kommunalen Wissenschaften und Praxis*, Band 1 Grundlagen und Kommunalverfassung, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg u.a., 2007, S. 873-900
- Schneider, Bernd Jürgen (Hrsg.):** *Handbuch interkommunale Zusammenarbeit*, Stuttgart, 2005
- Schubert, Rekka:** *Kommunale Wirtschaftsförderung. Die kommunale Verantwortung für das wirtschaftliche Wohl- eine theoretische Untersuchung mit Bezügen zur Praxis*, Tübingen, 1998
- Steinacher, Bernd:** Der Verband Region Stuttgart, in: *Der Bürger im Staat: Über den Kirchturmshorizont hinaus: überlokale Zusammenarbeit*, 48. Jg., Stuttgart, Heft 4/1998, S. 202-205
- Trienes, Marco:** *Untersuchungen zu wirtschaftlichen Stadt-Umland-Beziehungen am Beispiel Osnabrück*, Studienreihe Osnabrücker Land, Band 13, Osnabrück, 2004
- Wegner, Manfred:** Organisation der Wirtschaftsförderung auf der Kreisstufe, in: Dieckmann, Jochen/König, Eva Maria (Hrsg.): *Kommunale Wirtschaftsförderung. Handbuch für Standortsicherung und -entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis*, Köln, 1994, S. 83-91

Wengler, Martin: Externe Effekte von öffentlichen Unternehmen: Die Geschäftstätigkeit der kommunalen Sparkassen, in: Heinrich, Caroline/Kujath, Hans Joachim (Hrsg.): Die Bedeutung von externen Effekten und Kollektivgütern für die regionale Entwicklung, Stadt- und Regionalwissenschaften/Urban and Regional Sciences, Band 1, Münster, 2002, S. 109-127

Wojda, Franz/Herfort, Inge/Barth, Alfred: Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und die Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse, in: Wojda, Franz/Barth, Alfred (Hrsg.): Innovative Kooperationsnetzwerke, Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e.V. (HAB), Forschungsbericht 16, Wiesbaden, 2006, S. 1-26

Wojda, Franz/ Barth, Alfred (Hrsg.): Innovative Kooperationsnetzwerke, Schriftenreihe der Hochschulgruppe für Arbeits- und Betriebsorganisation e.V. (HAB), Forschungsbericht 16, Wiesbaden, 2006

Erklärung nach § 36 Abs. 3 APrOVwgD

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung
Der Angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Remseck, im März 2009

Robert Golinski