

**Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung –
Analyse und Modifikation einer fragwürdigen Forderung**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Akademischen Grades

eines Dr. phil.,

vorgelegt dem Fachbereich 09 – Chemie, Pharmazie und Geowissenschaften

der Johannes Gutenberg-Universität

Mainz

von

Gabriele Ackermann

aus Kandel

Mainz

2012

Tag des Prüfungskolloquiums: 04. Juli 2012

Abbildungsverzeichnis	1
Tabellenverzeichnis	3
1 Einleitung	4
1.1 Funktion der Wirtschaftsförderung innerhalb der Wirtschaftsgeographie	5
1.1.1 Traditionelle Raumwirtschaftstheorien	12
1.1.2 Aktuelle regionalökonomische Konzepte	16
1.2 Rolle der Wirtschaftsförderung für die kommunale Entwicklung	25
1.3 Erfolgskontrolle als Untersuchungsgegenstand	33
1.4 Problemstellung und Vorgehensweise	35
2 Gegenstand der kommunalen Wirtschaftsförderung	38
2.1 Zum Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung	38
2.2 Allgemeine Charakteristik von kommunaler Wirtschaftsförderung	40
2.3 Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung	43
2.4 Organisationsformen kommunaler Wirtschaftsförderung	50
3 Ziele, Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung	57
3.1 Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung	58
3.1.1 Übergeordnete Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung	60
3.1.2 Primäre Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung	63
3.1.3 Sekundäre Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung	66
3.1.4 Anforderungen an ein kommunales Zielsystem	70

3.2	Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung	73
3.2.1	Aufgabencharakter kommunaler Wirtschaftsförderung.....	75
3.2.2	Klassische Aufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung	77
3.2.3	Weiterführende Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung.....	86
3.3	Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung	87
3.3.1	Liegenschafts-, Gewerbeflächen- und Infrastrukturpolitik.....	89
3.3.2	Steuer- und Entgeltpolitik, Finanzhilfen.....	90
3.3.3	Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition und Bestandspflege	91
3.3.4	Beratungen und weitere Instrumente	92
4	Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung.....	95
4.1	Erfolg und Erfolgskontrolle – eine Begriffserklärung	98
4.1.1	Erfolg	98
4.1.2	Erfolgskontrolle	100
4.2	Entwicklung, Notwendigkeit und Motivation	105
4.3	Vier Elemente einer Erfolgskontrolle	108
4.3.1	Zielerreichungskontrolle / Ergebniskontrolle	111
4.3.2	Vollzugskontrolle.....	114
4.3.3	Bedingungskontrolle	116
4.3.4	Wirkungskontrolle	117
4.4	Probleme bei der Durchführung von Erfolgskontrolle.....	120
4.4.1	Methodologische Probleme der Erfolgskontrolle	122
4.4.2	Organisatorische und politische Probleme der Erfolgskontrolle	131
4.5	Überblick über bisherige Erfolgskontrollen in der Wirtschaftsförderung	136
5	Empirische Analyse der Erfolgskontrolle von kommunaler Wirtschaftsförderung	146
5.1	Gruppendiskussion	149

5.1.1	Gruppendiskussion als Forschungsmethode	149
5.1.2	Untersuchungsdesign	152
5.1.3	Auswertungstechnik	156
5.1.4	Zusammenfassung der Ergebnisse der Gruppendiskussion	175
5.2	Online-Befragung	179
5.2.1	Untersuchungsdesign	179
5.2.2	Auswertung der Ergebnisse der Online-Befragung	183
5.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung	220
5.3	Leitfadenorientierte Experteninterviews	224
5.3.1	Leitfadenorientiertes Experteninterview als Forschungsmethode	225
5.3.2	Untersuchungsdesign	226
5.3.3	Auswertungstechnik	229
5.3.4	Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews	255
6	Ableitung einer neuen Konzeption von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung	259
6.1	Voraussetzungen für die Erfolgskontrolle und ihr aktueller Erfüllungsgrad	260
6.1.1	Zielformulierungen: Voraussetzung, Anwendung, Probleme und Aussichten ..	260
6.1.2	Indikatoren: Anspruch, Einsatz und Hindernisse	266
6.1.3	Erfolgskontrolle: Ansatzpunkt einer Lösung	273
6.2	Konzeptionelles Prozessschema einer modifizierten Erfolgskontrolle	277
7	Zusammenfassung und Fazit	300
	Literaturverzeichnis	304
	Anhang	321
	Diskussionsleitfaden der Gruppendiskussion	322

Auswertung der Gruppendiskussion.....	326
E-Mail-Anschreiben der Befragung	349
Standardisierter Fragebogen	351
Auswertung der Experteninterviews	366

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung.....	60
Abb. 2: Anforderungen an ein kommunales Zielsystem	70
Abb. 3: Die Ermittlung von Effektivität und Effizienz	99
Abb. 4: Prozess der Erfolgskontrolle.....	103
Abb. 5: Die vier Elemente der Erfolgskontrolle.....	111
Abb. 6: Ablauf der Zielerreichungskontrolle/Ergebniskontrolle.....	112
Abb. 7: Ablauf der Vollzugskontrolle	115
Abb. 8: Ablauf der Bedingungskontrolle	116
Abb. 9: Systematik der Wirkungskontrolle	118
Abb. 10: Überblick bisheriger Verfahren von Erfolgskontrollen kommunaler Wirtschaftsförderung	145
Abb. 11: Organisation kommunaler Wirtschaftsförderung	186
Abb. 12: Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderungen	187
Abb. 13: Fachausbildung der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung	188
Abb. 14: Arbeitsschwerpunkte laut Geschäftsverteilungsplan.....	189
Abb. 15: Informationsquellen der Wirtschaftsförderungen.....	191
Abb. 16: Formulierung von strategischen Zielen	192
Abb. 17: Formulierung von operativen Zielen	193
Abb. 18: Einsatz von SWOT-Analysen in der Wirtschaftsförderung	195
Abb. 19: Konkrete Zielvereinbarungen zwischen den Akteuren	200
Abb. 20: Erfolgskontrolle in den vergangenen fünf Jahren	205
Abb. 21: Zeitabstände der Erfolgskontrollen	206
Abb. 22: Unterstützung der Erfolgskontrolle durch die kommunale Politik.....	207
Abb. 23: Unterstützung der Erfolgskontrolle durch kommunale Verwaltung	209
Abb. 24: Beginn der Erfolgskontrolle	210
Abb. 25: Gründe für die Durchführung von Erfolgskontrolle.....	211
Abb. 26: Bekanntheit von Instrumenten der Erfolgskontrolle	212
Abb. 27: Anwendung von Instrumenten der Erfolgskontrolle	213
Abb. 28: Anwendung anderer Elemente von Erfolgskontrolle	214
Abb. 29: Anteil der Arbeitszeit für Erfolgskontrolle.....	215
Abb. 30: Externe Durchführung der Erfolgskontrolle.....	216

Abb. 31: Erfolgskontrolle als Überprüfungs- und Korrekturinstrument.....	217
Abb. 32: Einordnung einer modifizierten Erfolgskontrolle im Vergleich bisheriger Verfahren.....	281
Abb. 33: Prozessschema einer modifizierten Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung.....	284
Abb. 34: Hierarchie einer Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung.....	285

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Verwaltungsinterne Verflechtungen kommunaler Wirtschaftsförderung	76
Tab. 2: Stellenwert der Ziele in der kommunalen Wirtschaftsförderung in %.....	197
Tab. 3: Wichtigste strategische Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung	199
Tab. 4: Wichtigste operative Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung	200
Tab. 5: Art der konkreten Zielvereinbarungen	201
Tab. 6: Derzeitige Aufgabenschwerpunkte in % der regulären Arbeitszeit	203
Tab. 7: Die wichtigsten Aufgabenschwerpunkte kommunaler Wirtschaftsförderung	204
Tab. 8: Prozentuale Gewichtung der Probleme von Erfolgskontrolle.....	218
Tab. 9: Kategorienschema Auswertung Experteninterviews	231
Tab. 10: Gründe für die Durchführung von Erfolgskontrolle	234
Tab. 11: Synonyme für den Begriff Erfolgskontrolle.....	238
Tab. 12: Art der Zielformulierungen	244
Tab. 13: Umsetzung der Ziele in der Wirtschaftsförderung.....	245
Tab. 14: Probleme von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung.....	248
Tab. 15: Aussichten von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung	252
Tab. 16: Auswertung der Gruppendiskussion nach Kategorien	326
Tab. 17: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Zielformulierungen.....	345
Tab. 18: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Einstellung, Meinung	346
Tab. 19: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Methoden	347
Tab. 20: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Probleme	347
Tab. 21: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Kenntnisse.....	348

1 Einleitung

„Kein Wind ist demjenigen günstig, der nicht weiß, wohin er segeln will.“

Michel de Montaigne

Angesichts der seit Jahren geführten Diskussion um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung könnte man den Eindruck gewinnen, dass dieser Aspekt bereits in ausführlicher Form untersucht wurde. Im Vordergrund der Diskussion steht die Suche nach Indikatoren und Verfahren, die es den kommunalen Wirtschaftsförderungen ermöglichen sollen, die Erfolge zu messen.

Vor dem Hintergrund knapper Haushalte wird die Existenz der Vertreter von kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zunehmend auf den Prüfstand gestellt. Kritische Fragen zum Sinn und Zweck des (Steuer-)Miteinsatzes müssen beantwortet werden. Dieser Zustand ist auch deswegen von Bedeutung, weil die kommunale Wirtschaftsförderung zu den sogenannten freiwilligen Leistungen einer Gemeinde zählt.

Firmenansiedlungen, eine positive wirtschaftliche Entwicklung oder eine geringe Arbeitslosenquote sind sowohl im öffentlichen Bewusstsein als auch in der Politik wesentliche Kriterien einer erfolgreichen Wirtschaftsförderung. Sich ständig ändernde Rahmenbedingungen im wirtschaftsstrukturellen Gefüge haben dazu geführt, dass die klassischen Beweise von Erfolg immer seltener als solche präsentiert werden können. In der Folge wurde die Notwendigkeit erkannt, dass der personelle und finanzielle Aufwand wirtschaftsfördernder Aktivitäten in Beziehung zum dadurch zu erwartenden Nutzen gesetzt wird. Erfolge sollten gemessen werden, um Maßnahmen und Instrumente einer kommunalen Wirtschaftsförderung zu überprüfen und gegebenenfalls an die geänderten Bedingungen anzupassen.

Es ist schon mehr als 30 Jahre her, als in den 1970er Jahren die Suche nach Methoden und Verfahren der Erfolgskontrolle in der öffentlichen Verwaltung begann. Angesichts dieses langen Zeitraums stellt sich die Frage, warum Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung offensichtlich immer noch stiefmütterlich behandelt wird.

Dabei steht auch fest, dass die Erfolge von kommunaler Wirtschaftsförderung nicht einfach und ausschließlich an den markantesten wirtschaftlichen Ziffern der Kommune zu messen sind, z. B. der Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze. Vielmehr müssen noch andere Faktoren berücksichtigt werden. Damit ist ein Problem angerissen, mit dem sich die vorliegende Arbeit auseinander setzt.

Die Frage lautet nun, ob eine Erfolgskontrolle qua Definition in der gängigen Literatur bei einer kommunalen Wirtschaftsförderung hinreichend durchführbar ist. Ist dies nämlich nicht der Fall, wäre das ein Hinweis darauf, dass der innerhalb der Politik und der Öffentlichkeit aktuell formulierte Anspruch der Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchaus als fragwürdig zu beurteilen wäre.

Während sich andere Autoren mit der Frage befasst haben, wie und woran sich ablesen lässt, ob die kommunale Wirtschaftsförderung erfolgreich war, widmet sich die vorliegende Arbeit einer erweiterten Fragestellung. Erforscht wird, ob eine modifizierte Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung anwendbar ist. Zu hinterfragen ist vor dem Hintergrund, inwiefern die vier Elemente einer Erfolgskontrolle, nämlich die Zielerreichungs-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle, tatsächlich und hinreichend zum Einsatz kommen. Je nach deren aktuellem Erfüllungsgrad wird am Ende des Forschungsvorhabens die Idee zu einem neuen, konzeptionellen Prozessschema einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung formuliert.

1.1 Funktion der Wirtschaftsförderung innerhalb der Wirtschaftsgeographie

Aus Sicht der Wirtschaftsgeographie ist eine Kommune¹ bzw. Gemeinde ein räumlich abgegrenztes Territorium, in dem verschiedene Akteure zusammenwirken (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 45). Die Kommune übernimmt die Rolle des Initiators, Unterstützers und Moderators von wirtschaftsstrukturellen Entwicklungen und Prozessen. Unter Wirtschaftsförderung sind alle Maßnahmen einer Kommune im Rahmen der öffentlichen Gemeindeaufgabe zu verstehen, die das Ziel verfolgen, die Bedingungen der örtlichen Wirtschaftsunternehmen so zu verbessern, dass es zu einer Steigerung von Anzahl und Größe der Unternehmen am Standort, der Produktion und Beschäftigung sowie der

¹ Im Folgenden wird nur noch der Begriff der Kommune verwendet.

privaten Einkommen und öffentlichen Einnahmen im gemeindlichen Hoheitsgebiet kommt, so dass die Lebensverhältnisse der Gemeindebürger verbessert werden (vgl. Kap. 2.1). Die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung stehen in engem Zusammenhang mit der Erfüllung des öffentlichen Auftrages und dienen dazu, die Ziele mittels geeignetem Instrumenteneinsatz und der Durchführung geeigneter Maßnahmen weitestgehend zu erfüllen.

Laut einer Umfrage des Deutschen Institutes für Urbanistik (Difu) im Jahr 2008 ist die Wirtschaftsförderung überwiegend als Amt oder als Teil eines Amtes organisiert (HOLLBACH-GRÖMIG und FLOETING 2008: 3). Die amtsinterne Lösung kommt demnach häufiger vor als eine privatrechtlich organisierte Wirtschaftsförderung, die Organisationsform ist unabhängig von der Größe der befragten Städte (ebd.: 4) (vgl. Kap. 2.4).

Kommunale Wirtschaftsförderung verfolgt das Ziel, zu einer positiven räumlichen Entwicklung beizutragen. Damit wird postuliert, dass kommunale Wirtschaftsförderung als Instrument der Standortgestaltung zur Umsetzung raumwirtschaftspolitischer Zielvorstellungen der kommunalpolitischen Akteure eingesetzt wird und damit die wirtschaftliche Situation in einem Raum beeinflusst (KULKE 2004: 19). In welchem Ausmaß eine kommunale Wirtschaftsförderung Wirkung auf die Struktur und Dynamik von Standorten haben kann, hängt zum einen vom politischen Auftrag und zum anderen von der spezifischen Ausstattung des Territoriums mit Standortfaktoren ab (vgl. Kap. 1.2). Bei der Wirtschaftsförderung stehen damit die Sicherung der Lebensqualität sowie die Optimierung der Lebensverhältnisse der Bürger im Mittelpunkt (HELD und MARKERT 2001: 13).

Zusammengefasst sollen zur Verbesserung des Gemeinwohls der Bürger die örtlichen Wirtschaftsunternehmen durch Vermehrung und Vergrößerung der Produktion, Beschäftigung und der privaten Einkommen sowie der kommunalen Einnahmen im gemeindlichen Hoheitsgebiet so gesteigert werden, dass die Lebensverhältnisse der Gemeindebürger im Sinne einer Gemeinwohlmaximierung optimal verbessert werden.

Die in der öffentlichen Diskussion formulierte aktuelle Forderung lautet nun, dass die erbrachten Leistungen oder Erfolge einer kommunalen Wirtschaftsförderung mit Hilfe von Erfolgskontrolle dokumentiert bzw. nachgewiesen werden sollen. Die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung ist qua Definition in ihrer Methodik und praktischen Umsetzbarkeit fragwürdig. Nur in wenigen Fällen ist ein

kausaler Zusammenhang zwischen dem Einsatz wirtschaftsfördernder Maßnahmen und der wirtschaftlichen Entwicklung nachweisbar. Vielleicht wurde aus diesem Grund bislang die Lösungsfindung einer Erfolgskontrolle von wirtschaftsfördernden Maßnahmen einer Kommune im Allgemeinen eher vernachlässigt. Das liegt keineswegs an mangelndem Interesse, sondern vielmehr an den methodischen und methodologischen Schwierigkeiten, auf die bisherige Forschungsarbeiten gestoßen sind (vgl. Kap. 4.4.1).

Während die Wirtschaftsförderung mit ihren Maßnahmen und Instrumenten versucht, direkt auf eine positive Entwicklung der Standortfaktoren und Interaktionen der Akteure vor Ort (vgl. Kap. 1.1.2 und 1.2) einzuwirken, liefert die Wirtschaftsgeographie durch verschiedene Ansätze und Betrachtungsweisen die zugrunde liegende Perspektive.

So wird zum Beispiel Wirtschaftsgeographie definiert als „die Wissenschaft von der räumlichen Ordnung und der räumlichen Organisation der Wirtschaft“ (SCHÄTZL 1998: 17 f.). Ein Ziel der Wirtschaftsgeographie ist es, zu erkennen, „warum ökonomische Prozesse in verschiedenen sozio-institutionellen Kontexten unterschiedlich organisiert sind, wieso es folglich zu beobachtbaren und messbaren sozio-ökonomischen Differenzierungen in räumlicher Perspektive kommt“ (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 10).

Die Wirtschaftsgeographie soll folglich Antworten auf die Fragen liefern, warum sich an bestimmten Standorten Ballungs- oder Spezialisierungsprozesse von bestimmten Wirtschaftsbranchen ergeben und wie diese Prozesse ablaufen (ebd.: 10). „Der Wirtschaftsgeographie wird damit neben der Theoriebildung und der empirischen Regionalanalyse die Aufgabe zugewiesen, einen Beitrag zur Lenkung des räumlichen Prozessablaufs in Richtung auf eine Optimierung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Zielsetzungen zu leisten“ (SCHÄTZL 1998: 19).

Jedes Unternehmen strebt nach dem bestmöglichen Standort. Mit der Wahl dieses Standorts werden seit Beginn des 20. Jahrhunderts sowohl in den Wirtschaftswissenschaften als auch in der Geographie Standortstrukturtheorien entwickelt (vgl. Kap. 1.2). Dabei haben sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts grundlegende Änderungen der programmatischen Denkmuster ergeben, indem sich nicht nur das Verständnis von Raum, sondern auch von der Beziehung zwischen Raum und Forschungsgegenstand verändert haben.

Identifizieren lassen sich die wirtschaftsgeographischen Ansätze der Länder- und Landschaftskunde, der Raumwissenschaft sowie der akteurperspektivischen Geographie (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 23). Die Hauptaufgabe kommunaler Wirtschaftsförderung war seit den Nachkriegsjahren bis Ende der 1960er Jahre die Bereitstellung von Gewerbeflächen und wirtschaftsnaher Infrastruktur. Anfang der 1970er Jahre kam es mit der Wirtschaftskrise zu einem Umdenken der Kommunen. Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Strukturwandels ergaben sich weitreichende Strukturumbrüche, die dazu führten, dass Kommunen die Wirtschaftsförderung nun als eigenständige Aufgabe begriffen und diese vielfach auch als eigenständiges Aufgabenfeld etablierten (RESCHL und ROGG 2003: 11).

Parallel zu diesen Entwicklungen gewannen zunächst die Ansätze der Raumwirtschaftslehre innerhalb der Wirtschaftsgeographie an Bedeutung, wobei wichtige Anstöße aus der Ökonomie stammten (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 27). Ende der 1960er Jahre floss das hierarchische System des Zentrale-Orte-Modells² nach CHRISTALLER (1933) in die Landesplanung und Raumordnung mit ein (ebd.: 115). Die Diskussion um die Bedeutung der Agglomerationsräume nahm zu. In den 1980er Jahren erkannten die Kommunen parallel zu dieser Entwicklung, dass Wirtschaftsförderung nicht nur für krisenbetroffene Regionen, sondern auch für Städte sinnvoll ist.

Gleichzeitig hielten sozialwissenschaftliche Ansätze Einzug in die Wirtschaftsgeographie. Es entwickelte sich eine Gegenposition zur raumwirtschaftlichen Konzeption. Die Berücksichtigung des sozialwissenschaftlichen Ansatzes stellt fortan die Frage in den Hintergrund, welche Standorte sich aufgrund bestehender Vorteile für die Ansiedlung von Unternehmen besonders gut eignen. Im Vordergrund stehen nun die Analysen, wie Unternehmen sich ihr Umfeld selbst gestalten und verändern und damit bestmögliche Voraussetzungen zur Produktion schaffen (ebd.: 28). In der Wirtschaftsgeographie wird in diesem Zusammenhang ab den 1990er Jahren die Bedeutung der regionalpolitischen Strategie von Netzwerken und Clustern verstärkt diskutiert (vgl. Kap. 1.1.2). Bei STERNBERG (2004: 164) wird der Begriff Cluster sogar als Modebegriff in der täglichen Praxis der Wirtschaftsförderung bezeichnet.

² Siehe hierzu ausführlich KULKE (2004: 131) sowie BATHELT und GLÜCKLER (2003: 109).

Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik streben danach, Kenntnisse über die theoretischen und praktischen Wirkungszusammenhänge der räumlichen ökonomischen Entwicklung zu erlangen (WIDMAIER 2004: 24). Nur selten finden sich bislang in der Literatur zur Wirtschaftsförderung regionalökonomische oder akteurspezifische Ansätze der Wirtschaftsgeographie, wenngleich für die Erforschung der räumlichen Dimension ökonomischer Systeme die Wirtschaftsgeographie verantwortlich ist.

Für die Arbeit der Wirtschaftsförderung ist es jedoch von Bedeutung, welche theoretischen Überlegungen zugrunde gelegt werden können. Eine wesentliche Grundlage für regionale Prognosen und damit Voraussetzung, um regionalpolitische Entscheidungen treffen zu können, ist nicht nur die theoretische Einbindung, sondern auch die empirische Beschreibung und Analyse des Wirtschaftsraumes, der vorhandenen Interaktionen und Prozessabläufe.

Im Ergebnis stellen die theoretischen Ansätze und empirischen Befunde der Wirtschaftsgeographie die Basis von Wirtschaftsförderung dar. Wirtschaftsförderung bezieht jene Forschungsergebnisse für regionalpolitische Entscheidungen mit ein, welche die Wirtschaftsgeographie zu liefern in der Lage ist, um letztlich die Stärken und Schwächen eines Wirtschaftsraumes zu analysieren und auszuwerten.³

Nur so lassen sich zum einen der Einsatz geeigneter Maßnahmen und Instrumente innerhalb der Wirtschaftsförderung bestimmen sowie zum anderen Standortfaktoren und Umfeldbedingungen für die Unternehmen positiv beeinflussen. Ausgehend vom wirtschaftsgeographischen Akteursgruppenansatz nach KULKE (2004), ist die hier behandelte Thematik und damit auch die kommunale Wirtschaftsförderung als Forschungsfeld innerhalb der Wirtschaftsgeographie zu verorten.

Der Akteursgruppenansatz in der Wirtschaftsgeographie systematisiert die Vielfalt der auf Standorte einwirkenden Einflussgrößen. Unterschieden werden dabei die drei Hauptgruppen Anbieter/Unternehmen/Betriebe, Nachfrager/Konsumenten und Planer/

³ Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden innerhalb der Kommunen Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analysen, sogenannte SWOT-Analysen, durchgeführt. SWOT setzt sich dabei zusammen aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) sowie Threats (Risiken). Vgl. dazu BORNEMEYER (2002: 14 ff.).

Politiker, die Einfluss auf die Struktur von Standorten und Standortsystemen sowie Räumen und Raumsystemen ausüben.

Der Standortwahl der Akteursgruppe von Unternehmen und Betrieben wird eine herausragende Bedeutung für die räumliche Struktur und Dynamik ökonomischer Aktivitäten zugeschrieben (KULKE 2004: 33). Unternehmen machen ihre Standortwahl und räumlichen Verflechtungen von betrieblichen Merkmalen und deren Wandel abhängig.

Die betrieblichen Anforderungen resultieren zum einen aus den innerbetrieblichen Merkmalen, beispielsweise den Produkten, dem Produktionsprozess, den Dienstleistungen sowie den erforderlichen Verflechtungen, die zu einem spezifischen Anforderungsprofil führen, welches nicht überall zur Gänze abgedeckt werden kann. Zum anderen sind die Verhaltensweisen der Entscheidungsträger von Bedeutung, wobei zwei Typen unterschieden werden (ebd.: 33). Der Optimizer entscheidet ökonomisch-rational und verfolgt das Ziel der Profitmaximierung, indem er über vollständige Marktinformation verfügt und sie optimal verarbeiten kann. Der Satisficer kennt den Markt nur unvollständig, kann daher nur suboptimale Auswertungen vornehmen und ist nicht komplett rational in der Entscheidungsfindung. Vielmehr spielen bei ihm persönliche Präferenzen eine Rolle (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 25, HEINEBERG 2004: 33).

Aus den betrieblichen Anforderungen und den verschiedenen Verhaltensweisen der Entscheidungsträger kann das Unternehmen bzw. der Betrieb ein spezifisches Profil seiner Standortpräferenzen ableiten, welches die relative Bedeutung der unterschiedlichen Ansprüche an Standorte darstellt (KULKE 2004: 34). Aus wirtschaftsgeographischer Sicht sind insbesondere die räumlichen Differenzierungen und damit die innerhalb eines Raumes sich voneinander unterscheidenden Standortfaktoren von Belang (vgl. Kap. 1.2). Die aus Sicht eines Unternehmens/Betriebes relevanten Standortfaktoren betreffen den Erfüllungsgrad in Bezug auf die internen Merkmale, die externen Verflechtungen und die Unternehmensphilosophie. Wichtig sind ebenfalls die vorhandenen Absatzmärkte sowie die Einflussmöglichkeiten der planenden und politisch tätigen Akteure (ebd.: 38). Die wirtschaftliche Entwicklung einer Region ist neben der Standortwahl von Unternehmen auch von den räumlichen Verflechtungen der Unternehmen/Betriebe und weiterer Akteure abhängig (vgl. Kap. 1.1.2).

Die Konsumenten bzw. Nachfrager wirken unmittelbar auf solche Branchen, die mit den Nachfragern in direkten Kontakt treten, z. B. im Dienstleistungsbereich, und unmittelbar auf den sekundären Sektor oder die Landwirtschaft. Sie prägen Standorte anhand ihrer Einkommen, Präferenzen, Mobilität und deren Wandel.

Steigt das Einkommen der privaten Haushalte, nimmt die relative Nachfrage nach Grundbedarfsgütern ab, nach höherwertigen Gütern und Dienstleistungen allerdings zu. Gleichzeitig erhöht sich mit der gleichen verfügbaren Zeit das Gesamtnachfragevolumen; höherrangige Zentren mit einem vielfältigen Angebot werden schließlich von den Konsumenten/Nachfragern präferiert (ebd.: 43). Je eher leistungsfähige Verkehrsmittel zur Verfügung stehen, desto eher vergrößert sich der Aktionsraum der Akteure. Unterschiedlich große Aktionsräume ergeben sich ebenfalls in Abhängigkeit sozialer Merkmale, wie Alter und Haushaltsgröße. Zusätzlich wirken sich in hochentwickelten Ländern Lebensstile mit ihren charakteristischen Verhaltensweisen raumprägend aus (HEINEBERG 2006: 20). Die Veränderung des Nachfrageverhaltens führt darüber hinaus zu einer weiteren Differenzierung bzgl. der Produktnachfrage. Gemäß dem Motto „ALDI trifft Gucci“ (WERLE: 2005) verhält sich der mittlerweile hybride Verbraucher beim Konsum des Grundbedarfs eher preisorientiert, bei Lifestyle-Produkten jedoch sehr konsumfreudig (KULKE 2004: 44).

In der Bundesrepublik Deutschland ist das Absatzvolumen groß, die Wünsche der Nachfrager sind stark differenziert und die Konsumenten verfügen über eine bedeutende räumliche Flexibilität. Das heißt für die Anbieter, dass sie zwar ein breit gefächertes Produkt- und Dienstleistungsangebot bereitstellen müssen, jedoch nicht die unmittelbare Standortnähe zum Konsumenten benötigen. Voraussetzung ist allerdings, dass das bereitgestellte Angebot spezifische Vorteile oder standortgebundene Qualitäten aufweist, die einen gewissen Marktanteil garantieren.

Die Akteursgruppe der Planer/Politiker setzt gemäß der raumwirtschaftspolitischen Ziele die kommunale Wirtschaftsförderung als Instrument für die Standortgestaltung ein (ebd.: 18 ff.). Die Realisierung der raumwirtschaftspolitischen Ziele (vgl. Kap. 3.1.1) wird durch die zur Verfügung stehenden Mittel und Instrumente begrenzt (ebd.: 44). Instrumente können in Bezug auf ihre direkte oder indirekte Einflussmöglichkeit unterschieden werden (ebd.: 46).

Direkte Instrumente wirken auf die Unternehmen und ihre konkreten Bedürfnisse, der Entscheidungsspielraum des Unternehmens wird unmittelbar beeinflusst. Dazu zählen beispielsweise Informationsmittel, erlössteigernde Anreiz- und kostensteigernde Abschreckungsmittel sowie Zwangsmittel. Indirekte Instrumente betreffen die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und sollen durch räumlich differenzierte Anreize auf die Standortwahl von Unternehmen/Betrieben Wirkung ausüben (vgl. Kap. 3). Zusammen haben demnach die Akteure einen räumlichen Einfluss durch ihre Standortwahl, das raumbezogene Verhalten und die räumliche Gestaltung (ebd.: 33).

Eine kommunale Wirtschaftsförderung ist ein Instrument der Standortgestaltung und wird von der Akteursgruppe der Planer/Politiker eingesetzt (ebd.: 18) (vgl. Kap. 1.2). Wirtschaftsförderer haben die übergeordnete Aufgabe, die Politik der jeweiligen Gemeinde/Kommune zu vertreten (HEINEBERG 2004: 173). Der Akteursgruppenansatz ist demnach die der Arbeit zugrunde liegende Perspektive.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, inwiefern eine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zum einen durchführbar ist, zum anderen die Frage beantworten kann, ob die wirtschaftliche Entwicklung eines Raumes – in diesem Fall einer Kommune – als Ergebnis des Instrumenteneinsatzes einer kommunalen Wirtschaftsförderung messbar ist.

Mit welchen Theorien und Konzepten sich die Wirtschaftsgeographie befasst und welche grundsätzlichen Handlungsansätze sie für die Arbeit einer kommunalen Wirtschaftsförderung liefern kann, zeigt eine kurze Übersicht über die traditionellen Raumwirtschaftstheorien sowie aktuelle regionalökonomische Konzepte in den beiden folgenden Kapiteln.

1.1.1 Traditionelle Raumwirtschaftstheorien

Die Raumwirtschaftslehre ist innerhalb der Wirtschaftsgeographie nur eine von mehreren wirtschaftsgeographischen Grundperspektiven (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 23). Einer der bekanntesten Vertreter der Raumwirtschaftslehre ist SCHÄTZL (1998) mit seinem raumwirtschaftlichen Ansatz der Wirtschaftsgeographie.

Im Laufe der Zeit hat sich das den unterschiedlichen wirtschaftsgeographischen Denkschulen zugrunde liegende Menschenbild stets geändert. Während in der länd-

kundlichen Geographie eine starke Abhängigkeit des Menschen von der Natur maßgeblich war, liegt der Denkschule der Raumwirtschaftslehre der homo oeconomicus zugrunde. Vollständige Informationen über die Umweltzustände sowie vollständige Rationalität im Verhalten sind die Verhaltensannahmen. Das Wirtschaften des homo oeconomicus zeichnet sich dadurch aus, einen vorgegebenen Erfolg mit möglichst geringen Mitteln oder mit gegebenen Mitteln einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Ziel ist es also, Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung zu erreichen (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 24).

Nachdem sich VON THÜNEN (1826) Anfang des 19. Jahrhunderts mit Standortüberlegungen in der Landwirtschaft beschäftigte, entstanden Ende des 19. Jahrhunderts erste wissenschaftliche Abhandlungen, die eine industrielle Standortverteilung unter Einbindung ökonomischer Variablen modellhaft zu erklären versuchten. WEBER (1909) beschrieb mit seiner reinen Theorie des Standortes die Rolle der Standortfaktoren industrieller Unternehmen und erklärte damit die Wirksamkeit ökonomischer Gesetzmäßigkeiten im Raum (WAGNER 1981: 57 ff.)⁴.

Das Webersche Modell erfährt seine inhaltliche Erweiterung durch den Ansatz von HOOVER (1937), der in seinem Konzept der Agglomerationsvorteile räumliche Konzentrationswirkungen durch die Variabilität der Kostenfaktoren unterstellt.⁵ Dieses Modell wird in den 1960er Jahren von BÖVENTER (1962) im Modell der Raumwirtschaftstheorie aufgegriffen und ausgebaut. Das marktstrategische Verhalten von Unternehmen in einer Wettbewerbssituation findet bei HOTELLING (1929) Berücksichtigung, der das einfache Modell der Interdependenz von Standortentscheidungen entwirft. Die Marginalschule

⁴ Unter den damaligen Gesichtspunkten reduzierte WEBER die Problematik der Standortwahl auf die Schwerindustrie und berücksichtigte bei der Ermittlung des sogenannten Transportkostenminimalpunktes lediglich die Kosten für Arbeitskraft, Material sowie Transport und in geringerem Ausmaß die Agglomerationsfaktoren eines Verdichtungsraumes (WAGNER 1981: 57 ff.). Die Standortlehre von WEBER zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich auf die Ermittlung räumlicher Eigenschaften konzentriert, welche die Standortwahl eines Industrieunternehmens beeinflussen. Dabei steht die optimale Standortwahl eines Ein-Betrieb-Unternehmens in Abhängigkeit von bestimmten Standortfaktoren im Vordergrund.

⁵ Die folgenden Ausführungen sind entnommen aus BATHELT und GLÜCKLER (2003: 129 ff.) sowie SCHÄTZL (1998: 56 ff.).

der Standortlehre geht auf SMITH (1971) zurück. Seine Modifikation besteht darin, dass Industrieunternehmen nach Gewinn, nicht aber zwingend nach Gewinnmaximierung streben. Die Standortbewertung erfolgt nun flächenbezogen und wird mittels einer räumlichen Kosten- und Erlösfunktion von der räumlichen Gewinnzone abhängig gemacht.

Aus dem Wissen heraus, dass Standortuntersuchungen vielfach daran scheitern, einen rationalen Hintergrund zu unterstellen, hat sich die Lehre der behavioristischen Standortwahl entwickelt, die ein suboptimales Standortverhalten zulässt und erklärt. In der behavioristischen Standortwahl nach PRED (1967) werden Standortentscheidungen auf die Verfügbarkeit der standortrelevanten Informationen sowie auf die „Fähigkeit der Entscheidungsträger, diese Information zu nutzen“, zurückgeführt (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 132). Es wird zwischen gewinnmaximalen Standorten sowie Standorten innerhalb und außerhalb der Gewinnzone unterschieden (ebd.: 132).

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre hat zur Weiterentwicklung der Standorttheorie in den 1960er Jahren auch Karl Christian BEHRENS beigetragen.⁶ Er sieht die Standortentscheidung aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht und macht zur Bestimmung des optimalen Standorts die einzelbetrieblichen Faktoren Beschaffung, Fertigung und Absatz verantwortlich. Zum Ziel eines Unternehmens erklärt er allein die Rentabilität (KRIEGER 1994: 284).

Innerhalb der räumlichen Mobilitätstheorien werden die Theorien der Faktormobilität sowie die Theorien der Gütermobilität diskutiert (SCHÄTZL 1998: 93 ff.). Unter der Annahme eines liberalen Marktes gelangt man in dieser makroökonomischen Modellbildung immer zum Ausgleich von Angebot und Nachfrage, bis durch die Wanderung der Produktionsfaktoren schließlich ein Gleichgewicht erreicht wird (WIDMAIER 2004: 24 f.).

Einen weiteren Komplex bilden die regionalen Wachstums- und Entwicklungstheorien. Vertreter sind z. B. die postkeynesianische Theorie oder die Export-Basis-Theorie, die im regionalen Export den Antrieb für wirtschaftliche Entwicklung sieht. Die Export-Basis-Theorie hatte Einfluss in der Regionalökonomie; mittlerweile ist man sich der

⁶ Die Inhalte der Modelle werden z. B. bei WAGNER (1981: 53 ff.) sowie bei BATHELT und GLÜCKLER (2003: 123 ff.) ausführlich erläutert.

Unzulänglichkeiten des Modells bewusst (ebd.: 26). Ein Gegenpol wurde mit der Polarisierungstheorie entwickelt, die versucht, die in der Realität auseinander gehende Entwicklung zu erklären (MYRDAL 1974: 37 f.). Durch die Feststellung, dass sich regionale Wachstumspole ungleich im Raum verteilen, wurde die regionale Polarisierungstheorie, als deren Begründer MYRDAL (1974) und HIRSCHMAN (1958) gelten, durch das Wachstumspolkonzept weiterentwickelt⁷. Diesem Konzept liegt der regionale Ausbreitungseffekt von Investitionen für die Förderung von Regionen zugrunde.

Durch Einbeziehung von standortbezogenen Aspekten in die Wachstumspolargumentation entwickelte sich die Zentrale-Orte-Theorie nach CHRISTALLER (1933) weiter und wurde gleichzeitig als Teil der Landesplanung und Raumordnung begriffen⁸. Im Mittelpunkt steht hier die Annahme, dass Wachstumspole vor allem in Agglomerationsräumen realisiert werden können (WIDMAIER 2004: 27).

Die praktischen und theoretischen Wirkungszusammenhänge der Raumwirtschaftslehre spielen auch in der Wirtschaftsförderung eine Rolle. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Wirtschaftsförderung zum Teil in der Annahme so betrieben wurde und immer noch betrieben wird, als ob die „klassischen“ Standortfaktoren, wie z. B. Infrastruktur, Gewerbeflächen, Nähe zu Absatzmärkten, usw., ausschließlich ausschlaggebend für eine Ansiedlungsentscheidung eines Unternehmens wären (vgl. Kap. 1.2).

Im Laufe der Zeit haben sich in den Kommunen die Standortfaktoren jedoch zunehmend angepasst, sodass sich das Konkurrenzangebot vielfach nivellierte. Standortvorteile ergeben sich nun nicht mehr nur über die harten Fakten vor Ort, sondern werden ergänzt durch die sogenannten weichen Standortfaktoren, wie z. B. Image, Freizeitangebot, Aufbruchsstimmung oder politisches Klima, die seit den 1970er Jahren zunehmend diskutiert werden (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 146).

⁷ SCHUMPETER (1911) war Ausgangspunkt des sektoralen Polarisationsarguments, welches im Kern aussagt, dass wirtschaftliches Wachstum sektoral ungleichgewichtig verläuft. Innovationen führen zur Bildung von neuen führenden Branchen, die von PERROUX (1964) als motorische Einheiten bezeichnet werden und den sektoralen Wachstumspolen entsprechen (SCHÄTZL 1998: 152 f.).

⁸ Auf Beschluss der MKRO (Ministerkonferenz für Raumordnung) im Jahr 1968 stellen fortan die Raumordnungsprogramme der Länder und Regionen ein hierarchisches System von Ober-, Mittel- und Grundzentren dar (KULKE 2004: 135).

Entscheidungen von Unternehmen werden scheinbar nicht mehr nur nach dem rationalen Prinzip gefällt, sondern eher nach dem Prinzip der Zufriedenheit mit einem Standort. Welches Menschenbild nun den neueren Ansätzen der Wirtschaftsgeographie zugrunde liegt und inwiefern die Entwicklungen Einfluss auf die Wirtschaftsförderung haben, zeigt das folgende Kapitel.

1.1.2 Aktuelle regionalökonomische Konzepte

In den 1980er Jahren hat sich vor allem in der englischsprachigen Literatur eine Gegenposition zur Raumwirtschaftslehre entwickelt, die *new economic geography* (HEINEBERG 2004: 96). Innerhalb der *new economic geography* werden neben den wirtschaftswissenschaftlichen auch sozialwissenschaftliche Ansätze integriert (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 28). Diese Gegenposition ist zurückzuführen auf die Kritik an der Raumsicht des raumwirtschaftlichen Ansatzes nach SCHÄTZL (1998). Indem die Räume zu den eigentlichen Akteuren ernannt werden, sind sie es, die als Erklärungsmodelle für die Standortstrukturen dienen. Weiter beruft sich die Kritik auf die Tatsache, dass sozialwissenschaftliche Erklärungsversuche vernachlässigt werden.

Die Hauptfrage innerhalb der *new economic geography* lautet nun, wie sich Unternehmen ein geeignetes regionales Umfeld durch Ausbildung von Mitarbeitern, Ansiedlung von Zulieferbetrieben, Nutzen von Dienstleistungen, Beeinflussung von politischen und wirtschaftlichen Prozessen und durch Lernprozesse schaffen können (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 29). Der Raum wird erst in einem zweiten Schritt integriert (CHREVOISIER 2001: 246).

Ausgehend von den konzeptionellen Schwächen der traditionellen Standortlehre und des raumwirtschaftlichen Denkens begründen BATHELT und GLÜCKLER (2003: 29) das Konzept der relationalen Wirtschaftsgeographie. Innerhalb jener jüngsten Auffassung ist nicht mehr die räumliche Wirtschaft als Objekt und kausaler Faktor zu sehen, vielmehr ändert sich die Perspektive der Forschung (HEINEBERG 2004: 97). Gegenstand der wirtschaftsgeographischen Konzeption ist die in einer räumlichen Perspektive beobachtbare Struktur und die Dynamik ökonomischer Beziehungen (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 33). Bei der Perspektive werden wieder die Akteure oder Akteursgruppen, so z. B. die Unternehmen, in den Mittelpunkt der Analyse gerückt (vgl. Kap. 1.1).

In der kommunalen Wirtschaftsförderung sind in der heutigen Zeit regionalökonomische Konzepte von Bedeutung, die sich z. T. aus den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Ansätzen weiterentwickelt haben. Bei den Ansätzen kommt es insbesondere bei den analytischen Grundlagen und Konsequenzen zu inhaltlichen Überschneidungen der jeweiligen Konzepte, sodass sie sich nicht immer eindeutig voneinander trennen lassen. Sie zeichnen sich durch eine begriffliche Unschärfe aus, die eine eindeutige Abgrenzung zusätzlich erschwert (LESSAT 1998: 266).

Für die Wirtschaftsförderung spielen laut WIDMAIER (2004: 30) dabei auch die als dynamisch-evolutionär bezeichneten Konzepte sowie die Frage, inwiefern die Akteure in der Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung mit den aktuellen regionalökonomischen Konzepten umgehen und ob sie deren Erfolg zu messen versuchen, eine Rolle. Denn wie sonst erhalten sie Informationen darüber, ob sie a) ihrer Strategie das geeignete Konzept zugrunde legen, b) die Ziele so genau formulieren können, dass sie am Ende einer wirtschaftsfördernden Maßnahme den Grad der Zielerreichung benennen und dadurch c) den Erfolg ihrer Maßnahme messen können? Zu den in der kommunalen Wirtschaftsförderung relevanten aktuellen regionalökonomischen Konzepten zählen Netzwerke, innovative oder kreative Milieus, Cluster und Lernende Regionen.

Netzwerke

Seit den 1980er Jahren tauchen in den Politik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften immer neue Untersuchungen auf, die politische, soziale und betriebliche Netzwerke in den Mittelpunkt stellen, verbunden mit der Hoffnung, neuartige Probleme und Fragestellungen besser als mit traditionellen Konzepten bearbeiten bzw. beantworten zu können (BUTZIN 2000: 149). Darüber hinaus bestätigt eine Vielzahl empirischer Erkenntnisse, dass netzwerkartige Organisationsformen in nahezu allen gesellschaftlichen Teilsystemen zunehmen und zu einem fast typischen Phänomen werden (SYDOW 1992: 16).

Es gibt Netzwerke in verschiedenen Branchen und in verschiedenen Regionen (ebd.: 19 ff.). Die Zugehörigkeit der Unternehmen zu einer Wertschöpfungskette kommt bei den Netzwerken insofern zum Tragen, als dass es viele formale und inhaltliche Arten der Zugehörigkeit gibt, z. B. entlang der Wertschöpfungskette, sozusagen vertikal, auf einer Stufe der Wertschöpfung oder horizontal sowie branchenübergreifend, also diagonal

(WIDMAIER 2004: 32). Immer dann, wenn personelle und organisatorische Verflechtungen entstehen, werden diese als Netzwerk bezeichnet.

Unternehmen schließen sich in Netzwerken zusammen, um Vorteile im Sinne von Wissenstransfer und Informationsaustausch zu erlangen. Akteure, die das Netzwerk bilden, können aber auch aus Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen sowie politischen Institutionen stammen (KULKE 2004: 112). Hierbei agieren Unternehmen in einem kooperativen Wettbewerb (LESSAT 1998: 266). Grundlegende Faktoren eines Netzwerkes sind die räumliche, kulturelle, institutionelle sowie die organisatorische Nähe (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 164). Netzwerke zeichnen sich darüber hinaus durch reziproke Beziehungen in Form von gegenseitigem Vertrauen, durch gegenseitige Abhängigkeiten und komplexe Machtverhältnisse sowie eine autonome Verflechtungsbeziehung aus (SYDOW 1992: 82).

Ein wichtiger Bestandteil ist der persönliche Kontakt innerhalb des Netzwerkes. Erst dadurch wird es möglich, die Hemmschwelle zu überwinden, noch nicht veröffentlichte Informationen untereinander auszutauschen und zu diskutieren (KULKE 2004: 112). Die räumliche Nähe ist zwar keine zwingende Voraussetzung für eine Netzwerkbildung, informelle Kooperationsstrukturen werden allerdings durch räumliche Nähe positiv beeinflusst (WIDMAIER 2004: 32). Es ist davon auszugehen, dass die Netzwerkbildung nur dann stattfindet, wenn sie auch einen Nutzen für die Akteure hat. Neben den klassischen ökonomischen Vorteilen, wie beispielsweise niedrigere Produktionskosten, Transaktionskostenvorteile, Produktabstimmung und Risikominimierung, geht es auch um das Entstehen gemeinschaftlicher Lernprozesse (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 164).

BUTZIN (2000: 151) unterscheidet zwei Typen von Netzwerken. Einerseits das lokale Netzwerk, das historisch und räumlich verwurzelt im Sinne von „bereits vorhanden“ ist, und andererseits das intentionale Netzwerk, das mit Absicht gebildet wird und das durch die netzwerkspezifischen Merkmale die gemeinsamen Ziele erreichen sowie gemeinsame Interessen durchsetzen will.

Die Unterscheidung ist für die Arbeit der Wirtschaftsförderung von großer Bedeutung, denn es gilt zu berücksichtigen, dass Netzwerke erst dann neu entstehen, wenn bei den regionalen Akteuren der Wille zur freiwilligen Zusammenarbeit existiert. Die Netzwerkbildung kann demnach von der Wirtschaftsförderung als strategisches Ziel angestrebt

werden, indem die geographische Ballung von Unternehmen einer Wertschöpfungskette unterstützt wird (WIDMAIER 2004: 33).

Innovatives oder kreatives Milieu

Der Begriff des Milieus erweitert den Netzwerkansatz, indem er eine räumliche Dimension mit einbezieht (LESSAT 1998: 267). Der Ansatz des innovativen oder kreativen Milieus⁹ beschäftigt sich mit der räumlichen Konzentration von modernen und innovativen Produktionen. Innovative Unternehmen werden hierbei als Ergebnis ihres lokalen Umfeldes, resultierend aus ökonomischen, kulturellen und sozialen Prozessen, betrachtet (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 189). Der Ansatz der kreativen Milieus bündelt die wichtigen Fragestellungen der Dynamik eines Wirtschaftsraumes. Es werden nicht nur die Entwicklungen der Technologie und die Wechselwirkungen zwischen den Akteuren dargestellt, sondern ebenfalls die räumlichen und zeitlichen Formen und Abläufe (CHREVOISIER 2001: 247).

Das Milieu konstituiert sich durch drei Schwerpunkte: ein Netz informeller sozialer Beziehungen, eine räumliche Abgegrenztheit sowie eine nach außen und innen gefühlsmäßige Geschlossenheit und Einheit. Das allgemeine Milieu wird dann zu einem kreativen Milieu, wenn innovativ wirkende Lernprozesse als viertes Merkmal hinzukommen (BUTZIN 2000: 153).

Voraussetzung für die Ansiedlung von Wachstumsindustrien ist bei diesem Ansatz hauptsächlich die Existenz eines Milieus. Das Konzept des innovativen Milieus geht von der Bedeutung der regionalen Vernetzungen aus, jedoch steht eindeutig die Qualität der regionalen Vernetzungen sowie die Bedeutung des vorhandenen Umfeldes zur Begünstigung von innovativem Verhalten im Vordergrund (KULKE 2004: 116 f.). Innovative Milieus entstehen, wenn sich die regionalen Akteure zu einem informellen Netzwerk

⁹ Die 1984 formierte französische Forschergruppe GREMI („Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs“) entwickelte das Konzept des innovativen (oder kreativen) Milieus. Sie hatte mit ihren Studien eine Vorreiterrolle inne. Die Vertreter der Gruppe kritisierten die Nichtbeachtung von sozialen Prozessen sowie die ökonomische Ausrichtung der Studien über Industriedistrikte. Ausgangspunkt ihrer Studien waren Regionen mit großem Innovationspotenzial und einer Ballung von modernen High-Tech-Unternehmen, und nicht Regionen, die durch traditionelle Industriebranchen geprägt waren (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 189 f.).

formieren. Durch einen intensiven Wissensaustausch können sich Teilkenntnisse zu einem neuen synergetischen Ganzen verbinden (ebd.: 117). In der Folge entsteht mehr Effektivität bei den handelnden Personen. Idealerweise ergänzen sich die Netzwerkteilnehmer sowohl auf der beruflichen als auch auf der persönlichen Ebene (ebd.: 118).

Aus diesem Beziehungsgeflecht entwickelt sich schließlich ein räumlich verortetes Netzwerk, das durch den persönlichen Wissensaustausch im Nahbereich gespeist wird. Die informellen persönlichen Kontakte erleichtern den Informationsaustausch und führen zu gegenseitigem Lernen, auch „knowledge spillovers“ genannt (FRANZ 1998: 19). Aus dem Zusammenführen von bisher unverknüpftem Wissen entsteht ein kollektiver Lernprozess mit neuen Lösungen (KULKE 2004: 117).

Neben den Gemeinsamkeiten der regionalen Akteure sind für die Entstehung eines innovativen Milieus weitere Merkmale wichtig. Dazu zählen z. B. ein günstiges wirtschaftsräumliches Umfeld, regional- und wissenspolitische Maßnahmen, geeignetes Humankapital sowie weiche Standortfaktoren, wie beispielsweise die Lebens- und Umweltbedingungen, das Standortimage und das politische Klima (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 146). Insbesondere die Kooperation mit der Wissenschaft führt dazu, dass in innovativen Milieus die Umsetzung von Wissen in Güter und Leistungen schnell und nahezu problemlos gelingen kann (FRANZ 1998: 5). Aus Konkurrenz wird Kooperation, und die weichen Standortfaktoren gewinnen gegenüber den harten an Bedeutung. Auf der Basis eines innovativen Milieus können schließlich wettbewerbsfähige Netzwerke mit spezieller Branchenausrichtung entstehen (KULKE 2004: 118). Das Zusammenspiel von ökonomischen, sozialen und kulturellen Faktoren sowie die räumliche Nähe der Akteure können zu Wettbewerbsvorteilen führen (WIDMAIER 2004: 36).

Für die kommunale Wirtschaftsförderung scheinen sich konkrete Handlungsansätze zu ergeben. Insbesondere durch die Bereitstellung von Technologie- und Gründerzentren hoffen die Kommunen auf die Herausbildung von Netzwerken von innovativen Unternehmen und wissenschaftlicher Einrichtungen, und durch den daraus resultierenden Wissens- und Informationsaustausch schließlich auf die Herausbildung eines innovativen Milieus.

Wirtschaftspolitik kann das Entstehen eines innovativen Milieus durch solche Maßnahmen jedoch nicht erzwingen oder „erschaffen“. Vielmehr sollten kommunale Wirtschaftsförderer eine Strategie verfolgen, langfristig in einem nicht-innovativen Milieu zu

agieren (FRANZ 1998: 22). Diese Auffassung vertritt auch BUTZIN (2000: 153), indem er aufgrund des Vorhandenseins unbeantworteter Fragen davon abrät, die Thesen der GREMI-Schule für eine regionalpolitische Milieuorientierung einzusetzen. Die Antworten auf die eigentlichen Fragen, wie und ob Innovationsfähigkeit auch in nicht innovativen Milieus geschaffen und erhalten werden kann, bleiben nämlich offen.

Lernende Regionen

Aktualität besitzt ebenfalls das Konzept der Lernenden Regionen, welches TROEGER-WEISS (2000: 22) am Beispiel von Oberfranken sogar als sogenannten „Dritten Weg“ bezeichnet. Der Ansatz taucht erstmals Mitte der 1990er Jahre in der Literatur auf und setzt nach BUTZIN (2000: 155) dort an, wo die GREMI-Schule endet.

Von Bedeutung sind neben den lokalen und regionalen soziokulturellen Dimensionen, wie z. B. die soziokulturelle Nähe, außerdem die institutionellen Rahmenbedingungen, beispielsweise Normen, Gesetze und Regeln, sowie soziale Netzwerke als Voraussetzung für Wissen, Können und Kreativität. Die wiederum gelten als Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung in einer Region (BUTZIN 2000: 155).

HASSINK (2001: 222) bezeichnet den Ansatz der Lernenden Regionen „as a reaction of the limited use of grand theories, ..., such as industrial districts and innovative milieus“. Ziel ist es nicht, im Rahmen der Erklärungsversuche wirtschaftlicher regionaler Unterschiede herauszufinden, was in einer Region produziert wird, „but how and under which conditions“ (ebd.: 222). Im Mittelpunkt stehen also die Konzepte des Lernens sowie die regionalen Innovationsprozesse (BUTZIN 2000: 155).

Innerhalb des Innovationsprozesses hat die Gewinnung von neuem Wissen eine große Bedeutung. Unterschieden wird dabei das tägliche Lernen im Alltag vom betrieblichen „learning by doing“, „learning by using“ sowie dem bedeutsamen „learning by interacting“ (ebd.: 155). Letzteres wird durch persönliche Teilnahme von mindestens zwei Akteuren gestaltet, deren synergetisches und kommunikatives Zusammenwirken betriebliche Innovationsprozesse beeinflussen oder gar auslösen (ebd.: 155). Der Erfolg einer Innovation schließt in diesem Fall eine personengebundene Komponente des Wissens und von Fähigkeiten mit ein, die nur in einem vertrauensvollen, persönlichen Kontakt vermittelbar sind (ebd.: 155).

Das Konzept der Lernenden Regionen wird aufgrund der wenigen empirischen Analysen sowie seiner Theoriedefizite als neue Strategie der Regionalpolitik jedoch in Frage gestellt (HASSINK 2001: 225). BUTZIN (2000: 159) bezeichnet das Konzept der Lernenden Regionen selbst unter Einbeziehung eines politischen Steuerungsmodells als nicht hinreichend strategiefähig. Eine Implementierung des Konzeptes der Lernenden Regionen im Rahmen einer kommunalen Wirtschaftsförderung ist bislang selten auffindbar, jedoch gibt es Diskussionen, die eine Einbindung kommunaler Wirtschaftsförderung als Teil einer regionalpolitischen Entwicklungsstrategie mit einbeziehen (TROEGER-WEISS 2000: 22 ff.).

Im Ergebnis ist das Konzept der Lernenden Regionen eine Weiterentwicklung aktueller wirtschaftsgeographischer Diskussionen. „In some ways, it continues where other concepts have stopped. In the case of industrial districts, innovative millieus and production clusters, the learning region tries to solve the neglected issue of what distinguishes ‘good’ from ‘bad’ agglomerations” (HASSINK 2001: 224 f.).

Cluster

Es war PORTER (1993), der die Idee der Industriedistrikte aufgriff¹⁰ und aus dieser das Konzept der geographischen Konzentration von Unternehmen und Institutionen einer Branche, den sogenannten Branchen-Clustern, entwickelte (WIDMAIER 2004: 36 f.). Unter einem Cluster¹¹ wird die räumliche Ballung von Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung, öffentlichen Organisationen und wirtschaftsnahen Einrichtungen in einer Region bezeichnet, die miteinander in Beziehung stehen (KÜPPER und RÖLLINGHOFF 2005: 63).

Nunmehr sind die Unternehmen im Mittelpunkt und der jeweilige Standort als räumliche Komponente spielt, obwohl Güter, Kapital, Technik und Informationen fast weltweit disponibel sind, eine wichtige Rolle. Zu den Bestimmungsfaktoren zählen neben den Faktorbedingungen auch die Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende, also ergänzende Branchen sowie geeignete Rahmenbedingungen in Form von Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb (WIDMAIER 2004: 39).

¹⁰ Vgl. etwa hierzu KULKE (2004: 113 ff.), SCHAMP (2000: 70 f.), SCHÄTZL (1998: 210 f.) sowie WIDMAIER (2004: 31).

¹¹ Aus dem Englischen übersetzt: Klumpen.

Ein regionaler Cluster besteht also neben seinen Unternehmen auch aus einem ganz spezifischen institutionellen Umfeld, das Teil des Clusters ist, wie z. B. fördernde Organisationen sowie Forschungs- und Bildungseinrichtungen (MENZEL und FORNAHL 2005: 132 f.). Zu den Mitgliedern eines Clusters zählen demnach Zulieferer und Abnehmer, Wettbewerber und Partner entlang einer Wertschöpfungskette (KÜPPER und RÖLLINGHOFF 2005: 63).

Ein Cluster bildet sich folglich dann, wenn ein Austausch zu einem thematischen Schwerpunkt zwischen mehreren Institutionen und Unternehmen innerhalb eines räumlich abgegrenzten Umfeldes stattfindet (MENZEL und FORNAHL 2005: 133). Bei jenem Ansatz kommt erneut die Bedeutung einzelner Standortfaktoren zum Tragen, insbesondere die weichen Standortfaktoren gewinnen an Relevanz (vgl. Kap. 1.2).

Von strategischer Bedeutung für die Wirtschaftsförderung erweist sich das modifizierte Clusterkonzept nach REHFELD (1999), dessen Hauptaussage auf die ungleiche Verteilung von Clustern im Raum hinweist. Cluster sind demnach räumlich konzentrierte Elemente einer Produktionskette, wobei der Fokus auf die überregionalen Absatzmärkte gerichtet ist und Basisfunktionen vor Ort unbeachtet bleiben (ebd.: 43). Ein Cluster ist folglich ein empirisch nachweisbares Phänomen im Sinne der räumlichen Ballung von Unternehmen eines Sektors (WIDMAIER 2004: 33).

Die Existenz eines Clusters kann mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die wirtschaftliche Entwicklung in der Region positiv beeinflussen. Für Unternehmen wird dies in Form von betriebswirtschaftlichen Vorteilen spürbar. In der Folge führen solche positiven Faktoren dazu, dass sich Unternehmen gleicher oder ähnlicher Branchen räumlich ballen und durch diese Zusammensetzung die Grundlage für eine positive wirtschaftliche Entwicklung bilden (STERNBERG, KIESE und SCHÄTZL 2004: 168).

In den vergangenen Jahren hat sich neben Forschern auch die Politik für die regionalen Cluster interessiert, gelten diese doch als Voraussetzung für den regionalen Wohlstand (MENZEL und FORNAHL 2005: 131). Cluster können auch ohne Einfluss der regionalen Wirtschaftspolitik entstehen, wenn sich eine Gruppe von Unternehmen aufgrund der wahrgenommenen Agglomerationsvorteile für einen Standort entscheidet (STERNBERG, KIESE und SCHÄTZL 2004: 177).

Der Clusteransatz wird auch als strategisches Konzept der Wirtschaftsförderung verstanden. Im politischen Sprachgebrauch wird zudem der Begriff des Kompetenzfeld-

konzeptes gebraucht. In diesem Zusammenhang liegt die politische Intention in der strategischen Entwicklung zukunftssträchtiger Sektoren (WIDMAIER 2004: 33). Um einen Clusteransatz mittels einer politischen Strategie umzusetzen, sollte die Bedeutung folgender Faktoren als Voraussetzungen klar sein (GROTE-WESTRICK und REHFELD 2003: 43 f.).

- Eine strategische Ausrichtung auf zukunftsfähige Cluster sowie die ständige Überprüfung und Weiterentwicklung.
- Die Herausbildung eines regionalen Profils.
- Die Bestandspflege als Akquisitionsargument für Neuansiedlungen.
- Eine Clusterbildung und -pflege auf Basis vorhandener wirtschaftlicher Strukturen.
- Eine Deutung der regionalen Potenziale im Zusammenhang mit der allgemeinen Entwicklung.
- Die Entwicklung eines Kompetenzfeldes ist nicht in jeder Region möglich, sodass der Politikansatz der Clusterentwicklung nicht auf alle Regionen übertragbar ist.

Die Politik kann allerdings unterstützend bei der Entstehung eines Clusters mitwirken, indem sie Strategien entwickelt, um die vorhandenen Stärken zu stärken und damit eine Clusterdynamik in Gang zu setzen (STERNBERG, KIESE und SCHÄTZL 2004: 177).

Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist es demnach, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Unternehmen ermöglichen, erfolgreich zu agieren. Durch solche Rahmenbedingungen erhält nun auch die kommunale Wirtschaftsförderung Möglichkeiten, ihre jeweiligen Instrumente und Maßnahmen auf diese Entwicklung zu fokussieren.

Über die hier vorgestellten Entwicklungslinien der Regionalökonomie und der Umsetzungsstrategien aktueller regionalökonomischer Konzepte hinaus, hängt die Wahl des geeigneten Standortes für ein Unternehmen von einer Vielzahl unternehmensspezifischer Standortfaktoren ab. Als Standortfaktoren werden jene Faktoren bezeichnet, die für die Entscheidung eines Unternehmens für eine bestimmte Lage in einer Region ausschlaggebend sind, z. B. sozialpolitische, verkehrstechnische oder städtebauliche Gründe (HAHN 1994: 261).

Letztlich sind es viele Parameter, deren Zusammenspiel zu einer bestimmten Standortentscheidung eines Unternehmens führt (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 114). Während

die Methodik aus der traditionellen Standortlehre kommt, gibt es Standortentscheidungen, bei denen die traditionellen Erklärungsversuche nur noch wenig Wert besitzen (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 146). Seit den 1970er Jahren wird versucht, das Dilemma mittels quantitativ messbarer, sogenannter harter Standortfaktoren zu kennzeichnen, denen noch die weichen Standortfaktoren für zusätzliche Erklärungen zur Seite gestellt wurden (ebd.: 146). Dabei spielen für das Standortverhalten von Hightech-Branchen andere Standortfaktoren eine Rolle, als das bei einer Bank der Fall ist.

Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist es, die Standortbedingungen so für die nachfragenden Unternehmen bereitzustellen, dass der angebotene Standort für die Unternehmen mit all seinen Facetten unverwechselbar und damit konkurrenzlos gut ist und letztlich zu einer Ansiedlung führt oder eine Abwanderung verhindert (HELD 2003: 26 f.).

Es stellt sich die Frage, wie gemessen werden kann, ob die Maßnahmen zu einem Erfolg geführt haben. Ist die Bereitstellung bzw. die Weiterentwicklung von Standortfaktoren als Zielgröße formulierbar und schließlich auch messbar? Bevor diese Frage beantwortet wird, geht es zunächst einmal darum, die Rolle der Wirtschaftsförderung für die kommunale Entwicklung und die der Standortfaktoren zu klären.

1.2 Rolle der Wirtschaftsförderung für die kommunale Entwicklung

Existenzgrundlagen für Kommunen sind Wertschöpfungsprozesse, die durch die Industrie und das Gewerbe vor Ort entstehen. Die privaten Unternehmen produzieren Güter in der Erwartung entstehender Gewinne und mindern in einer Marktwirtschaft die Knappheit. Sie benötigen dabei Produktionsfaktoren. Zu den bekanntesten ökonomischen Kennziffern zählen Arbeitsplätze und Einkommen. Die Arbeitskräfte und damit die privaten Haushalte erhalten für ihre Arbeit ein Entgelt. Das als Einkommen zu bezeichnende Entgelt fließt wiederum in den Konsum von privaten Gütern. Wertschöpfung bei den Unternehmen ist allerdings auch gleichbedeutend mit öffentlichem Einkommen in Form von Steuereinnahmen. Jene werden in der Folge für die Produktion von öffentlichen Gütern bzw. Infrastrukturmaßnahmen verwendet. Der Wohlstand der Bürger ist folglich sowohl abhängig von der Versorgung mit privaten Gütern als auch mit öffentlichen Leistungen. Der wirtschaftliche Wohlstand einer Gesellschaft wird demnach durch eine florierende Wirtschaft determiniert (SELTSAM 2001: 1).

Hängt nun also der Wohlstand der Wirtschaftssubjekte von der wirtschaftlichen Situation einer Volkswirtschaft ab, so liegt es nahe, dass die Politik versucht, auf diese Entwicklung begünstigend einzuwirken. Im Rahmen der Wirtschaftspolitik wird deshalb versucht, die ökonomische Wohlfahrt mit allerlei Instrumenten zu fördern und die wirtschaftliche Entwicklung positiv zu beeinflussen. „Unternehmen sind auf gute Standortbedingungen angewiesen, um sich im wirtschaftlichen Wettbewerb zu behaupten. Umgekehrt sind Städte auf eine funktionierende Wirtschaft angewiesen“ (FLOETING und HOLBACH-GRÖMIG 2005: 5).

Innerhalb der ökonomischen Diskussionen der Wirtschaftspolitik sind es meist die Arbeitsplätze und Einkommen, die als Kennziffern zur Messung von Erfolg herangezogen werden. Allerdings sind sie das Ergebnis marktwirtschaftlicher Prozesse und damit privater Handlungen und können nicht ohne weiteres von staatlicher Seite geschaffen werden. Eine Ausnahme bilden dabei die Bediensteten im öffentlichen Sektor. Die formulierten volkswirtschaftlichen Zusammenhänge bilden die grundlegende Basis, um die potenziellen Wirkungen auf den Wirtschaftsprozess durch kommunale Wirtschaftsförderungstätigkeiten zu verstehen. Die hier genannten Strukturen machen deutlich, dass eine Kommunikation auf der Ebene Wirtschaft und Kommune unerlässlich ist.

Die Bedeutung der Unternehmen für die Kommunen geht aber über den genannten Beitrag zu den kommunalen Einnahmen hinaus. Es sind auch das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, das Wissen der Arbeitskräfte, die Netzwerke zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, die wesentlich über das Innovationspotenzial von Kommunen und letztlich über den Erfolg der kommunalen Wirtschaftspolitik entscheiden (ebd.: 5). So liegt es dann auch im Interesse der Politik, auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Kommune begünstigend einzuwirken.

Kommunale Wirtschaftspolitik bezieht dabei alle kommunalen Handlungen und Aufgabenfelder mit ein, die für die Förderung der örtlichen Wirtschaft, die Ansiedlung neuer Betriebe und die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer Bevölkerung einer Kommune wichtig sind (SEDLACEK 1988: 152). Fast alle kommunalen Handlungsfelder haben Auswirkungen auf das Image der Kommune als Wirtschaftsstandort, womit klar wird, warum sich verschiedene Fachstellen innerhalb einer Kommunalverwaltung mit Wirtschaftspolitik befassen. In der Regel werden diese Aufgaben

allerdings dem Verantwortungsbereich der kommunalen Wirtschaftsförderung übergeben.

Eine Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist es, die Interessen des Wirtschaftsraumes bzw. -standortes Stadt zu vertreten. Kommunale Wirtschaftsförderung ist jedoch keine Pflichtaufgabe, sondern liegt laut Artikel 28, Absatz 2 des Grundgesetzes im Ermessen der jeweiligen Kommune. Gemäß dieser Regelung können nunmehr die Kommunen im Rahmen ihrer Planungshoheit in einem gewissen Grad darüber befinden, ob und wo sich ein Unternehmen innerhalb der Stadtgrenzen niederlässt.

Ob und in welchem Ausmaß öffentliche Investitionen getätigt werden, hängt von der finanziellen Lage der Gemeinde ab. Die Einnahmen einer Kommune hängen wiederum von der wirtschaftlichen Situation ab. Geht es der Gesamtwirtschaft gut, geht es auch den Unternehmen gut. Die Kommune hat hohe Gewerbesteuerereinnahmen und kann letztlich investieren. Kommunale Investitionen zielen deshalb in der Regel darauf ab, die infrastrukturellen Rahmenbedingungen vor Ort zu verbessern. Die Kommune leistet ihren Beitrag zum Gelingen des unternehmerischen Handelns, indem sie für die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen sorgt (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 115 f.).

Eine kommunale Wirtschaftsförderung kann die lokalen Rahmenbedingungen gestalten, indem sie bei den zu beeinflussenden Standortfaktoren maßgeblich mitwirkt. Folglich führt die Förderung der Rahmenbedingungen zu besseren Unternehmensergebnissen und damit zu einer Wohlfahrtssteigerung der Kommune. Das macht die Kommunen schließlich zum logischen und räumlichen Ausgangspunkt einer wirtschaftlichen Entwicklung (SELTAM 2001: 2). Kommunale Wirtschaftsförderung ist demnach in der Lage, Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung zu nehmen.

Determinanten der Standortwahl

Innerhalb eines Unternehmens gibt es Personen, die unter verschiedenen Standortalternativen einen möglichst optimalen Standort für das Unternehmen bestimmen müssen. Diese unternehmerische Standortwahl ist ausschlaggebend dafür, an welchem Standort welches Unternehmen vertreten ist. Unter dem Standort eines Unternehmens wird der geographische Ort bezeichnet, an dem betriebliche Produktionsfaktoren zum Einsatz kommen, um die betrieblichen Leistungen zu erstellen (KRIEGER 1994: 282).

Bis zu den 1970er Jahren beeinflussten eher die vernunftorientierten Argumente die Entscheidungen unternehmerischer Standortwahl. Im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Ansatzes stand die traditionelle Standortlehre mit ihren sehr restriktiven Annahmen, dem eher statischen Charakter sowie einer Dominanz der Transportkosten (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 145). Erst Anfang der 1970er Jahre gewann die verhaltensorientierte Industriestandorttheorie auf empirischem Weg an Bedeutung (GRÄTZ 1983: 38).

Die empirischen Erkenntnisse von FÜRST (1971: 196) stellen als Hauptdeterminanten für die Wahl eines bestimmten Industriestandorts Marktnähe und -wachstum, Verfügbarkeit von Rohstoffen und Arbeitskräften sowie Verkehrsverhältnisse dar. Weiterhin spielen öffentliche Steuerbelastungen, Bildung, Ver- und Entsorgung, kommunale Wohn- und Freizeiteinrichtungen, politisches Klima, Finanzhilfen, Agglomerationsvorteile, Transportkosten sowie die persönlichen Präferenzen des Unternehmers eine Rolle (ebd.: 196).

Der Wandel der politischen, technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der vergangenen Jahre hat einen großen Einfluss auf das unternehmerische Handeln. Er führt zu dem, dass Unternehmen ihre Strukturen neu organisieren. Zum anderen wird die betriebliche Standorttheorie neu überdacht, deren klassische Ausprägung die technologischen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen nicht berücksichtigt (KRIEGER 1994: 282).

Heute wird im Allgemeinen zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterschieden (KULKE 2004: 130 f.). Diejenigen Standortfaktoren, die sich im Zeitverlauf kaum in ihrer Relevanz für die Standortentscheidungen eines Unternehmens geändert haben, werden als harte bzw. klassische Standortfaktoren bezeichnet (SACHSE 1990: 42). Der Begriff der weichen Standortfaktoren ist eine Schöpfung aus den 1980er Jahren und beschreibt die Erkenntnis darüber, dass es unternehmerische und private Standortentscheidungen gibt, die durch viele Faktoren zu beeinflussen und kaum messbar sowie extrem subjektiv sind oder sogar jeglicher Rationalität entbehren (GRABOW 1994: 147).

Während die harten Standortfaktoren von Unternehmen bei der Standortwahl ökonomisch-rationale Entscheidungen abfordern, stehen bei den weichen Standortfaktoren eher gefühlsmäßig-subjektive Bestimmungsgründe im Vordergrund (BOYKEN 2002: 51). Damit hat sowohl ein Wandel in der Diskussion um die Standortfaktoren als auch bei der Begrifflichkeit stattgefunden (SCHUBERT 1998: 41). Im Gegensatz zu früheren Beschrei-

bungen wie „außerökonomische Faktoren“ oder „persönliche Präferenzen“, spricht man heute von den weichen Standortfaktoren.

Die harten Standortfaktoren orientieren sich unmittelbar an den betrieblichen Leistungs- und Produktionsprozessen und beinhalten z. B.:

- die Verfügbarkeit von Grundstücken und Gebäuden,
- das Potenzial an qualifizierten Arbeitskräften,
- die örtlichen Lohn- und Arbeitskosten,
- die Gewerbesteuerhebesätze und Abgabenbelastungen,
- das Vorhandensein kommunaler Subventions- und Beratungsangebote,
- unternehmensbezogene und leistungsfähige Infrastruktur,
- gute Verkehrsanbindungen,
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen,
- Kosten des Umweltschutzes (EICK 1994: 243, SCHUBERT 1998: 41, SACHSE 1990: 43).

Während harte Standortfaktoren auch als die „quantitativ messbaren Kostenfaktoren der Standortlehre“ bezeichnet werden, dienen die weichen Faktoren zur Erfüllung der verbleibenden Erklärungslücke (BATHELT und GLÜCKLER 2003: 146). Der Begriff der weichen Standortfaktoren ist heutzutage zwar ein gebräuchlicher Terminus, er hat allerdings noch keine systematische Begriffsbestimmung erfahren (GRABOW 1994: 148). Er beschreibt „das atmosphärische Umfeld“ sowie „die Lebens- und Arbeitsbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit“ (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 114).

Als weiche Standortfaktoren werden also solche Einflüsse bezeichnet, die schwer messbar sind, subjektiv wahrgenommen werden oder gar als irrational gelten. Weiche Standortfaktoren können sogar emotionale und psychologische Aspekte beinhalten, die – sofern die Voraussetzungen für mehrere Standorte überwiegend gleich sind – ausschlaggebend für eine Standortentscheidung sein können. Beispiele für weiche Standortfaktoren sind:

- Lebens- und Umweltbedingungen
- Standortimage
- Wirtschaftsklima
- Wirtschaftsfreundliche Haltung der Kommunalpolitik

-
- Serviceorientierte Mitarbeiter innerhalb der Stadtverwaltung (Dienstleistungsgedanke)
 - Positive Grundhaltung der Bürger zu Wachstum und Industrie
 - Landschafts- und Stadtqualitäten
 - Bildungsmöglichkeiten
 - Kulturangebot
 - Arbeitsplatzangebot
 - Persönliche Präferenzen (EICK 1994: 244, GRABOW 1994: 148 f., BATHELT und GLÜCKLER 2003: 146, SCHUBERT 1998: 41).

Grundsätzlich sollten die harten und weichen Standortfaktoren als Ergänzung betrachtet werden, die sich im Zeitverlauf gegenseitig beeinflussen. Beide decken zusammen das gesamte Spektrum relevanter Variablen für die Standortentscheidung ab (GRABOW 1994: 148). Es wird jedoch nicht möglich sein, die harten und weichen Faktoren scharf voneinander zu trennen (ebd.: 148).

Ein Standortfaktor kann demnach immer nur im jeweiligen Betrachtungszusammenhang beurteilt werden. Während das kulturelle Angebot einer Stadt für viele Unternehmer als weicher Standortfaktor eingeschätzt wird, ist es für ein Unternehmen, welches Bühnenanlagen vermietet, ein entscheidender harter Faktor (ebd.: 148). Selbst harte Faktoren unterliegen subjektiven Einschätzungen (SELTSAM 2001: 85).

Die von SCHUBERT (1998: 43) sowie SACHSE (1990: 48) aufgestellte Behauptung, dass weiche Standortfaktoren im Entscheidungsprozess der Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen werden, und insbesondere Faktoren wie die Kommunikation, Transparenz, Konsens oder Austausch zwischen den Akteuren in den Vordergrund rücken, wird in der Literatur auch kritisiert. Der genannte Bedeutungsgewinn der weichen Standortfaktoren gegenüber den harten, wird im Zusammenhang mit der nachlassenden Bedeutung der klassischen Faktoren gesehen, wie z. B. die Nähe zu Rohstoffen, die Nähe zu Häfen oder das nahezu flächendeckende Vorhandensein elementarer Standortvoraussetzungen, einer sogenannten Ubiquität (GRABOW 1994: 153). Allerdings ist diese Entwicklung nicht mit einer Ablösung der harten durch die weichen Standortfaktoren gleichzusetzen. Vielmehr werden einige klassische harte von

modernen harten Faktoren abgelöst, z. B. die Rohstoffmärkte durch den Arbeitsmarkt, die Seehäfen durch die Flughäfen (ebd.: 153).

Wird die Bedeutung der Standortwahl nach dem Typus der Standortentscheidung, der Branche, den funktionalen Betriebstypen und den Unternehmens- bzw. Betriebsgrößen differenziert, so findet sich auch die Aussage, dass weiche Standortfaktoren tatsächlich nur für einen Bruchteil aller Unternehmen standortrelevant sind (ebd.: 156). Alleine die enorme Vielfalt der mittelständischen Unternehmen verhindert, dass für die Standortentscheidung ein einheitliches Entscheidungsmodell als tragfähig bezeichnet werden könnte (BUSCHMANN 1994: 237).

Die aktuell zur Verfügung stehenden mathematischen Modelle¹² zur Ermittlung des optimalen Standorts werden zwar meist von großen Unternehmen zur Vorauswahl von Standortgroßräumen benutzt, stoßen allerdings an ihre Grenzen, da eine Vielzahl – häufig nur schwer zu quantifizierender – Standortfaktoren in eine Entscheidung mit einzubeziehen ist (KRIEGER 1994: 285). Modelle zur Standortfindung erfordern eine gründliche Analyse der jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens und sind gleichfalls von der Branche und Unternehmensgröße abhängig (WEICHHARDT und WEICHHARDT 1994: 375 ff.).

In der Folge bedienen sich die Unternehmen in der betrieblichen Praxis für die subjektive Beurteilung verschiedener Standortalternativen beispielsweise spezifischer Checklisten, Nutzwertanalysen sowie Punktbewertungsverfahren (KRIEGER 1994: 285). Dabei wirken die spezifischen Vor- oder Nachteile eines Standorts ausschlaggebend (GRABOW, HENCKEL und HOLLBACH-GRÖMIG 1995: 18).

Die Entscheidungsparameter der Unternehmen hängen letztlich davon ab, ob die Kommune in der jeweiligen Situation als der bestmögliche Standort unter den vorhandenen Alternativen erscheint (SCHUBERT 1998: 41). Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2.3) werden die Auswahlkriterien für einen geeigneten Standort eines Unternehmens nicht nur umfangreicher, sondern durch die Komplexität der zu beachtenden Standortfaktoren zunehmend diffuser (SACHSE 1990: 39).

Selbst wenn sich manche Standortfaktoren leichter als andere erfassen lassen, so hängt doch ihre Bedeutung mit der subjektiven Einschätzung der Ausprägungen zusammen

¹² Vgl. BRAUER, K. M. und KRIEGER, W. (1991)

(SELTSAM 2001: 85). Beispielsweise lassen sich Umfang oder Lage der Grünflächen einer Stadt durch statistisches Material schnell erfassen, entscheidend jedoch sind die jeweiligen Meinungen über diese Grünflächen (GRABOW 1994: 149). Wichtig ist dabei die Tatsache, dass auch die daraus resultierende „Fehleinschätzung“ der Realität durch die wirtschaftlichen Akteure eine wichtige Rolle für die Standortentscheidung spielt (SELTSAM 2001: 85).

Eine Erfolgsmessung wirtschaftsfördernder Maßnahmen, beispielsweise durch Umfragen, in Bezug auf die Gestaltung der Standortfaktoren muss folglich diese Erkenntnis berücksichtigen (GRABOW 1994: 149). Von Bedeutung ist dabei, dass auch die Abweichung zwischen der tatsächlichen Ausprägung der Standortqualitäten und ihrer Beurteilung wesentliche Hinweise für die Handlungsansätze der Kommunen geben kann (ebd.: 149).

Insbesondere die in den vergangenen Jahren aufgekommene Forderung nach einem Controlling des kommunalen Dienstleistungsbetriebes „Stadt“ heizte innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung die Diskussion um eine ökonomische Nachvollziehbarkeit der Standortfaktoren an (ebd.: 160). Viele der Maßnahmen, die dazu dienen, die Standortfaktoren – insbesondere die weichen – aufzuwerten, liegen allerdings nicht im Verantwortungsbereich der kommunalen Wirtschaftsförderung (ebd.: 162).

Fast alle Entscheidungen im kommunalen Bereich, die versuchen, das ökonomische Umfeld für die Unternehmer und auch für die Bürger durch die Beseitigung von Entwicklungshemmnissen und durch die Förderung von Entwicklungschancen möglichst optimal (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 114) zu gestalten, wirken sich dabei auf die Situation des Wirtschaftsstandorts und damit auch auf die Standortfaktoren aus (SCHUBERT 1998: 40). Gleichwohl gibt es einige Handlungsbereiche, bei denen sich die kommunale Wirtschaftsförderung um die Verbesserung der Standortfaktoren vor Ort bemühen sollte (GRABOW 1994: 160). Dabei muss eine einseitige Konzentration auf harte oder weiche Faktoren vermieden werden, denn diese können nur im komplementären Zusammenhang einen positiven Effekt entwickeln (SCHUBERT 1998: 43).

Vielmehr lautet die Handlungsempfehlung für Wirtschaftsförderer, die Entscheidungsmodelle zu differenzieren. Also nicht nur innerhalb der jeweiligen Branche, z. B. Einzelhandel, Dienstleistung oder Industrie, zu unterscheiden, sondern innerhalb dieser

Branchen noch die Sparten, wie Fachgeschäfte, Discountmärkte und Fachmärkte, zu benennen (BUSCHMANN 1994: 241).

Vor diesem Hintergrund ist es für die kommunale Wirtschaftsförderung von besonderer Bedeutung, sich detaillierte Kenntnisse über die Standortpräferenzen sowie subjektive Beurteilungsvorgänge unterschiedlicher Unternehmen anzueignen (SARTOWSKI 1990: 90). Sie übernimmt damit beim Konkurrenzkampf von Kommunen um die betriebliche Standortentscheidung die Rolle, das erklärungsbedürftige Produkt eines Standorts im nationalen und internationalen Wettbewerb zu vermarkten (SPILLER 1994: 135 ff.).

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist durch ihre unterschiedlichen Handlungsebenen eng mit der Wirtschaftsgeographie verknüpft. Einige der theoretischen und regionalen Entwicklungsprozesse, die innerhalb der Wirtschaftsgeographie formuliert werden, finden ihre strategischen Ableitungen in der Wirtschaftsförderung wieder. Welche Rolle die Wirtschaftsförderung letztlich einnimmt, hängt von den jeweiligen Entwicklungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die wiederum für die Veränderungen des wirtschaftlichen Denkens und Handelns verantwortlich sind.

Um die Wirtschaftsförderung in ihrer gesamten Tragweite nachvollziehbar zu machen, werden im Folgenden der Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung, die Eingliederung dieses Themenfeldes als Teil der Wirtschaftspolitik, mögliche Organisationsformen sowie die Rahmenbedingungen der kommunalen Wirtschaftsförderung näher erläutert.

1.3 Erfolgskontrolle als Untersuchungsgegenstand

„Ein Gespenst geht um in der Republik“; MANTIK (2005: 8) meint mit der Verwendung des Zitates die zunehmende Forderung nach Belegen, Zahlen und Fakten für die Tätigkeiten diverser Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Die Forderung nach mehr Kontrolle im öffentlichen Sektor hat in den vergangenen Jahrzehnten immer größere Aufmerksamkeit gefunden. Einfluss auf die Forderungen hatte nicht nur die seit den 1980er Jahren zunehmend schlechte Arbeitsmarktlage, sondern ebenfalls die stärker werdende defizitäre Haushaltssituation, die zu einem ständigen Problemdruck bei den Kommunen führte.

Kommunen versuchen, ihre wirtschaftliche Situation durch kommunale Wirtschaftsförderung zu verbessern. Die Kommunen befinden sich dabei miteinander im Wettbewerb

um Standorte sowie infrastrukturelle Leistungen für Gewerbe und Wohnbevölkerung. Sie konkurrieren um Unternehmen, indem sie ansiedlungswillige sowie bereits ansässige Unternehmen vom jeweiligen Standort zu überzeugen versuchen. In dem Zusammenhang treten die Sicherung von Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen in den Vordergrund. Gleichwohl werden solche Bemühungen mehr denn je durch die Knappheit der öffentlichen Finanzen bestimmt. Viele kommunale Aktivitäten und Maßnahmen werden aktuell von den finanziellen Problemen der Kommunen beeinträchtigt. Damit einher geht im Rahmen sogenannter Haushaltssicherungskonzepte oftmals die Forderung nach Streichungen und Kürzungen im Bereich der freiwilligen Aufgaben und Leistungen, zu denen auch die Wirtschaftsförderung zählt (STEMBER 1997: 39).

Kommunale Wirtschaftsförderung sieht sich demnach der Herausforderung gegenüber, den Erfolg von Maßnahmen und Tätigkeiten nachzuweisen, um den Einsatz der kommunalen Finanzen und letztlich Steuergelder gegenüber der Politik, der Verwaltung, aber auch den Steuerzahlern zu rechtfertigen. Die Forderung der Politik lautet folglich, dass sich Wirtschaftsförderung insbesondere in Zeiten knapper Kassen aktiv präsentieren und einen wirtschaftlichen Mitteleinsatz belegen muss (MANTIK 2005: 8).

Der Erfolg kommunaler Wirtschaftsförderung kann nicht nur, so wie es beispielsweise bei privatrechtlichen Unternehmen möglich ist, anhand von den gängigen Kennziffern wie Gewinn, Umsatz oder Rendite gemessen werden. Vor dem Hintergrund sollen die folgenden Aussagen verdeutlichen, warum es wichtig erscheint, auf die offenen Fragen zur Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung eine Antwort zu finden:

- Welche Methoden stehen der Wirtschaftsförderung zur Verfügung, um den Mitteleinsatz in ein zu prüfendes Verhältnis zum Output zu bringen?
- Lässt sich Erfolg an der Zahl der neu entstandenen Arbeitsplätze in einer Kommune messen?
- Wie misst man Erfolg, wenn Arbeitsplätze „nur“ erhalten wurden?
- Wie werden Beratungsleistungen im Rahmen der Bestandspflege gemessen?
- Und woran lässt sich demnach Effizienz und Effektivität, also der Erfolg kommunaler Wirtschaftsförderung, messen?

Bislang wurde die Möglichkeit einer Erfolgskontrolle im öffentlichen Sektor nur teilweise umgesetzt, wobei die staatlichen und regionalen Erfolgskontrollen überwiegen.¹³ Nur wenige Versuche wurden bisher unternommen, eine Erfolgskontrolle innerhalb einer kommunalen Wirtschaftsförderung zu platzieren.¹⁴ Dabei stellt sich auch die Frage, welche Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung in welchem Umfang tatsächlich wirksam sind. Im Zusammenhang der formulierten Fragestellungen und eines bis dato nicht vorhandenen effizienten, übertragbaren und quantitativen Modells einer Erfolgsmessung kommunaler Wirtschaftsförderung ist zu überlegen, ob es nicht an der Zeit wäre, die vollständige Übertragbarkeit einer allgemeingültigen Erfolgskontrolle auf die kommunale Wirtschaftsförderung anzuzweifeln. Vielmehr gilt es in vorliegender Arbeit den Nachweis zu erbringen, dass durch eine modifizierte Form der Erfolgskontrolle doch der Erfolg einer kommunalen Wirtschaftsförderung gemessen werden kann.

1.4 Problemstellung und Vorgehensweise

Vorliegende Arbeit behandelt die Fragestellung, inwiefern eine Erfolgskontrolle, so wie sie in der Literatur bislang dargestellt wurde, in die Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung übertragbar und tatsächlich durchführbar ist. Wie kann die Effizienz und Effektivität der kommunalen Wirtschaftsförderung in Zukunft mit den vorhandenen, meist eingeschränkten Ressourcen beziffert und für alle Beteiligten nachvollziehbar gemacht werden?

Ausgehend von dieser Problemstellung muss hinterfragt werden, inwiefern die in der aktuellen Diskussion formulierte Forderung nach Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung methodisch überhaupt durchführbar ist. Die vorliegende Arbeit zeigt, wie es in Zukunft für kommunale Wirtschaftsförderungen möglich sein könnte,

¹³ Vgl. weiterführend z. B. MAYER (2001), GORNIG (1998), TOEPEL (2000), WIECHMANN und BEIER (2004), SCHEFFEL (2001). In jüngster Zeit wird außerdem der Versuch unternommen, eine systematische Erfolgskontrolle im Bereich der Unternehmenskommunikation durchzuführen (EBERT und KONERDING 2006: 131 ff.).

¹⁴ Vgl. hierzu BRACHT (1981) und VOLZ (1980).

die methodischen Grenzen eines bislang fragwürdigen Anspruchs zu erkennen und dennoch die Anforderungen einer Durchführung von Erfolgskontrolle zu bewältigen.

In einem ersten Schritt wird in Kapitel 2 die Tätigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung charakterisiert und in die wirtschaftspolitischen Zusammenhänge eingebettet, indem die nachhaltig veränderten Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung beschrieben werden. Wenngleich kommunale Wirtschaftsförderung eine freiwillige Leistung einer Kommune darstellt, ist sie bereits so fest in der deutschen Wirtschaftspolitik verankert, dass es verschiedene Organisationsformen gibt, die jeweils ihre Vor- und Nachteile aufweisen. Sie werden ebenfalls in Kapitel 2 vorgestellt.

Um die unterschiedlichen Schwerpunkte wirtschaftsfördernder Handlungsmuster nachzuvollziehen, bedarf es zunächst einer Darstellung der Ziele, Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen von kommunaler Wirtschaftsförderung in Kapitel 3. Ausgehend von der relevanten Literatur kann die Zieldiskussion als wesentliche Grundlage der Erfolgskontrolle verdeutlicht werden. Die fortschreitende Globalisierung, der sich fortsetzende technologisch-ökonomische Strukturwandel sowie die zunehmende Bedeutung einer europäischen Dimension haben Auswirkungen auf die Arbeit der Akteure kommunaler Wirtschaftsförderung, sodass zu den sogenannten „klassischen“ Aufgabenfeldern zunehmend neue Aufgaben hinzukommen. Zusätzlich wird in diesem Kapitel das breite Spektrum an Handlungsmöglichkeiten kommunaler Wirtschaftsförderung in Form von Instrumenten und Maßnahmen dargestellt.

Kapitel 4 umfasst die in der Literatur relevanten Aspekte von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Nach einer Begriffsbestimmung von Erfolg und Erfolgskontrolle folgen eine Zusammenstellung der Entwicklung, Notwendigkeit und Motivation sowie eine Differenzierung in die vier Elemente der Erfolgskontrolle. Die Abhandlung der Probleme einer Erfolgsmessung auf methodischer und methodologischer Ebene sowie in organisatorischer und politischer Hinsicht konkretisiert die Dimensionen des Begriffs der Erfolgskontrolle und schafft die Grundlage für die spätere Auswertung. Zuletzt wird ein Überblick über den Stand bisheriger Erfolgskontrollen in der kommunalen Wirtschaftsförderung geliefert.

In Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit wird anhand von empirischen Untersuchungen geklärt, ob Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, so wie die Vorgehensweise von Erfolgskontrolle in der gängigen Literatur bislang formuliert

wurde, überhaupt in der Praxis einer kommunalen Wirtschaftsförderung hinreichend anwendbar ist. Vorgestellt werden die empirischen Ergebnisse einer Gruppendiskussion, einer schriftlichen Befragung mit einem Online-Fragebogen sowie die Ergebnisse von 24 Experteninterviews.¹⁵ Durch den Mix von quantitativer und qualitativer Erhebungsmethode können erste Antworten aus Sicht der Experten geliefert werden. Vorliegende Arbeit kann hinsichtlich der Anzahl der befragten Städte zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung bis dato als umfassendste Studie in diesem Bereich bezeichnet werden.

Auf Basis der vorherigen Abschnitte erfolgt schließlich in Kapitel 6 eine Verarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur und den eigenen Untersuchungen. Darauf aufbauend wird ein konzeptionelles Prozessschema einer neuen, modifizierten Erfolgskontrolle entwickelt und mit einigen Beispielen abgerundet.

Die Formulierung von Schlussfolgerungen in Kapitel 7 beendet die vorliegende Arbeit.

¹⁵ Die Gruppendiskussion wurde im Herbst 2006, die schriftliche Befragung im Frühjahr 2007 und die Experteninterviews wurden zwischen Juli und November 2008 durchgeführt.

2 Gegenstand der kommunalen Wirtschaftsförderung

Auch wenn der Begriff der Wirtschaftsförderung auf den ersten Blick klar erscheinen mag, ist er dennoch nicht eindeutig definiert. Er hat einen schwammigen Charakter, zum einen weil keine allgemein gültige gesetzliche und wissenschaftliche Festlegung existiert, zum anderen, weil es viele verschiedene Möglichkeiten von Bund, Ländern und Kommunen gibt, die gewerbliche Wirtschaft zu unterstützen (SELTSAM 2001: 14). Anhand der im Folgenden genannten Erklärungs- und Definitionsversuche soll versucht werden, den „schwammigen Charakter“ des Begriffs der Wirtschaftsförderung enger zu fassen sowie das Wesen der kommunalen Wirtschaftsförderung darzustellen. Aber auch die Frage, wie die Organisationsformen der kommunalen Wirtschaftsförderung aussehen können und die geänderten Rahmenbedingungen Einfluss auf die Arbeit und Organisation kommunaler Wirtschaftsförderung nehmen, ist für das spätere Verständnis einer möglichen Erfolgskontrolle innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung im Folgenden von Interesse.

2.1 Zum Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung

Für den Begriff der Wirtschaftsförderung gibt es weder eine Legaldefinition, noch existiert der Begriff als gefestigter Terminus in den Rechts-, Wirtschafts-, Finanz-, Sozial- und Politikwissenschaften (SCHUBERT 1998: 4)¹⁶. Im Bereich des Kommunalrechtes hat sich der Begriff durchgesetzt, auch in der neueren Literatur taucht er im Zusammenhang mit wirtschaftsgeographischen Modellen sowie neuen regionalökonomischen Konzepten der Wirtschaftsgeographie auf (WIDMAIER 2004: 32).¹⁷ Die Bedeutun-

¹⁶ Eine Variation der Definitionsschwerpunkte ist vielfach auch von der jeweiligen Ausrichtung der Aufgabenstellung abhängig. Es gibt durchaus Fälle von Definitionen über kommunale Wirtschaftsförderung, in denen sich ein Postulat wie z. B. „im Rahmen der Gesetze“ befindet. Nach SCHUBERT (1998: 8) gilt es diese kritisch zu beurteilen. „Die Tatsache, dass eine Maßnahme rechtswidrig ist, nimmt ihr zum einen nicht den Charakter einer Wirtschaftsförderungsmaßnahme und zum anderen muss es nicht unbedingt etwas an ihrer Wirksamkeit ändern“ (SCHUBERT 1998: 8).

¹⁷ Vgl. hierzu auch RESCHL und ROGG (2003: 52 ff.).

gen, die der Begriff transportiert, sind unterschiedlich, was insbesondere durch die Vielzahl an Definitionsversuchen dokumentiert wird. Im Ergebnis handelt es sich bei dem Begriff der Wirtschaftsförderung um keinen Rechtsbegriff, sondern um ein politisches Schlagwort (SCHUBERT 1998: 4).

In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung häufig nur unzureichend konkretisiert. Oftmals wird die kommunale Wirtschaftsförderung als Ausdruck in der Politik benutzt, ohne jedoch zuvor konkrete Inhalte zu definieren. Dennoch wird der Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung im alltäglichen Sprachgebrauch selbstverständlich verwendet (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 112). Selbst der Artikel 28 des Grundgesetzes, der das Selbstverwaltungsrecht der Gemeinden regelt, lässt keine genaue Abgrenzung zu (HAUG 2004: 43). Es würde den Umfang der Arbeit übersteigen, wäre es das Ziel, sämtliche Begriffsdefinitionen zu diskutieren. An dieser Stelle sollen die gängigsten Erklärungsversuche zum Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung genannt werden.

Bei der Wirtschaftsförderung handelt es sich insgesamt um kommunale Maßnahmen, die im Rahmen einer Dienstleistung mit dem Ziel der Verbesserung der Wirtschaft im Hoheitsgebiet durchgeführt werden (WIDMAIER 2004: 22). Kommunale Wirtschaftsförderung setzt sich demnach aus allen Bemühungen der Kommunalverwaltungen und anderer Organisationen zur Förderung des Wirtschaftswachstums auf lokaler Ebene zusammen (PRÖHL 1998: 25).

Die Version von ORLITSCH und PFEIFER (1994: 112) lautet: „Im Allgemeinen versteht man unter kommunaler Wirtschaftsförderung alle Maßnahmen, mit denen eine Kommune versucht, auf die örtliche Wirtschaftsstruktur Einfluss zu nehmen. Wirtschaftsförderung hat den Charakter einer Querschnittsaufgabe und spiegelt durch diesen breit angelegten Aufgabenbereich die Komplexität eines Wirtschaftsprozesses wider.“

Bei HOLLBACH-GRÖMIG (1996: 11) umfasst kommunale Wirtschaftsförderung „alle gemeindlichen Maßnahmen, die für betriebliche Investitions- und Standortentscheidungen von Bedeutung sind“. Dass sich die Definitionsversuche um den Begriff der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Vergangenheit geändert haben, zeigt SARTOWSKI (1990: 9), indem er nachweist, dass in den 1960er und 1970er Jahren dann von kommunaler Wirtschaftsförderung gesprochen wurde, wenn die eigenen wirtschaftlichen Betätigungen der Gemeinde gemeint waren oder gar „die reine Erschließung und

Bereitstellung von Industrie- und Gewerbeflächen für betriebliche Ansiedlungen“ (ebd.: 9).

In der neueren Literatur wird etwas konkreter als in den meisten abstrakten Definitionen formuliert, „dass es Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist, die kommunalen und regionalen Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliches Handeln so zu beeinflussen, dass die Lebens- und Arbeitsbedingungen für die Menschen in einer Kommune oder Region positiv beeinflusst werden“ (RESCHL und ROGG 2003: 10).

Vor dem Hintergrund einer Wirkungsanalyse zur Erfolgskontrolle wird außerdem folgende Definition relevant: „Kommunale Wirtschaftsförderung umfasst alle Maßnahmen der Gemeinden, welche von den kommunalen Entscheidungsträgern – im Rahmen ihrer originären Entscheidungskompetenz oder im Rahmen der ihnen übertragenen Pflichtaufgaben – explizit zum Zweck der (i. S. der Kommune) positiven Beeinflussung der Investitions- und Standortentscheidungen privater Unternehmen getroffen werden“ (HAUG 2004: 45). Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass der zugrunde liegende Wandlungsprozess, der die kommunale Wirtschaftsförderung tangiert, in die Definitionen mit aufgenommen wird.

Zusammenfassend könnte man unter Wirtschaftsförderung also alle Maßnahmen einer Kommune im Rahmen der öffentlichen Gemeindeaufgabe verstehen, die das Ziel verfolgen, die Bedingungen der örtlichen Wirtschaftsunternehmen so zu verbessern, dass es zu einer Steigerung von Anzahl und Größe der Unternehmen am Standort, der Produktion und Beschäftigung sowie der privaten Einkommen und öffentlichen Einnahmen im gemeindlichen Hoheitsgebiet kommt, so dass die Lebensverhältnisse der Gemeindebürger verbessert werden. Inwiefern die kommunale Wirtschaftsförderung dabei im Rahmen der kommunalen Wirtschaftspolitik etabliert werden kann, zeigt das folgende Kapitel.

2.2 Allgemeine Charakteristik von kommunaler Wirtschaftsförderung

Die Unternehmen einer Kommune sind auf gute Standortbedingungen angewiesen, um sich im ständig anhaltenden Wettbewerb zu behaupten. Außerdem sind die Städte auf eine funktionierende Wirtschaft angewiesen. Unternehmen und Städte stehen demnach in einer gegenseitigen Abhängigkeit, die eine funktionierende Kommunikation zwischen

Unternehmen und Kommunen notwendig macht. Die Funktion als Schnittstelle zählt zu den wichtigsten Aufgaben kommunaler Wirtschaftspolitik (FLOETING und HOLLBACH-GRÖMIG 2005: 5).

Die kommunale Wirtschaftsförderung und die Wirtschaftspolitik von Bund und Ländern stehen in einem föderativen System, wie es in der Bundesrepublik Deutschland herrscht, in einem engen und wechselseitigen Zusammenhang (SARTOWSKI 1990: 19). Das übergeordnete Ziel jeder wirtschaftspolitischen Aktivität ist es, die private Wirtschaft eines Staates, eines Landes oder eines Ortes zu stärken und damit die Entwicklung und Förderung der Lebensbedingungen der Bürger zu unterstützen (GRABOW und HENCKEL 1998: 616 f.). Die Wirtschaftspolitik gehört dabei zu den zentralen Aufgaben der öffentlichen Hand innerhalb eines marktwirtschaftlichen Systems (ebd.: 616, HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 11). Dass sich die öffentliche Hand für die Übernahme dieser Aufgabe verantwortlich zeigt, hat folgende Gründe:

- Die öffentliche Hand gewährleistet die Rechtsordnung für den Markt.
- Innerhalb der Marktwirtschaft sind soziale und ökologische Ziele zu berücksichtigen.
- Der Ausgleich der Lebensbedingungen zwischen verschiedenen Lebensräumen soll gefördert werden.
- Die private Wirtschaft vor Ort (Staat, Land oder Ort) soll in ihrer Konkurrenzfähigkeit gestärkt werden (GRABOW und HENCKEL 1998: 616, HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 11).

Allerdings sollten die wirtschaftspolitischen Aktivitäten aus den konkreten Problemen entwickelt werden, mit denen die jeweiligen Regionen bzw. Kommunen konfrontiert sind (MEISNER 1994: 305). Dabei geht es um wirtschaftsorientierte Handlungsfelder im Bereich des Arbeitsmarktes, der kommunalen Einnahmen, der kommunalen Infrastruktur sowie der haushaltsorientierten Dienstleistungen¹⁸ und damit um die Handlungsfelder einer kommunalen Wirtschaftsförderung (GRABOW und HENCKEL 1998: 617).

¹⁸ Den wirtschaftsorientierten Handlungsfeldern mit positiven Effekten stehen allerdings auch negative Wirkungen gegenüber. Dazu zählen zum Beispiel Emissionen, Verkehrsbelastungen, Bodenversiegelung sowie Veränderungen des Stadt- und Landschaftsbildes (GRABOW und HENCKEL 1998: 617).

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist somit Teil der staatlichen Wirtschaftspolitik, denn die Kommunen beeinflussen durch ihre Maßnahmen und Planungen sowie durch Steuerpolitik und ihre öffentlichen Ausgaben auf vielfältige Art und Weise die Wirtschaftsentwicklung in ihrem Zuständigkeitsbereich (AMELN 1990: 19). Gleichwohl werden die Kommunen in ihren Aufgaben durch die übergeordneten räumlichen Ebenen beeinflusst, zu denen – neben der kommunalen Ebene – die Ebene der Europäischen Union, die Ebene des Bundes, die Landesebene sowie die regionale Ebene gehören (HELD und MARKERT 2001: 6).

Ogleich die Wirtschaftspolitik lange Zeit Aufgabe des Staates und der Länder war, wird diese bereits in langer Tradition von den Städten und Gemeinden auf der Ebene einer kommunalen Wirtschaftsförderung wahrgenommen (GRABOW und HENCKEL 1998: 616). Die Kommunen operieren damit permanent in einem Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Staat und kommunaler Selbstverwaltung (EICHERT 1994: 57). Zusätzlich gewinnen die europäische Regionalpolitik und die EU-Beihilfenkontrolle¹⁹ mehr und mehr an Einfluss.

Die wirtschaftspolitische Zuständigkeit innerhalb einer Kommune ist nicht eindeutig zu benennen. Die wesentlichen Aufgaben der kommunalen Wirtschaftspolitik werden jedoch meist dem Aufgabenbereich der Wirtschaftsförderung zugeschrieben (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 11). Wenngleich staatliche Wirtschaftspolitik durch die kommunale Wirtschaftspolitik nicht ersetzt werden kann, so ist sie doch in der Lage, die staatliche Wirtschaftspolitik in dem zur Verfügung stehenden kommunalen Raum zu unterstützen und zu ergänzen (SARTOWSKI 1990: 15).

¹⁹ Die sogenannte Beihilfenkontrolle nach Artikel 87 des EG-Vertrages ist ein spezifisches Charakteristikum der europäischen Wettbewerbspolitik. Hintergrund sind mögliche Verzerrungen des Wettbewerbs durch staatliche Subventionen an private oder öffentliche Unternehmen, die jedoch ihrerseits im Wettbewerb mit anderen Unternehmen stehen. Die Beihilfenkontrolle wird damit begründet, dass es durch Subventionen zu Wettbewerbsverzerrungen auf den jeweiligen Produktmärkten kommt (HAUCAP und HARTWICH o. J.: 2). Sämtliche Zahlungen öffentlicher Haushaltsmittel an Betriebe unterliegen daher zur Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen der EU-Beihilfenkontrolle (IMHOFF-DANIEL 1994: 17).

2.3 Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung

In den vergangenen 40 Jahren hat sich der Handlungsrahmen für die kommunale Wirtschaftsförderung nachhaltig verändert. Ursache hierfür sind geänderte ökonomische und rechtswissenschaftliche Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen, auf die sich die Unternehmen als Hauptadressaten der kommunalen Wirtschaftsförderung einstellen mussten und müssen. Daraus ergeben sich auch für die Tätigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung neue Rahmenbedingungen, auf die das zur Verfügung stehende Instrumentarium ebenfalls stets neu ausgerichtet werden muss (SELTSAM 2001: 88).

Noch bis in die 1970er Jahre war die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und damit einhergehend die kommunale Einnahmesituation durch ein stetiges Wachstum gekennzeichnet.²⁰ Übergeordnetes Ziel der kommunalen Wirtschaftsförderung war es in der Folge, die Wirtschafts- und Finanzkraft der Kommunen vornehmlich durch die Neuansiedlung von Unternehmen weiter zu stärken (SARTOWSKI 1990: 22). Seit dieser Zeit haben sich allerdings Veränderungen ergeben, die z. B. die finanzielle Situation der Kommunen, den Arbeitsmarkt sowie die wirtschaftliche Situation der Unternehmen stark beeinflusst haben.

Gründe hierfür waren beispielsweise Rohstoffverknappungen, Energieverteuerung, Ölpreiserhöhung, Lohnkostenanstiege, gesättigte und veränderte Märkte sowie neue Technologien (ebd.: 22). Neben dieser veränderten ökonomischen Basis haben sich zusätzlich seit den 1990er Jahren erheblich geänderte Rahmenbedingungen in den folgenden Bereichen ergeben (GRABOW und HENCKEL 1998: 618):

- Wirtschaft: Tertiärisierung²¹, Erhöhung des Qualifikationsniveaus von Beschäftigten, Wandel zu einer Know-how-intensiven Produktion, hohe Arbeitslosigkeit
- Globalisierung: Internationale Wettbewerbsverschärfung
- Technologie: Informations- und Kommunikationstechniken, Produktionstechniken, Transporttechniken

²⁰ Einzige Ausnahme war ein konjunktureller Einbruch in den Jahren 1966/1967 (SARTOWSKI 1990: 22).

²¹ Tertiärisierung umfasst generell den sektoralen Wandel vom sekundären hin zum Dienstleistungssektor (SELTSAM 2001: 91).

-
- Politik: Wiedervereinigung Deutschlands, Integration Europas sowie Öffnung Osteuropas
 - Ökologie: Umweltschutz
 - Gesellschaft: Demografischer Wandel

Wirtschaft

Besonders deutlich treten die Veränderungen im wirtschaftlichen Bereich hervor (RESCHL und ROGG 2003: 16). Die Kommunen und Unternehmen werden in den vergangenen Jahren mit einer strukturellen Änderung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft konfrontiert (ebd.: 16). Neben dem generellen Wandel vom sekundären Sektor hin zum Dienstleistungssektor entwickeln sich auch innerhalb der Branchen und Sektoren zunehmend dienstleistende Tätigkeiten, die mit einer gestiegenen Nachfrage nach ergänzenden Leistungen, wie beispielsweise der Vermarktung, zusammenhängen (SELTSAM 2001: 91). Durch diese Tertiärisierung ergeben sich für die kommunale Wirtschaftsförderung neue Anforderungen, denn Dienstleistungsunternehmen haben andere Standortanforderungen als produzierende Unternehmen (ebd.: 91).

Neben der Tertiärisierung sind für die Kommunen und Unternehmen die Erhöhung des Qualifikationsniveaus von Beschäftigten, der Wandel zu einer Know-how-intensiven Produktion sowie die räumlich unterschiedlich hohe Arbeitslosigkeit bei gleichzeitiger Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften in einigen Branchen und Regionen ebenfalls von Bedeutung (GRABOW und HENCKEL 1998: 618). Denn alle genannten Rahmenbedingungen haben zur Folge, dass die Kommunen ihre Strategien zur Vermarktung des jeweiligen Standortes anpassen müssen (ebd.: 618). Dabei fordert insbesondere die lang anhaltende und voraussichtlich auch langfristig kaum zu bewältigende Arbeitslosigkeit die kommunale Wirtschaftspolitik in einem besonderen Maße (DIECKMANN und KÖNIG 1994: 2).

Globalisierung

Auch die Globalisierung von Produktion, Kapital, Dienstleistungen und Märkten stellt die Städte und Gemeinden vor neue Herausforderungen. Unter Globalisierung wird dabei die Ausdehnung des Organisationsraumes der Wirtschaft zu einem weltumspan-

nenden Beziehungsgefüge verstanden, infolgedessen sich die Konkurrenz zwischen Wirtschaftsregionen verstärkt (KRÄTKE 1998: 378).

Die wachsende weltwirtschaftliche Integration, insbesondere die enorme Ausweitung des internationalen Handels, hat nicht nur erhebliche Rückwirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen vor Ort, sondern auch auf die Kommunen (GRABOW und HENCKEL 1998: 619). Die Kommunen sind in zunehmendem Maße mit Unternehmen konfrontiert, deren Standortstrategien sich unmittelbar an ihrer Wirtschaftskraft ausrichten. Im Rahmen der Globalisierung werden neue Wertschöpfungsketten geschaffen, die großen Einfluss auf betriebliche Abläufe haben, indem es zu Formen weltweiter Arbeitsteilung und Kooperation kommt (RESCHL und ROGG 2003: 17).

Gleichzeitig wird durch internationale Wirtschaftsverflechtungen der Innovationswettbewerb im Bereich der Hoch- und Spitzentechnologie, insbesondere bei der forschungs- und wertschöpfungsintensiven Produktion, weltweit immer härter (NECKER 1994: 103). Aus einem Technologiewettbewerb entwickelt sich ein Standortwettbewerb, wobei sich für die Bundesrepublik ein Wettbewerb um Arbeitsplätze an zwei Fronten gleichzeitig abzeichnet. Zum einen gegen die Hightech-Konkurrenten Japan und USA, zum anderen auch gegen die billigeren Mitbewerber aus Asien sowie Mittel- und Osteuropa (ebd.: 103). Denn die Volkswirtschaften Asiens konkurrieren im weltweiten Gefüge mit ihren geringen Lohn- und Arbeitskosten mit der deutschen Wirtschaft (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 13).

Die daraus resultierende Standortkonkurrenz erfordert von Städten und Gemeinden, zum Teil auch von Regionen, ihre wirtschaftliche Entwicklung zu initiieren, d. h. aktiv innerhalb der nationalen und internationalen Städtekonkurrenz zu agieren (KRÄTKE 1998: 385). Am Ende machen die Auswirkungen der Globalisierung eine gezielte Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderungsstrategien notwendig (RESCHL und ROGG 2003: 17).

Technologie

Ebenfalls wird die kommunale Wirtschaftsförderung von technologischen Veränderungen beeinflusst (GRABOW und HENCKEL 1998: 618). So trägt insbesondere die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken zu den veränderten Rahmenbedingungen bei (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 13). Die Entwicklung dieser neuen

Technologien führt in den Unternehmen zu sinkenden Kosten für die Beschaffung sowie den Transfer von Informationen. Die technischen Fortschritte innerhalb der Datenverarbeitung und -übertragung werden auch weiter zu einem permanenten Strukturwandel beitragen und Einfluss auf alle Bereiche von Konsum und Produktion nehmen (SELTAM 2001: 89).

HOLLBACH-GRÖMIG (1996: 13) geht darüber hinaus von einem Einfluss der technologischen Veränderungen innerhalb der Kommunen insbesondere auf den Arbeitsmarkt, auf den Verkehrssektor sowie auf die Flächennachfrage aus. Der Zugang zu Informationsquellen ist ein wesentlicher Parameter bei der Standortwahl eines Unternehmens geworden, sodass es durch neue Kommunikations- und Informationstechniken zu einer Ausweitung des Suchraumes kommt (SELTAM 2001: 87 ff.). Wenngleich sich dadurch die Konkurrenzsituation der Standorte verschärft, kann die Vermarktung des jeweiligen Standorts über die Informationsbereitstellung durch die kommunale Wirtschaftsförderung auch als Chance gesehen werden.

Zu den technologischen Veränderungen zählt ebenfalls die Verbreitung von neuen Produktionstechniken sowie Produktions- und Logistikkonzepten (GRABOW und HENCKEL 1998: 618). Sie sind in ihrer Wirkung den informations- und kommunikationstechnischen Neuerungen ähnlich, indem sie im Rahmen der eingesetzten „Lean-Konzepte“²² den Kapital-, Arbeits- und Flächeneinsatz reduzieren und zu einer allgemeinen Prozessbeschleunigung führen (ebd.: 618). Die durch die neuen Produktionstechniken bedingte Zunahme weltweiter Vernetzung von arbeitsteiligen Prozessen führt tendenziell ebenfalls zu einer geringeren Standortgebundenheit der Unternehmen (SELTAM 2001: 89).

Auch die Rahmenbedingungen innerhalb der Transporttechniken haben sich geändert. Insbesondere der qualitative und quantitative Ausbau der Flughäfen sowie die zunehmenden Hochgeschwindigkeitsverbindungen der Bahn sind dafür verantwortlich. Sie führen dazu, dass sich Regionen ausdehnen, weil sie zunehmend Kommunen, die bislang

²² Lean-Management ist heute für das Denken und Handeln in vielen Industrie- und Handelsunternehmen dominierend. Lean-Production steht u. a. für die Verringerung der Fertigungstiefe. Ausführlich auch zum Begriff der sogenannten schlanken Produktion HOLLBACH-GRÖMIG (1996: 12 und 39) sowie KRIEGER (1994: 282).

außerhalb der Agglomeration lagen, funktional und räumlich mit einbinden. Regionen mit großen Verdichtungskernen werden folglich gestärkt (GRABOW und HENCKEL 1998: 618).

Vor diesem Hintergrund müssen kommunale Wirtschaftsförderungen ihre strategische Ausrichtung überprüfen und gegebenenfalls neu ausrichten (ebd.: 618). In manchen Regionen reagieren die Wirtschaftsförderungen insofern, als dass sie die Stärken der gesamten Region aus der jeweils eigenen Sicht als Standortvorteil darstellen (AMBERGER 1992: 153). Durch die technologisch bedingten Veränderungen ist die sogenannte Standorttreue, also die Verbundenheit eines Unternehmens mit dem Standort, nicht mehr als selbstverständlich gegeben anzusehen.

Politik

Ebenso wie die wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen führten auch politische Veränderungen, wie die Wiedervereinigung Deutschlands, die Integration Europas sowie die Öffnung Osteuropas zu einer weiteren Verschärfung des Standortwettbewerbs (SELTSAM 2001: 91).

Ziel der deutschen Wiedervereinigung war es, die neuen Bundesländer möglichst zeitnah an das Wohlstandsniveau der alten Bundesländer anzugleichen (ebd.: 91). Die deutsche Wiedervereinigung zog eine Umverteilung der Finanzen und Funktionen zwischen Städten und Regionen in den alten und neuen Bundesländern nach sich und führte damit zu einer neuen Standortbestimmung (GRABOW und HENCKEL 1996: 619).

Erhebliche Investitionsanreize förderten in den neuen Bundesländern nach der Wende die Erneuerung des Kapitalstocks und hatten vielfältige Effekte zur Folge. Zum einen induzierten die Finanzhilfen eine Umlenkung von Investitionsvolumina, die ursprünglich für Westdeutschland geplant waren und dort eine Schrumpfung des Erweiterungs- oder Ansiedlungspotenzials verursachten; im Extremfall kam es gar zu Unternehmensverlagerungen von West- nach Ostdeutschland (IMHOFF-DANIEL 1994: 14). Zum anderen stellten in der Folge die ostdeutschen Bundesländer mittels umfangreicher Subventionen im Bereich der kapitalintensiven Fertigung eine Konkurrenz für westdeutsche Standorte dar (ebd.: 14). Eine neue Standortbestimmung wurde damit unumgänglich (NECKER 1994: 102).

Die Realisierung des Europäischen Marktes²³ führte zu einem Abbau von administrativen Barrieren in Europa und schließlich zu einer umfassenden Deregulierung der Wirtschaft (ebd.: 102). Der Prozess der Internationalisierung²⁴ hat sich dadurch weiter verstärkt und sorgt für eine Intensivierung des Wettbewerbes und damit für eine zunehmende Konkurrenz innerhalb der verschiedenen Branchen (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 12). Bereits die Etablierung des EG-Binnenmarktes verstärkte den Prozess der Internationalisierung von Märkten und Unternehmen (GRABOW und HENCKEL 1998: 619). Auch weiterhin werden sich die regionale Wettbewerbsfähigkeit und damit der lokale Standortwettbewerb durch eine zunehmende Konkurrenz auf dem deutschen, dem europäischen und dem internationalen Markt verschärfen (ebd.: 619).

Eine weitere Verschiebung der internationalen Arbeitsteilung hat sich durch die Öffnung Osteuropas ergeben (IMHOFF-DANIEL 1994: 14). Die Entwicklung erzeugte ein Nebeneinander von Ländern mit vergleichsweise hohen Lohnkosten, wie z. B. der Bundesrepublik Deutschland, mit qualifizierten Arbeitskräften aus Mittel- und Osteuropa, deren Arbeitskosten vergleichsweise niedrig sind. Besonders die steigende Wettbewerbsfähigkeit von Ländern wie Polen, Ungarn oder Tschechien erhöht den Wettbewerbsdruck auf die deutsche Wirtschaft (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 13). Durch die Öffnung Osteuropas erweitern sich die Absatz- und Beschaffungsmärkte und damit auch die Alternativen bei der Suche nach einem Standort (SELTSAM 2001: 92).

Ökologie

Einen Beitrag zur Veränderung der Rahmenbedingungen hat in den vergangenen Jahren ebenfalls die Berücksichtigung ökologischer Ziele geleistet. Denn die deutlich in das Bewusstsein drängende Erkenntnis der Grenzen einer ökologischen Belastbarkeit

²³ Insbesondere gilt das EU-Recht auch für die kommunale Wirtschaftsförderung, die nach dem Artikel 92 des EU-Vertrages der europäischen Wettbewerbskontrolle unterliegt (TRÄNHARDT 1998: 365).

²⁴ Von Internationalisierung spricht man dann, wenn internationale Wirtschaftsverflechtungen enger werden und Wettbewerbsdruck im Sinne von zunehmender Konkurrenz entsteht (NECKER 1994: 102).

veranlassen die Kommunen zu einer Umorientierung (GRABOW und HENCKEL 1998: 619).

Die Balance zwischen der Verbesserung der Lebensbedingungen der Bürger einer Kommune durch wirtschaftsförderliche Maßnahmen und der dadurch entstehenden Beeinträchtigungen der Lebensbedingungen, wie z. B. durch Emissionen, Verkehr oder Bodenversiegelung, wird im Politikfeld der Wirtschaftsförderung mehr denn je berücksichtigt (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 13). Im Ergebnis bedeutet dies für die kommunale Wirtschaftsförderung, dass vor dem Hintergrund der bestehenden Arbeitsmarktproblematik die Konflikte zwischen Ökonomie und Ökologie stärker in den Vordergrund treten (GRABOW und HENCKEL 1996: 619).

Demographie

Die demographische²⁵ Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland ist seit vielen Jahren ein Thema, dessen Herausforderungen im Zusammenhang mit der kommunalen Wirtschaftsförderung oftmals vernachlässigt werden. Von Bedeutung sind dabei alle Prozesse, die von den Änderungen der demographischen Entwicklung sowie der Änderung der Haushaltsstrukturen abhängig sind (RESCHL und ROGG 2003: 18).

Ausgelöst wurde das Altern der Bevölkerung und damit verbunden eine langfristige Strukturverschiebung im Altersaufbau zu Ungunsten der jungen Bevölkerungsanteile durch eine niedrige Geburtenhäufigkeit sowie eine steigende Lebenserwartung (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2005: 6). In Zukunft müssen immer weniger junge erwerbsfähige Menschen für immer mehr Menschen im Rentenalter sorgen. Es muss davon ausgegangen werden, dass mit dieser Veränderung auch die Frage nach der Innovationsfähigkeit und damit nach einem weiteren Bestandteil des Strukturwandels gestellt werden muss (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 1).

²⁵ Unter Demographie wird die Lehre von der Bevölkerungsentwicklung verstanden (ROLOFF 2003: 6). Demographie beschreibt anhand bestimmter Zahlen und Kennziffern, wie sich die Bevölkerungszahl und ihre Strukturen, wie Alter, Geschlecht oder Familienstand, durch demographische Verhaltensmuster und Ereignisse, z. B. Kinder, Heirat, Scheidung, Tod oder Umzug, verändern (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2004: 7).

Die Mehrzahl der oben genannten Rahmenbedingungen der kommunalen Wirtschaftsförderung wird seit Jahren diskutiert. Reagiert wurde mit einer Vielzahl strategischer Anwendungen, deren Übertragbarkeit in der Praxis nur begrenzt möglich ist (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 14). So hängt die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung von Faktoren wie z. B. der personellen und finanziellen Ausstattung oder der Zusammenarbeit inner- und außerhalb einer Verwaltung ab.

In der Folge der technologischen und globalwirtschaftlichen Veränderungen haben Unternehmen die Möglichkeit, Investitionen weltweit zu streuen und die global sehr unterschiedlichen Arbeits-, Lohn- und Produktionskosten zu nutzen (MEYER und DALLMANN 2006: 8). Die massive Beschleunigung von Entwicklungen und Trends, die Einfluss auf den wirtschaftlichen Strukturwandel hatten und haben werden, spiegelt sich auch in der Aufgabenkomplexität kommunaler Wirtschaftsförderung wider (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 14).

2.4 Organisationsformen kommunaler Wirtschaftsförderung

Die Wirtschaftspolitik der Kommunen wird als kommunale Wirtschaftsförderung bezeichnet. Es bleibt dabei den Kommunen überlassen, welche Organisationsform sie für die Durchführung der kommunalen Aufgabe der Wirtschaftsförderung wählen und wie sie sich auf die jeweiligen Rahmenbedingungen einstellen. Grundsätzlich haben Städte und Gemeinden Wahlfreiheit bei ihrer Entscheidung bezüglich der Verwaltungsorganisation (HELD und MARKERT 2001: 18).

Die Durchführung der kommunalen Wirtschaftsförderung ist nicht an eine bestimmte Rechtsform gebunden. Jede Kommune hat das Recht, „die eigene innere Verwaltungsorganisation unter Berücksichtigung örtlicher Zweckmäßigkeitss Gesichtspunkte zu regeln“ (SCHUBERT 1998: 66). Die rechtliche Legitimation kommunaler Wirtschaftsförderung ist der Artikel 28 Absatz 2 des Grundgesetzes, der den Gemeinden das Recht zuspricht, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 113). Damit erhalten die Gemeinden das Recht auf die grundsätzliche Zuständigkeit für die kommunale Wirtschaftsförderung, aber gleichzeitig eine Beschränkung durch den Passus „im Rahmen der Gesetze“ (GRÄTZ 1983: 9).

Kommunale Wirtschaftsförderung zählt nicht zu den Pflichtaufgaben einer Kommune, sondern stellt eine Aufgabe dar, die tatsächlich im Ermessen der jeweiligen Kommune liegt (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 1). Das verwaltungspolitische Ermessen wird durch öffentlich-rechtliche Vorgaben eingeschränkt. Trotz des Prinzips der organisatorischen Wahlfreiheit befreit dies die Kommunen nicht, bei der Organisationswahl von ihrem Organisationsermessen pflichtgemäß Gebrauch zu machen.

Da die Sicherung und Weiterentwicklung der ökonomischen Lebensgrundlagen Teil der kommunalen Daseinsvorsorge sind, ist kommunale Wirtschaftsförderung damit „nicht nur zulässig, sondern sogar geboten“ (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 113). Darüber hinaus wird laut SARTOWSKI (1990: 14) auch die Forderung der Gemeindeordnung, nämlich die Bindung an die örtliche Gemeinschaft, bei der kommunalen Wirtschaftsförderung erfüllt. Obwohl eine klare Grenzziehung bezüglich der überörtlichen Wirkung kommunaler Wirtschaftsförderungsaktivitäten unmöglich ist, lässt das nicht den Schluss zu, dass der örtliche Rahmen überschritten und damit die Nichtzuständigkeit der Kommune bestätigt wird (ebd.: 14). Im Ergebnis heißt das, dass „eine verwaltungsrechtliche Norm, die die kommunale Wirtschaftsförderung explizit regeln würde, nicht besteht“ (ebd.: 14).

Die zu wählende Organisationsform hängt letztendlich von den Voraussetzungen vor Ort ab. So sollte die Entscheidung in Abhängigkeit von den folgenden Faktoren getroffen werden:

- die Größe der Gemeinde oder Stadt,
- der gewerbepolitische Problemdruck,
- die Chance einer großen Durchsetzungsfähigkeit bei der gewerbepolitischen Organisationseinheit,
- eine möglichst gute Beobachtung der Wirtschaft,
- Art und Umfang der Beratung und Betreuung von Unternehmen,
- die Koordination von gewerbepolitisch wichtigen Entscheidungen in der Verwaltung sowie
- die Zusammenarbeit mit den außerkommunalen Akteuren (BOYKEN 2002: 82).

Bei der Wahl der Organisationsform kann zwischen der verwaltungsinternen und einer privatrechtlichen Organisation unterschieden werden (RESCHL und ROGG 2003: 23).

Organisationsform des öffentlichen Rechts

Zu der Organisationsform des öffentlichen Rechts zählt die Wirtschaftsförderung im Rahmen der unmittelbaren Kommunalverwaltung, also die Einrichtung einer selbstständigen Organisationseinheit innerhalb der Stadtverwaltung. Dabei stehen unterschiedliche Möglichkeiten der Ausgestaltung zur Verfügung: in Form eines Amtes, eines Dezernates oder Referates, einer Abteilung oder in Form einer Wirtschaftsförderungsdienststelle.

Laut einer Umfrage des Deutschen Institutes für Urbanistik (Difu) im Jahr 1995 ist die verwaltungsinterne Organisation der Wirtschaftsförderung die überwiegende Form (BOYKEN 2002: 83). Grundsätzlich wird von der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)²⁶ die Einrichtung eines selbstständigen Wirtschaftsförderungsamtes empfohlen (KGSt 1990: 15). Sofern nicht bereits ein eigenständiges Amt für Wirtschaftsförderung besteht, fördert auch eine zweckmäßige Eingliederung der Wirtschaftsförderung als Abteilung in ein Amt die verwaltungsinterne Kooperation (BOYKEN 2002: 83). Letztlich entscheidet jede Gemeinde darüber, ob eine Eingliederung z. B. in die Stadtkämmerei, das Amt für Stadtentwicklung, das Amt für Liegenschaften sowie in einigen Fällen in das Hauptamt erfolgt (GRABOW, HEUER und KÜHN 1990: 28). Nach BOYKEN (2002: 86) werden die genannten formellen Organisationsstrukturen durch sogenannte informelle Beziehungen innerhalb einer Verwaltung ergänzt, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. Obwohl formelle Kooperationsstrukturen durch informelle Strukturen Schaden nehmen können, besteht dadurch parallel das Potenzial, Fehlfunktionen sinnvoll auszugleichen (ebd.: 86). Darunter fällt z. B. der „kurze Dienstweg“, auf dem Entscheidungen durch einen Informationsfluss zwischen beteiligten Ämtern schneller herbeigeführt werden können.

Verwaltungsinterne Organisationsstrukturen sind der Auslagerung der Kompetenzen in eine privatrechtliche Organisationsform dann vorzuziehen, wenn die bestandspflegeorientierte Wirtschaftsförderung im Vordergrund steht (HEUER und SCHÄFER 1987: 300). Diese wird vor dem Hintergrund des immer geringer werdenden Ansiedlungspotenzials von nationalen und internationalen Unternehmen als besonders hoch eingeschätzt

26 Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Sie wurde 1949 in Köln gegründet.

(ORLITSCH und PFEIFER 1994: 112). Während also bei den Ämterlösungen²⁷ die wirtschaftspolitische Konzeption sowie Beratungs- und Serviceleistungen angesiedelt werden, sind die privatrechtlichen Organisationsformen oftmals für das Grundstücksgeschäft zuständig (RESCHL und ROGG 2003: 24).

Privatrechtliche Organisationsformen

Privatrechtliche Organisationsformen finden sich überwiegend in großen Städten, meist als Wirtschaftsförderungsgesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) (HELD und MARKERT 2001: 19). Eine Befragung des Deutschen Instituts für Urbanistik unter den 191 deutschen Städten mit mehr als 50 000 Einwohnern ergab, dass Großstädte mit mehr als 500 000 Einwohnern häufig Wirtschaftsförderungsgesellschaften haben (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 20 f.). In den meisten Fällen findet die Auslagerung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung in Form von Gesellschaften mit beschränkter Haftung statt, die als Eigengesellschaft der Gemeinde konstituiert wird. In der Regel ist die Gemeinde alleiniger Gesellschafter oder mindestens Mehrheitsgesellschafter. Eine GmbH muss auch hier den Bestimmungen des kommunalen Wirtschaftsrechtes unterliegen. Die Gründung der GmbH sollte demnach nicht als Lösung für eine Kommune angesehen werden, die rechtsstaatlichen Grundsätze aufzuweichen (BOYKEN 2002: 83). Diese privatrechtliche Form soll dazu dienen, flexibel auf die Bedürfnisse von Investoren zu reagieren. Die Leistungen werden in der Regel – genau wie bei den Ämtern für Wirtschaftsförderung – als kostenlose Dienstleistung erbracht (NOTO 1994: 334).

Wirtschaftsförderungsgesellschaften können von der Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit werden.²⁸ Die Mehrheit der Stimmrechte müssen die Gebietskörperschaften als Gesellschafter haben. Nicht berücksichtigt bleiben die Beteiligungen sonstiger Körperschaften des öffentlichen Rechts (BOYKEN 2002: 84)²⁹.

Den Wirtschaftsförderungsgesellschaften wird durch das Bundesfinanzministerium ein umfassender Kriterienkatalog zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung gestellt, durch den annähernd alle Aufgaben einer Gesellschaft abdeckt werden (BOYKEN 2002: 84). Ausgenommen hiervon ist allerdings das Anbieten von echter Unternehmensberatung,

²⁷ Fortan wird für die verwaltungsinterne Organisationsstruktur der Begriff Ämterlösung genutzt.

²⁸ Weiterführende Informationen finden sich bei STÄDTE- UND GEMEINDEBUND NRW (1996).

²⁹ z. B. Industrie- und Handelskammern und Sparkassen.

die den Verlust der vollständigen Steuerbefreiung zur Folge hätte.³⁰ Gleichzeitig befinden sich die Wirtschaftsförderungsgesellschaften in einem Wettbewerb mit privaten Maklern, Beratern sowie Institutionen wie Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern (NOTO 1994: 335).

Vor- und Nachteile der Organisationsformen

Es gibt keine eindeutige Aussage darüber, welche der genannten Organisationsformen kommunaler Wirtschaftsförderung vorzuziehen ist (RESCHL und ROGG 2003: 19). Sogar die Kombination von einem Amt und einer privatrechtlichen Gesellschaft ist möglich (SELTSAM 2001: 195). Je nach vorliegender Situation und Zielsetzung ist zwischen den Vor- und Nachteilen abzuwägen. Während bei der Gründung einer Gesellschaft die Unabhängigkeit vom Besoldungsrahmen sowie von Stellenplänen in der öffentlichen Verwaltung zu den Vorteilen zählt, spielt die größere Wirtschaftsnähe sowie die dadurch entstehende größere Akzeptanz durch die Wirtschaftsunternehmen eine ebenso große Rolle. Als wesentliches Element im Katalog der Vorteilsgründe wirkt zudem die Flexibilität einer GmbH gegenüber einer öffentlichen Verwaltung (HELD und MARKERT 2001: 19). Die Vorteile einer verwaltungsinternen Lösung und damit die Nachteile für die Ausgliederung in eine privatrechtliche Gesellschaft liegen beim leichten Zugang zu kommunalen Informationen und wesentlich einfacheren Abstimmungsprozessen innerhalb der Verwaltung (GRABOW und HENCKEL 1998: 621).

Die Entscheidung für eine Organisationsform muss immer vor dem Hintergrund geschehen, dass dadurch ein Konkurrenzverhältnis entstehen kann. Deswegen muss die Entscheidung über die Organisationsform in den jeweiligen Kommunen von den Voraussetzungen, personellen Ressourcen, Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen sowie strategischen Zielen abhängig gemacht werden (ebd.: 621). Die Wahl der geeigneten und zweckmäßigen Rechtsform ist von einer Vielzahl von situationsgebundenen Faktoren, z. B. der Größe der Kommune, abhängig, sodass eine Präjudizierung der Rechtsformenwahl ausgeschlossen ist (SCHUBERT 1998: 67).

³⁰ Dies gilt auch, wenn von einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft Überschüsse für nicht begünstigte Tätigkeiten verwendet werden sowie eine Gewinnausschüttung oder Einlagenrückgewähr an die Gesellschafter vorgenommen wird (BOYKEN 2002: 84).

Grundsätzlich ist die Organisationsform von den Zielen und Aufgaben einer Wirtschaftsförderung abhängig. Eine Entscheidung für eine Organisationsform sollte erst nach der Gewichtung der jeweiligen Ziele und Aufgaben getroffen werden. Wenn z. B. die Tätigkeitsschwerpunkte einer Wirtschaftsförderung im Bereich des Marketing oder Consulting liegen, sollte aufgrund eher zu erwartender Akzeptanz bei der Privatwirtschaft eine privatrechtliche Organisationsform vorgezogen werden (HELD und MARKERT 2001: 19).

Für eine kommunale Ämterlösung spricht die Einbindung von Entscheidungsstrukturen in die Verwaltung. Liegt der Schwerpunkt der Arbeit bei den Aufgabenfeldern Bestandspflege und Existenzgründung, welche die Auswertung kommunaler Datenbestände sowie einen Informationsfluss innerhalb der Verwaltung erforderlich machen, so ist an dieser Stelle eine verwaltungsinterne Lösung eher von Vorteil (BOYKEN 2002: 85).

Da nicht in allen Fällen eine Entscheidung klar getroffen werden kann, wäre es wünschenswert, zu wissen, ob nun die eine oder die andere Organisationsform jene ist, die im Ergebnis bessere Erfolge erzielt. Dieser Vergleich kann jedoch nur angestellt werden, wenn der Erfolg von Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung eindeutig festzustellen ist. Geht man nun davon aus, dass Wirtschaftsförderungsgesellschaften ihre Leistungen nicht nach Marktpreisen bereitstellen, können in diesem Fall die für Unternehmen üblichen Erfolgsmaßstäbe innerhalb einer Marktwirtschaft nicht angewendet werden (NOTO 1994: 334).

Wäre eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft gezwungen, sich über den Verkauf von Leistungen zu finanzieren, so kämen lediglich gewinnmaximierende Maßnahmen zum Einsatz (ebd.: 336). Das grundsätzliche Problem der Messbarkeit von Erfolg einer kommunalen Wirtschaftsförderung bleibt bestehen und muss zunächst gelöst werden (SELTSAM 2001: 195). Ganz gleich für welche Organisationsform eine Kommune sich entscheidet, bei allen besteht die Problematik der Erfolgsmessung und des Nachweises von Erfolg.

Hinzu kommt, dass die Rolle der kommunalen Wirtschaftsförderung im Rahmen einer Wirtschaftspolitik, die weit mehr als nur die kommunalen Belange berücksichtigen muss, durch sich im Zeitverlauf ändernde Rahmenbedingungen der kommunalen Wirtschaftsförderung zusätzlich beeinflusst wird. Je nach Größe und damit meist einhergehend nach personeller Ausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung einer

Kommune ergeben sich unterschiedliche Zielsetzungen, die wiederum in unterschiedlichen Aufgaben, Maßnahmen und Instrumenten resultieren. Mit welchen Zielen, Aufgaben, Instrumenten und Maßnahmen die Kommunen zu tun haben, wird das folgende Kapitel aufzeigen.

3 Ziele, Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung

Da die Gemeinden Teil des staatlichen Systems und in die allgemeine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung eingebettet sind, ist die kommunale Wirtschaftsförderung in ihren Möglichkeiten begrenzt (MILBRADT 1990: 4). Die Grundsatzentscheidungen innerhalb eines marktwirtschaftlich organisierten, föderativen Systems sind nahezu vorgegeben, so dass kommunale Wirtschaftsförderung als Teil der nationalen Wirtschaftspolitik mit grundsätzlich gleichen Oberzielen eingeordnet werden kann (ebd.: 4).

Die fortschreitende Globalisierung, der sich fortsetzende technologisch-ökonomische Strukturwandel sowie die zunehmende Bedeutung der europäischen Ebene haben Auswirkungen auf die Arbeit der Akteure kommunaler Wirtschaftsförderung. Zu den klassischen Aufgabenfeldern kommen immer mehr neue Aufgaben.

Das Potenzial der Neuansiedlungen von Industrie- und Gewerbegebieten nimmt weiter ab, die Bestandspflege und weitere Aufgaben rücken in den Vordergrund der Bemühungen der kommunalen Wirtschaftsförderung (AMELN 1990: 20). Diese veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen haben viele Kommunen veranlasst, ihre kommunale Wirtschaftsförderung neu auszurichten und den Zielkatalog wesentlich umfangreicher zu gestalten sowie ihre Maßnahmen und Instrumente auf die sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.

Während die finanziellen und personellen Ressourcen knapper werden, steigen gleichzeitig die Erwartungen an die Akteure kommunaler Wirtschaftsförderung (FLOETING und HOLLBACH-GRÖMIG 2005: 10). Von kommunalen Wirtschaftsförderungen wird zunehmend der Nachweis verlangt, dass ihre durchgeführten Maßnahmen einen messbaren Erfolg vorweisen können. Das große Ziel ist es, den Einsatz von Personal und Finanzen in ein überprüfbares Verhältnis zur Erledigung der Aufgaben zu bringen, demnach Input und Output gegenüber zu stellen (MANTIK 2005: 8). Dies setzt allerdings voraus, dass die Ziele, Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen einer kommunalen Wirtschaftsförderung bekannt sind.

3.1 Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung

Eine Erfolgskontrolle soll Aufschluss darüber geben, inwiefern durchgeführte Programme und Maßnahmen entsprechend der zugrunde liegenden Zielsetzungen zu Wirkungen und Auswirkungen geführt haben. In der Folge ist eine Erfolgskontrolle also nur dann sinnvoll durchführbar, wenn zuvor Ziele formuliert wurden (VOLZ 1980: 140). Ziele müssen demnach formuliert werden, um einen darauf abgestimmten Mitteleinsatz zu initiieren. Erst dann kann eine Analyse des Erfolges oder Misserfolges der eingesetzten Maßnahmen erfolgen.

Da der Begriff des Erfolges streng zielorientiert ist, also der Erfolg am Ergebnis der Aktivitäten gemessen wird, d. h. an den Veränderungen der Zielerreichungsgrade, stellt sich die Frage, welche Ziele man darunter verstehen kann (EEKHOFF 1977: 11 ff.). Sind es die unmittelbar zu sehenden Resultate der Verwaltung oder die daraus resultierenden Wirkungen auf die Umwelt? Gibt es überhaupt die allgemein gültigen und richtigen Ziele? Oder sind sie jeweils von der Strategie der Entscheider abhängig? Und wenn die Ziele immer dieselben sind, kann eine Priorisierung dann Unterschiede bewirken?

Insofern ist es notwendig, zunächst aufzuzeigen, welchen Inhalt Ziele haben, in welchem Verhältnis sie zueinander stehen, aber auch welche Motive hinter der Formulierung von Zielen zu finden sind (SELTSAM 2001: 94). Die Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderung werden nicht zum Selbstzweck durchgeführt, sondern dienen dazu, übergeordnete Ziele der nationalen Wirtschaftspolitik zu verwirklichen (HAUG 2004: 47). Kommunale Wirtschaftsförderung ist demnach Teil einer raumwirksamen Strukturpolitik und damit Bestandteil der kommunalen Entwicklungspolitik.

Kommunale Wirtschaftsförderung ist, bedingt durch unterschiedliche Ausgangslagen und Anforderungen, durch eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Aktivitäten gekennzeichnet. Im Allgemeinen werden, trotz fehlender Legaldefinition, die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung bereits in den jeweiligen Definitionsversuchen formuliert (AMELN 1990: 21 f.).

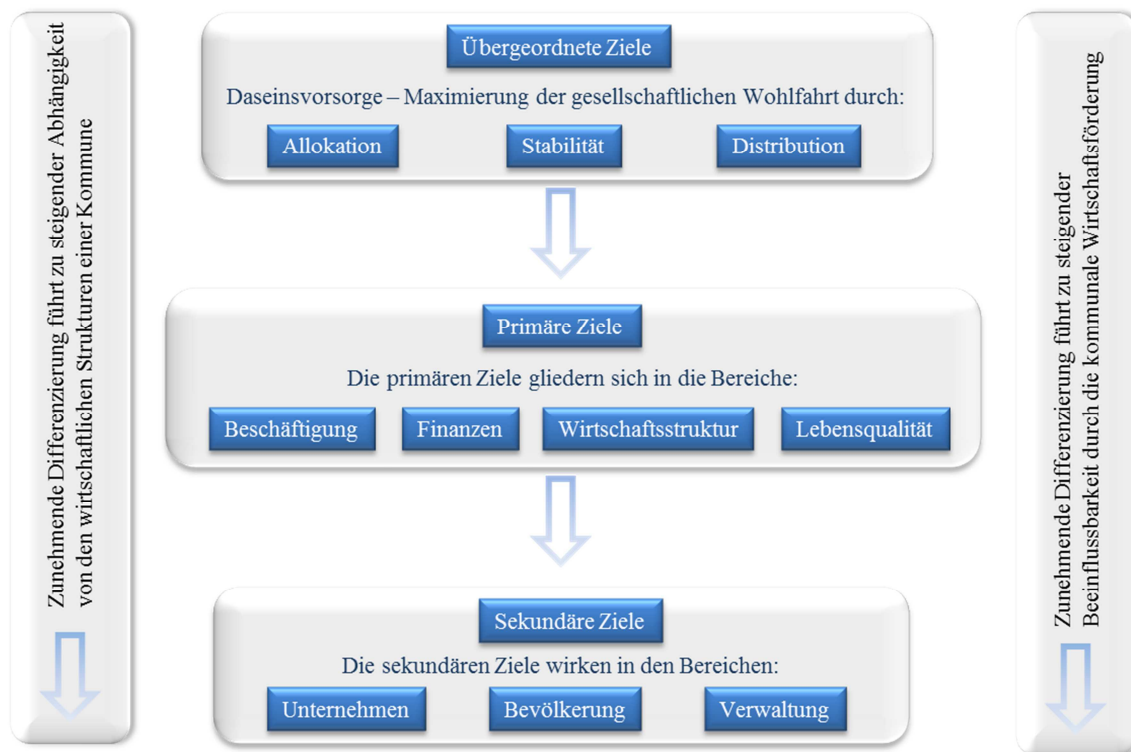
Eine Zieldefinition für die kommunale Wirtschaftsförderung wurde in der einschlägigen Literatur vielfach vorgenommen. Mitunter wurden dabei die Ziele-, Instrumenten- und Maßnahmenebenen vertauscht oder unsystematisch als Beziehungsgeflecht dargestellt (BOYKEN 2002: 11 ff.). Der Schwerpunkt liegt in der Literatur auf theoretischen

Abhandlungen, deren Verfasser die Kompliziertheit der Theorie zu Lasten einer praktischen Anwendbarkeit hervorheben.

Die Notwendigkeit einer Zieldefinition wird hier nicht in Frage gestellt. Einmal formulierte Ziele sollten jedoch nicht als Paradigmen verankert werden. Vielmehr muss klar sein, dass Ziele bzw. deren Priorisierung einem Wandlungsprozess unterliegen und daher ständig an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen (vgl. Kap. 2.3).

Daher sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die genannten Ziele in ihrer Vollständigkeit keinen endgültigen Zustand darstellen, sondern von den jeweiligen kommunalen Wirtschaftsförderungen durch – an die örtlichen Strukturen angepasste – empirische Maßnahmen immer wieder neu festgelegt werden sollten (SELTSAM 2001: 94 ff.). Ziele und Instrumente zur Erfüllung der Aufgaben sind geographisch auf einen definierten Raum ausgelegt und leiten sich wesentlich von den wirtschaftlichen Voraussetzungen in den Kommunen, der Pflichterfüllung der Daseinsvorsorge der Kommune für die Bewohner sowie der anerkannten Rolle der Wirtschaftsförderung ab (SARTOWSKI 1990: 10).

Neben den übergeordneten Zielen der kommunalen Wirtschaftsförderung, die insbesondere die Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt zum Inhalt haben, gibt es noch weitere Ziele, die im Folgenden in primäre und sekundäre Ziele unterschieden werden (vgl. Abb. 1:).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 1: Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Unterteilung in verschiedene Hierarchieebenen weist darauf hin, dass die Oberziele, die primären und die sekundären Ziele zueinander in einer gewissen Beziehung stehen (SELTSAM 2001: 118). Idealtypisch wäre zunächst eine Zielbestimmung, dann die Zieloperationalisierung über die nachgelagerten Ziele und letztlich die Festlegung von geeigneten Maßnahmen zur Zielerreichung. Teilziele sollten so konkret wie möglich formuliert und schließlich operationalisiert werden. Wenn es daraufhin gelingt, eine Kausalbeziehung zwischen den Instrumenten und Zielen herzustellen, kann über eine Beurteilung der Effizienz der Maßnahmen auch eine Steuerung im Sinne eines rationalen Mitteleinsatz erfolgen (MILBRADT 1990: 6).

3.1.1 Übergeordnete Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung

Übergeordnete Ziele haben allgemeine Gültigkeit und einen generellen Charakter. Je weiter die Ziele differenziert werden, desto eher sind diese auch von den jeweiligen wirtschaftlichen Strukturen einer Kommune abhängig. Unabhängig davon, dass Ziele im

Laufe der Zeit und in Abhängigkeit der sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Anpassung erfahren müssen (vgl. Kap. 2.3), gibt es übergeordnete und damit generelle Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung, die in die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge eingebettet sind.

Durch die Vorgabe einer marktwirtschaftlichen Organisation sowie das Vorhandensein eines föderalistisch gegliederten Staatswesens sind die Gemeinden die Träger von Wirtschafts- und Sozialpolitik. Als Teil der staatlichen Wirtschaftspolitik ist die kommunale Wirtschaftsförderung grundsätzlich an die gleichen Ziele gebunden, wobei die Kommunen sich in erster Linie um die Erhöhung der Wohlfahrt der Einwohner zu kümmern haben.

So wird kommunale Wirtschaftsförderung als die „Sicherung und Steigerung des wirtschaftlichen und sozialen Wohls, d. h. der Erwerbsgrundlagen und des Lebensstandards der kommunalen Einwohner, die Zukunftssicherung gemeindlichen Lebens durch eine umfassend verstandene Daseinsvorsorge“ verstanden (SCHUBERT 1998: 40).

Das übergeordnete Ziel knüpft an den Verbesserungen der Standortanforderungen von Unternehmen an und dient letztendlich dazu, den Unternehmensbestand qualitativ und quantitativ in der Kommune zu erhöhen (HELD und MARKERT 2001: 13). In der Folge lassen sich aus volkswirtschaftlicher Sicht die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung den Bereichen der Wohlfahrtsmaximierung, nämlich der Allokation, der Distribution und der Stabilisierung, zuordnen (SCHUBERT 1998: 47). Während die Maßnahmen der regionalen Wirtschaftsförderung ihren Schwerpunkt bei der ausgleichspolitischen Zielsetzung haben, stehen für die Kommunen eher wachstums- und stabilitätspolitisch orientierte Ziele im Vordergrund (SELTSAM 2001: 97 und AMELN 1990: 22). Die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung sollten an diese Unterscheidung angelehnt werden, allerdings ist durch Überschneidungen eine eindeutige Zuordnung nicht immer möglich (MILBRADT 1990: 6).

Die Allokation, also die optimale Verteilung bzw. Lenkung von Produktionsfaktoren auf verschiedene Einsatzmöglichkeiten, beinhaltet z. B.:

- Schaffung und Unterhaltung öffentlicher Infrastruktur
- Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienste, z. B. Bauleitplanung, Entsorgung, Straßenbau

-
- Steigerung der wirtschaftlichen Leistung der Bewohner und Erhöhung der privaten Haushaltseinkommen
 - Erhöhung des Steuerpotenzials
 - Vermeidung von staatlichen bzw. kommunalen Transferleistungen
 - Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung
 - Stärkung der kommunalen Finanzkraft (SELTSAM 2001: 97, SCHUBERT 1998: 47 sowie SARTOWSKI 1990: 10)

Das Stabilitätsziel verfolgt die Absicherung der ökonomischen Existenz der in den jeweiligen Regionen lebenden Menschen. Dazu gehören die Ziele:

- Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur
- Positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes (SELTSAM 2001: 97)

Der Distribution wird keine Rolle innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung zugeschrieben (SCHUBERT 1998: 47). Gleichwohl stellt sich die Frage, ob es sich nicht um Verteilung von Wirtschaftsleistungen handelt, wenn durch einen regional differenzierten Mitteleinsatz die Effizienz der kommunalen Wirtschaftspolitik erhöht wird (SELTSAM 2001: 21).

Die Zielsetzung der Wohlfahrtsmaximierung³¹ ist auch kritischen Fragen ausgesetzt:

- Geht es tatsächlich um das Wohl der Gemeindebürger?
- Beschränken sich die Auswirkungen der kommunalen Wirtschaftsförderung lediglich auf das jeweilige Gemeindegebiet?
- Handelt es sich bei den Kommunen demnach um „geschlossene Gesellschaften“?³²

Es stellt sich also die Frage, wie kommunale Wirtschaftsförderungen ihre primären und sekundären Ziele unter dem Dach der Globalziele so formulieren, dass sie diese im Rahmen einer Ziel-Ergebnis-Beziehung operationalisieren und schließlich auswerten können.

³¹ Über den Wohlfahrtsbegriff äußert sich ausführlich SELTSAM (2001: 98 ff.).

³² Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich ausführlich HAUG (2004: 49 ff.).

3.1.2 Primäre Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung

Unter dem übergeordneten Ziel der Daseinsvorsorge im Rahmen der Wohlfahrtsmaximierung können weitere Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung spezifiziert werden. Sie haben den Charakter einer Daueraufgabe und sind nicht kurzfristig zu erfüllen. Gleichzeitig sind sie von den jeweiligen kommunalen Voraussetzungen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig und sollten Widersprüche zu anderen kommunalen Aufgaben minimieren (SCHUBERT 1998: 46).

Gemäß dem bereits skizzierten Wandel der Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung haben sich im Zeitverlauf auch die Ziele geändert. Je nach der Situation der jeweiligen Kommune werden die Ziele generell mit unterschiedlichen Gewichtungen betrachtet, so dass auch die kommunalen Wirtschaftsförderungen den jeweiligen Zielen unterschiedliche Bedeutungen beimessen (HELD und MARKERT 2001: 14).

Zu den primären Zielen der kommunalen Wirtschaftsförderung zählen in den jeweiligen Bereichen die im Folgenden genannten Ziele. In der Literatur werden die drei ersten Zielsetzungen als ökonomische Ziele und das letztformulierte als außerökonomisches Ziel bezeichnet (SELTSAM 2001: 107).

- Beschäftigung: Die Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen und dadurch Sicherung und Schaffung des lokalen Arbeitsplatzangebotes.
- Finanzen: Der Erhalt sowie die Zunahme der kommunalen Einnahmen, d. h. die Stärkung der Steuer- und Finanzkraft in den Gemeinden.
- Wirtschaftsstruktur: Die Schaffung und Sicherung einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur im Sinne einer diversifizierten Branchenzusammenstellung innerhalb der Kommune, d. h. Schaffung einer Krisenfestigkeit der kommunalen Wirtschaft.
- Lebensqualität: Die Steigerung der Lebensqualität eines Standortes allgemein durch Verbesserung des Wirtschaftsklimas (HELD und MARKERT 2001: 14).

Beschäftigungspolitische Ziele

Die Quantifizierung der beschäftigungspolitischen Ziele wird im Rahmen der Rechtfertigung kommunaler Wirtschaftspolitik gerne thematisiert und als Indikator für kommunales Handeln herangezogen. Durch das Verfolgen dieser Ziele soll mittels Abbau von Arbeitslosigkeit eine Reduzierung der Transferleistungen, wie z. B. der Sozialhilfe,

angestrebt werden. In der Folge ergeben sich positive Wirkungen auf den Umsatz der Unternehmen, die Gewinne steigen, Steuereinnahmen erhöhen sich. Auch im Umland wird vermehrt konsumiert. Zuzüge ehemaliger Pendler erhöhen den Konsum und damit den Umsatz innerhalb der Gemeinde.

Allerdings stellen die genannten Komponenten zur Erfolgsmessung wirtschaftsfördernder Tätigkeiten nur sehr bedingt einen brauchbaren Maßstab dar (SELTSAM 2001: 108). So kann es zum einen sein, dass durch die direkten Verhandlungen der Wirtschaftsförderung mit einem ansiedlungswilligen Unternehmen Arbeitsplätze entstehen. Zum anderen können exogene Faktoren ganz unabhängig vom Einfluss der Wirtschaftsförderung zu mehr oder weniger Arbeitsplätzen führen. Gleichzeitig können sinkende Arbeitsplatzzahlen durch Maßnahmen der Wirtschaftsförderung in Ausmaß und Geschwindigkeit gemildert und damit als Erfolg gewertet werden.³³ Eine Quantifizierung würde die Isolation der wirtschaftsfördernden Instrumente voraussetzen und bedeuten, die Arbeitsplatzentwicklung mit und ohne Maßnahmen der Wirtschaftsförderung zu prognostizieren.

Fiskalisches Ziel

Das fiskalische Ziel dient der Sicherung und Steigerung der Finanzkraft in den Kommunen, die an zwei Punkten ansetzen kann: Eine Erhöhung der Finanzkraft gewährt entweder die Erhöhung der kommunalen Infrastrukturleistungen oder niedrigere Steuersätze bei unveränderten Infrastrukturleistungen für die Unternehmen und Bürger. In der Folge erhöht sich die Attraktivität der Kommune, weitere Zuzüge von Unternehmen werden generiert, Steuereinnahmen erhöht (ebd.: 110). Auch dieses Ziel ist für eine Erfolgsmessung kein Kriterium, denn es ist kaum abzuschätzen, wann und in welchem Umfang aus der Induzierung wirtschaftlicher Aktivitäten mit zusätzlichen Steuereinnahmen zu rechnen ist (ebd.: 112).

³³ Durch die Steigerung der Zahl der Arbeitsplätze können in einer Kommune durchaus auch negative Effekte entstehen. So kann beispielsweise der Zuzug von Arbeitnehmern zu einem Anstieg der Immobilienpreise führen.

Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur

Als weiteres Ziel verfolgt eine kommunale Wirtschaftsförderung die Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur. Die Auffächerung hin zu einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur soll konjunkturelle Abhängigkeiten minimieren und die Krisenfestigkeit maximieren (AMELN 1990: 22). Ein ausgewogener Branchen- und Betriebsgrößenmix bietet größeren Schutz vor konjunkturellen Schwankungen als ein monostrukturiertes Wirtschaftsgefüge in einer Kommune. Zusätzlich gilt es vor dem Hintergrund die wirtschaftlichen Strukturveränderungen mit möglichst wenig negativen Begleiterscheinungen zu meistern.

Eine durch externe Faktoren beeinflusste Abwanderung in einer monostrukturierten Gemeinde setzt eine negative Entwicklungsspirale in Gang. Die Attraktivität der Gemeinde sinkt, qualifiziertes Personal wird freigesetzt und wandert ab, Neuansiedlungen werden dadurch die Grundlage entzogen, Konsum und Umsatz sinken, in der Folge gehen auch die kommunalen Einnahmen zurück (SELTSAM 2001: 112).

Lebensqualität

Die Wohlfahrtsmaximierung einer Gemeinde hängt zusätzlich von den außerökonomischen Zielen ab und wird maßgeblich von der Lebensqualität der Bevölkerung bestimmt. Aspekte wie Umweltbeschaffenheit, soziale Begebenheiten und Wohnumfeldqualität spielen bei der Steigerung der Lebensqualität eine Rolle. Damit gewinnen die weichen Standortfaktoren an Bedeutung, die in der Folge die harten Standortfaktoren ergänzen und zu einem günstigen wirtschaftlichen Umfeld und damit der Verfolgung der Oberziele beitragen (AMELN 1990: 22).

Im Ergebnis dienen die genannten primären Ziele der Verbesserung der Standortbedingungen für Betriebe und Unternehmen (SARTOWSKI 1990: 10). Wie aber misst man z. B. eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur? Welche Verteilung nach Branchen und Betriebsgrößen lassen auf eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur schließen? Wie und nach welcher Zeitspanne lassen sich Rückschlüsse auf die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung ziehen?³⁴ Die Funktion der primären Ziele ist es demnach nicht, ein

³⁴ Die Zeitspanne ist insofern gesondert zu betrachten, als es um die Nachhaltigkeit einer Aufgabe geht. Gleich, ob die Maßnahme in einem oder erst in drei Jahren greift, die Lage muss rechtzeitig erkannt, die Ziele entsprechend angepasst und die korrigierten Maßnahmen eingelei-

Paradigma festzulegen, vielmehr geht es darum, dass sie eine generell zu beachtende Leitlinie für sämtliche wirtschaftsfördernden Tätigkeiten sein sollten. Die genannten Primärziele unterliegen weitestgehend ökonomischen Gesichtspunkten. Ob das Ziel erreicht wird, hängt in erster Linie von den Unternehmen ab. Das den Unternehmen von der Gemeinde im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung zur Verfügung gestellte Angebot muss von diesen auch nachgefragt und angewendet werden (AMELN 1990: 23).

Neben den wirtschaftspolitischen Leitvorstellungen, also den übergeordneten Zielen und den soeben beschriebenen primären Zielen, müssen die Ziele in einer konkreten Zielformulierung auf kommunaler Ebene münden. Diese sekundären Ziele befinden sich auf einer Ebene, die durch die kommunale Wirtschaftsförderung nun direkt beeinflussbar sind und durch konkretes Handeln umgesetzt werden können (SELTSAM 2001: 114).

3.1.3 Sekundäre Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Vermischung der Ziele in der gängigen Literatur sowie deren unterschiedliche Zuordnung in verschiedene Ebenen der Zielhierarchie macht an dieser Stelle eine Vereinfachung erforderlich. Eine Unterteilung in übergeordnete, primäre und sekundäre Ziele wird deswegen vorgenommen, weil mit jeder weiteren Ebene eine zunehmende Verschmelzung mit den Instrumenten und Maßnahmen stattfindet.

Die sekundären Ziele, in der Literatur auch Unterziele oder abgeleitete Teilziele genannt (SARTOWSKI 1990: 114, SCHUBERT 1998: 40 ff.), sind durch die kommunale Wirtschaftsförderung direkt zu beeinflussen und stehen in engem Zusammenhang mit den primären Zielen. Sekundäre Ziele sind besonders abhängig von den speziellen kommunalen Gegebenheiten sowie den politischen Prozessen und werden teilweise in Abhängigkeit der jeweiligen wirtschaftlichen und strukturellen Rahmenbedingungen zur Erreichung der übergeordneten Ziele eingesetzt (SARTOWSKI 1990: 10).

tet werden. Nur so wird der Effekt verhindert, dass das Quartalsergebnis optimiert wird, jedoch das Gesamtergebnis insgesamt immer schlechter wird (vgl. dazu auch Abb. 4:).

Die hier aufgezählten sekundären Ziele bilden bereits den Übergang zu den Instrumenten. Die Konkretisierung in sekundäre Ziele verleiht den Zielen gleichzeitig einen instrumentellen Charakter und liefert dadurch erste Anhaltspunkte für eine Erfolgsmessung (SELTSAM 2001: 114). Die sekundären Ziele können in betriebsbezogene, bevölkerungsbezogene und verwaltungsbezogene Ziele unterteilt werden (STEMBER 1997: 12).

Betriebsbezogene Ziele

Betriebsbezogene Ziele sind auf die unmittelbaren Adressaten der kommunalen Wirtschaftsförderung, nämlich die Unternehmen und ihre Bedürfnisse ausgerichtet (SELTSAM 2001: 115). Sie zielen auf die Verbesserung der betrieblichen Standortsituation ab und folglich auf den Erhalt von bestehenden und die Anwerbung neuer Unternehmen (STEMBER 1997: 12). Die Inhalte der sekundären Zielformulierungen im Bereich der Unternehmen beziehen sich beispielsweise auf die Standortqualität, das Wirtschaftsklima, die Investitionsbereitschaft, die Arbeitskräfte und die Infrastruktur (SELTSAM 2001: 99).³⁵

Die kommunale Wirtschaftsförderung hat folglich im Bereich der betriebsbezogenen Ziele die Möglichkeit, eine Verbesserung der standortbezogenen Determinanten anzustreben, die im Gegensatz zu den betriebsinternen Faktoren, wie z. B. strukturelle oder konjunkturelle Probleme, auch – zumindest in gewissem Umfang – durch die Kommune beeinflussbar sind. Insbesondere die sekundären Ziele hängen sehr stark von der jeweiligen wirtschaftlichen Situation der Kommune ab. Eine Zielformulierung könnte beispielsweise die Unterstützung eines Unternehmens bei dem Wunsch nach einer Kapazitätsausweitung bzw. eine Standortverlagerung innerhalb der Kommune sein. Dass die Ziele miteinander in Verbindung stehen und nicht isoliert voneinander betrachtet werden können, zeigt die Zielformulierung des folgenden Beispiels ganz deutlich, denn hierbei werden auch die primären Ziele positiv beeinflusst. Durch eine Kapazitätsausweitung am Standort werden zusätzlich Arbeitsplätze geschaffen, dadurch verbessert sich die Finanzkraft einer Kommune und damit wird auch die Krisenfestigkeit der

³⁵ Vor dem Hintergrund, dass erfolgreiche Unternehmen zu einer positiven Wirtschaftsentwicklung der Kommune beitragen, ist es im Sinne der kommunalen Wirtschaftsförderung, jene Voraussetzungen zu schaffen, die den Unternehmen gute Bedingungen bieten; demnach für die Beseitigung unternehmensexterner Hindernisse zu sorgen (SELTSAM 2001: 116).

lokalen Wirtschaftsstruktur gestärkt (MÖLLER 1963: 66). Gleichzeitig korrespondiert die Zielkette mit dem übergeordneten Ziel der Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt.

Zu betonen ist an dieser Stelle die Tatsache, dass Unternehmen ihre Entscheidungen aus konjunkturellen oder strukturellen Gründen mit eigenem unternehmerischen Risiko innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems fällen. Aus dem Grund kann eine kommunale Wirtschaftsförderung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Entscheidungsfindung eines Unternehmens ausüben, sondern lediglich begleitend und unterstützend tätig werden (ebd.: 66).

Betriebsbezogene Ziele dürfen sich nicht allein auf bestimmte Betriebe beziehen, sondern müssen die Allgemeinheit der Unternehmen in der Kommune mit einschließen (SELTSAM 2001: 117). Von betriebsbezogenen Förderprogrammen ist daher in der Regel abzusehen, da sie den Wettbewerb zwischen den Betrieben verzerren würden (BOYKEN 2002: 13).

Bevölkerungsbezogene Ziele

Die bevölkerungsbezogenen Ziele auf der Ebene der sekundären Ziele einer kommunalen Wirtschaftsförderung beziehen sich auf die wirtschaftliche Absicherung der erwerbstätigen Bevölkerung (STEMBER 1997: 12). In dem Zusammenhang gilt es Ziele zu formulieren, welche die Lebensbedingungen der Erwerbsbevölkerung vor Ort so beeinflussen, dass sie an den Ort gebunden werden. Eine mögliche Zielformulierung könnte sein, eine positive Entwicklung der Zahl der Einwohner oder privaten Haushalte anzustreben (SELTSAM 2001: 117). Das bedeutet also, Abwanderung zu vermeiden und Zuzüge zu gewinnen.

Meist hängt die Entscheidung über den Standort eines Unternehmens bzw. den Wohnort eines Arbeitnehmers von vielen, kaum messbar und stark subjektiven Faktoren ab (GRABOW 1994: 147). Das zuvor formulierte primäre Ziel des Erhalts und der Sicherung der Arbeitsplätze vor Ort geht dem Ziel, die Bedingungen der Erwerbsbevölkerung positiv zu beeinflussen, voraus und zeigt auch hier deutlich die Interdependenz zwischen den verschiedenen Zielebenen. Seitens der Kommune gilt es also, ansiedlungswillige Unternehmer und deren Mitarbeiter vom Standort zu überzeugen (LINDEN 1972: 48).

Vor dem Hintergrund, dass sich die harten Standortfaktoren in den Kommunen nur noch wenig unterscheiden, bedeutet das für die Kommunen, dass sie sich anhand ihrer weichen Standortfaktoren profilieren und sich dadurch von anderen Kommunen absetzen (SELTSAM 2001: 117). Dazu zählen z. B. die Steigerung von Umwelt- und Wohnqualität, die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum für die privaten Haushalte, die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen sowie Freizeit-, Kultur- und Sportangebote³⁶ (ebd.: 118).

Verwaltungsbezogene Ziele

Einen weiteren entscheidenden Aspekt stellen die verwaltungsbezogenen Ziele für die kommunale Wirtschaftsförderung dar, da hier die Eigeninteressen der Verwaltung im Vordergrund stehen (STEMBER 1997: 12). Dazu zählen insbesondere die Sicherung sowie die Steigerung der Steuerkraft und des Steueraufkommens (LANGE 1981: 6). Sowohl aus Sicht der Verwaltung, als auch aus Sicht der verantwortlichen Politiker ist die Erhaltung oder Mehrung der Finanzkraft und die Senkung bzw. die Vermeidung von Ausgaben ein wichtiges Ziel (SELTSAM 2001: 118).

Ferner ist es ein Ziel, dass die öffentlichen Güter optimal, d. h. mit größtmöglichem Nutzen für die Bevölkerung, zur Verfügung gestellt werden sowie die entsprechende Finanzierung nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit sichergestellt wird (MILBRADT 1990: 6). In der Folge soll demnach bei einem gegebenen Mitteleinsatz das Ergebnis bzw. der Output maximiert oder bei vorgegebenem Ziel der Mitteleinsatz oder der Input minimiert werden (SELTSAM 2001: 118).³⁷

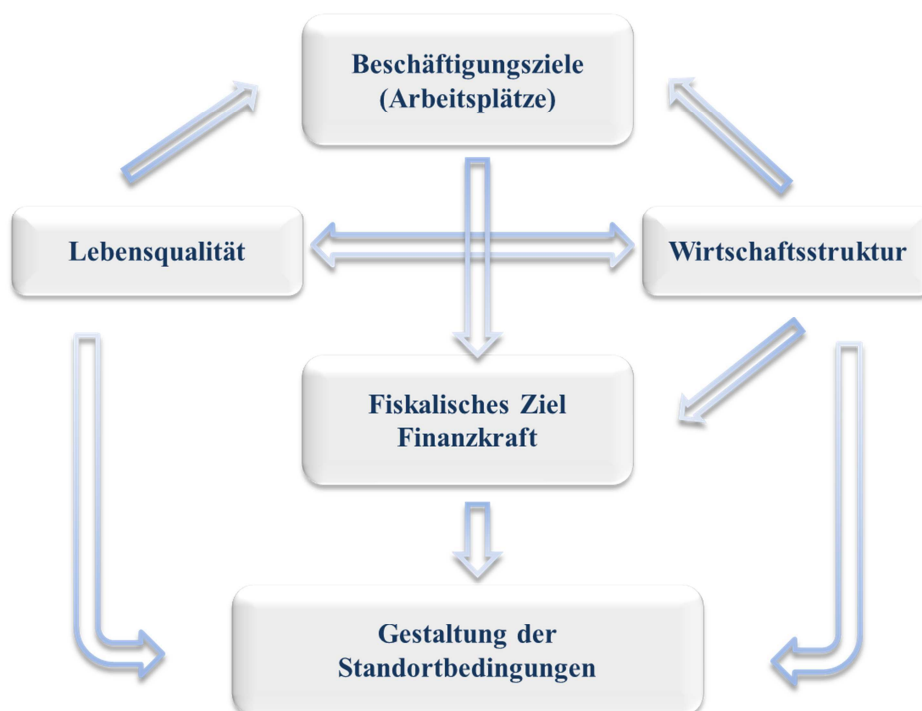
Anhand der Beispiele für Zielformulierungen auf der sekundären Zielebene wurde bereits deutlich, dass fast alle Ziele zueinander in einer gewissen Beziehung stehen.

³⁶ Zur Bedeutung der Faktoren Kultur, Freizeit und Sport siehe auch NAWROCKI (1994: 327 ff.).

³⁷ Inwiefern die genannten Zielformulierungen tatsächlich quantifizierbar und damit messbar sind, wird im Kapitel 4.4 behandelt.

3.1.4 Anforderungen an ein kommunales Zielsystem

Als Voraussetzung zur Durchführung einer Erfolgskontrolle (vgl. Kap. 4) ist eine zielorientierte Planung zwingend notwendig. Deshalb braucht eine Kommune zur Durchführung der Kontrolle des Erfolgs unterschiedlicher wirtschaftsfördernder Maßnahmen ein umfassendes Zielsystem (VOLZ 1980: 254). Die Ziele weisen Interdependenzen auf und bilden schließlich ein Zielsystem mit vielfältigen Abhängigkeiten (vgl. Abb. 2:).



Quelle: nach SELTSAM 2001: 119

Abb. 2: Anforderungen an ein kommunales Zielsystem

Wenn das Beschäftigungsziel nicht erreicht wird, also Arbeitslosigkeit herrscht, hat das negative Auswirkungen auf die Finanzkraft der Gemeinde. In der Folge kann sich das negativ auf den Ausbau kommunaler Infrastruktur auswirken, was wiederum negative Folgen für die Wirtschaftskraft der Kommune hat. Darunter leidet die Ausgestaltung der Standortbedingungen für die Unternehmen und die Wohnbevölkerung, die wiederum von der Finanzkraft der Kommune abhängen und das Beschäftigungsziel beeinflussen. Umgekehrt wirken sich die genannten Zielbeziehungen bei einem erfolgreichen Einsatz wirtschaftsfördernder Maßnahmen auch positiv aus (SELTAM 2001: 118).

Je konkreter die sekundären Ziele formuliert werden und je eher diese auf den jeweiligen kommunalen Wirtschaftsraum zugeschnitten sind, umso eher entstehen mit anderen Ressorts der Verwaltung aber auch Zielüberschneidungen und Konfliktsituationen (ebd.: 120). Ein Konflikt zwischen den Zielen einer ausgeglichenen Wirtschaftsstruktur und großer Finanzkraft besteht beispielsweise darin, dass eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur nicht zwingend die Steuereinnahmen erhöht. Ein hoher Besatz an kleinen und mittleren Unternehmen am Standort bedeutet zwar vergleichsweise wenig Gewerbesteuer, dafür aber eine ausgeglichene und stabile Wirtschaftsstruktur. Ein Großunternehmen am Standort hat höhere kommunale Einnahmen zur Folge, würde allerdings in Zeiten konjunktureller oder struktureller Probleme zu einem stärkeren Arbeitsplatzabbau führen (ebd.: 120). Gleichzeitig können die Ziele aber durchaus auch Harmonien aufweisen, wenn z. B. die Schaffung von Arbeitsplätzen die kommunalen Einnahmen erhöht und die sozialen Ausgaben verringert (ebd.: 120).

Die Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung dürfen also nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollten sich weder positiv noch negativ wechselseitig beeinflussen, sich also mindestens neutral zueinander verhalten oder gar Synergieeffekte bewirken (ebd.: 119). Bei der Einsatzplanung wirtschaftsfördernder Instrumente sollte folglich immer auf die wechselseitigen Beziehungen geachtet werden. Die Erstellung eines Zielsystems dient dazu, die Ungenauigkeit von Programmzielen zu verringern und dadurch zur Messung der Zielerreichung beizutragen (VOLZ 1980: 143).

Die Ziele einer kommunalen Wirtschaftsförderung müssen gegliedert sein. Wird für einen definierten Bereich ein Zielsystem erstellt, so muss es dafür ein oberstes Ziel geben, welches durch eine Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen erreicht werden kann, die allerdings nicht unmittelbar aus dem Hauptziel abgeleitet werden können. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Aufgliederung des übergeordneten Zieles in weitere primäre und sekundäre Ziele. Dabei beschreibt jedes Ziel einen angestrebten Zustand, der sich vom augenblicklichen Zustand unterscheidet. Handelt es sich bei dem angestrebten Ziel um ein sekundäres Ziel, also ein in der Zielhierarchie nachgeordnetes Zielelement, dann ist das erreichte Ziel seinerseits das Mittel zum nächst höheren Ziel (ebd.: 144).

Neben dieser Gliederung müssen die Ziele ebenfalls in einer Zielhierarchie angeordnet sein. Durch eine hierarchische und logische Ordnung sowohl der Ziele als auch der

Maßnahmen, die zur Zielerreichung eingesetzt werden sollen, entsteht ein Zielsystem, welches es erlaubt, aus den jeweiligen Zielen Programme und Maßnahmen herzuleiten (ebd.: 145). Ziele müssen operational und präzise sein, d. h. die Zielformulierung³⁸ muss möglichst exakt erfolgen, denn nur so sind im Nachhinein die Vergleiche mit dem Zielerreichungsgrad möglich (vgl. Kap. 4.4.1). Dabei sollte auf die Handhabung geachtet werden, denn eine zu große Fülle von übertriebenen Zielbeschreibungen würde die Durchführbarkeit eher behindern als fördern (ebd.: 146).

Die Operationalität verlangt von den Zielinhalten eine genaue Definition. An dieser Stelle werden weitere Voraussetzungen für eine Erfolgsmessung geschaffen, denn Operationalisierung der Ziele bedeutet, dass die angestrebte Zielsituation aus der bestehenden Ausgangssituation abgeleitet werden kann. Darüber hinaus muss ein Grad der Zielerreichung messbar sowie der Zeitpunkt oder Zeitrahmen der Zielerreichung festgelegt sein. Für Ziele, die im vorgegebenen Zeitraum nicht oder nur teilweise erreicht werden, muss eine Prioritätenordnung existieren (ebd.: 146).

Um ein kommunales Zielsystem zu entwickeln, besteht die Möglichkeit eines deduktiven oder induktiven Verfahrens. Werden operationale Ziele aus übergeordneten Grundsätzen oder Leitvorstellungen abgeleitet, so ist das Verfahren deduktiv. Beim induktiven Verfahren werden Ziele durch eine Bestandsaufnahme von Zielen, Zielvorstellungen und Zielsetzungen ermittelt und zu einem Zielsystem zusammengefasst. Leider bringen beide Methoden auch Nachteile mit sich. Das deduktive Verfahren täuscht inhaltliche Vollständigkeit vor und ist zudem streng analytisch. Bei der induktiven Methode hingegen werden übergeordnete Zusammenhänge vernachlässigt. Eine strikte Orientierung an den bestehenden Problemen führt zu einer stark subjektiven Zielidentifizierung (ebd.: 147).

Eine Zielsystementwicklung kann in der Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung durch verschiedene Arbeitsschritte mittels induktivem Verfahren erfolgen. Zunächst sollten sowohl analytisch in Form von Ableitungen, Auswertung von Rechtsvorschriften, Befragungen, Interviews oder Monitorings, als auch kreativ mittels Brainstorming oder anderer Verfahren mögliche Ziele gesammelt werden. Dabei kann die Zielsamm-

³⁸ Z. B. hat die Stadt X das Ziel, im Jahr X Gewerbesteuererinnahmen in Höhe von X € zu erreichen oder X neue Arbeitsplätze zu schaffen.

lung abhängig und unabhängig vom jeweiligen Ist-Zustand vorgenommen werden. Im Rahmen einer klaren und präzisen Zielformulierung wird daraufhin die Realisierbarkeit, Messbarkeit sowie der Zeitbezug überprüft. Anhand einer Auflistung der formulierten Ziele erfolgt eine Katalogisierung von den übergeordneten hin zu den untergeordneten Zielen, so dass schließlich eine hierarchische Gliederung im Sinne einer Ziel-Mittel-Relation stattfinden kann (ebd.: 147).

Die Schwierigkeit bei den formulierten Zielsystemen liegt bei der Übertragbarkeit sowie der praktischen Anwendbarkeit bei der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung. Sie erweisen sich zum Ersten als wenig zweckmäßig, weil oft die Zielerreichungsgrade mit den Maßnahmen vermischt werden. Werden die Zielsysteme nur von Planern und nicht von den Gremien zusammengestellt, ergibt sich zum Zweiten ein weiteres Problem. Die Verwaltung könnte einen beliebig hohen und eigenwilligen Ermessensspielraum bei der Durchführung von Maßnahmen erhalten, wenn das Zielniveau so hoch festgelegt wird, dass es keine realistische Handlungsanweisung mehr darstellt.

Zielniveaus können erst dann bestimmt werden, wenn die zur Verfügung stehenden Handlungsprogramme, Maßnahmen oder Instrumente überprüft und bewertet wurden (ebd.: 148 ff.). Trotz aller hier aufgeführten Problembereiche, die bei der Zielformulierung kommunaler Wirtschaftsförderung auftreten, bleibt die gewissenhafte Auseinandersetzung mit Zielen dennoch eine Voraussetzung für die Messung des Erfolgs.³⁹

Durch die Formulierung der sekundären Ziele, die sich an der jeweiligen wirtschaftlichen Situation der Kommune orientieren, können nun für die kommunale Wirtschaftsförderung die Aufgaben zur Erfüllung dieser Ziele formuliert werden.

3.2 Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung

Wirtschaft ist ein dynamischer Prozess und fordert von allen Beteiligten ein ständiges Beobachten und Reagieren auf veränderte Marktsituationen. Dies trifft auch auf die kommunale Wirtschaftsförderung zu, deren Aufgabe es ist, für Rahmenbedingungen in

³⁹ Das Fehlen eines konsistenten Zielsystems schränkt jedoch nicht grundsätzlich die Möglichkeit ein, Erfolgsmessung durchzuführen. Eine Erfolgsmessung ist auch bei Einzelzielen möglich, selbst wenn diese einen Konflikt aufweisen (Vgl. Kap. 4.4).

der Gemeinde zu sorgen, die ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln ermöglichen (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 114).

Ziele und Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung sind meist eng miteinander verbunden. Eine strikte Trennung findet selbst in der Literatur kaum statt (SARTOWSKI 1990: 11). Die reine Darstellung der Aufgaben innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung ist zwar analytisch korrekt, allerdings werden auch die Inhalte der Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen bei den verschiedenen Autoren jeweils unterschiedlich definiert, abgegrenzt und zu Erklärungsversuchen herangezogen. Dies mag an der Aufgabenstellung, als auch am Umfang der jeweiligen Arbeiten liegen. Die Unklarheit bleibt jedoch bestehen.⁴⁰

Im Folgenden soll der Versuch einer analytisch getrennten Übersicht erfolgen, die an gegebener Stelle auf Verbindungen und Überschneidungen hinweist. Bedingt durch die sich ständig wandelnden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2.3), sind auch die Aufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung permanent einem Wandel unterworfen. So sei hier an die zunehmende Bedeutung der weichen Standortfaktoren erinnert oder auch daran, dass Aufgaben an Bedeutung gewinnen, die auf Überzeugung, auf Anregung der vorhandenen Potenziale sowie auf Kooperation zielen (GRABOW und HENCKEL 1998: 624).

Die Kommune übernimmt dadurch in immer stärkerem Ausmaß die Rolle des Initiators, Unterstützers und Moderators von wirtschaftsstrukturellen Entwicklungen und Prozessen. Die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung stehen in engem Zusammenhang mit der Erfüllung des öffentlichen Auftrages und dienen dazu, die Ziele mittels geeignetem Instrumenteneinsatz und der Durchführung geeigneter Maßnahmen weitestgehend zu erfüllen.

Für die daraus resultierenden Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderung lassen sich nach GRABOW und HENCKEL (1998: 624) drei Grundprinzipien formulieren:

- Einzelne Schwerpunkte müssen gesetzt und entsprechende Maßnahmen konsequent und kontinuierlich verfolgt werden

⁴⁰ So vermischt z. B. SCHUBERT (1998: 48) den Begriff Aufgabenfelder mit dem Begriff der Instrumente. HAUG (2004: 51) bezeichnet die Aufgaben auch als Strategien.

-
- Erfolg versprechende Ansatzpunkte müssen mit Schwachstellenanalysen ausfindig gemacht werden
 - Wesentliche Aufgabenfelder dürfen nicht vernachlässigt oder gar ausgelassen werden

Die kommunale Wirtschaftsförderung versucht also durch die Formulierung von Zielen, die Definition von Aufgaben und den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen positiven Einfluss auf die Situation der jeweiligen Adressaten, wie z. B. die Unternehmen, auszuüben. Durch die Vielzahl der unterschiedlichen Aufgaben, die in Form von wirtschaftsfördernden Maßnahmen umgesetzt werden, nimmt die kommunale Wirtschaftsförderung den Charakter einer Querschnittsaufgabe an, da viele verwaltungsinterne sowie -externe Akteure an den Aufgaben beteiligt sind (SELTSAM 2001: 238).

3.2.1 Aufgabencharakter kommunaler Wirtschaftsförderung

In der Literatur wird der Aufgabencharakter der kommunalen Wirtschaftsförderung als Querschnittsaufgabe beschrieben (AMELN 1990: 29, SCHUBERT 1998: 49, SELTSAM 2001: 147 ff.). Die Vielschichtigkeit der zugrunde liegenden Zielsetzungen kommunaler Wirtschaftsförderung sowie die große Anzahl von verwaltungsinternen als auch -externen Akteuren, die an der Erfüllung der Ziele beteiligt sind, rechtfertigt die Bezeichnung als Querschnittsaufgabe.

Bei der Bearbeitung wirtschaftspolitischer Fragestellungen sind etliche Ämter einer kommunalen Verwaltung tangiert, indem sie Aufgaben mit wirtschaftsförderndem Charakter bzw. gewerbepolitischer Relevanz bearbeiten (SELTSAM 2001: 146). So sind beispielsweise die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung nicht immer von den Aktionsbereichen der Stadtentwicklung zu trennen (GRÄTZ 1983: 8). Innerhalb der Verwaltung beschäftigen sich neben der Stadtentwicklung auch die Stadtplanung sowie die Baubehörden, das Umweltamt, das Liegenschaftsamt oder gar die Kämmerei mit wirtschaftspolitischen Fragestellungen (vgl. Tab. 1). KOSTKA (1992: 19) konnte anhand seiner Recherchen am Beispiel von Baden-Württemberg feststellen, dass in der Wirtschaftsförderung bis zu 15 Institutionen bzw. Institutionsgruppen beteiligt sind, deren Kompetenzen sich zum Teil überschneiden sowie teilweise so kompliziert geregelt sind,

dass selbst erfahrene Verwaltungsbeamte sie nach eigenen Angaben nicht alle genau kennen.

Tab. 1: Verwaltungsinterne Verflechtungen kommunaler Wirtschaftsförderung

Amt	Zuständigkeit
Kämmerei	Bereitstellung der Haushaltsmittel sowie Beratung in Steuerangelegenheiten
Bauordnungsamt	Bauvoranfragen, Bauvorhaben
Stadtplanungsamt	Bauleit- und Verkehrsplanung
Tiefbauamt	Erschließung von Gewerbe- und Industriegebieten, Straßenbau, Abwasserbeseitigung
Liegenschaftsamt	An- und Verkauf von Gewerbegrundstücken, Vermietung und Verpachtung
Presseamt	Öffentlichkeitsarbeit, Medienkontakte

Quelle: nach SELTSAM 2001: 148

Die Ämter für Liegenschaften und Stadtplanung spielen bei der kommunalen Wirtschaftsförderung eine gewichtige Rolle, da die beiden Ämter maßgeblich bei der Bereitstellung gewerblich nutzbarer Flächen beteiligt sind. Erst das Vorhandensein von Gewerbeflächen erfüllt die wichtige Voraussetzung für Unternehmen, sich anzusiedeln oder sich am Standort zu erweitern. Insbesondere im Rahmen der Akquisition von Investoren ist eine wohlüberlegte Bodenvorratspolitik wichtig. Das zählt zu den Dienstleistungen einer Kommune, die von den Unternehmen erwartet wird. Planungsrisiken sollten von vornherein minimiert und das An- und Umsiedeln für die Unternehmen so problemlos wie möglich gestaltet werden. Bei vergleichbaren Standortfaktoren wird jene Kommune das Produkt „Gewerbefläche“ am ehesten vermarkten bzw. verkaufen, die am besten vorbereitet ist und den besten Service bietet.

Die Verflechtung von den Aufgaben des Liegenschaftswesens und der Wirtschaftsförderung führt vielfach auch zu einer organisatorischen Vereinigung dieser beiden Funktionen unter dem Dach eines Dezernates (SELTAM 2001: 149). Eine optimale Betreuung von ansiedlungswilligen bzw. umsiedlungswilligen Unternehmen seitens der Wirt-

schaftsförderung setzt also die Hilfe und Mitarbeit anderer Ämter voraus. Das muss bei der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung solchermaßen berücksichtigt werden, als dass die zum Einsatz gebrachten Instrumente und Maßnahmen in die Querschnitts- und Ressortinstrumente differenziert werden (ebd.: 147).

Die kommunale Wirtschaftsförderung wird dem Ressort übergreifenden Charakter auch dadurch gerecht, weil sie nicht nur die Koordinierung von Zielen und Maßnahmen innerhalb der Verwaltung erfordert, sondern auch die Koordination und die Kooperation mit externen Akteuren notwendig macht (ebd.: 147). So beschäftigen sich auch viele öffentliche Akteure, wie z. B. Gewerbeaufsicht, Denkmalpflege, Agentur für Arbeit, oder halböffentliche, wie beispielsweise Kammern und Verbände, sowie private Akteure, also Unternehmer oder Investoren mit den Fragen der kommunalen Wirtschaftspolitik, wobei der Schwerpunkt der Arbeit bei der Analyse der verwaltungsinternen Aktivitäten liegt (GRABOW und HENCKEL 1998: 620).

Durch den Ressort übergreifenden Zuschnitt kommunaler Wirtschaftsförderung sind Konfliktsituationen zwischen den Akteuren möglich (ebd.: 620). So führt insbesondere in jüngster Zeit das Vorhandensein der Zentrenkonzepte⁴¹ vieler Stadtentwicklungs- bzw. Stadtplanungsämter zu Diskussionen, wenn die kommunale Wirtschaftsförderung versucht, die zentrenrelevanten Sortimente außerhalb der Innenstadt anzusiedeln und dadurch Arbeitsplätze zu schaffen. Dem gegenüber steht das Argument, dass ein daraus resultierendes „Ausbluten“ der Innenstädte zu einer Vernichtung von Arbeitsplätzen führen könnte.

3.2.2 Klassische Aufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung

Durch die nur noch begrenzten Umverteilungsvolumina sowie den geringer werdenden Zuwächsen aus der Ansiedlungstätigkeit von neuen Unternehmen gewinnt die Bestandspflege der bereits ansässigen Unternehmen gegenüber der Ansiedlungsförderung zunehmend an Bedeutung (GRABOW 1994: 162). Eine Umfrage des Deutschen Instituts

⁴¹ Ein Zentrenkonzept dient dazu, die Ansiedlung von Geschäften mit zentrenrelevantem Sortiment außerhalb von Innenstädten oder nicht-integrierten Lagen zu verhindern bzw. die Größe der Verkaufsfläche einzuschränken (Mainz: 2005).

für Urbanistik in Berlin (Difu) aus dem Jahr 2000 bei Wirtschaftsförderern fügt darüber hinaus noch weitere Aufgabenfelder bei der kommunalen Wirtschaftsförderung hinzu (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 6).

Zu den Aufgabenschwerpunkten kommunaler Wirtschaftsförderung gehören zwar nach wie vor die klassischen Handlungsfelder Bestandspflege, Akquisition sowie Existenzgründung (KGSt 1997: 1). Ergänzt werden diese in jüngster Zeit jedoch auch durch den neuen Aufgabenschwerpunkt Projektmanagement (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 6).

3.2.2.1 Bestandspflege

Die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen haben Anfang der 1980er Jahre viele Kommunen veranlasst, eine Neuorientierung der kommunalen Wirtschaftsförderung vorzunehmen. Sowohl die Zusammensetzung als auch der Umfang des Zielkataloges haben sich dadurch geändert (AMELN 1990: 20). Die Aufgabenschwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung haben sich in ihrer Bedeutung von den reinen Akquisitionsbemühungen hin zu Maßnahmen der Bestandspflege verschoben (HELD und MARKERT 2001: 15).

Durch die in den vergangenen zwei Jahrzehnten rückläufige Zahl der überregionalen Betriebs- und Unternehmensverlagerungen bzw. der großen Neuansiedlungen haben sich die eigentlichen wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die endogenen Potenziale geändert (GRABOW und HENCKEL 1998: 624). Im Hinblick auf das immer geringer werdende Potenzial an inländischen und ausländischen Unternehmen, die in der Bundesrepublik Deutschland einen Standort suchen, ist in der heutigen Zeit eine wesentliche Zielsetzung kommunaler Wirtschaftsförderung die Bestandspflege bei den ortsansässigen Unternehmen (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 112).

Die Bestandspflege rückt damit zunehmend in den Fokus der Bemühungen kommunaler Wirtschaftsförderung (AMELN 1990: 20). Gleichwohl gibt es aber nach wie vor in der Literatur die Aussage, dass insbesondere Wirtschaftsförderungsgesellschaften zumeist ihren Aufgabenschwerpunkt in der Akquisition bzw. Anwerbung von neuen Investoren sehen und die Unterstützung der ortsansässigen Wirtschaft bei Erweiterungsinvestitionen erst das zweite Aufgabenfeld bildet (IGLHAUT 1994: 56).

Die Bedeutungszunahme der Bestandspflege wird am ehesten aus der Sicht der Wirtschaftsförderer klar. Nach den Ergebnissen einer Difu-Umfrage verwendet mehr als die Hälfte der Wirtschaftsförderer bis zu 50% der Arbeitszeit für die Bestandspflege, fast 25% der Wirtschaftsförderer mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 8). Es darf dabei nicht der Eindruck entstehen, als ob sich Wirtschaftsförderer nur darum bemühen, einen statischen Bestand zu pflegen. Vielmehr hat kommunale Wirtschaftsförderung die Aufgabe, ansässige Unternehmen bei der strukturellen Anpassung an wirtschaftliche Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Die in der Kommune ansässigen Unternehmen werden demnach in ihrer Entwicklung von der Wirtschaftsförderung begleitet. Mit gezielten Anreizen werden sie dazu motiviert, mit den Entwicklungsprozessen Schritt zu halten und bisher ungenutzte oder untergenutzte endogene Potenziale zu mobilisieren (SELTSAM 2001: 165).

Die Bestandspflege hat einen großen Einfluss auf das Image eines Wirtschaftsstandortes. Ein Unternehmer sollte die Gewissheit haben, dass bei der kommunalen Wirtschaftsförderung auch dann noch offene Türen zu finden sind, wenn er sich in einem Standort bereits angesiedelt hat (IGLHAUT 1994: 56).

In der praktischen Anwendung ergeben sich daraus zwei konkrete Aufgabenbereiche: zum einen die Bestandssicherung und zum anderen die Bestandserweiterung. Betreibt eine kommunale Wirtschaftsförderung Bestandssicherung, dann wird versucht, die Unternehmen am Ort zu halten oder eine Abwanderung zu verhindern. Mit der Bestandserweiterung werden hingegen das Wachstum der Unternehmen am Ort unterstützt bzw. die Gründungsaktivitäten gefördert (SELTSAM 2001: 166). Vor dem Hintergrund der quantitativ zunehmenden Bedeutung der Existenzgründungsaktivitäten wird das Aufgabenfeld der Existenzgründung in der vorliegenden Arbeit im Kapitel 3.2.2.3 vorgestellt (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 8).

Neben der Unterstützung bei allen Aspekten wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, der Förderung von Wettbewerbsfähigkeit und dem Abbau von Investitionshemmnissen geht es auch um die Hilfestellung bei notwendigen Umstrukturierungen. Zusammengefasst hat die kommunale Wirtschaftsförderung bei der Bestandssicherung die Aufgabe, für die Unternehmen vor Ort eine Anlaufstelle zu sein. Sie bietet für Unternehmen Dienstleistungen im Sinne von Informationsbereitstellung, Beratung, Vermittlung und Koordination von Anliegen innerhalb der Verwaltung und mit anderen Behörden sowie privaten

Anbietern an (SARTOWSKI 1990: 12). Im Einzelnen zählen dazu aktuelle Standortinformationen, Unternehmensbefragungen sowie regelmäßige Gesprächsforen (GRABOW und HENCKEL 1998: 626).

Teilweise wird auch die Flächensicherung, wie z. B. eine Bodenvorratspolitik mit entsprechenden Erweiterungs- oder Verlagerungsflächen sowie die Wiederverwendung von Brachflächen, zum Aufgabenbereich der Bestandspflege hinzugefügt (SELTSAM 2001: 167). Dabei ist es wichtig, einen ständigen Kontakt zu den Unternehmen aufrecht zu erhalten sowie fortlaufend aktuelle Informationen zu sammeln und zu verarbeiten, um negative Trends zu erkennen und ihnen durch geeignete Maßnahmen rechtzeitig zu begegnen.

Kommunale Bestandspflegepolitik soll im Vorfeld des Entstehens von Problemlagen tätig werden und nicht erst als Reaktion darauf. Bestandspflege muss sich bemühen, durch frühzeitiges Erkennen von Entwicklungen der jeweiligen Situation gerecht zu werden und eine dynamische Politik auf Grundlage einer mittel- und langfristigen Standortplanung zu initiieren (GRÄTZ 1983: 60).

Die Bestandspflege erhält dadurch auch den Charakter eines „Frühwarnsystems“, bei welchem die Beobachtung der örtlichen Wirtschaftsstruktur und -entwicklung eine notwendige Voraussetzung für planvolles Handeln ist (SELTSAM 2001: 167). Unternehmens- und standortbezogene Daten werden damit zu einer wesentlichen Grundlage einer aktiven Bestandspflegepolitik im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung (ebd.: 167).

Im Allgemeinen wird von Seiten der Unternehmen der kommunalen Wirtschaftsförderung eine koordinierende Mittlerrolle im Sinne der Unternehmen zugeordnet, verbunden mit der Erwartung, sich für einen weitestgehend positiven Ausgang des jeweils formulierten Anliegens einzusetzen (SARTOWSKI 1990: 12). Neben den Betrieben, welche die Verwaltung frühzeitig in ihre Planungen mit einbeziehen, ist insbesondere bei mittelständischen Unternehmen oftmals das Situationsbewusstsein nicht ausreichend und nachhaltig ausgeprägt. In der Folge muss die Verwaltung selbstständig eingreifen und diesen Missstand bereinigen, indem sie kooperativ mit den Betrieben Konzepte zur Standortsicherung entwickelt. Planungssicherheit und -klarheit sind wichtige Voraussetzungen für die ansässigen Betriebe, ihr endogenes Potenzial auszuschöpfen (AMELN 1990: 26).

Im Rahmen der Bestandspflege gewinnen erneut die weichen Standortfaktoren an Bedeutung, denn nicht selten sind diese ausschlaggebend bei der Entscheidung von qualifizierten Arbeitskräften für oder gegen eine bestimmte Region. Denn qualifiziertes Personal ist für jedes Unternehmen von Bedeutung (ebd.: 34). Die Bestandspflege bringt in der Regel kaum sichtbare bzw. direkte Ergebnisse und wird daher aus Sicht der Politik fälschlicherweise oft unterbewertet.

3.2.2.2 Ansiedlung

Bis Mitte der 1970er Jahre waren die Maßnahmen der Wirtschaftsförderung auf die Akquisition von Unternehmen ausgerichtet. Das Aufgabenfeld, auch als klassische Orientierung kommunaler Wirtschaftsförderung bezeichnet, hatte seither die Neuansiedlung möglichst großer Betriebe zum Ziel (DIECKMANN 1994: 6). Unter der Akquisition externer Unternehmen versteht man im Allgemeinen Maßnahmen, die dazu dienen, auswärtige Unternehmen zur Ansiedlung innerhalb des Standorts zu bewegen (HELD und MARKERT 2001: 16, SELTSAM 2001: 161).

Darüber hinaus erfüllt die Akquisition alle Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung. Dem Wunsch, mehr Arbeits- und Ausbildungsplätze anzusiedeln, folgt der Wunsch nach höheren kommunalen Einnahmen bzw. geringeren Ausgaben (HELD und MARKERT 2001: 15). Außerdem ziehen Ansiedlungen, bedingt durch die entstehenden Fühlungsvorteile, nicht selten weitere Ansiedlungen nach sich, wodurch sich ebenfalls die Entwicklungspotenziale der ansässigen Unternehmen verbessern (SELTSAM 2001: 160). Begründet war dies durch die theoretischen Überlegungen im Rahmen der Export-Basis-Theorie⁴² (DIECKMANN 1994: 6).

Im Exportbasismodell wurde davon ausgegangen, dass das Wirtschaftswachstum eines Standortes von den exportorientierten Unternehmen vor Ort abhängt. Vor dem Hintergrund war es das Ziel, Unternehmen mit einem möglichst hohen Netto-Export an Gütern und Dienstleistungen anzusiedeln (HELD und MARKERT 2001: 15, WOLL 1991: 188). Andere Autoren bezeichnen jene Aufgabe gar als „Königsweg“ (SELTSAM 2001: 159).

⁴² Vgl. hierzu SCHÄTZL (1998: 142 ff.)

Eine eindeutige Position dazu ist in der gängigen Literatur nicht zu finden. Mehrheitlich wird die Meinung vertreten, dass in den letzten Jahren wesentliche Veränderungen und Erweiterungen im Aufgabenfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung die Bestandspflege zunehmend in den Mittelpunkt der Aktivitäten rücken und die Ansiedlungsförderung an Bedeutung verliert (DIECKMANN 1994: 6, HAUG 2004: 112).

Die Ansiedlungsförderung bleibt dennoch ein Hauptaufgabenfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung. Mehr als 70 % der bei einer Difu-Umfrage interviewten kommunalen Wirtschaftsförderer beurteilen die Ansiedlungsförderung bzw. Akquisition als sehr wichtig (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 7). Dabei spielt die Akquisition bei den größeren Städten eine größere Rolle, allerdings kann dies durch einen einfachen Mengeneffekt begründet werden, denn die mit der Größe der Stadt zunehmende Zahl der Mitarbeiter macht erst die Bearbeitung vielfältigerer Aufgaben möglich (HAUG 2004: 112).

Direkt ergibt sich eine Verbesserung beispielsweise durch den Zuzug von unternehmerorientierten Dienstleistungen oder Zulieferbetrieben, indirekt durch eine Erhöhung der Kaufkraft, die wiederum positiv auf den Einzelhandel sowie die haushaltsorientierten Dienstleistungen wirkt (SELTSAM 2001: 160). Im Idealfall ließe sich demnach durch eine Ansiedlung die Zahl der Arbeitsplätze erhöhen, die Wirtschaftsstruktur verbessern sowie die kommunale Finanzkraft stärken.

Es gibt allerdings verschiedene Voraussetzungen sowie Hindernisse, die eine Rolle spielen. Zum einen ist die Standortdynamik der Unternehmen im Nahbereich hoch, so dass seit Jahren nicht nur bei den Wohnungsmärkten eine zunehmende Suburbanisierung zu beobachten ist (GRABOW und HENCKEL 1998: 626). Geringe Bodenpreise im Umland der Städte sowie vergleichbare harte Standortfaktoren bei der öffentlichen Infrastruktur erhöhen den Konkurrenzdruck auf der Suche nach ansiedlungswilligen Unternehmen. Eine häufig beobachtete Maßnahme, die vielerorts durchgeführt wird, ist das Senken der Gewerbesteuerhebesätze, um gegenüber den umliegenden Gemeinden konkurrenzfähig zu bleiben. Es kann an der Stelle nicht darauf eingegangen werden, ob das Verhalten mittelfristig aus Sicht des Wettbewerbs eine ruinöse Wirkung haben wird.

Letztendlich geht es bei der Ansiedlungsförderung darum, das Produkt, z. B. Gewerbe- oder Industrieflächen sowie Flächen für den tertiären Sektor, so gut wie möglich zu vermarkten (AMELN 1990: 27).

Bevor die kommunale Wirtschaftsförderung die Beratung und Unterstützung ansiedlungswilliger Firmen durchführt, muss sie im Vorfeld eine gute Standortwerbung betreiben (GRABOW und HENCKEL 1998: 626). So wird kommunale Wirtschaftsförderung vielfach als Marketingaufgabe verstanden, die allerdings mehr bedeutet, als die einfache Vermarktung eines Standortes im Sinne von Verwertung vorhandener Grundstücke durch Beratung und Betreuung am Ansiedlungsort (IGLHAUT 1994: 58). Dabei sind die Grundprinzipien des Marketings, die Analyse, Planung und Kontrolle zu berücksichtigen. Standortmarketing dient dazu, auf den Standort aufmerksam zu machen, die jeweiligen Standortvorteile hervorzuheben und Standort suchende Unternehmen über das Standortprofil einer Kommune zu informieren (AMELN 1990: 26, SELTSAM 2001: 163).

Das Standortprofil einer Kommune ist dabei die Grundlage für eine zielgruppenorientierte Neuansiedlungspolitik und Neuansiedlungswerbung, ohne die eine Kommune nicht mehr auskommt (AMELN 1990: 26, GRÄTZ 1983: 63). In den Grundzügen ist das mit der Einführung eines neuen Produktes zu vergleichen, was geeignete Marktforschungsmaßnahmen voraussetzt.

Allerdings gestaltet sich die Aufgabe des Standortmarketings wesentlich komplexer als herkömmliches Produktmarketing.⁴³ Breit gestreute Werbemaßnahmen sind meist nicht ausschlaggebend, vielmehr zählt die direkte Ansprache der Zielgruppe, in diesem Fall also der Unternehmen (GRABOW und HENCKEL 1998: 626). Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis, welche Branchen am ehesten von den Stärken des jeweiligen Standortes profitieren können. Im Vordergrund stehen also die Bedürfnisse der potenziellen Investoren (IGLHAUT 1994: 62). Langfristig wird damit ein Image profiliert und eine eigene Identität geschaffen. So wird die Entscheidung über Standortwahl und Investitionen ganz wesentlich vom Ruf einer Kommune oder Region beeinflusst (AMELN 1990: 35).

Die Zahl der Ansiedlungen wird oft als Maß für die Leistungsfähigkeit einer Wirtschaftsförderung herangezogen, „meist zu Unrecht, denn die durch die Wirtschaftsförderung unterstützten Betriebe hätten sich vielfach ohnehin angesiedelt“ (GRABOW und HENCKEL 1998: 626). So kann der Indikator „Anzahl der angesiedelten Unternehmen“

⁴³ Ausführlicher hierzu siehe AMELN (1990: 27)

zwar näherungsweise Hinweise auf Erfolg oder Misserfolg geben, ist allerdings zu oberflächlich, als dass er die Arbeit der Wirtschaftsförderung tatsächlich beurteilen könnte.⁴⁴

Vor dem Hintergrund, dass etliche Kommunalpolitiker bei kommunaler Wirtschaftsförderung an spektakuläre Neuansiedlungen, verbunden mit der Schaffung von vielen neuen Arbeitsplätzen, denken, zeigt sich, dass der Aktivierung endogener Potenziale meist noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird (RESCHL und ROGG 2003: 12). So sind einer kommunalen Wirtschaftsförderung z. B. nur jene ansiedlungswilligen Unternehmen bekannt, die zuvor Kontakt aufgenommen oder sich in der Öffentlichkeit zu ihren Absichten geäußert haben. Unternehmen können nicht zu bestimmten Handlungen gezwungen werden, die Rolle der kommunalen Wirtschaftsförderung ist es folglich, Anreize zu setzen und das Serviceangebot für die Unternehmen zu erhöhen.

Das Handeln einer Wirtschaftsförderung sollte sich folglich an den Interessen der Unternehmen orientieren und sich auf die Kenntnis dieser Interessen stützen (SCHUBERT 1998: 40).

3.2.2.3 Existenzgründung

Sehr eng mit dem Aufgabenfeld der Bestandspflege ist die Existenzgründungsförderung verbunden. Wenn kommunale Wirtschaftsförderung Existenzgründungen unterstützt, so hat dies sowohl bestandssichernden als auch bestandserweiternden Charakter. Denn die Gründer von heute werden die ortsansässigen Betriebe von morgen sein. Sie sind insoweit als Neuansiedlung zu sehen und von den klassischen Neuansiedlungen nur dadurch zu unterscheiden, dass sie aus dem endogenen Potenzial heraus initiiert wurden (SELTSAM 2001: 167).

Da Erfolge, resultierend aus Existenzgründung, erst mittel- bis langfristig nachweisbar sind und zunächst nur geringfügige Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt existieren, werden Existenzgründungen in der Verwaltung und Politik meist als weniger spektakulär empfunden (ebd.: 167). Die indirekten Wirkungen von Existenzgründungen sind allerdings nicht unerheblich. „Erfolgreiche Existenzgründungen bilden in langfristiger

⁴⁴ Vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.1

Perspektive den 'Humus' für wirtschaftliches Wachstum" (GRABOW und HENCKEL 1998: 627).

Eine positive Entwicklung setzt sich in Gang, wenn es gelingt, durch Existenzgründungen qualifizierte Arbeitskräfte an die Gemeinde zu binden. Vom Know-how der Gründer profitieren die bereits ansässigen Unternehmen, Synergieeffekte ergeben sich. Die folgenden Maßnahmen und Instrumente können bei der Unterstützung der Gründer relevant sein:

- Betriebswirtschaftliche Beratung zum Businessplan
- Bereitstellung von Informationen über den Standort
- Hilfe bei der Konkurrenzanalyse
- Produkt- und marktbezogene Beratung
- Information über Technologietransfermöglichkeiten
- Informationen über bzw. Kontaktvermittlung zu relevanten Ansprechpartnern (z. B. zu Technologie- und Gründerzentren, Mentoren, Gründungsberatungen, lokalen Initiativen, usw.)
- Schaffung von Infrastruktur, z. B. durch den Bau von Gründerzentren
- Beratung oder Bereitstellung von Finanzhilfen, z. B. in Form von Wagniskapital
- Initiierung von Gesprächsforen oder Lokalmessen, bei denen sich Gründer beteiligen können

Dabei gibt es unterschiedliche Arten der Existenzgründung. Eine Existenzgründung kann beispielsweise aus der Arbeitslosigkeit oder im Rahmen eines Technologie- bzw. Innovationstransfers zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft aus den Hochschulen heraus erfolgen.

Unterstützung erfahren die Existenzgründer meist in eigens zur Verfügung gestellten teilsubventionierten Gründer- oder Technologiezentren. Zu den Beratungsleistungen kommunaler Wirtschaftsförderung gehört es dann, diese Existenzgründer auf ihrem Weg nach der Gründung zu unterstützen (SELTSAM 2001: 166).

3.2.3 Weiterführende Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung

Durch die sich seit Mitte der 1980er Jahre wandelnden Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2.3) in der kommunalen Wirtschaftsförderung, wird der Konkurrenzdruck für die Gebietskörperschaften zunehmend stärker. Vor diesem Hintergrund hat die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken zugenommen.

Durch geeignete Kooperationen zwischen Kommunen können die einzelnen Kommunen ihren Handlungsspielraum erweitern und neue Handlungsfelder erschließen, die mit den eigenen, meist begrenzten Mitteln nicht zur Verfügung stehen. Durch eine Bündelung der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen im Rahmen einer Kooperation kann jede einzelne Kommune ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern (HELD und MARKERT 2001: 16). Ergänzend zu den bereits genannten Hauptaufgabenfeldern kann die kommunale Wirtschaftsförderung zusätzlich die folgenden Aufgaben übernehmen:

- Informationsbeschaffung und -analyse
- Planungs- und Infrastrukturgestaltung
- Beratung und Vermittlung
- Koordination
- Werbung und Akquisition
- Zeitpolitik
- Effizienz- und Erfolgskontrolle (ebd.: 16, GRABOW und HENCKEL 1998: 631)

Zusätzlich hat in den vergangenen Jahren ein weiterer Wandel stattgefunden (HAUG 2004: 113). Während bei der Difu-Umfrage 1995 noch die drei Aufgabenfelder Bestandspflege, Unternehmensansiedlung/Akquisition und Existenzgründungen genannt wurden, kommt bei der Umfrage im Jahr 2000 mit dem Projektmanagement ein weiterer Aufgabenschwerpunkt hinzu. Über 80 % der befragten Wirtschaftsförderer stufen diese Aufgabe als "sehr wichtig" und "wichtig" ein (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 6 f.).

Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen werden verstärkt im Rahmen einer projektorientierten Wirtschaftsförderung eingesetzt. Konkrete Aufgaben, wie z. B. Betriebsberatungen, Gewerbeflächenverwaltung oder Existenzgründungsförderung, werden als Projekt mit einem vorgegebenen Zeit- und Personalbudget definiert (HAUG 2004: 113). Die reaktive Einzelfallbearbeitung behält zwar ihre Bedeutung, wird aber in einem wachsen-

den Ausmaß durch eine von den Kommunen betriebene, aktive, vorausschauende Wirtschaftsförderung ergänzt (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 8).

Nachdem nun die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung beschrieben wurden, gilt es im Folgenden zu klären, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen eine kommunale Wirtschaftsförderung arbeiten kann.

3.3 Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung

Obwohl den Kommunen für ihre wirtschaftsfördernden Maßnahmen nicht die Instrumente der nationalen Wirtschaftspolitik zur Verfügung stehen (z. B. Geldpolitik, Außenwirtschaftspolitik, Großteile der Steuerpolitik), hat die kommunale Wirtschaftsförderung doch ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten in Form von Instrumenten und Maßnahmen (HAUG 2004: 52).

Die Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung dienen dazu, wirtschaftliche Unternehmen zu günstigen Entscheidungen zu veranlassen (SARTOWSKI 1990: 101). Ortsfremde Unternehmen sollen dazu bewegt werden, sich anzusiedeln, die bereits ansässigen Unternehmen sollen die Möglichkeit erhalten, durch rationellere Produktion ihre Wachstumschancen zu nutzen und zu expandieren (GRÄTZ 1983: 19). Die Instrumente sind Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Handeln, bieten aber auch Erleichterungen und Anreize für das unternehmerische Handeln.

Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung werden eingesetzt, um im Rahmen der Aufgabenbewältigung die zuvor genannten Ziele zu erreichen. In der Realität sind also Ziele, Aufgaben und Instrumente eng miteinander verwoben und keinesfalls so trennscharf zu betrachten, wie dies in der Theorie möglich scheint. Viele der Instrumente, die darauf zielen, das betriebliche Investitions- und Standortverhalten positiv zu beeinflussen, können nicht dem engen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich kommunaler Wirtschaftsförderung zugeordnet werden. Tangiert sind oft andere Ämter, so z. B. Liegenschaftsamt, Planungsamt, Bauaufsicht, Tiefbauamt, Kämmerei oder das Umweltamt.

Da die Unternehmen von der kommunalen Wirtschaftsförderung eine zentrale Anlaufstelle erwarten, richten die Kommunen zunehmend „One Stop Agencies“ ein (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 37, RESCHL und ROGG 2003: 13). Idealerweise werden hier im

Rahmen eines umfassenden Projektmanagements Ansiedlungsvorhaben zentral organisiert (LUTZKY 1994: 101). Ein schnelles und unbürokratisches Reagieren soll dadurch möglich sein und den Dienstleistungsgedanken einer Wirtschaftsförderung gegenüber der Wirtschaft transportieren (GRABOW und HENCKEL 1998: 621).

In der gängigen Literatur finden sich unterschiedliche Vorschläge, die Instrumente der kommunalen Wirtschaftspolitik zu systematisieren. Während bei SARTOWSKI (1990: 101) eine Differenzierung der Instrumente in drei Gruppen erfolgt, nämlich in die Basisinstrumente, Instrumente für besondere Fälle und Instrumente, die nicht zum Einsatz kommen, gliedert die Mehrheit der Autoren die Instrumente anhand ihrer Wirkungspotenziale in zwei Gruppen.

Gewöhnlich werden die indirekten oder mittelbaren und direkten oder unmittelbaren Wirtschaftsförderungsmaßnahmen unterschieden (EICHERT 1994: 58). Als direkte Maßnahmen werden meist alle Maßnahmen der öffentlichen Hand bezeichnet, die sich sofort, also unmittelbar günstig auf die Vermögenssituation der Unternehmen auswirken. Dazu zählen Finanzhilfen jeder Art, wie z. B. Subventionen, verbilligte Grundstückspreise, Erlass und Stundung von Steuern sowie die Übernahme von Bürgschaften und Garantien (ORLITSCH und PFEIFER 1994: 118). Diese werden noch ergänzt um die Vergabe von Erbpachtverträgen, also langfristige Nutzungsrechte, und durch die Beschleunigung von behördlichen Baugenehmigungsverfahren. Bei der Anwendung der direkten Maßnahmen können Probleme entstehen, da diese zum Teil rechtlich unzulässig sind (HELD und MARKERT 2001: 17).

Indirekte Maßnahmen zielen auf die Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen und damit der wirtschaftlichen Entwicklung ab, also auf die Standort-, Wohn- und Lebensbedingungen (SELTSAM 2001: 168). Die indirekten Maßnahmen gelten aus juristischer Sicht als Selbstverwaltungsaufgaben und erlangen damit grundsätzlich ihre rechtmäßige Zulässigkeit. Zu diesen Maßnahmen zählen der Gestaltungsspielraum bei den Gewerbesteuerhebesätzen, Infrastrukturmaßnahmen, Bereitstellung von Gewerbeflächen sowie die Organisation von Messen (HELD und MARKERT 2001: 17).

GRÄTZ (1983: 19) gliedert zudem die Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung nach dem Grad der Unmittelbarkeit sowie der Verbindlichkeit. Die Differenzierung nach dem Grad der Verbindlichkeit bezieht sich auf Maßnahmen, die den Adressaten zu bestimmten Handlungen verpflichtet oder auf die Unterlassung dieser Handlung abzielt.

Der Grad der Unmittelbarkeit bringt zum Ausdruck, ob Maßnahmen unmittelbar an das Unternehmen gerichtet sind. Erst hier beginnt auch bei GRÄTZ (1983: 19) die Unterscheidung in direkte und indirekte Maßnahmen.

Eine weitere Systematisierung bedient sich der harten und weichen Standortfaktoren.⁴⁵ Die Zahl der Systematisierungsversuche ist groß und nicht überschneidungsfrei. Aus dem Grund wird auf eine eigene, neue Systematisierung verzichtet, da das nicht wesentlich zu einem Erkenntnisfortschritt beitragen würde. Vielmehr werden hier die Instrumente entsprechend ihrer Wichtigkeit aus Sicht der Wirtschaftsförderer aufgeführt (HELD und MARKERT 2001: 17). Die Auflistung folgt in den wesentlichen Merkmalen den Ausführungen von HOLLBACH-GRÖMIG (1996: 39 ff.).

Die getrennte Darstellung von Zielen, Aufgaben und Instrumenten erfolgt aus Gründen der besseren Überschaubarkeit, soll jedoch die Vernetzung und gegenseitigen Abhängigkeiten der genannten Attribute nicht in Frage stellen. Zu den Instrumenten der kommunalen Wirtschaftsförderung im so verstandenen Sinne zählen die im Folgenden beschriebenen.

3.3.1 Liegenschafts-, Gewerbeflächen- und Infrastrukturpolitik

Die Gewerbeflächenmobilisierung sowie die Bereitstellung und Entwicklung von Gewerbeflächen nimmt aus Sicht der Wirtschaftsförderer einen hohen Stellenwert und einen hohen zeitlichen Arbeitsanteil ein (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 40).

Ein Bestandteil der Gewerbeflächenpolitik ist die Liegenschaftspolitik, deren Aufgabe z. B. der An- und Verkauf von Flächen oder die Vergabe von Erbbaurechten ist (ebd.: 39). Das Instrument der Gewerbeflächenpolitik wird eingesetzt, um die Standortbedingungen für Unternehmen so positiv wie möglich zu gestalten und auf die Standortentscheidung Einfluss zu nehmen (HAUG 2004: 53).

⁴⁵ So beschränkt sich beispielsweise SELTSAM (2001: 168) darauf, die Maßnahmen und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung als Gesamtprodukt der Infrastruktur zu definieren, und legt als Einteilungskriterien und Ansatzpunkte kommunaler Wirtschaftsförderung die harten und weichen Standortfaktoren zugrunde.

Die Gewerbeflächenpolitik wird auch deswegen als wichtiges Instrument klassifiziert, weil sie es der Kommune auf schnellem Weg ermöglicht, sich von konkurrierenden Standorten abzuheben und Einfluss auf die Standortentscheidungen von Unternehmen zu ausüben. Eine Kommune nimmt folglich durch die aktive Teilnahme am Grundstücksmarkt an der Preisgestaltung teil (EICHERT 1994: 58).

Damit ist das Thema der Infrastrukturplanung bzw. Infrastrukturpolitik und letztlich der Standortfaktoren angeschnitten, von denen die unternehmerischen Entscheidungen abhängen (SELTSAM 2001: 169). Kommunale Wirtschaftsförderung bezieht sich im engeren Sinne zunächst auf die Bereitstellung unternehmensorientierter Infrastruktur (SARTOWSKI 1990: 101). Insbesondere der Gewerbeflächenpolitik wird die Fähigkeit zugesprochen, für eine aussichtsreiche Differenzierungsmöglichkeit bei den Kommunen zu sorgen (HAUG 2004: 54).

Zusammenfassend kommen bei der kommunalen Wirtschaftsförderung die folgenden Instrumente der Liegenschafts-, Gewerbeflächen- und Infrastrukturpolitik zum Einsatz:

- Veräußern gemeindeeigener Gewerbeflächen
- Ausweisen, Erschließen und Besiedeln neuer Gewerbe- und Industrieflächen
- Ankauf von Grundstücken
- Vermitteln zwischen privaten Käufern und Verkäufern
- Aufbereiten, Wiedernutzen und Umnutzung von Brachflächen
- Nachverdichtung von untergenutzten Flächen
- Vergabe von langfristigen Nutzungsrechten bzw. Erbpachtverträgen (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 40 ff., SELTSAM 2001: 181 ff.)

3.3.2 Steuer- und Entgeltpolitik, Finanzhilfen

Die Gestaltung der finanziellen Rahmenbedingungen von Unternehmen am Standort ist ebenfalls eine Aufgabe kommunaler Wirtschaftsförderung (GRABOW und HENCKEL 1998: 625). Kommunen können wirtschaftsfördernde Impulse durch ihren Haushalt initiieren.

Zu den gebräuchlichen Instrumenten kommunaler Wirtschaftsförderung zählt die Gestaltung der Gewerbesteuerhebesätze und der Gebühren sowie der Ver- und Entsorgungspreise im Rahmen von Sondertarifen (AMELN 1990: 36). Zudem spielen auch

Steuerstundung, d. h. Hilfen zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen, eine Rolle (SELTSAM 2001: 183). Die Gewährung von Darlehen, von kommunalen Zuschüssen oder die Übernahme von Bürgschaften sind aufgrund ihrer möglichen wettbewerbsverzerrenden Wirkung ordnungspolitisch als problematisch einzustufen (AMELN 1990: 36). Diese Instrumente sind aufgrund ihrer meist auftretenden Mitnahmeeffekte umstritten und im Rahmen europäischer Rechtsprechung nur begrenzt einsetzbar (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 50).

Ein zentrales Element kommunaler Handlungsmöglichkeit ist die Festlegung der Hebesätze bei der Grund- und Gewerbesteuer (GRABOW und HENCKEL 1998: 625). Die Aspekte der Hebesätze werden meist überbewertet, denn eine Absenkung der Hebesätze hat in der Bilanz eines Unternehmens weniger Wirkung, als dies in der politischen Diskussion dargestellt wird (EICHERT 1994: 58). Hebesatzunterschiede gewinnen dann an Bedeutung, wenn sich bei einer Ansiedlungsentscheidung alle zur Verfügung stehenden Standorte in ihrer Qualität gleichen (SELTSAM 2001: 184). Abgaben- und Hebesätze haben jedoch als Zeichen für die Wirtschaftsfreundlichkeit einer Kommune einen nicht zu unterschätzenden symbolischen Wert, mit dem bei Standortentscheidungen und -verhandlungen durchaus argumentiert wird (GRABOW und HENCKEL 1998: 625, HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 46). Zusammenfassend zählen zu den finanz- und steuerpolitischen Instrumenten einer kommunalen Wirtschaftsförderung:

- „Kommunale“ Zuschüsse
- Sondertarife für die Ver- und Entsorgung
- Gewährung/Vermittlung von Darlehen
- Bürgschaften
- Erlass/Stundung von Gemeindesteuern
- Gebühren/Beitragsermäßigungen
- Gewerbesteuerhebesätze (ebd.: 48)

3.3.3 Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition und Bestandspflege

Mit Hilfe der Instrumente Imagepflege bzw. allgemeine Standortwerbung sowie Akquisition und direkter Standortwerbung wird der Zweck verfolgt, über die speziellen Standortvorteile der Gemeinde zu informieren und dadurch Ansiedlungen zu generieren.

Das geschieht beispielsweise durch Informations- und Standortbroschüren (HAUG 2004: 57), wobei diese vielfach als zu allgemein und nicht zielgruppenspezifisch bezeichnet werden (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 55). Weitere Werbemaßnahmen, derer sich die kommunale Wirtschaftsförderung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Akquisition bedient, sind⁴⁶:

- Betriebsbesuche
- Gewerbeatlas, Förderfibel
- Standortinformationssystem
- Direktwerbung bei Unternehmen
- Teilnahme an Messen
- Werbeaktionen
- Online-Datenbank
- Veranstalten von Messen
- Bereitstellen von Patent- und Produktinformationen (ebd.: 53)

Darüber hinaus gewinnt seit den 1980er Jahren das Standortmarketing an Bedeutung. Hierbei geht es darum, ein aus der Betriebswirtschaft stammendes Marketinginstrument auf den kommunalen Bereich zu übertragen. Mitte der 1980er Jahre werden die kommunalen Werbemaßnahmen zunehmend mit dem Begriff des Stadtmarketing beschrieben, wobei Standortmarketing deutlich mehr ist als nur Standortwerbung (GRABOW und HENCKEL 1998: 630). Unter diesen ganzheitlichen Ansatz fallen alle Image bildenden Maßnahmen, die dazu dienen, der Kommune eine „corporate identity“ zu verschaffen und ansiedlungs- oder gründungswilligen Unternehmen einen attraktiven Standort zu präsentieren (HAUG 2004: 59).

3.3.4 Beratungen und weitere Instrumente

Beratungsleistungen im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung umfassen die Informationserteilung sämtlicher am Wirtschaftsstandort relevanter Informationen für

⁴⁶ Ausführliche Informationen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) liefert STÖHLKER (1994: 141 ff.).

ein ansässiges, anzusiedelndes oder zu gründendes Unternehmen.⁴⁷ Im Wesentlichen geht es darum, durch die Beratungsleistungen Informationsdefizite auf Seiten der Unternehmen hinsichtlich der besonderen Vorzüge des jeweiligen Standorts abzubauen (HAUG 2004: 54). In der Praxis beraten die kommunalen Wirtschaftsförderungen vor allem in den wie folgt aufgeführten Themen:

- Suche nach einem neuen Standort
- Probleme am bestehenden Standort
- Förderungsmöglichkeiten
- Existenzgründungshilfen
- Kooperationsmöglichkeiten
- Technologietransfermöglichkeiten
- Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 56 ff.)

Im Zuge der Veränderung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen gewinnen Kooperationsformen, die von der Wirtschaftsförderung initiiert werden, immer mehr an Bedeutung (GRABOW und HENCKEL 1998: 622). Damit kommen auch neue Instrumente zum Einsatz bzw. werden bestehende weiter ausgebaut, die eine Sonderstellung zwischen den bisher genannten Instrumenten einnehmen. Zu diesen Instrumenten und Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung zählen:

- Gezielte Kontaktvermittlung
- Förderung von Standortgemeinschaften: Technologie- und Gründerzentren, Gewerbe- und Forschungsparks
- Auftragsvergabe an lokale Unternehmen
- Allgemeine Steigerung der Effizienz der kommunalen Verwaltungen
- Lokale Arbeitsmarktstrategien (EICHERT 1994: 68, HAUG 2004: 55 ff.).

⁴⁷ Nach einem Urteil des Landgerichts Trier kann es wegen unzulässiger Preisunterbietung wettbewerbswidrig sein, wenn ein kommunales Unternehmen der Wirtschaftsförderung die kostenlose und individuelle Beratung und Unterstützung bei Ansiedlungen, Existenzgründungen, Betriebserweiterungen oder Verlagerungen sowie die kostenlose Erarbeitung von individuellen konkreten Finanzierungsvorschlägen für einzelne Wirtschaftsvorhaben erbringt.

Urteil des LG Trier vom 25.05.2000. 7 HK O 228/99 (BMW 2007).

Die Durchführung umfangreicher Handlungsprogramme, wie sie bei der kommunalen Wirtschaftsförderung üblich sind, sollten als wesentlicher Anknüpfungspunkt für Evaluierungsverfahren, also für die Durchführung von Erfolgskontrolle, hervorgehoben werden (HELLSTERN und WOLLMANN 1984: 493).

Nach der Beschreibung der vielfältigen und unterschiedlichen Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen, die sich im Zeitverlauf an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen, stellt sich die Frage, ob eine kommunale Wirtschaftsförderung mittlerweile mit Attributen wie Coaching, Training oder gar Moderation erweitert werden kann. Und wäre dann damit eine Rechtfertigung für die Notwendigkeit kommunaler Wirtschaftsförderung erbracht?

Kann man aufgrund der vergangenen Entwicklung davon ausgehen, dass sich die quantifizierbaren Produkte einer Wirtschaftsförderung im Sinne von Preis und Ressourcen hin zu einer abgeänderten Wirtschaftsförderung in Form von Image und Potenzial bewegen, deren Hauptziel nun das Fördern des Bestandes und das Aktivieren des endogenen Potenzials ist? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, bedarf es einer Aussage darüber, ob die Leistungen kommunaler Wirtschaftsförderung überhaupt messbar sind.

4 Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung gewinnt zunehmend an Bedeutung, denn immer häufiger fordern Verantwortliche, wie z. B. Bürgermeister, Stadträte oder Aufsichtsräte, Beweise dafür, dass die von einer kommunalen Wirtschaftsförderung verausgabten Steuermittel sinnvoll eingesetzt und im Wettbewerb mit anderen Kommunen unverzichtbar sind (MANTIK 2005: 8).

Erfolg kann im ökonomischen Sinn als die wertmäßige Differenz zwischen Aufwand und Ertrag oder Ausbringung und Mitteleinsatz verstanden werden (BORNEMEYER 2002: 63). Festgestellt werden kann diese Differenz zwischen dem ursprünglichen und dem angestrebten Zustand, indem eine Messung von zuvor definiertem und schließlich erreichtem Ziel durchgeführt wird, an deren Ende man den Zielerreichungsgrad feststellen kann (HELD 2003: 31). Dabei wird die Frage geklärt, ob die eingesetzten Mittel dazu geführt haben, ein zuvor festgelegtes Ziel zu erreichen.

Um das herauszufinden, wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt. Durch sie soll systematisch die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit kommunaler Wirtschaftsförderungsmaßnahmen festgestellt werden (ebd.: 31). Es geht darum, herauszufinden, ob die eingesetzten Maßnahmen zu einem Erfolg geführt haben.

In der Literatur existieren zum Begriff der Erfolgskontrolle nicht nur vielfältige Definitionsversuche⁴⁸, vielmehr wird der Begriff zum Teil synonym mit den Begriffen Evaluation, Evaluierung und Controlling verwendet.⁴⁹ Die Kontrolle eines Erfolges geschieht erst nach Durchführung der Maßnahmen, also anhand einer ex post Evaluation. Bei der kommunalen Wirtschaftsförderung geht es bei dem Instrument der Erfolgs-

⁴⁸ Ausführliche Definitionsversuche finden sich bei VOLZ (1980: 7 ff.).

⁴⁹ Bei der Überprüfung ökonomischer Ergebnisse im Stadtmarketing verwendet z. B. KONKEN (2004: 352 ff.) den Begriff des Controlling synonym mit dem der Erfolgskontrolle. Zuvor nimmt er jedoch Abstand vom Begriff Kontrolle und ersetzt diesen in den Ausführungen durch den passenderen Begriff des Controllings. Zudem unterscheidet er eine qualitative und quantitative Erfolgskontrolle. Der Begriff Evaluation wird bei STOCKMANN (2000: 11) synonym mit den Begriffen „Evaluierung“ oder „Evaluationsforschung“ verwendet. In der älteren Literatur, z. B. bei BRACHT (1981: 25) und DERLIEN (1975: 18 ff.), werden als synonyme Begriffe der Erfolgskontrolle auch „Programmbewertung“, „Aufgabenkritik“ und „Programmevaluation“ genannt.

kontrolle darum, den Aufwand und Ertrag der geleisteten Arbeit zu gewichten. Im Rahmen der Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens⁵⁰ in der öffentlichen Verwaltung sollen künftig interkommunale Leistungsvergleiche durchgeführt werden (KGST 2005: 1).

In der Praxis scheiterte Erfolgskontrolle bisher an methodischen Hindernissen oder an Personal- und Zeitmangel. Aus diesem Grund wurde lediglich der Erfolg kommunaler Wirtschaftsförderung kontrolliert, indem sowohl die Nebenwirkungen als auch mögliche Multiplikatoreffekte unberücksichtigt bleiben mussten. Gleichwohl steht bei der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung das übergeordnete Ziel einer objektivierten Darstellung der Leistungsfähigkeit wirtschaftsfördernder Maßnahmen im Vordergrund. Dabei geht es weniger um die Abwehr von möglicher Kritik oder Selbstrechtfertigung, als vielmehr um eine transparente Berichterstattung, die einer pauschalen oder einseitigen Kritik gegenübergestellt werden kann (MANTIK 2005: 11).

In der Literatur findet sich der Vorwurf, dass das wesentliche Defizit der kommunalen Wirtschaftsförderung darin besteht, keine Ausrichtung am tatsächlichen Bedarf zu haben (HAUG 2004: 113). Auf eine angemessene Informationsbeschaffung zur Abschätzung der potenziellen Nachfrage nach Wirtschaftsförderungsleistungen sowie auf eine Ergebniskontrolle wird meist verzichtet.⁵¹ Aus der betriebswirtschaftlichen Sicht betrachtet fehlt es demnach am Controlling (ebd.: 113). Nach wie vor ist das Instrumentarium einer aussagefähigen Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

⁵⁰ 2003 wurde von der Innenministerkonferenz ein Leittext für eine sogenannte doppische Gemeindehaushaltsverordnung verabschiedet. § 10 fordert produktorientierte Ziele, das Festlegen von Ressourcenaufkommen und -verbrauch sowie die Formulierung von Kennzahlen zur Zielerreichung, die schließlich auch einer Erfolgskontrolle dienen sollen (KGST 2005: 1). Derzeit befinden sich Kommunen in der Umsetzungsphase.

⁵¹ So heißt es noch im Februar 2007 in einer Schlagzeile der FAZ, „Frankfurt Rhein-Main GmbH meldet Erfolge, hat aber keine Zahlen über die Ansiedlung von Unternehmen“. Es wird also explizit auf einen „Mangel an Beweisen“ hingewiesen, da es keine zahlenbasierte Erfolgskontrolle gibt (FAZ, 09.02.2007).

mangels Messbarkeit von Kosten- und Leistungsrelationen unvollständig (GRUBER 1998: 73).⁵²

In der Erhebung von SARTOWSKI (1990: 133) gehörten die Informationsbeschaffung und -aufbereitung sowie die Effizienz- und Erfolgskontrolle zu den Tätigkeitsfeldern der kommunalen Wirtschaftsförderung mit nur geringer Bedeutung. Bei einer Difu-Umfrage gaben nur rund 17 % der Wirtschaftsförderer an, eine Erfolgskontrolle durchzuführen (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 61). Im Jahr 2000 wurde bei einer erneuten Difu-Umfrage nach der Durchführung von Benchmarking⁵³ gefragt. Wenngleich die beiden Kontrollmethoden nur begrenzt vergleichbar sind, kann doch davon ausgegangen werden, dass dieses Instrument vermehrt angewendet wird und dadurch auch stärker in das Bewusstsein kommunaler Wirtschaftsförderung rückt (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 14). Insbesondere für den Vergleich mit anderen Städten wird Benchmarking eingesetzt.

Fast drei Viertel der vom Difu befragten Städte messen das eigene Abschneiden in der Städtekonkurrenz. Nur ein Fünftel nutzt das Instrument für den internen Vergleich. Die Tatsache, dass der Anteil in den neuen Ländern deutlich höher ist, legt den Schluss nahe, dass die Wirtschaftsförderungen dort in stärkerem Ausmaß ihre Existenzberechtigung nachweisen müssen (ebd.: 14).

Bevor nun gezeigt wird, welche Motive hinter der Durchführung von Erfolgskontrolle bei der kommunalen Wirtschaftsförderung stehen, welche Schwierigkeiten dabei auftreten und wie Lösungsansätze sein könnten, wird zunächst auf die Begriffe Erfolg und Erfolgskontrolle näher eingegangen.

⁵² Vgl. hierzu die Bestrebungen der KGSt, mit der Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens in der öffentlichen Verwaltung, mittels Erarbeitung der Ziel- und Kennzahlenbestimmung, die interkommunalen Gesamtvergleiche zu forcieren (KGSt 2005: 1).

⁵³ Unter Benchmarking versteht man eine Methode, bei der man Arbeitspraktiken, Prozesse und Zustände vergleicht, mit dem Ziel Informationen zu gewinnen, daraus zu lernen und auf die jeweiligen Bedürfnisse abzustimmen (PATTERSON 1996: 13). Frei übersetzt bedeutet Benchmarking „Sich-messen-mit-den-Besten“ (GRUBER 1998: 56). Im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung taucht der Begriff zunehmend im Sinne eines Wettbewerbsvergleichs von Konkurrenzstandorten auf (JENNE 2005: 47).

4.1 Erfolg und Erfolgskontrolle – eine Begriffserklärung

Obwohl die Begriffe Erfolg und Erfolgskontrolle im täglichen Sprachgebrauch weit verbreitet sind, sollen sie an dieser Stelle im Rahmen des Einsatzes bei der kommunalen Wirtschaftsförderung erläutert werden.

„Evaluation is – as we see it – the application of social science theory and methodology in order to assess both ex ante and ex post the implementation, the impact and the side-effects of programs, policies, strategies and other ‘tools of governments’ (like subsidies, vouchers, levies or communication or information campaigns) on society, including the explanation of those impacts/side-effects. Evaluations are carried out by special research institutions (government/non-government), universities, consultancy firms, audit offices, inspectorates but also by institutions like higher education quality councils, technology assessment institutes etc.”(LEEUEW 2000: 57).

4.1.1 Erfolg

Der klassische ökonomische Begriff Erfolg kann als die wertmäßige Differenz zwischen Aufwand und Ertrag oder Ausbringung und Mitteleinsatz verstanden werden (FRITZ 1995: 217). Die daraus entstehende Differenz wird als Gewinn oder Verlust bezeichnet (BORNEMEYER 2002: 62). Erfolg wird auch als auf eine systematische Weise durch Maßzahlen gemessene Leistung definiert (RICH 1984: 564).

Der konkrete Inhalt des Erfolgsbegriffes ist allerdings nicht nur auf das Verhältnis zwischen der gewollten und der tatsächlichen Beschaffenheit eines Gegenstandes zu beschränken. Vielmehr muss vor dem Hintergrund knapper Ressourcen und der daraus sich ergebenden Notwendigkeit, diese wirtschaftlich einzusetzen, in Erfahrung gebracht werden, welche Mittel in welchem Ausmaß eingesetzt werden müssen, um ein zuvor formuliertes Ziel zu erreichen (SELTSAM 2001: 34).

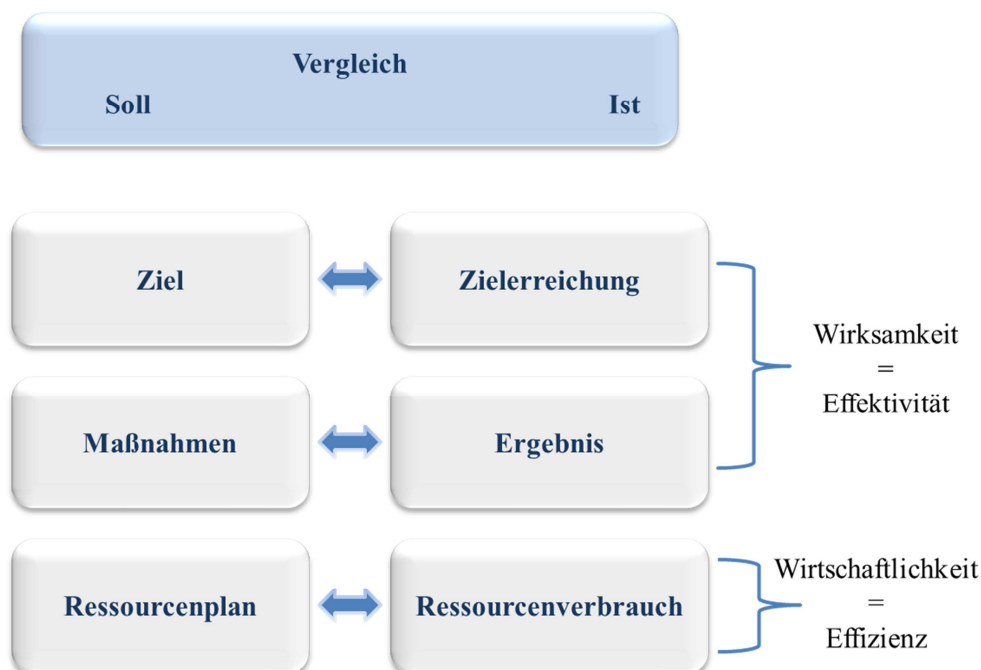
Wird der Unterschied zwischen Soll und Ist auf der Zielebene gemessen, erhält man den Zielerreichungsgrad. Dieses Ergebnis allerdings reicht nicht aus, um Erfolg tatsächlich zu bestimmen. Vielmehr müssen die ursächlichen Aktivitäten, in diesem Fall die Handlungen einer kommunalen Wirtschaftsförderung, mit einbezogen werden (ebd.: 34). Eine kommunale Wirtschaftsförderung ist demnach nur dann erfolgreich, wenn die

eingesetzten Instrumente und Maßnahmen auch ursächlich für die Realisierung der Ziele verantwortlich waren.

Im Rahmen der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung ist Erfolg mit dem Output einer Leistung gleichzusetzen. Zudem wird Erfolg nicht nur zielbezogen interpretiert, sondern erhält durch die Fragestellung nach Effizienz und Effektivität eine weitere Dimension (ebd.: 35).

War nun eine Maßnahme effektiv, bedeutet dies, dass eine Maßnahme tatsächlich wirksam war und sie das Ergebnis nachweislich beeinflusst hat (HELD 2003: 31). Effektivität ist demnach ein Aspekt des Erfolges und wird im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen erhoben, wobei der jeweilige Soll- und Ist-Zustand ins Verhältnis gesetzt wird (SELTSAM 2001: 35).

Spricht man von einer effizienten Maßnahme, dann heißt das, dass die Maßnahmen nicht nur wirksam, sondern auch wirtschaftlich waren (HELD 2003: 31).



Quelle: nach SELTSAM 2001: 35

Abb. 3: Die Ermittlung von Effektivität und Effizienz

Um einen Rückschluss ziehen zu können, inwiefern die Wirkung ursächlich auf den handelnden Akteur zurückzuführen ist, muss zusätzlich die Effizienz einer Maßnahme beurteilt werden. Dies geschieht durch zwei Aspekte. Zum einen spielt die Wirksamkeit, also die Beziehung zwischen dem Ergebnis und der Zielerreichung eine Rolle. Zum

anderen wird Effizienz über die Wirtschaftlichkeit beurteilt, die durch das Verhältnis von Ressourcenverbrauch und Ergebnis gemessen wird (vgl. Abb. 3:) (SELTSAM 2001: 36).

In der praktischen Anwendung kann es im Hinblick auf die Wirkung einer Maßnahme einer kommunalen Wirtschaftsförderung durchaus möglich sein, dass die Zielerreichung mit einem bestimmten Instrument effektiv, allerdings der Mitteleinsatz ineffizient war. Für die kommunale Wirtschaftsförderung hat das zur Folge, dass die Erfolgsdefinition zwar einen groben Handlungsrahmen geben kann, letztlich jedoch die Instrumente und Maßnahmen pragmatisch bezogen auf die jeweilige Personal- und Mittelausstattung eingesetzt werden müssen.

4.1.2 Erfolgskontrolle

Erfolgskontrolle wird durchgeführt, um festzustellen, ob die eingesetzten Maßnahmen zu einem Erfolg geführt haben. In der Literatur existieren hierzu nicht nur vielfältige Definitionsversuche, vielmehr wird der Begriff der Erfolgskontrolle zum Teil synonym mit den Begriffen Evaluation und Controlling verwendet.

Tatsächlich unterscheidet sich die Erfolgskontrolle von der Evaluation durch den Zeitpunkt der Messung. Während eine Evaluation in allen Stadien eines Programms durchgeführt werden kann, also *ex ante*, *on-going* im Sinne von begleitend oder *ex post*, kann die Kontrolle eines Erfolges erst nach Durchführung der Maßnahmen, demnach in einer *ex post* Evaluation erfolgen (BWV 1989: 17). Evaluation hat damit neben den gewünschten und wirklichen, auch vermeintlich gefürchtete Funktionen, die sowohl den Blick nach außen geben, d. h. absichern, rechtfertigen und Zahlungen sicherstellen etc., als auch den Blick nach innen im Sinne von Überwachung, Steuerung, Qualitätskontrolle und aus Fehlern lernen (BLASCHKE und PLATH 1994: 124).

In der wissenschaftlichen Literatur wird Evaluation durch eine Vielzahl verschiedenartiger Konzepte und Aktivitäten beschrieben, z. B. mit Erfolgskontrolle, Effizienzforschung, Begleitforschung, Bewährungskontrolle, Bewertungsforschung, Wirkungsforschung, Wirkungskontrolle, Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung oder Kosten-Nutzen-Analyse (AHLSTICH und URICH-NEITZERT 2002: 2). Die Begriffe werden meist synonym

verwendet und die Erfolgskontrolle wird im weiteren Sinne oft nur als Teil der Evaluierung gesehen (TOEPEL 2000: 397).

Erfolgskontrolle ist ein Teilgebiet der empirischen Forschung und wird in der aktuellen Literatur in Bezug auf die Anwendung diskutiert.⁵⁴ Ein wesentlicher Bestandteil von Erfolgskontrolle ist die Evaluation von Maßnahmen politisch-administrativer Akteure, um die Wirksamkeit von meist politischen Programmen im Sinne der Zielerreichung zu untersuchen.

Eine der zentralen Fragen der Evaluierung lautet, welche Veränderungen zu beobachten sind und bis zu welchem Grad die zuvor formulierten Ziele erreicht wurden. Außerdem ist es von Interesse zu erfahren, ob sich daraus nicht absehbare Auswirkungen, Veränderungen oder Nebenwirkungen ergeben haben (HELLSTERN und WOLLMANN 1984: 507). Die Bewertung erfolgt dabei rückblickend. In Planung oder Entscheidung befindliche Prozesse werden nicht berücksichtigt.

Eine Erfolgskontrolle ist demnach eine Maßnahme, die erst ex post, also nach dem Ende der Durchführung und einem abgelaufenen Zeitraum, durchgeführt wird und mittels Rückkopplung bzw. Feed-back Einfluss auf kommende Planungs- und Entscheidungsprozesse nehmen kann (VOLZ 1980: 23 ff.). Sie bildet damit den Gegensatz zu ex ante angewendeten Kosten-Nutzen-Analysen oder Nutzwertanalysen (SELTSAM 2001: 37).

Erfolgskontrolle untersucht demnach abgeschlossene Handlungsfälle mit dem Ziel, Aussagen über die jeweilige Wirksamkeit zu gewinnen und diese, wenn möglich, in die Konzeption und Planung des weiteren Vorgehens einzubringen (HELLSTERN und WOLLMANN 1984: 495). Vor diesem Hintergrund wird der Begriff der Erfolgskontrolle

⁵⁴ So stellt z. B. STOCKMANN (2000: 34) fest, dass die deutsche Evaluationsforschung auf die kommenden Herausforderungen, in Form von zunehmend anspruchsvollen und komplexen Erfolgsmessungen, nur ungenügend vorbereitet ist. Er geht davon aus, dass eine weitere Professionalisierung der Evaluationsforschung im Allgemeinen dazu beitragen würde, dass die Disziplin durch die Sammlung entscheidungsrelevanter Daten Erkenntnisse vermitteln und Steuerungspotenziale eröffnen sowie den Dialog zwischen den Beteiligten und die Legitimität von sozialen und politischen Interventionsmaßnahmen und Programmen erhöhen könnte.

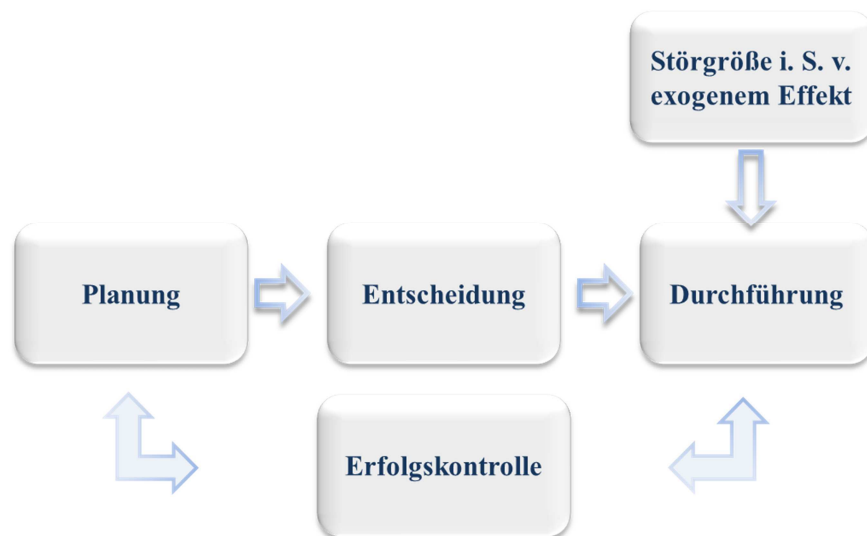
in der vorliegenden Arbeit synonym mit dem Begriff der ex post Evaluation verwendet.⁵⁵

Im Rahmen von Erfolgskontrollen wird durch das Sammeln und Auswerten von Informationen versucht, Erfahrungswissen zu generieren und dieses bei der kommenden Entscheidungsfindung einzusetzen (STOCKMANN 2000: 11). Die bei einer Erfolgskontrolle zugrunde gelegten Bewertungskriterien hängen sehr davon ab, welchen Nutzen bestimmte Personen oder Gruppen von den zu erwartenden Ergebnissen haben. Die Nutzenbewertung ist daher abhängig von den folgenden Fragen:

- Wer gibt eine Erfolgskontrolle in Auftrag?
- Wer führt die Erfolgskontrolle durch?
- Wer verfolgt welche Ziele?
- Welche Vorgehensweisen werden gewählt?
- Welche Methoden werden angewendet? (ebd.: 12)

„Erfolgskontrolle ist demnach ein Überprüfungs- und Korrekturinstrument, das als Bestandteil des politischen Planungs- und Entscheidungsprozesses die Zustände laufender und bzw. oder abgeschlossener Programme, angegeben durch den jeweiligen Zielerreichungsgrad, ex post in verschiedenen Zeitpunkten vergleicht, die Änderungen und deren Ursachen untersucht und durch Rückkopplung der Informationswerte günstigere Voraussetzungen schafft, zukünftige Situationen zu verbessern“ (VOLZ 1980: 37) (vgl. Abb. 4:). Die Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung bietet also die Möglichkeit, für die zukünftigen Planungen zu lernen (BRACHT 1981: 202).

⁵⁵ Vgl. hierzu den Beitrag von VOLZ (1980: 44): „Eine Gleichsetzung der Begriffe Evaluation bzw. Evaluierung mit dem der Erfolgskontrolle ist nur dort gerechtfertigt, wo Evaluierung ex post aufgefasst wird; nur bei dieser Betrachtungsweise sind die Begriffsmerkmale identisch. In allen anderen Fällen, d. h. in der ex ante Betrachtungsweise sowie der extensiven Auslegung des Begriffs der Evaluation, scheidet eine synonyme Verwendung mit dem Erfolgskontrollbegriff aus.“



Quelle: nach BWV 1989: 19

Abb. 4: Prozess der Erfolgskontrolle

Zusammenfassend sind demnach zur Durchführung einer Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung bei allen Maßnahmen und Aktivitäten die folgenden Punkte zu klären.

Die erste zu beantwortende Frage lautet, in welchem Umfang die angestrebten Ziele erreicht wurden und die unterstellten Wirkungen der Maßnahmen eingetroffen sind (HELD 2003: 31). Wird Erfolgskontrolle als Soll-Ist-Vergleich (vgl. Kap. 4.3.1) durchgeführt, dann geschieht das, indem zunächst der Istzustand, dann der Sollzustand, und schließlich die Abweichung des Ist vom Soll ermittelt wird, sodass letztlich eine Bewertung der Abweichung vorgenommen werden kann (BRACHT 1981: 27 ff., VOLZ 1980: 174 ff.).

Beim Soll-Ist-Vergleich werden also die ex post gemessenen Zielerreichungsgrade mit den angestrebten Zielen verglichen (ebd.: 174). Ein Problem besteht dabei, wie man die Bandbreite der Wirkungen, also die bezweckten und die nicht bezweckten Wirkungen sowie die Nebenwirkungen, erfassen kann (vgl. Kap. 4.4). Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Festlegung geeigneter Indikatoren (SELTSAM 2001: 38). Trotz der genannten methodischen Einschränkungen dient der jeweilige Zielerreichungsgrad als Messziffer zur Feststellung der Wirkung sowie der Auswirkungen von politischen Maßnahmen (VOLZ 1980: 30).

An zweiter Stelle rangiert die Frage, wie weit die Veränderungen bei den Zielerreichungsgraden kausal auf die durchgeführten Maßnahmen zurückgeführt werden können (HELD 2003: 32)? Ob Wirkungen als Erfolg bezeichnet werden können, hängt nicht nur von den Zielerträgen, sondern auch von der Bewertung der Veränderung ab. Schließlich ist es von Bedeutung, ob eine bestimmte Wirkung oder Auswirkung auch kausal auf eine durchgeführte Maßnahme zurückzuführen ist (SELTSAM 2001: 39).

Drittens stellt sich schließlich die Frage, wie wirtschaftlich die Maßnahmen waren bzw. wie sich die Umsetzung und Durchführung verbessern lässt (HELD 2003: 32). Von Interesse ist, in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag zueinander stehen und wie die aufgewendeten Ressourcen eingesetzt wurden. Eine Maßnahme ist dann effizient, wenn das Verhältnis zwischen den eingesetzten Mitteln und dem angestrebten Zweck positiv ausfällt. Allerdings wird dieses Vorgehen bei Kosten-Nutzen-analytischen Ansätzen thematisiert. Schwierig wird dabei die Erfassung und Messung von sozialen Kosten und sozialem Nutzen⁵⁶ (BRACHT 1981: 112).

Übertragen auf die kommunale Wirtschaftsförderung bedeutet das nun, Methoden und Kriterien zur Erfolgsmessung zu entwickeln, die den erbrachten Mitteleinsatz in Form von Personal- und Finanzmitteln dem erzielten Output gegenüberstellen. Dieses Vorhaben wird dadurch erheblich erschwert, als dass es weder in der Literatur noch in der kommunalen Verwaltungspraxis einen Konsens von Begriff und Inhalt der Erfolgskontrolle gibt (LAMMERS und NIEBUHR 2002: 11).

Da die kommunale Wirtschaftsförderung keine Pflichtaufgabe ist, sondern zu den sogenannten freiwilligen Leistungen einer Kommune zählt, werden in Zeiten knapper Haushaltsmittel belegbare und für die Verantwortlichen nachvollziehbare Stellungnahmen zum Verhältnis des Mitteleinsatzes und der Zielerreichung verstärkt verlangt (MANTIK 2005: 9).

⁵⁶ Innerhalb der volkswirtschaftlichen Effizienzmessung werden gesellschaftliche Beeinträchtigungen und Begünstigungen wie z. B. im politischen, kulturellen, sozialen oder medizinischen Bereich in sozialen Kosten und sozialem Nutzen ausgedrückt (BRACHT 1981: 112).

4.2 Entwicklung, Notwendigkeit und Motivation

Seit über drei Jahrzehnten wird die Evaluierung⁵⁷ als Analyseverfahren eingesetzt, um empirisch die Zielerreichung, Wirksamkeit und Kosten-Nutzen-Relation von politischen Programmen, Maßnahmen und Projekten zu überprüfen. In der Literatur wird die Evaluierungsdiskussion idealtypisch auch als „Mehr-Phasen-Modell“ gesehen (WOLLMANN 1994: 79).

Mitte der 1960er bis Mitte der 1970er Jahre wurde die Evaluierung erstmals vor dem Hintergrund des ökonomischen Wachstums als Analyseinstrument verankert (ebd.: 79).⁵⁸ Die zunächst noch von den Stadtentwicklungsplanern lancierten Evaluierungskonzepte gewannen seit Mitte der 1970er Jahre durch die Verbindung mit der Statistik zunehmend an Bedeutung. So wurden bereits Anfang der 1980er Jahre konzeptionelle Diskussionen zum Thema Erfolgskontrolle auf kommunaler Ebene geführt (SEDLACEK 2004: 19). Hier wurde auf Evaluierung vor allem als Verfahren zur Effizienzsteigerung und zur Reduzierung der Ausgabenseite vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise⁵⁹ zurückgegriffen (WOLLMANN 1994: 80). In diesem Zusammenhang wurden erstmals Fragen der Indikatorenentwicklung und -nutzung für den Zweck der Erfolgskontrolle diskutiert.

Mitte der 1990er Jahre nahm die Kritik an der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors zu, die Erwartungen nach Ressourcenverantwortung und Controlling gerieten in den Vordergrund, und jene sollten mittels Evaluierung befriedigt werden (SEDLACEK 2004: 20). Wenig später allerdings stand fest, dass die Anwendung von den Nutzen-Kosten-analytischen Ansätzen auf der kommunalen Ebene aufgrund der schwierigen Untersuchungsmethodik und -technik spärlich geblieben ist. Zu dieser Zeit taucht in der

⁵⁷ Über die synonyme Verwendung der Begriffe Evaluation, Evaluierung und Erfolgskontrolle vgl. Kap. 4.1.2

⁵⁸ Seit Anfang der 1970er Jahre schreibt die Bundeshaushaltsordnung (§7) Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor, die ausdrücklich Erfolgskontrollen finanzwirksamer Maßnahmen verlangen. Ein Gutachten vom BWV (1989: 47) zeigt die vorhandenen Schwierigkeiten auf. Es fehlte zum einen an Zielformulierungen, so dass Zielerreichungsgrade nicht festgestellt werden konnten. Zum anderen wurden zwar Erfolgskontrollen durchgeführt, allerdings nicht vollständig, sondern nur teilweise, wobei vorhandene Ergebnisse nicht oder nur begrenzt eingesetzt wurden.

⁵⁹ Gemeint ist hier der Erdölschock 1973.

Literatur die Zielerreichungsanalyse synonym zum Begriff Erfolgskontrolle auf (WOLLMANN 2000: 197).

Während zu Beginn der Evaluationsdiskussion in den 1970er Jahren in Deutschland eher die Wirkungskontrollen im Vordergrund standen, rückten im Zuge der Entwicklungen Funktionen, wie z. B. das gemeinsame Lernen aller beteiligten Akteure, in den Vordergrund (SEDLACEK 2004: 20). Ziel war es, relevante Daten mit möglichst geringem Aufwand zu gewinnen, sodass frühzeitig kommunale Umfragen durchgeführt wurden, um strategiefähige Informationen zu erhalten (WOLLMANN 1994: 94).

Es stellt sich dabei die Frage nach der praktischen Umsetzung von evaluativer Rückmeldung innerhalb der Kommunen. Schließlich geht es angesichts eines steigenden Handlungsdrucks und gleichzeitig geringer werdender finanzieller Spielräume für die kommunale Wirtschaftsförderung darum, handhabbare Maßnahmen und Instrumente einzusetzen, die mit knappen Mitteln eine möglichst große Wirkung erzielen sollen (SCHULZE-BÖING 1994: 12).

Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung dient nicht nur der Beobachtung der Wirtschaft, vielmehr auch der Sicherung der Bemühungen um die Wirtschaft und v. a. der Rechtfertigung der eingesetzten Mittel (BRACHT 1981: 65). Letztlich soll den Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderung Transparenz und Beachtung verschafft sowie die Handlungsfähigkeit verbessert werden. Durch Erfolgskontrolle wird kommunale Wirtschaftsförderung überprüfbar.

Eine Voraussetzung für die Motivation, Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchzuführen, ist eine klare Zieldefinition, an der sich die Akteure orientieren können. Nur wenn Ziele deutlich und realistisch formuliert sind, können die Erfolge der eingesetzten Instrumente oder durchgeführten Maßnahmen in einem Vergleich zwischen der Zielformulierung und dem Zielerreichungsgrad überhaupt gemessen werden. Insbesondere im Rahmen von politischen Zieldefinitionen erhält diese Forderung ihr Gewicht. Zielformulierungen, die aufgrund politischer Wahlversprechen von vornherein unrealistisch sind, können anhand der Ergebnisse von Erfolgskontrolle schnell auf ein realistisches Maß reduziert werden. In der Folge ist es schließlich möglich, vorhandene Ressourcen sinnvoller zu verteilen (HELD 2003: 74).

BAUER (2006: 21) stellt sogar fest, dass bislang keine systematische Evaluation des Erfolgs von wirtschaftsfördernden Maßnahmen stattfindet. Dabei hängt die Fähigkeit,

aus Fehlern zu lernen, diese auszuschalten und effizienter zu agieren, davon ab und ist überdies für den Erfolg von Wirtschaftsförderung grundlegend (ebd.: 21).

Trotz des o. g. Erkenntnisgewinns, der sich theoretisch aus der Durchführung von Erfolgskontrolle ergibt, bleibt die Frage, ob und in welchem Ausmaß Erfolgskontrolle in der Praxis überhaupt erfüllbar ist.

Durch Erfolgskontrolle werden neben den Schwächen auch die Erfolge des Ressourceneinsatzes transparent. Wenn folglich die Qualität der eigenen Arbeit dargestellt wird, können auch Ziele, Wege und Visionen gegenüber Politik, Partnern oder Vorgesetzten sowie in der Öffentlichkeit besser vertreten werden (SCHERRER 1996: 19). Die folgenden Fragestellungen skizzieren dabei den Hintergrund der neuen Aktualität einer Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung:

- Warum und wie sollen kommunale Wirtschaftsförderer ihre Arbeit rechtfertigen, messen und nach außen nachvollziehbar als Leistung darstellen?
- Was tut ein Wirtschaftsförderer den ganzen Tag?
- Wie sind Hilfestellungen für Unternehmen oder Existenzgründer, die am Telefon erteilt werden, messbar?
- Wie lässt sich darstellen, dass ein kleiner Hinweis per E-Mail zu einer positiven Entwicklung in einem Unternehmen und damit zu einer positiven Beeinflussung der Wirtschaftsstruktur geführt hat?
- Wie kann der Verwaltung und Politik deutlich gemacht werden, dass es die regelmäßigen Besuche bei den Unternehmen sind, die dazu führen, dass die Unternehmen das Vertrauen zum Standort gewinnen und beibehalten und sich am Standort „wohl fühlen“?
- Wie ist letztlich die Rollenverteilung? Wer ist Auftraggeber und Zielsetzer, wer wird gemessen, was wird zurückgemeldet und an wen?

Es gibt vielfältige Methoden, wie kommunale Wirtschaftsförderung versucht, sich den Fragestellungen, die in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit sowie verlagerungswilliger Unternehmen zunehmen, zu stellen. Aus dem Grund wird in der vorliegenden Arbeit auch versucht, die Methoden der Praxis zu sammeln, darzustellen und aus jenen Bausteinen ein neues Konstrukt einer Erfolgskontrolle zu formulieren. Schließlich soll

daraus eine neue, modifizierte Erfolgskontrolle ausgearbeitet werden, in deren Vordergrund die praktikable Anwendbarkeit in der kommunalen Wirtschaftsförderung steht.

Bevor jedoch ein neuer Ansatz für Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung formuliert werden kann, müssen zunächst die in der Literatur aufgeführten Methoden sowie deren Probleme bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle näher betrachtet werden.

4.3 Vier Elemente einer Erfolgskontrolle

Unter Erfolgskontrolle sind Methoden und Verfahren zu verstehen, mit denen überprüft und gemessen wird, ob die beabsichtigten Ziele mit den eingesetzten Mitteln und durchgeführten Maßnahmen erreicht wurden. Ferner soll geklärt werden, warum Abweichungen von Soll- und Istwerten zustande kommen und ob der Instrumenten- und Mitteleinsatz für die angestrebten Aufgaben geeignet und ausreichend war.

Die Messung des Erfolgs kann dabei mittels Indikatoren, durch Befragungen oder durch eine Mischung von beiden geschehen (SARTOWSKI 1990: 147). Manche Autoren gehen davon aus, dass sich der Einsatz bestimmter Instrumente in der kommunalen Wirtschaftsförderung, wie z. B. beim Standortmarketing, durch die aktuellen Investitionen messen lässt, unterlassen jedoch eine methodische Anleitung dieser Überzeugung (IGLHAUT 1994: 65).

Schon Mitte der 1970er Jahre wurden, parallel zum Wirtschaftlichkeitsgebot in der Bundeshaushaltsordnung, die Forderungen nach einer Kontrolle laut, die das Handeln kommunaler Wirtschaftsförderung begründet und damit Transparenz erzeugt (BRACHT 1981: 13). Ende der 1980er Jahre gab es nur wenige Erfolgskontrollen auf Bundesebene, man beschränkte sich überwiegend auf Teilkontrollen und setzte vorhandene Ergebnisse kaum um (BWV 1989: 47).

Seit Anfang der 1990er Jahre existieren kommunale Leistungsvergleiche, deren Ziel es ist, die eigene Position mit anderen Kommunen zu vergleichen und von den sogenannten

Besseren zu lernen (DFK 2005: 32)⁶⁰. Dieses interkommunale Benchmarking steckt immer noch in den Anfängen. Angebote der Kommunalen Gemeinschaftsstelle zur Erarbeitung von Indikatoren in der Wirtschaftsförderung werden nur selten genutzt, vielmehr wird ein geringes Interesse beklagt (ebd.: 32).

Geradezu inflationär wurden in den vergangenen Jahren publikumswirksam Städterankings⁶¹ veröffentlicht (MANTIK 2005: 9). Anhand zuvor definierter und vielfach reduzierter Indikatoren wird versucht, Aussagen zu Wirtschaftskraft, Arbeitsmarkt, Immobilienmarkt, usw. zu treffen. Darüber hinaus bedienen sich die kommunalen Wirtschaftsförderungen gerne auch an Gutachten oder Studien, um ihren Erfolg zu präsentieren (DFK 2005: 32).

Bislang wird Erfolg in der Wirtschaftsförderung entweder indirekt, d. h. mittels Indizien durch Rückschlüsse auf Entwicklungstendenzen, oder direkt über empirische Verfahren gemessen. Dazu zählen z. B. Befragungen von Initiatoren oder Betroffenen. Auch eine Kombination aus beidem ist möglich. So können z. B. regelmäßige Betriebsbefragungen im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse erste Anhaltspunkte über den Aufwand und Erfolg der Tätigkeiten kommunaler Wirtschaftsförderung liefern (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 61).

Die sich im Zeitverlauf ändernden Rahmenbedingungen, die einen großen Einfluss auf die Ziele und Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung ausüben, stellen dabei hohe Ansprüche an die Messverfahren im Rahmen einer Erfolgskontrolle (vgl. Kap. 2.3) (SEDLACEK 2004: 22). Damit verbunden ist schließlich die Forderung, die Methoden der Erfolgskontrolle einer kommunalen Wirtschaftsförderung innerhalb eines wissenschaftlichen Diskurses darzustellen und fortan als Forschungsansatz innerhalb der Evaluationsforschung zu integrieren.

Trotz des Vorhandenseins einiger theoretischer und praktischer Ansätze und Überlegungen ist es bisher nicht gelungen, die gesamte Bandbreite der von der kommunalen

⁶⁰ Ein Beispiel für einen kommunalen Leistungsvergleich ist das sogenannte IKO-Netz der KGST mit Vergleichsringen von Kommunen. Diese beinhalten Kennzahlensysteme, die im Rahmen von Benchmarking kommunaler Aufgabenfelder eingesetzt werden können.

⁶¹ 2006 wurden z. B. im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) und der Wirtschaftswoche von der IW Consult die 50 größten Städte in Deutschland auf der Basis amtlicher Statistiken, Umfragen und Recherchen miteinander verglichen (IW Consult 2006).

Wirtschaftsförderung eingesetzten Instrumente sowie durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten möglichst objektiv zu bewerten und eine nicht anzuzweifelnde Bewertung vorzunehmen (MANTIK 2005: 11). Die Forderung nach objektiven und vergleichbaren Kriterien und Methoden zur Messung des Erfolgs der Wirtschaftsförderung bleibt bestehen (ebd.: 8).

Bisher wurden in der Theorie lediglich Einzelmaßnahmen oder wenige Teilaspekte der kommunalen Wirtschaftsförderung behandelt. Aber selbst eine Beurteilung vereinzelter Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderung ist jeweils mit Annahmen, Schätzwerten sowie subjektiven Bewertungen verbunden (SARTOWSKI 1990: 148). Die Bewertung von Maßnahmen zur Förderung von sozioökonomischen oder raumwirksamen Strukturen ist schwierig. Und so verweist SARTOWSKI (1990: 147) darauf, dass es kaum möglich sein wird, den Erfolg der kommunalen Wirtschaftsförderung unangreifbar zu bewerten.

In der Theorie ergibt sich lediglich die hypothetische Fragestellung, was gewesen wäre, wenn auf die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen verzichtet worden wäre. Da allerdings in der empirischen Wirtschafts-, Sozial- oder Raumforschung keine Möglichkeit besteht, die Wirkung eines einzelnen wirtschaftspolitischen Instruments zweifelsfrei zu isolieren, würde man der Erfolgskontrolle mehr zutrauen, als sie im Falle der kommunalen Wirtschaftsförderung auch tatsächlich leisten könnte. Darüber hinaus wäre diese Untersuchungsmethode wohl kaum in der Praxis durchführbar.

In der Literatur werden verschiedene Kontrollfunktionen genannt, die in Form einer theoretischen Grundlage zur Klärung der Durchführung einer Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung herangezogen werden können (vgl. Abb. 5:). Es handelt sich dabei um die Zielerreichungskontrolle bzw. Ergebniskontrolle, die Vollzugskontrolle, die Bedingungskontrolle sowie die Wirkungskontrolle (SELTSAM 2001: 39 ff., VOLZ 1980: 235 ff.).



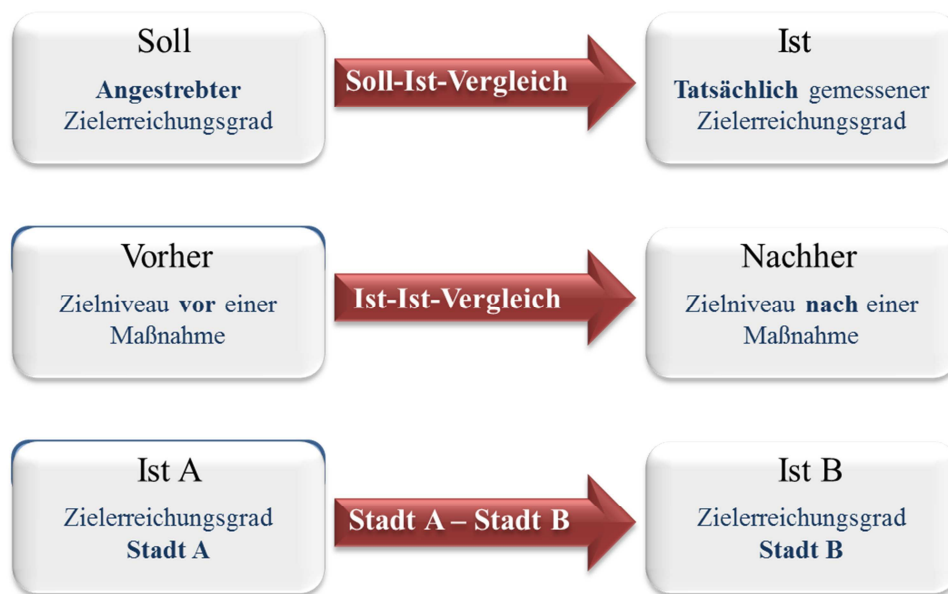
Quelle: eigene Darstellung

Abb. 5: Die vier Elemente der Erfolgskontrolle

Letztlich geht es darum, empirisch fundierte Tendenzaussagen über den Einfluss der jeweiligen Instrumente sowie der durchgeführten Maßnahmen und Aktionen zu erhalten. Durch eine Gegenüberstellung von Ergebnis und Zielformulierung kann eine Gesamtbewertung vorgenommen werden (SARTOWSKI 1990: 148).

4.3.1 Zielerreichungskontrolle / Ergebniskontrolle

In der kommunalen Praxis dient die Zielerreichungskontrolle, die auch Ergebniskontrolle genannt wird, dazu, die momentane Situation einer Kommune zu beschreiben und überschaubar zu machen (SELTSAM 2001: 40). Dieses Kontrollelement beobachtet und registriert im Zeitablauf die Entwicklung der Zielerreichungsgrade. Die Zielerreichungskontrolle ist die erste Stufe einer Erfolgskontrolle, die ermittelt, ob die Maßnahmen im Hinblick auf die formulierten Ziele effektiv waren (vgl. Kap. 4.1.1) (BWV 1989: 20). Die Zielerreichung kann mit Hilfe von verschiedenen Vergleichen ermittelt werden (vgl. Abb. 6:).



Quelle: eigener Entwurf

Abb. 6: Ablauf der Zielerreichungskontrolle/Ergebniskontrolle

Ein Soll-Ist-Vergleich ermöglicht einen Vergleich zwischen den Zielerreichungsgraden nach der Maßnahmendurchführung, indem der tatsächlich erreichte Zielerreichungsgrad mit dem zuvor angestrebten Zielniveau ins Verhältnis gesetzt wird (BRACHT 1981: 31). Der Zielerreichungskontrolle steht als Messmöglichkeit auch der Ist-Ist-Vergleich zur Verfügung. Hierbei wird der Stand des erreichten Zielniveaus vor der Durchführung eines Handlungsprogramms mit dem Zustand nach der Durchführung eines Programms verglichen. Das nachträglich gemessene Ist wird also mit dem Ist vor Durchführung einer Maßnahme verglichen (VOLZ 1980: 174).

In der Praxis häufig durchgeführt wird der Vergleich der Zielerreichungsgrade im Rahmen eines Städtevergleichs. Den Städten liefert dieser Vergleich eine wichtige Orientierungshilfe, die es den konkurrierenden Kommunen ermöglicht, Aufschluss über die Situation von Unternehmen, Arbeitsplätzen und Einwohnern zu erhalten. Die Zielerreichungskontrolle kann damit Basis für ein Benchmarking sein. Um eine Vergleichsbasis zu bekommen, wird aus vielen Gemeinden eine Durchschnittsgemeinde gebildet, deren Wert als Vergleichsmaßstab herangezogen werden kann (SELTSAM 2001: 42).

Das Kontrollelement der Zielerreichungs- bzw. Ergebniskontrolle ist einfach zu handhaben und durchzuführen. So können die Kommunen Umfragen selbst durchführen

oder in Auftrag geben, um Daten und Informationen zu gewinnen, die eine amtliche Statistik nicht liefern kann (MANTIK 2005: 11). Im Ergebnis lassen sich die Bedürfnisse und Wünsche der Befragten ermitteln, dadurch Rückschlüsse auf die formulierten Ziele der Wirtschaftsförderung und deren Erreichung ziehen und schließlich die Entscheidungsgrundlage der Kommune verbessern (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 14). Mögliche Fehlentwicklungen können so frühzeitig erkannt werden. Entsprechend dem festgestellten Zielniveau können die laufenden Instrumente und Maßnahmen weiter fortgesetzt, abgeändert, gestoppt oder durch andere ersetzt werden.

Da eine Ergebniskontrolle als laufende Raumbbeobachtung durchgeführt wird, ist es möglich, Entwicklungen und Trends zu formulieren, die bei einer einmaligen Bestandsanalyse nicht feststellbar wären (BRACHT 1981: 32). Dadurch liefert dieses Kontrollelement der Politik Informationen über den Stand der Entwicklung, selbst wenn der Teilschritt der Ergebniskontrolle isoliert erfolgt (VOLZ 1980: 247).

Lautet das Ergebnis einer Zielerreichungskontrolle, dass die Zielerreichungsgrade weit höher sind als erwartet, können z. B. die eingesetzten Ressourcen reduziert werden. In der Folge werden finanzielle Mittel frei, die an anderer Stelle verwendet werden können. Sollte sich das Gegenteil herausstellen, das Zielniveau also niedriger sein als geplant, so lautet dann der Hinweis, dass möglicherweise zusätzliche Handlungsprogramme durchgeführt werden müssen (SELTSAM 2001: 44).

Es existiert eine Reihe von Nachteilen bei der Zielerreichungskontrolle. Die Kosten werden nur unzureichend berücksichtigt und der Nutzen wird nur einseitig gemessen, d. h. die Zielerreichungskontrolle gibt keine Auskunft darüber, warum und zu welchen Kosten ein bestimmtes Zielniveau erreicht oder nicht erreicht wurde, da der Bezug zur eingesetzten Maßnahme fehlt (BRACHT 1981: 31). Ferner werden mögliche Nebeneffekte ausgeklammert und Ziele willkürlich gesteckt, sodass kein Vergleichsmaßstab vorliegt. Ohne Vergleichsmaßstab ist nur schwer eine Beurteilung möglich, inwiefern der festgestellte Zielerreichungsgrad als Erfolg bezeichnet werden kann. Vor diesem Hintergrund sind die Kommunen in den letzten Jahren verstärkt dazu übergegangen, sich im Rahmen von Rankings oder Benchmarking miteinander zu vergleichen (SELTSAM 2001: 44).

Unabhängig von den genannten Nachteilen und ihrer eingeschränkten Aussagefähigkeit ist die Zielerreichungskontrolle oder Ergebniskontrolle mit der Analyse der Ziele

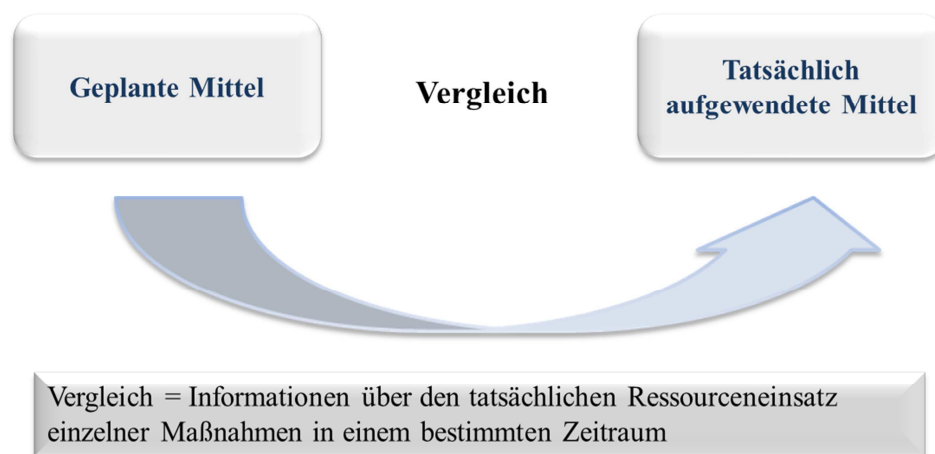
kommunaler Wirtschaftsförderung der Ausgangspunkt einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Praxis (BWV 1989: 20). Selbst wenn die Wirkungszusammenhänge bei einer Zielerreichungskontrolle nicht nachweisbar sind, ergeben sich aus ihr doch Möglichkeiten, die Handhabung des kommunalen Maßnahmeneinsatzes zu verbessern (SELTSAM 2001: 44).

Als Fazit gilt, dass eine Zielanalyse der kommunalen Wirtschaftsförderung sowie ein konsistentes Zielsystem die Voraussetzung zur Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung ist (HELD 2003: 49). Gleichwohl ermöglicht bereits die Durchführung einer Zielerreichungskontrolle, die Steuerung kommunaler Wirtschaftsförderungsaktivitäten zu verbessern, denn sie liefert den Ausgangspunkt für Überlegungen, ob die vorgegebenen Ziele nach wie vor Bestand haben (LAMMERS und NIEBUHR 2002: 12).⁶²

4.3.2 Vollzugskontrolle

In der kommunalen Praxis kann die Durchführung von Programmen und Maßnahmen von den ursprünglichen Planungen abweichen. Gründe hierfür können unkonkrete Pläne sein, die erhebliche Ermessensspielräume bei der mit der Durchführung befassten Verwaltungseinheit offen lassen. Oder die Planung ging von unrealistischen Voraussetzungen aus, was die Höhe der verfügbaren Ressourcen oder den Zeitablauf betraf (VOLZ 1980: 249 f.). Eine weitere Ursache für Planabweichungen kann eine zu geringe oder falsche Sachmittelausstattung sein (SELTSAM 2001: 44, VOLZ 1980: 249).

Im Rahmen der Vollzugskontrolle, in der Literatur auch Durchführungskontrolle, Wirtschaftlichkeitskontrolle oder Inputkontrolle genannt, wird ermittelt, wo, wann und in welchem Umfang Mittel eingesetzt wurden (BRACHT 1981: 32 ff.). Sie vergleicht die tatsächlich verwendeten Mittel mit den geplanten Mitteln und liefert damit wichtige Daten über den Mitteleinsatz in einem bestimmten Zeitraum (VOLZ 1980: 249) (vgl. Abb. 7:).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 7: Ablauf der Vollzugskontrolle

Dadurch wird sie einerseits zur Grundlage für die Zurechnung von Wirkungen und Maßnahmen und ist andererseits notwendig, um die Resultate der Zielerreichungskontrolle zu interpretieren (EEKHOFF 1977: 13). Die Vollzugskontrolle prüft, weshalb Ziele erreicht oder nicht erreicht wurden (BRACHT 1981: 33). Hinterfragt wird, ob und wie die in den öffentlichen Haushalten verabschiedeten Mittel überhaupt eingesetzt wurden. Damit stehen die Organisation und der Ablauf von durchgeführten Maßnahmen im Mittelpunkt der Untersuchung (SELTSAM 2001: 45).

Die Funktion der Vollzugskontrolle besteht darin, die für die Durchführung einer Maßnahme aufgewendeten Mittel mit den geplanten Mitteln zu vergleichen. Es geht also auch um eine Kontrolle der Maßnahmendurchführung nach dem ökonomischen Prinzip, denn die Vollzugskontrolle ermittelt, ob der Vollzug der Maßnahme im Vergleich zum Ressourcenverbrauch auch wirtschaftlich war (LAMMERS und NIEBUHR 2002: 12). Ergibt sich aus der Vollzugskontrolle eine Abweichung in Form von niedrigen Zielerreichungsgraden, können die entsprechenden Maßnahmen variiert oder sogar eingestellt werden (VOLZ 1980: 249).

Die Vollzugskontrolle ist also jener Teil der Erfolgskontrolle, der über den tatsächlichen Ressourceneinsatz zeitlich und räumlich differenziert informiert. Da dieses Kontrollelement systematisch versucht, die Ursachen für das nicht Erreichen der geplanten Zielerreichungsgrade im Hinblick auf den Ressourceneinsatz zu nennen, kann sie bereits als eigenständiges Instrument in der Erfolgskontrolle angewendet werden (BRACHT 1981: 33). Sie ist wichtig, um zuverlässige Angaben über tatsächlich realisierte Maßnahmen zu

bekommen (LAMMERS und NIEBUHR 2002: 15). Ihren vollen Nutzen erreicht die Vollzugskontrolle jedoch nur in Verbindung mit der Zielerreichungskontrolle und der Bedingungskontrolle, die erst eine Zurechnung der Wirkungen auf den Mitteleinsatz möglich machen (VOLZ 1980: 250).

4.3.3 Bedingungskontrolle

In der Praxis bildet eine Reihe von exogenen Faktoren den Rahmen für den Einsatz von Instrumenten oder die Durchführung von Maßnahmen in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Exogene Faktoren sind Bedingungen, auf die eine Kommune kaum Einfluss hat. Dazu zählen beispielsweise natürliche Gegebenheiten, Aktivitäten Dritter, Gesetze und Normen, wirtschaftliche Einschränkungen sowie technischer Fortschritt (SELTSAM 2001: 47). Mit Hilfe der Bedingungskontrolle sollen erstens der Zustand und die Veränderung der exogenen Einflüsse festgestellt und zweitens die tatsächlichen exogenen Bedingungen mit den zu erwartenden Bedingungen verglichen werden (VOLZ 1980: 250) (vgl. Abb. 8:).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 8: Ablauf der Bedingungskontrolle

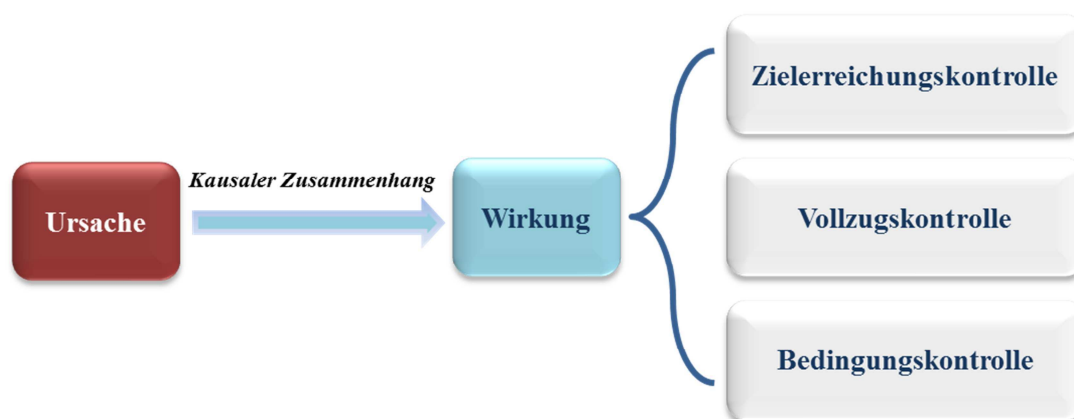
Dadurch werden neue Chancen sichtbar gemacht und Möglichkeiten eröffnet, Fehlentwicklungen zu erkennen und deren Korrekturen einzuleiten (SELTSAM 2001: 47). Eine Kontrolle dieser Faktoren gilt als unverzichtbar, da sie die Ursache für Abweichungen in der Zielerreichung sein können, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Auf geänderte Bedingungen sollen die bisher durchgeführten Maßnahmen schließlich so angepasst werden, dass es künftig zu günstigeren Zielwirkungen kommt.

Die Kontrolle der exogenen Faktoren ist aus verschiedenen Gründen wichtig. Sie haben auf der Outputseite nicht nur Auswirkungen auf die Zielerreichungsgrade. Exogene Faktoren können auf der Inputseite den Handlungsspielraum und die Zielwirkung kommunaler Aktivitäten verändern sowie die Beurteilung von Zielkriterien durch Politik und Einwohnerschaft beeinflussen (EEKHOFF 1977: 13).

Die Bedingungskontrolle nimmt damit zwei wichtige Rollen ein. Zum einen hat sie eine eigenständige Funktion im Planungsprozess, indem sie frühzeitig Informationen über die Veränderung von exogenen Faktoren liefert und damit Anpassungen im Planungsprozess ermöglicht. Zum anderen erfüllt sie die Funktion, als Informationsgrundlage zu dienen, indem sie die in der Zielerreichungskontrolle gemessene Veränderung der Zielerreichungsgrade auf die in der Durchführungskontrolle erfassten kommunalen Aktivitäten und auf exogene Einflüsse zuschreibt (VOLZ 1980: 251).

4.3.4 Wirkungskontrolle

In der Kommunalpolitik werden Maßnahmen vor dem Hintergrund durchgeführt, dass am Ende einer Planungsperiode eine Verbesserung gegenüber der Ausgangssituation eintritt. Hierin liegt die besondere Schwierigkeit einer Erfolgskontrolle, nämlich in der Ermittlung der Wirksamkeit von eingesetzten Instrumenten. Die zentrale Frage der Wirkungskontrolle lautet, ob das Erreichen eines bestimmten Zielniveaus kausal auf bestimmte Maßnahmen zurückzuführen ist (vgl. Abb. 9:).



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 9: Systematik der Wirkungskontrolle

Den Mittelpunkt der Wirkungsanalyse bildet die Ermittlung eines Ursache-Wirkungszusammenhanges bzw. einer kausalen Beziehung (BWV 1989: 20). Ziel ist es demnach, die vorhandenen Wirkungen von einzelnen Maßnahmen und von exogenen Faktoren festzustellen und einen kausalen Zusammenhang abzuleiten (BRACHT 1981: 35).

Die Hauptaufgabe der Wirkungskontrolle liegt darin, Informationen zu erlangen, welche der eingesetzten Instrumente und durchgeführten Maßnahmen eher verstärkt oder eingeschränkt, modifiziert oder sogar gestoppt werden sollen, weil die erwarteten Wirkungen entweder übertroffen wurden oder nicht eingetreten sind (VOLZ 1980: 252). Eine Erfolgskontrolle soll nicht nur das Zielniveau und dessen Veränderung im Zeitverlauf feststellen. Vielmehr sollen die Zielauswirkungen von kommunalen Maßnahmen und weiteren Einflüssen bestimmt, sowie die jeweiligen Planvorgaben von Zielen und Maßnahmen ex post kontrolliert werden (VOLZ 1980: 252).

Die Wirkungskontrolle wird in der Literatur zu den schwierigsten und aufwendigsten Teilen der Erfolgskontrolle gezählt (SELTSAM 2001: 47, VOLZ 1980: 252). Ein Grund dafür ist die Tatsache, dass zu deren Durchführung der tatsächliche Mitteleinsatz sowie die tatsächlich wirksamen exogenen Einflüsse bekannt sein müssen (ebd.: 252). Ein weiterer Grund ist die Tatsache, dass die Wirkungskontrolle nach dem With-and-without-Prinzip⁶³ erfolgt und die Effekte der eingesetzten Maßnahmen isoliert werden

⁶³ Unter dem With-and-without-Prinzip versteht man den Vergleich einer tatsächlichen Entwicklung mit einer hypothetischen Entwicklung (LAMMERS und NIEBUHR 2002: 38).

müssen (SELTSAM 2001: 50, vgl. auch Kapitel 4.4). In der Folge wird also ex post die Entwicklung ohne den Einsatz der Maßnahmen und Instrumente, jedoch unter Berücksichtigung der eingetretenen exogenen Faktoren, geschätzt (BRACHT 1981: 36). Dadurch sind die ex post festgestellten Veränderungen der Zielerreichungsgrade auf die Maßnahmen und Instrumente sowie die exogenen Faktoren als Wirkung zurückzuführen (SELTSAM 2001: 51). Vor diesem Hintergrund wird auch klar, warum die Wirkungskontrolle Bestandteil einer Wirkungsanalyse ist, die durch eine Wirkungsprognose ergänzt wird. Während sich die Wirkungskontrolle auf einen abgelaufenen Zeitraum bezieht, widmet sich die Wirkungsprognose den Wirkungen von zukünftigen Handlungen (HEMBACH 1980: 16 f.).

Die Voraussetzungen für die Durchführung der Wirkungskontrolle liefern die Zielerreichungskontrolle und die Vollzugskontrolle.

Aufgrund der genannten vielfältigen Einflussfaktoren ist der Ansatz der Wirkungskontrolle sehr komplex. Probleme treten insbesondere dann zutage, wenn es um die empirische Umsetzung der Wirkungskontrolle geht (LAMMERS und NIEBUHR 2002: 38). Sinnvoll ist eine Wirkungskontrolle allerdings nur dann, wenn eine Zielerreichungskontrolle vorausgeht, denn ohne gemessene Zielerreichungsgrade ist auch der Erklärungsversuch des Zustandekommens nicht zu rechtfertigen (EEKHOFF 1977: 101).

Eine Evaluation bzw. Erfolgskontrolle muss demnach verschiedene Funktionen erfüllen. Neben der Erkenntnisfunktion, bei der entscheidungsrelevante Daten zunächst gesammelt werden, gibt es eine Kontrollfunktion, welche Maßnahmen oder die Aufgabenerfüllung der Beteiligten kontrolliert. Die Dialogfunktion setzt die Informationsgewinnung voraus, die den Dialog zwischen den Beteiligten ermöglicht. Zuletzt erfüllt eine Erfolgskontrolle die Aufgabe einer Legitimitätsfunktion, indem die Effizienz und Effektivität des Mitteleinsatzes gerechtfertigt wird (SELTSAM 2001: 30 f.).

Da nun die Elemente der Erfolgskontrolle beschrieben worden sind, tritt die Frage in den Vordergrund, ob diese für die Erfolgsmessung in der kommunalen Wirtschaftsförderung tatsächlich angewendet werden können. Bei der Anwendung von Erfolgskontrolle im administrativen oder politischen Bereich treten vielfältige Schwierigkeiten auf, welche die beschriebenen Verfahren nur unzureichend bzw. gar nicht berücksichtigen. Die Suche nach einer Möglichkeit der Erfolgsmessung wirtschaftsfördernder Maßnahmen einer Kommune setzt insbesondere die Kenntnis über die Probleme bei der praktischen

Anwendung voraus. Inwiefern die in der Literatur diskutierten Probleme und Hindernisse bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung auch tatsächlich in der Praxis zutreffen, wird sich im Kapitel 5 zeigen.

4.4 Probleme bei der Durchführung von Erfolgskontrolle

Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung wurde in der Vergangenheit vielfach gefordert, eine eindeutige Lösungsstrategie gibt es bislang nicht (MANTIK 2005: 8). In der neueren Literatur werden die Schwierigkeiten der Erfolgsmessung nur kurz behandelt. Auf die Problematik bei den Untersuchungen wird zwar hingewiesen, jedoch kaum ein konkreter Lösungsansatz angeboten (LAMMERS und NIEBUHR 2005: 26).

Wenngleich die durchgeführten Untersuchungen zur Erfolgskontrolle, also die Vollzugs-, Zielerreichungs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle, wichtige Anhaltspunkte liefern, sind die dafür notwendigen Schritte in der Praxis kommunaler Wirtschaftsförderung nach dem aufgezeigten theoretischen Schema nicht vollständig durchführbar (STEMBER 1997: 85).

Hinzu kommt, dass es für die Realisierung eines Zieles oder für eine Wirkung oft mehr als eine Ursache gibt. Insbesondere Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung wirken häufig nur mittelbar. Die schwierige Zurechnung der Wirkung auf eine einzelne Ursache trägt ebenfalls zu den ungelösten methodischen Problemen bei (BLASCHKE und PLATH 1994: 127 f.).

Oftmals stehen Politik und Verwaltung einer Erfolgskontrolle mit Skepsis gegenüber. Es besteht zwar durchaus Interesse, mit der Messung von Erfolgen das Tun und Handeln der Wirtschaftsförderung öffentlichkeitswirksam darzustellen. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass durch eine Erfolgskontrolle Misserfolge dokumentiert werden, an deren Veröffentlichung weder Politik noch Verwaltung interessiert sind (HELD 2003: 35). Gemessene Misserfolge fordern eine Neuausrichtung, die meist unbequeme und arbeitsintensive Veränderungen mit sich bringt.

Eine Erfolgskontrolle macht das Offenlegen von Informationen notwendig, wobei ebenfalls die Möglichkeit besteht, Missstände aufzudecken. Mögliche Folge ist eine neue Verteilung der Ressourcen in Form von Stellen- oder Budgetkürzungen, an der eine Verwaltung wenig Interesse haben wird. Besteht Aussicht auf Erfolg, z. B. in Form von

Budgeterhöhungen oder Ausdehnung der Personalkapazitäten, werden Maßnahmen der Erfolgskontrolle eher unterstützt.

Vielfach werden bei der Erfolgskontrolle die Effekte von einzelnen Maßnahmen mehrfach quantifiziert. Wird der gemessene Erfolg mehreren Maßnahmen gutgeschrieben, die allerdings unabhängig voneinander gemessen werden, dann ergeben sich daraus vielfältige Mehrfachzählungen (FRANKENFELD 2006: 19)⁶⁴. Problematisch ist ebenfalls die Erfolgsmessung von kommunalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, indem der Indikator „geschaffene Arbeitsplätze“ für Infrastrukturmaßnahmen herangezogen wird. In den wenigsten Fällen werden die vorangegangenen Arbeitsplatzstreichungen saldiert oder im Rahmen einer Betriebsverlagerung untersucht (ebd.: 19). „Das Einzige, was wir gesichert wissen, ist, dass der Anteil der Mitnahmeeffekte irgendwo zwischen 0 und 100 Prozent liegt“ (ebd.: 18).

Die Probleme, die bei der Bewertungspraxis in der kommunalen Wirtschaftsförderung auftreten, sind vielfältig. Nur wer die Probleme der Erfolgskontrolle kennt, ist auch in der Lage, die Schwierigkeiten, die sich bei der empirischen Untersuchung ergeben, zu verstehen. Selbst wenn die Erfolgskontrolle innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung als ein problembehafteter Weg gesehen wird, sollte sie zumindest deswegen angewendet werden, um die Planung von Maßnahmen verlässlicher zu gestalten (BRACHT 1981: 19).

Die in den folgenden Abschnitten vorgenommene Trennung in methodologische, organisatorische sowie politische Probleme erfolgt vor dem Hintergrund der besseren Übersichtlichkeit, die Problemfelder weisen allerdings Interdependenzen auf (VOLZ 1980: 139 f.).

⁶⁴ Mehrfachzählungen kommen zustande, wenn synergetische Effekte verschiedenen Maßnahmen zugeordnet werden. Beispielsweise die Bereitstellung eines Grundstückes als Voraussetzung für die Entstehung von Arbeitsplätzen. Die gleichen Arbeitsplätze werden dann noch einmal einer Schulung oder Beratung zugerechnet, sodass diese mehrfach gezählt und nicht gegeneinander aufgerechnet werden (FRANKENFELD 2006: 19).

4.4.1 Methodologische Probleme der Erfolgskontrolle

In der Praxis stößt man bei der Durchführung von Erfolgskontrolle auf eine Reihe von methodologischen und methodischen Problemen⁶⁵. Was sich in der Theorie leicht formulieren lässt, bringt in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten mit sich. Aus den ungelösten methodischen und methodologischen Problemen bei der Zuordnung von Wirkungen auf einzelne Ursachen wächst die Gefahr einer missbräuchlich Anwendung (SELTSAM 2001: 32).

Im Folgenden werden insbesondere solche Probleme genannt, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit in der kommunalen Praxis der Wirtschaftsförderung auftreten können. Dazu zählen z. B. die Ungenauigkeit von Programmzielen, das Indikatorenproblem, das Zeitbestimmungsproblem, das Datenproblem, Probleme der Messung des Erfolgs und das Problem der Störfaktoren.

Ungenauigkeit von Programmzielen

Die Methodik der Erfolgskontrolle zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Wirkungen und Auswirkungen der Programme mit den zugrundeliegenden Zielen in Beziehung setzt. Voraussetzung zur Feststellung erzielter Wirkungen ist jedoch nicht nur das Vorhandensein von Programmzielen überhaupt, vielmehr müssen diese Ziele auch klar definiert und von logischer Struktur sein (MAYER 2001: 54). Sind diese weder operational, eindeutig und praktikabel, dann sind bei der Erfolgskontrolle auch keine eindeutigen Antworten zu erfahren (VOLZ 1980: 140).

Wenn also eine klare und eindeutige Definition der Ziele fehlt, dann können einzelne Effekte und Zusammenhänge auch nicht im Detail erfasst und gemessen werden (HELD 2003: 34). Werden die Zielwerte von Beginn an sehr niedrig formuliert, können später leichter positive Ergebnisse vorgewiesen werden. Es liegt allerdings auch im Interesse der Politik, Aussagen so zu formulieren, dass ein Nachweis von Fehlentscheidungen

⁶⁵ Während man unter Methodologie die Lehre der Forschungsmethoden und damit den Grundsatz ihrer Anwendung bezeichnet (KROMREY 1995: 31), wird unter einer Methode ein planmäßiger und systematischer Versuch verstanden, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen (ATTESLANDER 2000: 5).

nach Möglichkeit vermieden wird (KUHLMANN und BÜHRER 2000: 384). Fest steht, dass eine sinnvolle Erfolgskontrolle nur dann funktioniert, wenn zuvor wohldefinierte Ziele festgelegt werden (SCHULZE-BÖING 1994: 17).

Indikatorenproblem

Bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle wird im Optimalfall die Zielwirkung an den Zielkriterien gemessen. Die Erfolgsindikatoren und die Zielkriterien stimmen dann überein. In der Praxis ergibt sich oft das Problem, dass die Wirkungen nicht direkt an den Zielkriterien gemessen werden können, es besteht ein Indikatorenproblem (VOLZ 1980: 52).⁶⁶

In vielen Fällen ist beispielsweise der für eine Erfolgsmessung notwendige personelle und finanzielle Aufwand sehr groß, die Kosten der Durchführung damit zu hoch und in Zeiten knapper kommunaler Haushalte kaum zu verantworten. In der Folge erscheint es in einigen Fällen ratsam, an der Stelle von Zielkriterien Näherungskriterien als Indikatoren für die Erfolgsmessung heranzuziehen (SELTSAM 2001: 43). Mit Hilfe von Näherungskriterien können auch komplexe Wirkungsverflechtungen vereinfacht gemessen werden (VOLZ 1980: 52). Das erscheint dann als ratsam, wenn die Zeitspanne zwischen der Durchführung der Maßnahme und den zu erwartenden Zielkriterien zeitverzögert eintritt. Indikatoren werden schließlich dazu eingesetzt, frühzeitig Erkenntnisse zu bekommen. Sie fungieren dabei sozusagen als Zwischenziel (MAUER 2002: 49). Allerdings ergeben sich bei der praktischen Anwendung von Erfolgsindikatoren noch weitere Probleme: zum einen das der Indikatorengewinnung, zum anderen das der Auswahl der Indikatoren (EEKHOFF 1977: 72).

In der Literatur werden drei Strategien zur Indikatorengewinnung genannt, die allerdings keinen Lösungsweg aus den vorhandenen Mängeln der Strategien aufzeigen (VOLZ 1980: 153 ff.). Vor dem Hintergrund erscheint die Empfehlung des pragmatischen Vorgehens am sinnvollsten, bei dem empirische Untersuchungen mit qualitativen Methoden verbunden werden (EEKHOFF 1977: 74). Die Indikatoren zur Messung von Erfolg sollten dabei folgende Voraussetzungen aufweisen:

⁶⁶ VOLZ (1980: 152) nennt das Beispiel einer Verkehrsinvestition, deren Zielkriterium „Zeitersparnis in Stunden pro Jahr“ heißen müsste. Es ist in der Praxis kaum möglich, ein Jahr lang rund um die Uhr die Zeitersparnis aller Verkehrsteilnehmer zu messen.

-
- Validität bzw. Gültigkeit
 - Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit
 - Repräsentativität bzw. Korrelation von Indikator mit Zielkriterium
 - Sensibilität bzw. Reaktionsgeschwindigkeit der Indikatoren
 - Relevanz bzw. Wichtigkeit der Indikatoren für die Zielsetzung
 - Operationalisierbarkeit
 - Praktikabilität
 - ökonomische Verantwortung, d. h. ökonomisch zu vertreten (BLUME 2004: 4, VOLZ 1980: 156 f.)

Problematisch ist ebenfalls die Auswahl der Indikatoren, da die Zahl der in der Praxis formulierbaren Indikatoren nahezu unbegrenzt ist. Um die Kosten sowie den Aufwand so gering wie möglich zu halten, ist es ratsam, Indikatoren auszuwählen, die wichtig, leicht erklärbar und repräsentativ sind (EEKHOFF 1977: 74). Da sich diese Auswahl in der Praxis als schwierig erweisen kann, kommt es vor, dass nur solche Indikatoren gewählt werden, die leicht zugänglich sind.

Wie auch bei der Indikatorengewinnung ist es hier ebenso wenig möglich, einen Lösungsansatz zu präsentieren. Alternativ jedoch kann versucht werden, unter Berücksichtigung der folgenden Kriterien die Probleme zu reduzieren (WOLLMANN 1994: 94 f.). Es empfiehlt sich die Verwendung von Indikatoren, die exakt den Zielen entsprechen, deren Erreichungsgrad schließlich gemessen werden soll. Dadurch kann ein Informationsverlust sowie die Verzerrung der Aussage vermieden werden.

Kommen mehrere Indikatoren in Frage, sollte derjenige vorrangig gewählt werden, der sich am ehesten am Zielkriterium orientiert (EEKHOFF 1977: 74). Die Indikatoren sollten verlässlich sein, sodass die Vergleichbarkeit auch bei Personalwechsel der durchführenden Instanz sowie zeitlichen Verschiebungen möglich ist (VOLZ 1980: 157). Sie sollten möglichst aus der amtlichen Statistik stammen und zum Zeitpunkt der Kontrolle noch nicht veraltet sein (MAYER 2001: 55). Vorteilhaft ist die Auswahl jener Indikatoren, die Wirkungen oder Auswirkungen von Maßnahmen zeitnah aufzeigen, d. h. schon frühzeitig in der Durchführungsphase der Kontrolle reagieren (VOLZ 1980: 158). Folglich sollte

die Auswahl auf die wichtigsten, ökonomisch sinnvollen sowie kostengünstigen Indikatoren begrenzt werden (SCHWANITZ 1988: 4).⁶⁷

Zeitbestimmungsproblem

Die Festlegung des „richtigen“ Zeitpunktes für die Durchführung einer Erfolgskontrolle stellt die Praxis vor weitere Probleme (MAYER 2001: 55). Hier gilt es zu vermeiden, dass die Wirkungen einer Maßnahme zu früh gemessen werden und dadurch die Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ ausfallen. Wird hingegen eine Erfolgskontrolle zu spät durchgeführt, so können die Ergebnisse bereits durch weitere exogene Entwicklungen überlagert werden und ihre kausalen Zusammenhänge sind dadurch nicht mehr messbar (VOLZ 1980: 158).

Insbesondere in der Politik werden diese Probleme überdeutlich. Die zugrundeliegenden Zwänge zur Rechtfertigung von Maßnahmen fordern meist eine zu frühe Erfolgskontrolle von Maßnahmen, deren Wirkung sich erst nach längerer Zeit entfalten kann (MAYER 2001: 55). Solche Ergebnisse sind dann angreifbar. Auch dem Problem kann man in der Praxis nur näherungsweise begegnen und versuchen, sich dem optimalen Zeitpunkt zu nähern.

Ökonomisch sinnvoll wäre eine kontinuierlich durchgeführte Erfolgskontrolle dann, wenn der zusätzliche Nutzen und damit die rechtzeitige Korrekturmöglichkeit dieser Kontrollhäufigkeit die zusätzlichen Kosten übersteigen (VOLZ 1980: 159 f.). Die individuell unterschiedlich festzulegenden Programmzeitpunkte zur Durchführung einer Erfolgskontrolle sind von der jeweiligen Programmart und der Gemeindesituation abhängig, z. B. vor einem Programmende oder einer Programmumstellung (LAMMERS und NIEBUHR 1989: 24).

Als theoretisch zweckmäßig erweist sich, einen ersten Kontrolltermin zu fixieren und die Folgetermine von den jeweils zuvor erhaltenen Ergebnissen abhängig zu machen. Mehrere Kontrollzeitpunkte werden bei Planungsbeginn fest vorgeschrieben und über

⁶⁷ Wichtigkeit bezieht sich dabei auf z. B. eine starke Gewichtung durch den Entscheidungsträger, eine Korrelation mit mehreren Zielkriterien oder die Zusammenfassung von mehreren Teilindikatoren. Kostengünstig und ökonomisch vertretbar bedeutet, dass bei zwei Indikatoren mit ähnlicher Aussagekraft der Indikator gewählt werden sollte, der einfacher zu berechnen ist.

zusätzliche Kontrollen entscheidet das politische Entscheidungsorgan. Diese Vorgehensweise ist zwar selektiv, allerdings zweckmäßig (VOLZ 1980: 158 ff.).

Datenproblem

Viele der Schwierigkeiten von Erfolgskontrolle ergeben sich aus der Verfügbarkeit der Daten, ohne die eine Erfolgskontrolle kaum möglich ist. Zunächst bedarf es der Analyse der aktuellen Situation, also einer Aufnahme des Ist-Zustandes. Obwohl viele Kommunen ihr statistisches Material in den vergangenen Jahren auf bessere Informationssysteme umgestellt haben, gibt es immer noch Probleme. Daten auf kleinräumiger Ebene sind oft nur schwer verfügbar und meist veraltet (MAYER 2001:55). Weitere Statistiken über Verwaltungsvollzugsdaten liefern meist nicht die Tiefe, derer eine Erfolgskontrolle bedarf.

Die Kontrolle des Erfolgs sollte zwar gewährleisten, dass eine Maßnahme der kommunalen Wirtschaftsförderung bei der Messung ihrer Effizienz verschiedenen Indikatoren zugeordnet werden kann. Das ist jedoch aufgrund des Datenproblems nicht sicher gestellt (BRACHT 1981: 75).

Erfolgskontrollen von branchenspezifischen Maßnahmen scheitern meist daran, dass die genauen Daten über die bearbeitete Branche zu Beginn nur als Schätzwert oder als veralteter Datenbestand vorliegen. Obgleich Kommunen in den vergangenen Jahren dazu übergegangen sind, Datenbanken mit branchenspezifischen Merkmalen aufzubauen und eine Bestandspflege im Rahmen eines Customer Relationship Managements⁶⁸ (vgl. Kap. 6.2) durchzuführen, wird die Datenerhebung zu Beginn einer Erfolgskontrolle ein großes Problem bleiben (MAYER 2001: 55). Manche Kommunen gehen dabei den empfohlenen Weg der Unternehmensbefragung und erhoffen sich dadurch statistische Daten als Basis für Erfolgskontrollen (HELD 2003: 51). Mittlerweile stehen teilweise durch außerbehördliche Einrichtungen oder Institutionen erhobene Daten als Quelle zur Verfügung (MANTIK 2005: 9).

Zusammenfassend bezieht sich die Kritik an der Verwendung von Daten aus der amtlichen oder kommunalen Statistik sowie von privaten Organisationen grundsätzlich

⁶⁸ Unter Customer Relationship Management (CRM) wird eine ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden verstanden. Zentrales Messkonstrukt des CRM-Erfolges ist die Kundenzufriedenheit (SEXAUER 1999).

auf die folgenden Defizite: Die Daten sind meist aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmuster, Zeitpunkte, Messverfahren sowie Begriffsdefinitionen nicht miteinander vergleichbar (SCHWANITZ 1988: 4). Sie beziehen sich meist auf eine Stadt und nicht auf Stadtteile, sodass nur eine globale Aussage, aber keine teilträumige Ausdifferenzierung erfolgen kann. Darüber hinaus sind viele Daten veraltet, die letzte Volkszählung liegt über 20 Jahre zurück. Angesichts des Datenschutzes stehen nicht alle Daten zur Verfügung. Selbst wenn ein privater Anbieter Daten verkauft, kann über die Richtigkeit der Daten nicht geurteilt werden (VOLZ 1980: 171 ff.). Im Ergebnis bedeutet das, dass aufgrund der genannten Probleme bei der Bereitstellung von statistischen Informationen die Durchsetzbarkeit von Erfolgskontrollen erschwert wird.

Probleme bei der Erfolgsmessung

Die wesentliche Funktion einer Erfolgskontrolle ist die Bestimmung der Wirksamkeit und der Auswirkungen von Maßnahmen und Programmen (HELD 2003: 31). In der kommunalen Wirtschaftsförderung würde das bedeuten, den Einfluss einer Intervention auf die Veränderung der vorherrschenden Wirtschaftsstrukturen zu separieren und nachzuweisen (TOEPEL 2000: 398). Man vergleicht also eine Ist-Situation mit einer Soll-Situation und versucht durch die Erkenntnis der Veränderungen und ihrer Ursachen Lerneffekte zur Verbesserung von Politik und Maßnahmen zu erzeugen (TOEPEL und TISSEN 2000: 348, KUHLMANN und BÜHRER 2000: 379). Die Beschreibung der jeweiligen Situation erfolgt dabei durch den Zielerreichungsgrad, der die Messlatte bei der Feststellung von Wirkungen und Auswirkungen einer Maßnahme ist (vgl. Kap. 4.3.1). Die Probleme entstehen nun durch die Frage, womit man die tatsächlich eintretenden Zielerreichungsgrade vergleichen soll (VOLZ 1980: 174).

Eine Messmöglichkeit ist der Soll-Ist-Vergleich, wobei die ex post gemessenen Zielerreichungsgrade mit den geplanten verglichen werden. Unberücksichtigt bleiben dabei jedoch Mess- und Schätzfehler, d. h. der unerklärliche Rest zwischen der geplanten und der tatsächlichen Entwicklung sowie die Unkenntnis darüber, wie das Ziel ohne Handlungsprogramm erreicht worden wäre (GORNIG 1998: 161).

Insbesondere in der Politik sind Sollwerte manipulierbare Wunschvorstellungen. So kann ein Sollwert als Wahlversprechen bewusst niedrig angesetzt werden, um leichter Erfolge nachzuweisen (SELTSAM 2001: 32). Durch die Kontrollfunktion der öffentlichen

Verwaltung auf politische Entscheidungsprozesse zählen die Probleme des Soll-Ist-Vergleichs noch zu den geringfügigsten bei der Erfolgsmessung und werden als Messmethode am ehesten akzeptiert (VOLZ 1980: 181 ff.).

Die Erfolgsermittlung mittels Ist-Ist-Vergleich misst das nachträglich entstandene Ist, also wird der ex post tatsächlich gemessene Zielerreichungsgrad, mit dem Ist zu Beginn der Durchführung des Handlungsprogramms, also dem Ausgangszeitpunkt, verglichen. Von einem Erfolg ist dann die Rede, wenn die Differenz zwischen den beiden Werten positiv ausfällt (SELTSAM 2001: 42). Die Veränderung kann nicht nur in absoluten, sondern auch in relativen Zahlen angegeben werden, sodass die Zielwirkungen verschiedener Maßnahmen miteinander vergleichbar sind. Von Effizienzrelation spricht man in diesem Zusammenhang, wenn Ergebnisse über die Wirksamkeit in Beziehung zu den Kosten gesetzt werden (VOLZ 1980: 177).

Probleme beim Ist-Ist-Vergleich entstehen dadurch, dass keine kausale Beziehung zwischen dem Ergebnis und der durchgeführten Maßnahme festgestellt werden kann (SELTSAM 2001: 32). Es ist nicht nachvollziehbar, wie die Entwicklung ohne die Maßnahme ausgesehen hätte. Der Erfolg lässt sich dann nicht eindeutig zuordnen (KUHLMANN und BÜHRER 2000: 384). Eine weitere Möglichkeit der Erfolgsmessung besteht darin, den ex post tatsächlich gemessenen Zielerreichungsgrad nach der Durchführung einer Maßnahme mit der Status-quo-Entwicklung ohne Maßnahme zu vergleichen, der Ist-Status-quo-Vergleich. Die Status-quo-Entwicklung beschreibt die Entwicklung ohne Maßnahme, also nur in Abhängigkeit von exogenen Faktoren oder Wirkungen, die vor Beginn der Maßnahmen bereits eingetreten sind (SELTSAM 2001: 50). Bei dieser Methode der Erfolgsmessung wird also nicht die Ausgangssituation mit dem Zielerreichungsgrad verglichen, sondern die Status-quo-Entwicklung mit dem tatsächlich erreichten Ist-Zustand (vgl. Kap. 4.3.4).

Erfolg hängt demnach nicht nur von den Zielerreichungsgraden, sondern von deren Beurteilungsmethode ab. Die genannten Analysemethoden führen zwar zu wichtigen Aussagen innerhalb einer Erfolgskontrolle, beispielsweise Veränderung gegenüber der Ausgangssituation, Prognosequalität, Planabweichungen, Entwicklungen durch exogene Faktoren, haben jedoch allesamt ihre Schwächen bei der Durchführung innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung. Ob die in der Literatur empfohlenen Methoden der

Erfolgsmessung in der kommunalen Wirtschaftsförderung angewendet werden, wird die empirische Untersuchung zeigen (vgl. Kap. 5.2.2.4).

Unbeeinflussbare Determinanten bei der Erfolgskontrolle

Eine weitere Schwierigkeit bei der Messung von Erfolg und der Zurechnung von Wirkungen auf Maßnahmen sind Störfaktoren oder exogene Faktoren. Teil der Erfolgskontrolle ist es, alle Rahmenbedingungen zu identifizieren, unter deren Einflüssen die Maßnahme durchgeführt wurde (vgl. Kap. 4.3.3). Diese können die Zielerreichungsgrade direkt und indirekt beeinflussen und sollten bei der Feststellung des Erfolgs einer Maßnahme berücksichtigt werden (MAYER 2001: 55).

Exogene Faktoren üben in Form von lokalen, regionalen oder überregionalen Faktoren Einfluss auf die Maßnahmenwirkung aus. Ändern sich z. B. die Interessen der Bürger oder ändert sich die kommunale Finanzsituation, liegt eine Änderung der lokalen Faktoren vor. Überregionale Rahmenbedingungen wären z. B. die Veränderung von Gesetzen oder von allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (SELTSAM 2001: 46).

Exogene Faktoren sind durch eine kommunale Wirtschaftsförderung nicht zu beeinflussen und können ursächlich für Abweichungen der geplanten Zielerreichungsgrade verantwortlich sein (ebd.: 46). Aus diesem Grund bedarf es zur Erfolgsmessung einer durchgeführten Maßnahme neben der Zurechnung auf die Veränderung der Zielerreichungsgrade ebenso einer Zurechnung der exogenen Faktoren (VOLZ 1980: 193 ff.). In der Literatur findet sich folgender Vorschlag, exogene Faktoren zu klassifizieren:

- natürliche Bedingungen, wie z. B. das Klima, die Bodenbeschaffenheit, die geographische Lage sowie Flora und Fauna
- einschlägige Aktivitäten Dritter, wie beispielsweise der Bund, die Länder, sonstige Gebietskörperschaften oder weitere öffentliche und private Institutionen
- Menschliche Verhaltensweisen, wie z. B. das Erwerbs-, Wanderungs- und Konsumverhalten
- allgemeine Gesetze und Normen, so z. B. die Aufgabenverteilung im föderalen Staat sowie Steuer-, Bildungs-, Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialgesetze
- wirtschaftliche Restriktionen, z. B. im Bereich der Finanz- und Sachmittel oder qualifiziertes Personal

-
- Wissen über technische Verfahren, Organisationsformen sowie Theorien und Hypothesen über Wirkungszusammenhänge (SELTSAM 2001: 47, zit. nach EEKHOFF 1977: 35)

Während bei einigen Autoren die exogenen Faktoren in die genannten sechs Gruppen unterschieden werden, trennt VOLZ (1980: 187 ff.) exogene Faktoren anhand ihrer internen oder externen Verlässlichkeit, der Validität. Eine Gefährdung der internen Validität liegt seines Erachtens dann vor, wenn der Nachweis des kausalen Zusammenhangs zwischen festgestellter Wirkung und durchgeführter Maßnahme unmöglich ist. Dazu zählen z. B. die folgenden Faktoren der Zeiteinflüsse sowie Mess- und Auswahl-effekte (ebd.: 187 ff.):

- Trend: natürlicher Entwicklungsverlauf
- Zwischenzeitliches Geschehen: konjunkturell bedingte Zyklen, saisonale Schwankungen
- Extremer Ausgangswert: Zielerreichungsgrad in der Ausgangssituation extrem niedrig oder hoch
- Reifung: natürliche Alterungsprozesse, Änderung der Verhaltensweisen von Personen
- Testeffekte: Lerneffekte durch sich wiederholende Befragungen
- Auswahlverzerrung: Vergleichs- und Kontrollgruppe mit unterschiedlichen Merkmalen und divergierender Entwicklung
- Niveauverzerrungen: Vergleichs- und Kontrollgruppe mit unterschiedlichen Merkmalen und bereits divergierender Ausgangssituation (ebd.: 187 ff.)

Wenn die Untersuchungsergebnisse nicht generalisierbar sind, ist die externe Validität gestört, beispielsweise bei demographischen und gesellschaftlichen Effekten, die durch die Störfaktoren Populations- und Sozialökologiegültigkeit gekennzeichnet sind (VOLZ 1980: 190 ff.). Populationsgültigkeit umfasst dabei solche exogene Faktoren, welche eine Generalisierbarkeit der Kontrolle in Frage stellen. Das trifft dann zu, wenn es sich um eine nicht repräsentative Auswahl handelt, sich also die Grundgesamtheit und die Untersuchungseinheit zu Beginn einer Maßnahme unterscheiden. Unter Sozialökologiegültigkeit versteht VOLZ (1980: 191) Störfaktoren, bei denen aus räumlich-zeitlichen

Gründen keine Verallgemeinerung der Ergebnisse möglich ist. Das ist bei Programmveränderungen möglich, wenn bewusste oder unbewusste Änderungen der Maßnahme vorgenommen werden.

Als Störfaktoren wirken auch Mehrfachbeeinflussungen, die dann auftreten, wenn mehrere Maßnahmen und ihre Wirkungen nicht separiert werden können. Hinzu kommen die verdeckten Effekte, unter denen man die Wirkungen versteht, die erst nach Abschluss der Maßnahme zur Geltung kommen (FRANKENFELD 2006: 9).

Exogene Faktoren können folglich nachhaltig positive und negative Auswirkungen auf die Ziele haben. Sie können auf der Output-Seite die Zielerreichungsgrade und auf der Input-Seite die Handlungsmöglichkeiten beeinflussen. Darüber hinaus können exogene Faktoren Einfluss auf die Zielwirkung kommunaler Handlungen haben und die Bewertung von Zielkriterien durch Politiker und Bürger beeinflussen.

Aus diesen genannten Gründen ist eine Beobachtung und Identifizierung der exogenen Faktoren sinnvoll. Nur, wenn die potenziellen Einflüsse dieser Faktoren extrahiert werden, können Maßnahmen vollständig beurteilt und bei Bedarf korrigiert werden (SELTSAM 2001: 47).

Im Mittelpunkt der methodischen Schwierigkeiten bei der Durchführung von Erfolgskontrolle stehen zusammenfassend immer wieder die folgenden Aspekte:

- Überprüfbarkeit der kausalen Wirkungsbeziehung zwischen der Maßnahme und den gemessenen Effekten
- Komplizierte Messverfahren
- Mangelhafte Datenbasis
- Mangelnde Vergleichbarkeit

Darüber hinaus sind mit den organisatorischen und politischen Problemen noch weitere Problemfelder zu nennen, die bei der Durchführung von Erfolgskontrolle berücksichtigt werden müssen.

4.4.2 Organisatorische und politische Probleme der Erfolgskontrolle

Zu den organisatorischen Problemen von Erfolgskontrolle zählen im Wesentlichen das Widerstandsproblem sowie die Frage nach der Trägerschaft bei der Durchführung der

Erfolgskontrolle. Der Widerstand oder das Misstrauen gegenüber potenziellen Veränderungen, die durch Ergebnisse einer Erfolgskontrolle bedingt sein können, ist darauf zurückzuführen, dass die Maßnahmenträger meist von den Inhalten ihrer Programme und Maßnahmen überzeugt sind und eine starke Bindung dazu entwickeln. Dieser Programmkonservatismus kann zur Folge haben, dass eine Erfolgskontrolle als Misstrauen und persönliches Versagenskriterium gewertet wird (VOLZ 1980: 208). Insbesondere Politiker konkretisieren ihre Ziele nur selten und versuchen damit Erfolgskontrollen zu verhindern (LAMMERS und NIEBUHR 1989: 37). Zu dieser Befürchtung von Politikern und Verwaltungsangehörigen kommt hinzu, dass manchen kommunalen Wirtschaftsförderungen die quantitativen und qualitativen Voraussetzungen zur Durchführung einer Erfolgskontrolle fehlen (BRACHT 1981: 21).

Widerstandsproblem

Widerstand kann dort entstehen, wo sich die verantwortlich Handelnden über die Wirksamkeit der Programme von vornherein unsicher sind, da diese bewusst im Rahmen des politischen Entscheidungsprozesses über Wert verkauft wurden (VOLZ 1980: 209). In solchen Fällen kann von den Verantwortlichen sowohl passiver als auch aktiver Widerstand ausgeübt werden. Aktiv ist der Widerstand dann, wenn beispielsweise die Verantwortlichen versuchen, andere von der Entbehrlichkeit einer Erfolgskontrolle zu überzeugen, oder die Ergebnisse der Erfolgskontrolle als unseriös hinsichtlich der methodischen Durchführung bezeichnen.

Stellen die Programmverantwortlichen die für eine Erfolgskontrolle notwendigen Informationen nicht zur Verfügung und schränken damit die Kooperation mit den durchführenden Personen ein, spricht man von passivem Widerstand. Auch wenn die Initiative zur Durchführung einer Erfolgskontrolle von den Programmverantwortlichen ausgeht, kann das Motiv der Selbstdarstellung dahinterstehen, indem nur solche Programme und Maßnahmen evaluiert werden, deren positive Wirkungen von vornherein klar sind (ebd.: 209 f.).

Nicht nur die Programmverantwortlichen befürchten, dass durch eine Erfolgskontrolle ihre Kompetenz in Frage gestellt oder entwertet werden könnte. Neben diesen internen Ursachen von Widerstand gegenüber Erfolgskontrolle gibt es auch Widerstand von

außen, externe Ursachen, wie z. B. bei Politikern oder Programmadressaten (SELTSAM 2001: 33).

Insbesondere Politiker werden versuchen, Erfolgskontrolle dann zu verhindern, wenn dadurch die Lücke zwischen Wahlversprechen und Wirklichkeit deutlich wird. Vor dem Hintergrund werden Ziele selten konkretisiert und Erfolgskontrollen auch zu verhindern versucht (LAMMERS und NIEBUHR 1989: 37). Darüber hinaus deckt sich der zeitliche Rahmen einer unter Umständen mehrere Jahre andauernden Erfolgskontrolle nicht immer mit der Amtsdauer eines Politikers. Dadurch ist für diesen nur schwer ein Nutzen erkennbar, dem zusätzlich noch die entstehenden Kosten einer Erfolgskontrolle gegenüberstehen (SELTSAM 2001: 33).

Die Adressaten von Programmen werden dann versuchen, Erfolgskontrollen zu verhindern, wenn Programme und der dadurch entstandene Nutzen in Frage gestellt werden. Auch die Programmadressaten können Widerstand bei Vorliegen „unerwünschter“ Ergebnisse leisten, indem sie die methodischen Qualitäten anzweifeln und probieren, die Ergebnisse in gewünschte Richtungen zu korrigieren (HAMM 1982: 342). Nicht selten wird dabei versucht, mit sachlicher Kritik vermeintliche Fehler in der Untersuchungsstruktur der Erfolgskontrolle zu finden, um unerwünschte Konsequenzen in Form von z. B. Programmkorrekturen zu vermeiden.

Erfolgskontrolle kann auch dazu genutzt werden, einen gewünschten Erfolg aus den vorliegenden Ergebnissen der Untersuchung abzuleiten oder gar einen Misserfolg nachzuweisen. In diesem Fall können Zielerträge gewichtet oder partiell betrachtet werden (VOLZ 1980: 211).

Trägerschaft der Erfolgskontrolle

Die Frage nach der Trägerschaft im Rahmen der Problembenennung verwundert kaum, wenn man sich das Verhältnis von Politik und Verwaltung gegenüber Erfolgskontrolle ansieht. Während beide dringend Informationen über die Wirkung ihrer Maßnahmen benötigen, stehen sie dem potenziellen Offenlegen von verfehlten Zielen oder ineffizientem Handeln skeptisch gegenüber (SELTSAM 2001: 33).

In der Praxis kommen die Eigenkontrolle oder die Fremdkontrolle in Frage. Erfolgskontrolle kann von den jeweiligen kommunalen Dienststellen in eigener Verantwortung im Rahmen einer internen Kontrolle durchgeführt und entsprechend politisch „vermarktet“

werden. Die Messung des Erfolgs kann auch von organisationsfremden Gutachtern im Rahmen einer externen Kontrolle durchgeführt werden (LAMMERS und NIEBUHR 1989: 43).

Dabei muss von dem Dilemma ausgegangen werden, dass die jeweilige Fachverwaltung eine ablehnende Haltung gegenüber einer externen Kontrollinstanz einnimmt, gleichzeitig jedoch eine Erfolgskontrolle ohne die jeweilige Fach- und Aktenkenntnis bzw. die aktive Unterstützung der kommunalen Dienststelle kaum durchführbar ist (HELLSTERN und WOLLMANN 1984: 495, WOLLMANN 1994: 92 f.). Die Kontrollinstanz muss letztlich einigen Anforderungen genügen. Sie muss unabhängig sowie personell und fachlich stark sein, über Durchsetzungsfähigkeit bei der Datenbeschaffung verfügen sowie Korrekturbefugnis besitzen (SELTSAM 2001: 32 f.).

Wird die Erfolgskontrolle intern durchgeführt, kann das in der Regel kostengünstiger geschehen, zumindest, solange die Kommunen keine Vollkostenrechnung durchführen (LANDERT 1996: 71 f.). Der Zugriff auf Daten erfolgt problemlos und die Ergebnisse können in den laufenden Planungsprozess direkt eingebunden werden. Widerstand von den durchführenden Personen ist bei einer internen Kontrolle nicht zu erwarten (VOLZ 1980: 220).

Es liegt im Interesse einer Fachabteilung, ihre Arbeit positiv darzustellen, verbunden mit der Gefahr, dass Informationen bewusst zurückgehalten oder Ergebnisse falsch wiedergegeben werden, um sich die Mängel in der eigenen Maßnahmenplanung nicht einzugehen. Allerdings spricht die Tatsache, dass es in den Fachabteilungen oft am umfassenden Wissen zur Durchführung einer Erfolgskontrolle fehlt, gegen eine Eigenkontrolle (LANDERT 1996: 70).

Wird die Erfolgskontrolle von einer externen Institution durchgeführt, gibt es auch hier Vor- und Nachteile. Vorteilhaft erweist sich die Unvoreingenommenheit gegenüber den Zielwirkungen kommunaler Maßnahmen, sodass die Ergebnisse objektiver sein sollten (SELTSAM 2001: 32). Darüber hinaus wird die Erfolgskontrolle von erfahrenem Personal mit entsprechend wissenschaftlicher Ausbildung durchgeführt und belastet nicht das Zeitbudget der ohnehin schon meist schwach besetzten kommunalen Dienststellen (VOLZ 1980: 223).

Das größte Hindernis bei der Fremdkontrolle besteht darin, dass die von der Erfolgskontrolle Betroffenen außen vor bleiben und gleichzeitig die Informationsbereitstellung

boykottieren können (LANDERT 1996: 73). Auch das Widerstandsproblem wurde bereits angesprochen. All die genannten potenziellen Reaktionen können die Ergebnisse der Erfolgskontrolle wesentlich beeinflussen. Eine wirksame Kontrolle jedoch setzt Neutralität voraus und ist stark von der Unabhängigkeit der Prüfinstanz abhängig (MAYER 2001: 56).

Politische Probleme

Eine Gefahr stellt nicht nur die Frage nach den zu wählenden Indikatoren dar, sondern bereits die Auswahl der zu kontrollierenden Maßnahmen. Hier hat die Politik ein Interesse daran, nur solche Programme und Maßnahmen für eine Erfolgskontrolle auszuwählen, deren positive Wirkung ohnehin bekannt ist (MAYER 2001: 55). Von Bedeutung ist folglich auch die Frage, wer die Maßnahmen auswählt (SELTSAM 2001: 32).

Nun liegt es außerdem im Interesse der Politik, negative Ergebnisse einer Erfolgskontrolle möglichst nicht an die Öffentlichkeit zu bringen und nur die positiven Resultate zu vermarkten. Es kann in diesem Zusammenhang gut möglich sein, dass schlechte Ergebnisse einer Erfolgskontrolle in der Schublade verschwinden, damit sie geheim gehalten werden.

Insbesondere bei der Eigenkontrolle besteht die Gefahr, dass weniger gute Ergebnisse nur verwaltungsinterne Anwendung finden (ebd.: 33). Solche Strategien ließen sich nur durch vorherige Festlegungen im Sinne einer regelmäßigen Berichterstattung vor den Gremien vermeiden (VOLZ 1980: 230).

Bei allen Bemühungen um geeignete Verfahren und Indikatoren ist die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung mit den bekannten Methoden nicht als hinreichend zu betrachten. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass der nachvollziehbare Wunsch nach einem standardisierten Vorgehen zur Kontrolle bestimmter Wirkungen in der kommunalen Wirtschaftsförderung letztlich nicht erfüllbar scheint (KUHLMANN und BÜHRER 2000: 383).

Aus den beschriebenen Problemen ergibt sich ebenso, dass eine seriöse Erfolgskontrolle lediglich als Vollzugskontrolle durchgeführt werden sollte, „weil hier nicht versucht wird zu messen, was nicht messbar ist“ (FRANKENFELD 2006: 19). Um seriös zu bleiben, muss eine Erfolgskontrolle, die als Vollzugskontrolle durchgeführt wird, das auch

deutlich kommunizieren, da sie dem eigentlichen Anspruch, Wirkungen oder Auswirkungen von Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung zu messen, in dem Fall nicht gerecht werden kann. Nur wer die methodischen Grenzen der Evaluierung erkennt, kann mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten auch verantwortungsvoll umgehen (TOEPEL 2000: 400).

Die Vorteile einer Erfolgskontrolle sollen dabei nicht in den Hintergrund geraten. Sie können beispielsweise differenzierte Arbeits- und Denkstrukturen wirksamer gestalten, sie können die Umsetzung und Wirkung transparenter machen sowie Fehler und Fehlfunktionen verdeutlichen. In der Folge kann zu mehr Rationalität, Effizienz und Objektivität bezüglich der Verwertung von Ergebnissen beigetragen werden (ebd.: 400). Die genannten Schwierigkeiten sollten jedenfalls nicht dazu führen, dass Erfolgskontrollen in der kommunalen Wirtschaftsförderung grundsätzlich nicht durchgeführt werden. Selbst mit den bekannten Einschränkungen bzw. Fehlerquellen liefert eine Erfolgskontrolle abgesichertere Ergebnisse, als das bei einer subjektiven oder intuitiven Bewertung von Maßnahmen der Fall sein könnte (MAYER 2001: 55). Es ist zwar nicht einfach, Erfolge kommunaler Wirtschaftsförderung zu messen, allerdings besteht dadurch die realistische Möglichkeit, weniger erfolgreiche Maßnahmen von erfolgreicheren zu unterscheiden (SELTSAM 2001: 268).

Wenngleich es in der Literatur bisher diverse Versuche gab, eine Methodik der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zu kreieren, sollten unrealistische Erwartungen bei Erfolgskontrollen jedoch von vornherein ausgeschlossen werden (TOEPEL 2000: 400). Inwiefern die kommunalen Wirtschaftsförderungen in der Praxis mit diesen vielfältigen Problemen umgehen und welche Methoden die Wirtschaftsförderer anwenden, um die Wirkungen und Auswirkungen ihrer Arbeit zu dokumentieren und deren Erfolge zu messen, wird die empirische Analyse im Kapitel 5 zeigen.

4.5 Überblick über bisherige Erfolgskontrollen in der Wirtschaftsförderung

Die zuvor behandelten Inhalte zur Erfolgskontrolle hatten den Zweck, die Möglichkeiten und Grenzen einer Erfolgskontrolle darzustellen. Gleichmaßen sollten die vorherigen Kapitel dazu beitragen, die Anforderungen, die an die Modelle der Erfolgskontrolle gestellt werden, nachvollziehbar zu machen. In der Vergangenheit gab es einige

Versuche, Modelle für eine Erfolgskontrolle kommunaler Tätigkeiten zu entwickeln. An dieser Stelle soll ein Überblick über die bisher diskutierten Modelle geliefert werden.

1980 entwickelte VOLZ (1980: 254 ff.) ein Modell der Erfolgskontrolle kommunaler Planungen, indem er Implementierungsvorschläge formulierte. Er stellte den Kommunen frei, je nach finanzieller, personeller oder politischer Voraussetzung aus den genannten Kontrollfunktionen (vgl. Kap. 4.3) zu wählen, ließ aber nicht unerwähnt, dass die Zielerreichungskontrolle vorzuziehen sei. Diese Vorrangstellung wurde der Zielerreichungskontrolle gewährt, weil sie bereits Möglichkeiten eröffnete, Planungsergebnisse zu verbessern und weil alle anderen Kontrollfunktionen auf ihr aufbauten. Hierzu sollten, sofern noch kein Katalog von Erfolgsindikatoren vorliegt, vorläufige Indikatoren geschaffen werden.

Sofern eine Kommune in der Lage ist, alle Kontrollmechanismen durchzuführen, sollte ebenfalls eine Vollzugskontrolle durchgeführt werden. Auch hier ist die Voraussetzung mindestens eine grobe Zielsetzung, die dazu führt, dass für jedes Vorhaben Angaben zur Einhaltung des Zeitplanes, zur Erreichung der Zielgruppe, zu den angefallenen Kosten, zu Einsparungen oder Mehrausgaben, zu Personaleinsparung und zu den Kostenträgern gemacht werden.

Im Rahmen der Bedingungs- und Wirkungskontrolle wird auf einen Implementierungsvorschlag gänzlich verzichtet. VOLZ (1980: 257 f.) schlägt alternativ vor, mangels Erprobung und Erfahrung in diesen Bereichen zur Erfolgskontrolle die Arbeiten der „Laufenden Raumbeobachtung“⁶⁹ als Hilfsmittel heranzuziehen.

Wenig später legt BRACHT (1981: 148 ff.) ein Modell der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung am Beispiel eines Gewerbegebietes in der Stadt Trier vor. Ziel war es, die Durchführung und Wirkungen kommunaler Wirtschaftsförderungsmaßnahmen aufzuzeigen. Anhand der Ergebnisse einer – in einem anderen Zusammenhang – durchgeführten Befragung des Amtes für Stadtentwicklung und Statistik bei den Industrie- und Gewerbebetrieben wurden erste Daten erhoben. Von weiteren sieben städtischen Ämtern wurden weitere Informationen beschafft, darüber hinaus Gespräche mit städtischen Stellen geführt sowie die gemeindlichen Aktenunterlagen analysiert. So

⁶⁹ Unter der „Laufenden Raumbeobachtung“ versteht man ein indikatorengestütztes Informationsinstrument für die Bundesraumordnung. Zum aktuellen Indikatorenkatalog des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung siehe auch BLACH und IRMEN (1999: 451 ff.).

standen schließlich Informationen über den Maßnahmeneinsatz zur Verfügung, es fehlten jedoch vollständige Angaben im Bereich der Beschäftigung und des Einkommens sowie Hinweise auf externe Effekte oder Sekundärwirkungen.

In diesem Modell unterscheidet BRACHT (1981: 156 ff.) in Wirkungen der Investitionsphase und Wirkungen der Produktionsphase. Hierfür wurden die folgenden Indikatoren ermittelt, deren Wirkungen er bewertet und in Form von Kosten bzw. Nachteilen und Nutzen bzw. Vorteilen einander gegenüberstellt. Zu den Indikatoren zählen beispielsweise: Betriebsansiedlung und Betriebsstruktur, Subventionen, Planungs- und Durchführungskosten, Erlöse aus Grundstücksverkäufen, Ausgaben für innere und äußere Erschließung, Zuwendungen zu Erschließungskosten, weitere Wirkungen auf den städtischen Haushalt, private Investitionen, Beschäftigung, Einkommen, Umsatzentwicklung, Stadtbild, Umwelt und Lebensqualität. Viele der Indikatoren waren dabei nicht quantitativ zu ermitteln.

So kommt BRACHT (1981: 204) zu dem Schluss, dass es in der Praxis kaum möglich ist, einen vollständigen Nachweis der Wirkungsbeziehungen zwischen Zielen und Maßnahmen zu erbringen. Das Modell der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung beschränkt sich hier auf eine monetäre Abschätzung der wesentlichen Kosten und Nutzen sowie der verbalen Beschreibung der nicht monetären Effekte.

2001 stellt SELTSAM erneut die Frage, wie Erfolg in der kommunalen Wirtschaftsförderung gemessen werden kann, und beschreibt ausführlich die Möglichkeiten und Herangehensweisen zur Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung. Zwischenzeitlich wurde die Thematik zwar weiter behandelt, in der Literatur konzentrierte man sich vermehrt auf die Erfolgskontrolle bzw. Evaluationen in der Regionalpolitik.⁷⁰ Allerdings beschränkt sich SELTSAM (2001: 212 ff.) auf die Darstellung der theoretischen Ansatzpunkte für eine Erfolgsbeurteilung und ergänzt diese zum Teil mit einigen Gedanken hinsichtlich der praktischen Durchführbarkeit.

Zugrunde gelegt werden die verschiedenen Stufen des Erfolgs, die SELTSAM (2001: 230) in Form einer Pyramide darstellt. Die Basis bildet der Bereitstellungserfolg, es folgen der Beanspruchungserfolg, der Beeinflussungserfolg und schließlich der Verwertungser-

⁷⁰ Als Beispiele sind hier zu nennen: WIECHMANN und BEIER (2004), LAMMERS und NIEBUHR (2002), KUHLMANN und BÜHRER (2000), GORNIG (1998).

folg der wirtschaftsfördernden Leistungen. Je weiter man sich von der Basis entfernt, desto schwieriger wird nach seinem Modell die Ermittlung der einzelnen Leistungen in der Praxis.

Zum einen empfiehlt SELTSAM (2001: 242), die Bereithaltung von Beratungsleistungen durch die Angabe in Stunden pro Woche zu beschreiben. Da die Inhalte von Beratungsgesprächen von unterschiedlicher Dauer und Problematik sind, stellt er fest, dass die Angabe der absoluten Anzahl der Gespräche kein brauchbarer Indikator ist.

Außerdem wird vorgeschlagen, eine Wirtschaftsbeobachtung durchzuführen, die eine Zustandsbeschreibung anhand verschiedener Merkmale der wirtschaftlichen Entwicklung, die Vorher-Nachher-Vergleiche sowie den Städtevergleich beinhalten. Zusätzlich muss der Input gemessen werden, indem die Frage gestellt wird, wie viel Aufwand notwendig war, um Informations-, Kommunikations- und Organisationsleistungen zu erbringen.

Im Wesentlichen beschränkt sich SELTSAM (2001: 225) darauf, beschreibende und verallgemeinernde Ansätze zur Problembeseitigung der einzelnen Erfolgsstufen sowie zu den Anforderungen einer Erfolgskontrolle zu liefern. Ein konkretes Anwendungsmodell, welches unmittelbar auf die Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung als beispielhaftes Handlungsmuster übertragbar wäre, wird nicht konstruiert.

Praxisnäher verhält sich da der Vorschlag von HELD (2003: 50 ff.), in dem zur Überprüfung zuvor zu definierender Zielvorgaben und Planungen konkrete Instrumente genannt werden, die von den kommunalen Wirtschaftsförderungen eingesetzt werden können. So wird z. B. die regelmäßige Durchführung von Expertengesprächen mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft gefordert.

Im Sinne einer kritischen Hinterfragung bereits durchgeführter Maßnahmen sollen sachlich und konstruktiv Erwartungen und Vorstellungen formuliert werden. Aber auch Kunden- bzw. Unternehmensbefragungen, Teambesprechungen und Benchmarkreports führen zu einem konkreten Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profil. Auf dessen Basis werden zunächst strategische Ziele erarbeitet und schließlich operative Zielvorgaben abgeleitet und definiert, wobei die Forderungen bei den Empfehlungen von HELD (2003: 60 ff.) anhand von Beispielen beschrieben werden.

Ein Strategieziel könnte z. B. lauten: „Kompetenter und zuverlässiger Partner der Wirtschaft – optimale Kunden- und Dienstleistungsorientierung“. Eine operative Ziel-

vorgabe wäre z. B. eine gewisse Anzahl von Betriebsbesuchen im Monat, insbesondere bei den KMU⁷¹, die fest und systematisch eingeplant werden sollten. Schließlich werden der Umsetzungszeitraum, die Kosten und der Umsetzungsbeginn festgelegt und damit projektbezogen kontrollierbar.

Als Maßnahmen zur Erfolgskontrolle werden vier Kernpunkte genannt, die optimalerweise durch die Gremien im Vorfeld ihrer Anwendung verabschiedet werden. Einmal jährlich soll eine Unternehmensbefragung von ca. 300 Unternehmen durchgeführt werden. Der Fragebogen sollte sich im Zeitverlauf möglichst nicht ändern, um Trends abzuleiten. Sogar Beispielfragen werden genannt: „Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den Aktivitäten der Wirtschaftsförderung und einer Verbesserung der Standortbedingungen?“ oder „Wo sind Ihrer Meinung nach zusätzliche finanzielle Mittel für die Arbeit der Wirtschaftsförderung dringend notwendig, welche Bereiche sollte man Ihrer Meinung nach ausbauen?“ oder „Wo sehen Sie Einsparungspotenziale bei der Wirtschaftsförderung?“ sowie „Wo könnte Ihrer Meinung nach effizienter gearbeitet werden?“ (HELD 2003: 70 f.).

Bei gemeinsam mit Institutionen, der Politik oder Unternehmen durchgeführten Maßnahmen sollten sogar schriftliche Kurzbefragungen erfolgen. Aufgrund gewonnener Erkenntnisse können gezielt eine Ursachenforschung betrieben und Wirkungszusammenhänge schließlich im Dialog erarbeitet werden. Nach Ablauf eines operativen Zeitraumes, z. B. zwölf Monate, soll ein Strategiegespräch geführt und anschließend ein Ergebnisbericht formuliert werden. So besteht die Möglichkeit, Zielvorgaben anzupassen.

Zuletzt wird noch vorgeschlagen, in einem jährlichen Workshop die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung nach Verbesserungspotenzialen zu befragen. Wenngleich bei diesem Vorschlag keine Antwort in Form von quantitativen Ergebnissen gegeben werden kann, so stellt er doch eine in der Praxis durchführbare Methode dar.

⁷¹ KMU ist die gängige Abkürzung für „kleine und mittlere Unternehmen“. Seit dem 1. Januar 2005 gilt eine neue Empfehlung der EU zur Definition von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU), welche eine Empfehlung von 1996 ersetzt. Demnach gilt folgende Einteilung: Kleinstunternehmen bis neun Beschäftigte, Kleinunternehmen bis 49 Beschäftigte, mittlere Unternehmensgröße bis 249 Beschäftigte sowie Großunternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten (IfM 2007).

Nur ein Jahr später stellt BLUME (2004: 3 ff.) seine Methodik vor, bei der er Erfolgsfaktoren kommunaler Wirtschaftspolitik in Ostdeutschland ermittelt. Er definiert dabei die Variable Erfolg als Kundenzufriedenheit und konfrontiert diese mit einem Set aus erklärenden Variablen. Die dafür erforderlichen Daten zu Aktivitäten und Schwerpunkten der Wirtschaftsförderungen wurden durch eine schriftliche Befragung erhoben.

In Kombination mit der amtlichen Statistik werden 88 Kennziffern und deren Merkmalsausprägung ermittelt. Dazu zählen Beratungsgespräche mit Unternehmen pro Monat gemessen in Anzahl je 10.000 Einwohner, Anzahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung gemessen in Vollzeitäquivalenten je 10.000 Einwohner oder Preis für erschlossene Gewerbeflächen gemessen in Quadratmeterpreisen in € je 10.000 Einwohner.

Durch die Kombination des Erfolgsindikators „Kundenzufriedenheit“ mit den Ergebnissen der schriftlichen Befragung, also den Informationen über unterschiedliche Strategien und Handlungsmuster kommunaler Wirtschaftspolitik, wurden erfolgreiche Handlungsmuster identifiziert. Durch eine Faktorenanalyse konnten 29 Komponenten identifiziert werden. Nach Interpretation der Analyse und anschließender Regression bleiben neun Faktoren übrig, die für den Erfolg kommunaler Wirtschaftspolitik verantwortlich waren (BLUME 2004: 9).

Dieses komplizierte wissenschaftliche Verfahren erlaubt Aussagen darüber, welche Faktoren zu einem Erfolg kommunaler Wirtschaftspolitik in einem bestimmten Raum und einer bestimmten Zeit geführt haben. Es ist davon auszugehen, dass diese Analyse mit großer Wahrscheinlichkeit nur von externen Institutionen mit erheblichem Aufwand betrieben werden kann. Sie ist folglich wenig dazu geeignet, der kommunalen Wirtschaftsförderung ein Handlungsmuster zur Durchführung von Erfolgskontrolle mit auf den Weg zu geben.

Wieder nur ein Jahr später wird der Punkt bei MANTIK (2005: 8 ff.) thematisiert. Vor dem Hintergrund, dass der Autor zu dem Zeitpunkt bei der Gesellschaft für kommunales und gewerbliches Marketing mbH tätig war, wird dringend empfohlen, die Einschaltung externer Dienstleister bei der Durchführung von Erfolgskontrolle hinzuzuziehen. Auch bei dieser Empfehlung ist eine exakte Formulierung von Zielen, Strategien und Maßnahmen für einen längeren Zeitraum Voraussetzung. Der Bezugsrahmen für die Erfolgskontrolle wird von vorhandenen Programmen, Zielkatalogen und Projekten gebildet.

Das Modell geht dabei von den folgenden Grundbedingungen aus: die Erstellung eines periodischen Berichtswesens, welches zwischen der Leistungsebene und der Auswirkungsebene unterscheidet. Zu der Leistungsebene gehören beispielsweise Messgrößen wie Vermittlung von Grundstücken und Gebäudeflächen, gemessen an der Darstellung der nachgewiesenen Kontakte der Wirtschaftsförderung, Teilnehmer an Veranstaltungen, gemessen an Auswertung der Resonanz, positive Medienresonanz, gemessen anhand der Auswertung der erreichten Medienpräsenz nach Themen und Tenor. Beispiele für die Auswirkungsebene sind Einwohner, Arbeitslosenquote, umsatzsteuerpflichtige Unternehmen, Patentanmeldungen usw. Die genannten Rubriken und Messgrößen stehen meist über die amtliche Statistik zur Verfügung oder können über eigene Erhebungen ergänzt werden.

Um eine Erfolgskontrolle letztlich durchzuführen, werden Kundenbefragungen, Imageanalysen sowie eigene Erhebungen und Auswertungen notwendig. Sie werden als die zentralen Bausteine einer Gesamtstrategie bezeichnet, weil in ihrem Ergebnis der Wert der Organisation bzw. Institution zum Ausdruck kommt. Daraus lassen sich dann die Ansatzpunkte für die Verbesserungen, Kursänderungen oder Schwerpunkte der Wirtschaftsförderung ableiten. Mittelfristig dienen Benchmarks dazu, die eigene Leistung im Verhältnis zu anderen vergleichbar zu machen. Der Hinweis auf die Auslagerung der Erbringung einer Erfolgskontrolle bezieht sich auf die Wertigkeit der Ergebnisse, die durch eine Distanz zwischen Frager und Befragtem an Wert gewinnt. Auch bei diesem Modell steht die verbale Umschreibung zuvor gewählter Indikatoren, die der amtlichen Statistik oder eigenen Befragungen entstammen, im Vordergrund.

Das derzeit aktuelle Modell brachte die Firma Matrix in Zusammenarbeit mit dem DVWE, dem Deutschen Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e. V., als Pilotprojekt auf den Markt (DVWE 2006: 1 ff.). Die verschiedenen Module des Projektes wurden ab Frühjahr 2007 vermarktet, richten sich allerdings zunächst nur an in der GmbH-Rechtsform tätige Wirtschaftsförderungen. Eine Ausweitung auf andere kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen ist laut Aussage des DVWE geplant.

Im Rahmen dieses Projektes haben 18 unterschiedlich strukturierte Wirtschaftsförderungen ein EDV-gestütztes Produkt entwickelt, um die Arbeit in den Wirtschaftsförderungen messbar zu machen. Darüber hinaus sollen anhand der Ergebnisse anonymisierte

Vergleiche im Sinne eines Ratings möglich werden (KRUSE 2006: 7). In der Folge soll ein dauerhafter Erfahrungsaustausch initiiert werden, sodass Trends und neue Entwicklungen schnell erkannt und bekannt gemacht werden können (DVWE 2006: 5). Letztlich sollen die gewonnenen Ergebnisse dazu dienen, Standards für die Arbeit der Wirtschaftsförderungen zu formulieren.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurden vier wesentliche Handlungsfelder definiert: Unternehmensgründungen und junge Unternehmen bis zu drei Jahre, etablierte Unternehmen am Standort, die älter sind als drei Jahre, etablierte Unternehmen von außerhalb sowie Flächen und Immobilien (KRUSE 2006: 8). Zu jedem dieser Handlungsfelder wurden in Arbeitsgruppen Ziele, Instrumente und Erfassungsmöglichkeiten erarbeitet. Am Ende stehen der Soll-Ist-Vergleich sowie regelmäßige Kundenbefragungen. Die Besonderheit liegt darin, dass die Akteure der Wirtschaftsförderung das Projekt nicht nur weiterentwickeln und dynamisch verbessern, sondern auch ihre individuelle Zusammenstellung und Gewichtung der zuvor zusammengetragenen Indikatoren vornehmen können (DVWE 2006: 11).

Im Verlauf des Projektes wurde unter dem konkretisierten Titel „Planung & Bilanzierung von Wirtschaftsförderungen“ ein Bilanzierungssystem als flexibles Modell entwickelt (KRUSE 2008: 8). Während die Verantwortlichen 2006 noch von einem Einsatz nur bei Wirtschaftsförderungsgesellschaften ausgingen, hat sich der Anwendungsbereich bis zum Jahr 2008 auch auf die Wirtschaftsförderungseinrichtungen in den Ämtern ausgedehnt. Der Einsatz einer eigens für die Leistungsbilanzierung einer Wirtschaftsförderung entwickelten Software als handhabbares und transparentes Instrument zum angemessenen Aufwand findet statt. Dabei kommt es zu einer Abkehr von einem Ranking hin zu einem Rating, indem die Anforderungen an eine Bilanzierung versachlicht werden und nun die Planbarkeit, Erfassung, Bewertung und Beurteilung zum Inhalt haben (ebd.: 7). Darüber hinaus erhofft man sich, mittels Softwareeinsatz eine Ziel- und Maßnahmenüberprüfung vornehmen zu können. Das Bilanzierungsmodell, wie es bei den Mitgliedern des DVWE zum Einsatz kommt, ist flexibel und geht von individuellen Zielen und Handlungsfeldern aus, die mittels Gewichtung in ihrer Effektivität und Effizienz dargestellt werden (ebd.: 8). Fraglich bleibt, inwiefern die Software den Nachweis der Kausalität von Instrumenteneinsatz und Wirkung messen kann, wenn

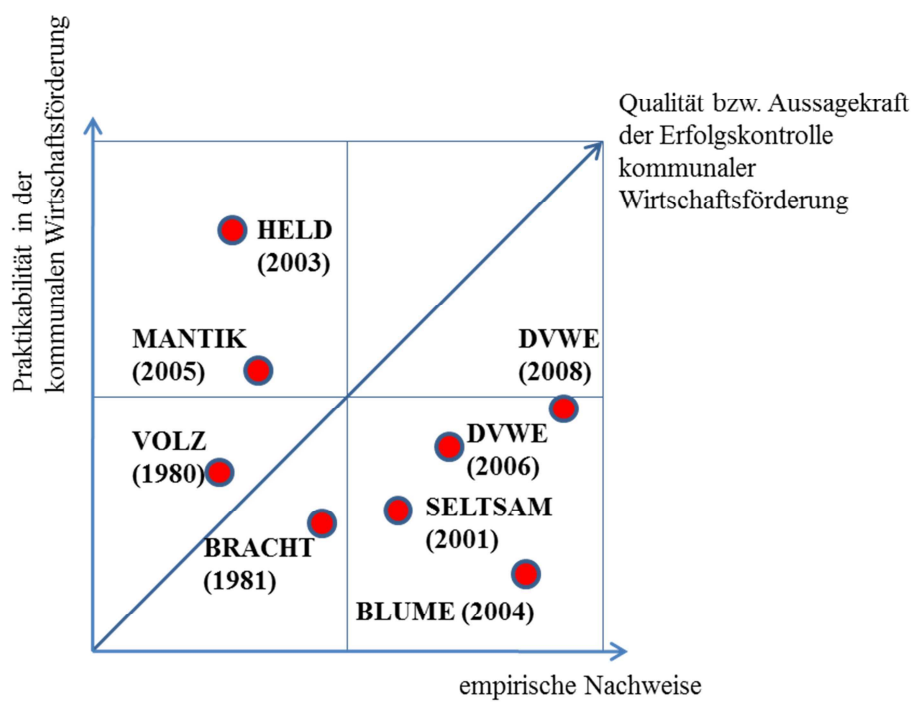
die notwendigen exogenen Effekte nicht explizit in der Erfassmaske der Software extrahiert werden können.

Im Laufe der Zeit wird sich zeigen, inwiefern über dieses praxisnahe Vorgehen schließlich auch für kommunale Wirtschaftsförderungen, die nicht privatrechtlich organisiert sind, eine hinreichend anwendbare Methode entwickelt werden kann. Immerhin wurde diese Methode von Wirtschaftsförderern für Wirtschaftsförderer entwickelt und erhebt damit erstmals den Anspruch auf Anwendbarkeit in der Praxis.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass keines der genannten Verfahren derzeit in der Lage ist, die formellen Anforderungen einer Erfolgskontrolle mit den dazugehörigen vier Elementen, nämlich der Ergebnis-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle, hinreichend zu erfüllen. Darüber hinaus genügen die bisherigen Methoden nur selten gleichzeitig einem fundierten empirischen Anspruch und einem hohen Maß an Praktikabilität, die sich wiederum durch einen niedrigen Aufwand an Kosten, Personal und Zeit sowie einer allgemeinen Akzeptanz auszeichnet.

Die Qualität einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung tritt demnach sowohl durch eine theoretisch und empirisch fundierte Basis sowie ein hohes Maß an Praktikabilität bei der Durchführung hervor. Je mehr beide Voraussetzungen erfüllt werden, desto eher kann das Verfahren in der Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung – gleich welcher Organisationsform – eingesetzt werden.

In der Abb. 10: wird zusammenfassend noch einmal der Stand bisheriger Vorschläge von Erfolgskontrollen in der kommunalen Wirtschaftsförderung wiedergegeben. Im Quadrat links unten sind jene Modelle platziert, die die wenigsten empirischen Nachweise zur Grundlage und die geringste Praktikabilität in der Anwendbarkeit innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung aufweisen. Je weiter rechts die Quellen verortet sind, desto eher liegen den Ergebnissen empirische Untersuchungen zugrunde, je höher sich die roten Punkte in der Grafik befinden, umso höher ist die Praktikabilität in der kommunalen Wirtschaftsförderung einzuschätzen. Aktuell fehlt es demnach an einem Modell, welches empirisch fundiert eine praktikable Lösung zur Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung aufzeigt.



Quelle: eigener Entwurf

Abb. 10: Überblick bisheriger Verfahren von Erfolgskontrollen kommunaler Wirtschaftsförderung

5 Empirische Analyse der Erfolgskontrolle von kommunaler Wirtschaftsförderung

In den vorherigen Kapiteln ging es darum, den aktuellen Stand in der Literatur zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung wiederzugeben. Erfolgskontrolle wurde bisher in der Theorie vielfach beschrieben, jedoch selten praktisch auf die kommunale Wirtschaftsförderung übertragen.

So finden sich in der Literatur zwar Modelle der Berechnung⁷², Autoren, die sich mit dem Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung beschäftigen, bleiben jedoch meist theoretisch deskriptiv oder führen den empirischen Nachweis, ob Erfolgskontrolle überhaupt durchgeführt wird (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 61, HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 14, SARTOWSKI 1990: 147 ff.). In nur wenigen Fällen nähern sich die Autoren einer Berechnung an einem konkreten Beispiel, allerdings mit der Erkenntnis, dass die Messung der Effekte kommunaler Wirtschaftsförderungsmaßnahmen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist (BRACHT 1981: 204).

Aus diesem Grund wird dann z. B. das Modell einer isolierten Gemeinde gewählt. Insbesondere für das Erfassen von Nutzen sowie der positiven und negativen externen Effekte sind umfangreiche Erhebungen bei allen Beteiligten notwendig. „Ein exakter Nachweis der Wirkungseffekte der kommunalen Wirtschaftsförderung ist jedoch nicht möglich“ (HAUG 2004: 392).

„Vermutlich wird es so sein, dass man etwas tun muss, mit dem man nicht hundertprozentig zufrieden sein kann, wenn man es an Idealforderungen aus der Evaluationsliteratur misst. Das wird kaum zu vermeiden sein“ (BLASCHKE und PLATH 1994: 131). Es stehen zwar eine Reihe von Untersuchungsmethoden in der Erfolgskontrolle zur Verfügung, sie dürfen allerdings nicht unreflektiert in der Wirtschaftsförderung genutzt bzw. angewendet werden. Vielmehr ist es an der Zeit, die Frage zu stellen, ob eine

⁷² Ausführlich hierzu vgl. HAUG (2004: 319 ff.), der die Schätzung einer aggregierten Produktionsfunktion für die Gemeinden der Untersuchungsregion zum Ziel hat. Er will damit die Produktivitätswirkungen bzw. die partiellen Produktionselastizitäten der einzelnen Faktoren unter Berücksichtigung der kommunalen Wirtschaftsförderungsausgaben ermitteln. Vordergründig werden hier die laufenden Ausgaben, nicht die Bedeutung der Infrastruktur betrachtet.

Übertragbarkeit der theoretischen Grundlagen einer Erfolgskontrolle auf die kommunale Wirtschaftsförderung in den allermeisten Fällen funktionieren kann (RICH 1984: 564).

Wenn selbst im Rahmen wissenschaftlicher Erhebungen der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung das Beschränken auf theoretische Modellberechnungen mit der Schwierigkeit bei der Informationsbeschaffung sowie dem knappen Zeitbudget begründet wird, behält die Frage ihre Berechtigung, inwiefern es für einen Wirtschaftsförderer Sinn macht, ein theoretisches Modell zur Messung des Erfolgs kommunaler Wirtschaftsförderung anwenden zu wollen. Keinesfalls soll dies zu der Aussage führen, dass eine Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung unmöglich ist. Allerdings macht es wenig Sinn, eine weitere Methode theoretischer Modellrechnungen zu entwickeln, während der Ruf nach praktikzierbarer Erfolgskontrolle immer lauter wird.

Denn die Aussagekraft von bisherigen Verfahren der Erfolgskontrolle bleibt insofern begrenzt, als dass sie keine Informationen über die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge liefern und sich auf eine Analyse der zu beobachtenden Veränderungen und Zielerreichungsgrade beschränken müssen (WOLLMANN 1994: 93). Aus diesem Grund gehen immer mehr Kommunen dazu über, mit Hilfe von Rankings ihre Erfolge zu dokumentieren, so sie denn als Gewinnerstadt oder günstig platziert abschneiden.

Dabei spielt es einstweilen für die Führenden des Rankings keine Rolle, ob die bei der Untersuchung genutzten Indikatoren den Tatbestand auch tatsächlich beschreiben, bzw. in ihrer Aussagefähigkeit zuverlässig sind. Das ursprüngliche Ziel der Verkaufssteigerung von den auftraggebenden Wirtschaftszeitungen, Magazinen oder Illustrierten steht zunächst im Hintergrund.⁷³ Denn liegen Daten von anderen Kommunen vor, können Veränderungs- und Leistungsprofile zumindest interkommunal verglichen werden und eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit einer Wirtschaftsförderung zulassen (GRABOW 2006: 4).

Wenn nun bislang die Versuche, eine Erfolgskontrolle im wissenschaftlichen Sinne in der kommunalen Wirtschaftsförderung zu etablieren, nicht gelungen sind, so stellt sich die Frage, ob ein neuer Begriff der Erfolgskontrolle entwickelt werden kann, der den Anforderungen der Durchführung von Erfolgskontrolle mit einer an die besonderen

⁷³ Nicht zu vernachlässigen sind bei den Städte-Rankings die negativen Aspekte, wie z. B. die Verfestigung von Klischees, das in Frage stellen von langfristigen Entwicklungsstrategien oder die Auswahl der Indikatoren. Ausführlich mit diesem Thema beschäftigt sich GRABOW (2006).

Bedingungen angepassten Vorgehensweise in der kommunalen Wirtschaftsförderung gerecht wird. Letztlich gilt es herauszufinden, ob und inwiefern der Erfolg von kommunaler Wirtschaftsförderung anhand einer anwendungsorientierten und folglich einen Sachverhalt beschreibenden Erfolgskontrolle erklärt werden kann.

Aufschluss über die tatsächlichen Arbeitsweisen kommunaler Wirtschaftsförderer zur Messung des Erfolgs soll zum einen durch eine schriftliche Befragung der Wirtschaftsförderungen aller bundesdeutschen Großstädte, zum anderen durch eine Gruppendiskussion unter Wirtschaftsförderern sowie durch weitere 24 leitfadenorientierte Experteninterviews gewonnen werden.⁷⁴

In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Erhebung der Daten anhand einer Mischung quantitativer und qualitativer Methoden. Durch die Verbindung der beiden Untersuchungsdesigns können erste Antworten aus Sicht der Experten geliefert werden. Die anschließende Verknüpfung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse verfolgt dabei das Ziel, Erkenntnisse über den Gegenstand der Untersuchung zu gewinnen, die umfassender ausfallen, als wenn nur der ein oder andere Zugang gewählt worden wäre (FLICK 2007: 49).

Während die qualitative Untersuchung induktiv vorgeht, indem sie am Einmaligen ansetzt und dadurch erst Rückschlüsse auf die Gesamtheit zieht (MAYRING 2007: 18), liefert die quantitative Methode ein deduktives Vorgehen, welches den umgekehrten Weg einschlägt (MAYER 2008: 19).

Die hier angewendete Vorgehensweise orientiert sich dabei an einem Forschungsdesign von MILES und HUBERMAN (1994: 41), welches mit einer qualitativen Erhebung beginnt, mit einer Fragenbogenstudie als Zwischenschritt fortfährt und schließlich in einer zweiten qualitativen Phase die aus den beiden vorhergehenden Schritten vorliegenden Ergebnisse vertieft und gleichzeitig überprüft (FLICK 2007: 42).

Im Ergebnis wird sich zeigen, in welchem Maße das Begriffsverständnis von Erfolgskontrolle unter den Wirtschaftsförderern unterschiedlich ist, wieweit die Voraussetzungen bestehen, der Wunsch existiert und die Methodenkenntnis vorhanden ist, um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchzuführen. Außerdem

⁷⁴ Die Gruppendiskussion wurde im September 2006, die schriftliche Befragung im Juni 2007 und die Experteninterviews von Juli bis Oktober 2008 durchgeführt.

wird deutlich werden, inwiefern die in der Literatur formulierten Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten in der Praxis auch tatsächlich durchgeführt werden.

5.1 Gruppendiskussion

Die Tatsache, dass qualitative Analyse versucht, die volle Komplexität solcher Forschungsgegenstände zu erfassen, die isoliert von der Alltagsrealität nur unzureichend erforscht werden können, spricht für den Einsatz der Gruppendiskussion in vorliegender Arbeit. Die ideographische Vorgehensweise kann dabei mit dem Argument bekräftigt werden, dass am Anfang jedes wissenschaftlichen Vorgehens ein qualitativer Schritt erfolgen sollte, der erst die genaue Benennung des Forschungsgegenstandes ermöglicht (MAYRING 2007: 19).

Ähnlich wie beim Begriff der Wirtschaftsförderung existiert auch für die Gruppendiskussion keine Einigkeit in Bezug auf die Terminologie (LAMNEK 2005: 26). Der Begriff wird in der Literatur vielfältig verwendet, im engeren Verständnis ist ein Verfahren gemeint, das durch relativ eindeutige Charakteristika gekennzeichnet und auf ein ganz spezifisches Forschungsparadigma bezogen ist (REINERS 2005: 127). In einem weiteren Kontext beschrieben, werden unterschiedliche Verfahren und schließlich unterschiedliche methodologische Prinzipien mit einbezogen (ebd.: 127).

Unter einer Gruppendiskussion versteht LAMNEK (2005: 35) eine Erhebungsmethode, bei der es gelingt, durch Interaktion der Gruppenmitglieder Daten zu gewinnen, wobei die Thematik alleine vom Forscher festgelegt wird. Die Gruppenmitglieder führen demnach ein multilaterales Gespräch, während der Forscher die Situation kontrolliert und diese höchstens ausnahmsweise durch Fragen beeinflusst (ATTESLANDER 2006: 131).

5.1.1 Gruppendiskussion als Forschungsmethode

Historischer Abriss

Die Methode der Gruppendiskussion hat ihren Ursprung in den 1930er Jahren im anglo-amerikanischen Raum (REINERS 2005: 129). Gruppendiskussion wurde im Rahmen

eines sozialpsychologischen Experiments in der Gruppe um Kurt LEWIN (1936) mit der Erkenntnisabsicht praktiziert, Gruppenprozesse zu beobachten und zu erklären (LAMNEK 2005: 22).

In der Marktforschung ist die Durchführung von Gruppendiskussionen durchaus üblich. So prägte MERTON (1956) den Begriff mit den insbesondere in der Medienforschung eingesetzten „focus groups“, wobei dieses Verfahren der Markt- und Meinungsforschung eher dem Wunsch nach Zeit- und Kostenersparnis Rechnung trägt (BOHNSACK 2000: 123).

Erst in den 1950er Jahren gewinnt die Methode im deutschsprachigen Raum an Bedeutung. Sie wird erstmals am Frankfurter Institut für Sozialforschung von POLLOCK (1955) angewendet, um Phänomene des politischen Bewusstseins der deutschen Bevölkerung zu untersuchen (LAMNEK 2005: 19). Gruppendiskussionen werden nun zur Ermittlung von Informationen in Gruppensituationen eingesetzt (ebd. 2005: 22).

Erst Ende der 1970er Jahre gewinnt die Diskussion um das Verfahren der Gruppendiskussion nach langer Zeit wieder an Bedeutung. Es sind NIEßEN (1977) und VOLMERG (1977), die eine systematische Kritik der vorhandenen Ansätze vorlegen (REINERS 2005: 130). Während die Methode der Gruppendiskussion im Zeitablauf immer häufiger praktiziert wurde, gelang es nicht, die methodologische und methodische Absicherung parallel mit gleicher Intensität zu betreiben (LAMNEK 2005: 22).

Grundlagen der Planung

Im Vorfeld einer Gruppendiskussion ist eine Reihe von organisatorischen Aspekten zu beachten. Zu den grundsätzlichen Voraussetzungen zählen die Definition von Zielen des Projekts, die raumzeitliche Zusammenkunft der Diskussionsteilnehmer, die Verfügbarkeit und Finanzierbarkeit von Personal- und Sachmitteln sowie die technischen Voraussetzungen für die Aufzeichnung der Diskussion (REINERS 2005: 132).

Zunächst muss über die Rekrutierung der Diskussionsteilnehmer entschieden werden, denn die Wahl zwischen künstlich zusammengesetzten Gruppen, den „Ad hoc“-Gruppen oder den natürlichen, den „Real“-Gruppen, hat organisatorische Konsequenzen (ebd.: 133). Der Einsatz einer Realgruppe hat den Vorteil, dass die Teilnehmer wesentlich einfacher als Gruppe rekrutiert werden können und die Diskussion durch die bereits vorhandene persönliche Bekanntschaft schneller in Gang kommt (LAMNEK 2005: 108).

Die Vorstellungen über die optimale Anzahl der Diskussionsteilnehmer sind äußerst heterogen und hängen letztlich von den Erkenntniszielen, der Fragestellung, aber auch den technischen Voraussetzungen des Forschers ab. So sind größere Gruppen technisch schwieriger zu erfassen und entsprechend nur mit erhöhtem Aufwand auswertbar. Eine allgemeingültige definitive Entscheidung über eine richtige Gruppengröße kann letztlich nicht formuliert werden (LAMNEK 2005: 110).

Die Schwierigkeit der Methode liegt bereits darin, eine relevante Gruppe zu bilden (MAYRING 2002: 77). Welche Strategien bei der Konstitution einer Gruppe angewendet werden, hängt erneut von den Erkenntniszielen und dem daraus entwickelten Forschungsdesign ab. Unabhängig davon, ob man sich vorhandener Namenslisten, Listen von Organisationen, Empfehlungen Dritter, Anzeigen oder der direkten Ansprache bedient, muss der Forscher zuvor alle Fragen der Vor- und Nachteile des spezifischen Forschungsdesigns möglichst genau beantworten (LAMNEK 2005: 114).

Generell stellt sich die Frage nach der Zahl der zu realisierenden Diskussionsrunden. In der bisherigen Forschung geht man davon aus, dass mehrere Diskussionsrunden notwendig sind, um die Spezifika der jeweiligen Gruppen herausarbeiten zu können. (ebd.: 119). Beim Einsatz einer Gruppendiskussion in Kombination mit anderen Forschungsmethoden, wie z. B. der Befragung mit einem Fragebogen, sind dem Forscher bezüglich des Untersuchungsdesigns allerdings kaum Grenzen gesetzt (ebd.: 76). Aus diesem Grund ist es also auch möglich, nach argumentativer Abwägung der Vor- und Nachteile des spezifischen Forschungsdesigns nur eine einzige Gruppendiskussion durchzuführen.

Bei der Planung einer Gruppendiskussion muss ebenfalls die Frage nach dem Ort und der Zeit geklärt werden. So sollte der Veranstaltungsraum eine möglichst störungsfreie Diskussion sowie deren Aufzeichnung gewährleisten. Zudem ist es von Vorteil, wenn der Ort nicht allzu weit vom Wohnort der Teilnehmer entfernt liegt, sofern die Kosten für die Anreise eine Rolle spielen (REINERS 2005: 134). Auch der Zeitpunkt stellt bei der Planung einer Gruppendiskussion einen entscheidenden Faktor dar, sodass der Termin rechtzeitig außerhalb der gängigen Ferienzeiten sowie an Wochentagen eher abends festgelegt werden sollte (LAMNEK 2005:123).

Sofern die Teilnehmer im Vorfeld ihre Bereitschaft zur Diskussion erklärt haben, erfolgt in der Regel die schriftliche Einladung, die den Teilnehmer z. B. über den Ort, die Zeit

sowie den Gegenstand der Diskussion informiert (ebd.: 124). Wenn keine Personalunion von Forscher und Moderator vorhanden ist, gilt ein ähnliches Verfahren. Darüber hinaus werden der Moderator bzw. die Assistenten oder das technische Personal thematisch intensiv vorbereitet (ebd.: 127).

In der Literatur werden als Grundkompetenzen für die Rolle des Moderators im Wesentlichen die folgenden Voraussetzungen genannt: kommunikative Kompetenzen, aktives Zuhören, empathische Grundhaltung⁷⁵, Akzeptanz und Offenheit gegenüber den Personen und Meinungen, Selbstreflexivität, Verständnis von Gruppenprozessen, Zurückhaltung, Methodenkenntnisse, emanzipatorisch-egalitäres Grundverständnis, inhaltliche Expertise (REINERS 2005: 141 ff.).

5.1.2 Untersuchungsdesign

Eine Gruppendiskussion zeichnet sich dadurch aus, dass eine bestimmte Gruppe von Personen unter der Führung eines Diskussionsleiters ein bestimmtes Thema diskutiert (BORTZ und DÖRING 1995: 294). Ziel ist es, dass die Beteiligten potenzielle rationale Sperren überwinden, Meinungen und Einstellungen erkunden sowie ihre Haltung offen legen (ebd.: 222). Dabei steht die freie Interaktion der Gruppenmitglieder zu einem bestimmten Thema im Vordergrund (ATTESLANDER 2006: 131).

Die Gruppendiskussion gilt als qualitative Sonderform der mündlichen Befragung. Sie ist eine meist nicht-standardisierte mündliche Befragung in einer Gruppensituation mit dem Zweck, anhand eines neutralen Kommunikationsstils Informationen zu ermitteln (LAMNEK 2005: 35). Der Einsatz einer Gruppendiskussionsmethode kann durchaus divergierende Erkenntnisinteressen haben.⁷⁶ Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit eignet sich die Gruppendiskussion zum einen als Komplement zur Fragebogenerhebung und zum anderen zur Plausibilisierung und Illustration der Ergebnisse der quantitativen Befunde durch die Befragung mit einem Fragebogen (ebd.: 73).

⁷⁵ Unter Empathie versteht man die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellung von anderen Menschen einzufühlen (REINERS 2005: 141 ff.).

⁷⁶ Eine differenzierte Systematisierung der verschiedenen Erkenntnisinteressen findet sich bei LAMNEK (2005: 69 ff.).

Gemäß dem in der qualitativen Methodologie herrschenden Prinzip der Naturalistizität⁷⁷ gilt es als wünschenswert, eine Gruppendiskussion in bereits existierenden Realgruppen durchzuführen (ebd.: 107). Die persönliche Bekanntschaft der Teilnehmer sowie das gleiche Bezugssystem sind von Vorteil (ebd.: 108). Von Bedeutung bei den organisatorischen Fragestellungen zu Beginn ist ebenfalls das formulierte Erkenntnisziel des Forschers.

Die in der vorliegenden Arbeit zum Einsatz kommende Gruppe setzt sich zusammen aus Vertretern der Vereinigung Wirtschaftsförderer Süddeutscher Großstädte (VWSG), die sich zweimal im Jahr zu einer Frühjahrs- und Herbsttagung für jeweils zwei Tage trifft und aktuelle Themen der kommunalen Wirtschaftsförderung diskutiert.⁷⁸ Der daraus resultierende geringe Aufwand des Verfahrens sowie das starke Eigeninteresse der Teilnehmer erhöhte deutlich die Wahrscheinlichkeit einer motivierten Diskussionsgruppe (REINERS 2005: 133).

Bei der Gruppendiskussion beteiligt waren 19 Vertreter der Wirtschaftsförderungen aus den folgenden Mitgliedsstädten der VWSG: Augsburg, Erlangen, Frankfurt a. M., Freiburg, Fürth, Heidelberg, Ingolstadt, Kaiserslautern, Karlsruhe, Kassel, Koblenz, Ludwigshafen, Mannheim, München, Nürnberg, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Würzburg.⁷⁹

Bei der vorliegenden Diskussionsgruppe sind aufgrund der Regelmäßigkeit der VWSG-Treffen aufwendige Planungen und Organisationsaufgaben für die Durchführung dieser

⁷⁷ In der qualitativen Sozialforschung wird unter Naturalistizität eine Interview- oder Beobachtungssituation verstanden, die möglichst nahe an eine realistische, dem Alltag ähnliche Gesprächssituation herankommt und dadurch einigermaßen realistische Ergebnisse liefern kann (LAMNEK 2005: 51).

⁷⁸ Zu den 27 Mitgliedsstädten der Vereinigung Wirtschaftsförderer Süddeutscher Großstädte (VWSG) zählen: Augsburg, Darmstadt, Erlangen, Frankfurt a. M., Freiburg, Fürth, Heidelberg, Heilbronn, Ingolstadt, Kaiserslautern, Karlsruhe, Kassel, Koblenz, Ludwigshafen, Mainz, Mannheim, München, Nürnberg, Offenbach, Pforzheim, Regensburg, Reutlingen, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg.

⁷⁹ Die Vertreter der Mitgliedstädte Darmstadt, Heilbronn, Offenbach, Pforzheim, Regensburg, Reutlingen und Wiesbaden waren entschuldigt nicht bei der Tagung anwesend.

Untersuchungsmethode bereits im Vorfeld entfallen. Solche Voraussetzungen gibt es für eine Gruppendiskussion höchst selten.

Bei den Tagungen werden sowohl Fachvorträge externer Referenten als auch Berichte zu wirtschaftsförderungsrelevanten Themen der Mitglieder intensiv diskutiert.⁸⁰ Die Zusammenkünfte sind gekennzeichnet durch offene und vertiefende Diskussionen, bei denen Konkurrenzgedanken weitestgehend ausgeschaltet sind. An erster Stelle steht ein Erfahrungsaustausch unter Kollegen, der von allen Beteiligten als Win-Win-Situation betrachtet wird.

Es steht daher außer Frage, dass bei dieser Gruppenbildung gute Voraussetzungen für die Methodenapplication vorliegen. Demgegenüber steht die Tatsache, dass es sich um Teilnehmer fast ausschließlich aus Süddeutschland handelt, was allerdings für die Diskussion über die Methoden von untergeordneter Bedeutung ist. Vor dem Hintergrund, dass die Methode der Gruppendiskussion insbesondere aufgrund der Schwierigkeit einer Gruppenbildung nur selten angewendet werden kann, soll dieses Expertengremium der VWSG trotz der Verortung im süddeutschen Raum für die Methode der Gruppendiskussion eingesetzt werden.⁸¹

Da die Gruppendiskussion bei einem Gremium angewendet wird, das sich zweimal jährlich trifft und die Untersuchung im Rahmen eines Tagesordnungspunktes durchgeführt werden konnte, waren keine weiteren Nachteile, wie z. B. hohe Kosten oder Verweigerer, zu erwarten (LAMNEK 2005: 85). Entscheidende Vorteile sind folglich die zeit- und kostenminimierenden Faktoren sowie die hohe Effizienz der von dieser Gruppe durchgeführten Diskussion.

Der Ablauf der Gruppendiskussion wurde wie folgt organisiert und geführt: Am 28. und 29. September 2006 trafen sich die Wirtschaftsförderer der VWSG in Erlangen zu ihrer Herbsttagung. Die Tagung fand im Innovationszentrum Medizintechnik und Pharma (IZMP) in Erlangen statt. Am ersten Tagungstag nach dem letzten Tagesordnungspunkt gegen 17.30 Uhr bekam die Autorin die Gelegenheit, die Teilnehmer der Gruppendiskussion mit organisatorischen und technischen Bedingungen für den folgenden Tag

⁸⁰ Die Autorin ist zu dem Zeitpunkt als Abteilungsleiterin der kommunalen Wirtschaftsförderung der Stadt Mainz selbst Teilnehmerin an den regelmäßigen Treffen.

⁸¹ Eine Zusammensetzung der Gruppe, deren Mitgliederherkunft über den süddeutschen Raum hinausgeht, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen.

vertraut zu machen. Dadurch sollte vermieden werden, dass die am folgenden Tag zur Verfügung stehende Zeit für die Gruppendiskussion zusätzlich verkürzt wird.

So wurde den Teilnehmern erläutert, dass die Diskussion mit drei Audioaufzeichnungsgeräten zur späteren Transkription und Auswertung aufgenommen würde. Die Autorin verteilte dazu an jeden Teilnehmer eine Verpflichtungserklärung, die Bestandteil der „Richtlinie für die Aufzeichnung und Beobachtung von Gruppendiskussionen und qualitativen Einzelinterviews“ und somit Teil der Standesregeln der deutschen Markt- und Sozialforschung ist.⁸²

Die Teilnehmer wurden ebenfalls darüber informiert, dass während der Diskussion die Jalousien an den Fenstern des Tagungsraumes geschlossen würden, um die Qualität der Aufzeichnung zu erhöhen. Durch die gleich bleibende Zusammensetzung der Gruppenteilnehmer über beide Tagungstage hinweg herrschte die von LAMNEK (2005: 120) als wichtig erachtete vertraute Atmosphäre.

Auch inhaltlich wurden die Wirtschaftsförderer im Rahmen einer kleinen Einleitung vorbereitet. Zunächst erfuhren sie, dass die Gruppendiskussion dem Erkenntnisinteresse im Rahmen der Dissertation einer Kollegin diene. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern versichert, dass ihnen in einer der nächsten Tagungen die Ergebnisse präsentiert würden. So konnte sichergestellt werden, dass nicht nur das Thema selbst, sondern auch der zu erwartende Erfahrungsaustausch zu einer sehr hohen Motivation der Diskussions Teilnehmer führte. Die von BORTZ und DÖRING (1995: 222) geforderte aktive Gesprächsbereitschaft aller Gruppenmitglieder konnte damit als gegeben vorausgesetzt werden. Die homogen zusammengesetzte Gruppe, der ähnliche Erfahrungshintergrund sowie die beruflich bedingte gemeinsame Ausdrucksweise sollte darüber hinaus die aktive Mitarbeit aller Gruppenmitglieder erleichtern (BORTZ und DÖRING 1995: 222).

Am 29. September 2006 wurde um 9.10 Uhr schließlich der folgende Tagesordnungspunkt aufgerufen:

Gruppendiskussion zum Thema: Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Theorie und Praxis. Diskussionsleitung: Gabriele Ackermann, Wifö Mainz.

⁸² Die Richtlinie für die Aufzeichnung und Beobachtung von Gruppendiskussionen und qualitativen Einzelinterviews findet sich im Anhang.

Bei der Durchführung einer Gruppendiskussion wird meist mit der Formulierung eines Grundreizes begonnen (MAYRING 2002: 78). Damit wird die Diskussion in Gang gebracht, denn sie dient dazu, in das Thema einzuführen und eventuell Hemmungen abzubauen (LAMNEK 2005: 149). Der Grundreiz wurde in diesem Fall anhand der Hauptfrage gesetzt:

„Inwiefern ist die Erfolgskontrolle, so wie sie bisher in der Theorie oft dargestellt und gefordert wurde, in der Praxis auch tatsächlich durchführbar?“

Dabei wurden im Verlauf der Diskussion mittels provokanter Bemerkungen seitens der Moderatorin die Teilnehmer zusätzlich herausgefordert (ebd.: 149). Diese „Reizargumente“ bestanden aus themenspezifischen Zwischenfragen bzw. zuvor festgelegten Argumenten und wurden im Verlauf der Diskussion eingebracht. Ansonsten hat die Moderatorin die Diskussion möglichst wenig dirigiert (BORTZ und DÖRING 1995: 222). Der Moderierende folgt dabei während der Diskussion einem groben, thematischen Leitfaden, wobei der Grad der Anpassung an die Diskussion alleine dem Forscher obliegt (LAMNEK 2005: 96). Die Diskussion wird idealerweise auf Tonband aufgenommen, damit im Nachhinein eine Transkription und damit eine systematische Auswertung möglich ist (MAYRING 2002: 78). Die insgesamt drei Aufnahmegeräte wurden jeweils in der Mitte der drei Tische platziert, die in Hufeisenform im Raum standen.

5.1.3 Auswertungstechnik

Die Inhaltsanalyse dient der Auswertung bereits erhobenen Materials, das aus irgendeiner Art von Kommunikation entstanden ist (MAYRING 2007: 11). Sie ist als Methode zu verstehen, die die sprachlichen Eigenschaften eines Textes objektiv und systematisch beschreibt und daraus auf die nicht-sprachlichen Phänomene schließt (LAMNEK 1993: 172).

Die inhaltsanalytischen Verfahren lassen sich grob in quantitative und qualitative Inhaltsanalyse unterscheiden (ebd.: 185). Die Unterscheidungsmerkmale können zunächst an der Begriffsform festgemacht werden. So wird nur dann von quantitativer Analyse gesprochen, wenn Zahlbegriffe bei der Erhebung oder Auswertung verwendet werden (MAYRING 2007: 16). Eine weitere Unterscheidung ergibt sich daraus, dass

Analysen, die auf nominal-skalierten Messungen beruhen, als qualitative Analysen gelten; und solche, die auf ordinal-, Intervall- oder ratio-skalierten Messungen basieren, zu den quantitativen Analysen zählen (MAYRING 2007: 17).

Weiter steht beim qualitativen Ansatz weniger das Erklären des Allgemeinen, als vielmehr das Verstehen des Einmaligen im Vordergrund. Jener induktive Ansatz ist auch der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes geschuldet. Schließlich kommt bei der qualitativen Inhaltsanalyse noch die idiographische Vorgehensweise zum Tragen, bei der die Einzelfallorientierung im Vordergrund steht (ebd.: 18).

In der vorliegenden Untersuchung werden die gewonnenen Daten anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2007) ausgewertet, so dass im Folgenden kurz das vom vorgenannten Autor entwickelte Verfahren sowie die konkrete Anwendung dargestellt wird. Sein allgemeines Ablaufmodell des inhaltsanalytischen Vorgehens besteht aus insgesamt neun Stufen und umfasst die folgenden Arbeitsschritte:

In der Stufe eins erfolgt die Festlegung des Materials. Das der Analyse zugrunde liegende Material beschränkt sich auf jene Textstellen, in denen sich der Interviewpartner explizit und bewusst zum Gegenstand der Forschungsfrage äußert. Zu diesem Zweck werden alle Textstellen markiert, die spontan ersichtliche Antworten auf die Forschungsfragen sind (MAYER 2008: 48). Daraus ergeben sich fünf Themen:

- Die Bedeutung der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung aus Sicht der Wirtschaftsförderer.
- Die Art und Weise, Ziele zu formulieren.
- Die zum Einsatz kommenden Methoden, um Erfolgskontrolle durchzuführen.
- Die bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung vorhandenen Probleme.
- Die allgemeinen Kenntnisse über Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung.

Stufe zwei beinhaltet die Analyse der Entstehungssituation, d. h. die Beschreibung der Bedingungen während des Interviews. Bei der Gruppendiskussion beteiligt waren 19

Vertreter der Wirtschaftsförderungen.⁸³ Die genaue Beschreibung des Entstehungszusammenhanges befindet sich auch im Kapitel 5.1.2.

Die formale Charakterisierung des Materials erfolgt in der dritten Stufe. Hier muss beschrieben werden, in welcher Form das Material vorliegt. Die akustische Aufzeichnung der Gruppendiskussion auf MP3-Playern war eine wesentliche Voraussetzung für die Datenerfassung und nachfolgende Transkription. Die Audioaufzeichnungen wurden wörtlich-originalgetreu verschriftet. Betonungen, Pausen, Sprechgeschwindigkeit und Stimmlage wurden nicht transkribiert. Die Texte liefern die wesentlichen Grundlagen der nachfolgenden Auswertung.

In der vierten Stufe, der Richtung der Analyse, muss sich der Forscher die Frage stellen, was eigentlich aus dem vorliegenden Material herausinterpretiert werden soll, also die Interpretationsrichtung festlegen. Ohne eine spezifische Fragestellung bzw. die Bestimmung der Richtung der Analyse ist keine Inhaltsanalyse denkbar (MAYRING 2007: 50). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den im Text behandelten Gegenstand zu beschreiben und damit die Analyse und das Erkenntnisinteresse auf das Thema Erfolgskontrolle auszurichten (ebd.: 50, LAMNEK 1993b: 208).

In der fünften Stufe ist es erforderlich, die Fragestellung der Analyse genau zu klären. Die Fragestellung muss mit dem Gegenstand an die bisherige Forschung angebunden sein und in Unterfragestellungen differenziert werden (MAYRING 2007: 52, LAMNEK 1993b: 208). Hier gilt es, die Forschungsfrage am Stand der Diskussion zu orientieren.

Die Forschungsfrage lautet:

- Inwiefern ist die Erfolgskontrolle, so wie sie bisher in der Theorie oft dargestellt und gefordert wurde, in der Praxis auch tatsächlich durchführbar?

Die Unterfragestellungen lauten:

- Wie ist die aktuelle Meinung zum Thema Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung?
- Werden Ziele formuliert?
- Welche Methoden wenden die Wirtschaftsförderer aktuell an, um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchzuführen?

⁸³ Von den 27 Mitgliedsstädten der VWSG waren bei der Gruppendiskussion 19 vertreten: Augsburg, Erlangen, Frankfurt a. M., Freiburg, Fürth, Heidelberg, Ingolstadt, Kaiserslautern, Karlsruhe, Kassel, Koblenz, Ludwigshafen, Mannheim, München, Nürnberg, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm und Würzburg.

-
- Welche Probleme werden in Bezug auf die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung benannt?
 - Welche Kenntnisse besitzen die Wirtschaftsförderer über Erfolgskontrolle?

In der sechsten Stufe erfolgt die Bestimmung der Analysetechnik. An dieser Stelle wird die Entscheidung über das anzuwendende interpretative Verfahren, also Zusammenfassung, Explikation oder Strukturierung, getroffen. Bei der vorliegenden Untersuchung wird das Analysemodell der inhaltlichen Strukturierung angewendet (MAYRING 2007: 89). Ziel der strukturierenden Analyse ist es, Aspekte aus dem vorhandenen Material herauszufiltern, dieses aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen, oder durch vorher festgelegte Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen (ebd.: 58).

Eine Definition der Analyseeinheit in der Stufe sieben wird notwendig, um die Präzision der Inhaltsanalyse zu erhöhen. In die Analyse fließen die zuvor farblich markierten Texteinheiten ein. Durch die Differenzierung kann gleichzeitig die Einordnung der Paraphrasen in ein Kategorienschema erfolgen.

In der vorletzten Stufe acht erfolgt die Analyse des Materials, d. h. das vorliegende Textmaterial wird strukturiert. Alle Textbestandteile, die durch die zuvor festgelegten Kategorien angesprochen werden, werden aus dem Material systematisch extrahiert (ebd.: 83). Darüber hinaus werden typische Beispiele herausgefiltert. Zu den zuvor festgelegten Kategorien zählen:

- Einstellung gegenüber Erfolgskontrolle
- Zielformulierungen
- Methoden
- Probleme
- Kenntnisse

Das in Paraphrasen extrahierte Material wird in die Kategorien eingeordnet und zusammengefasst. Dabei muss die Kategorisierung überarbeitet und gegebenenfalls revidiert bzw. ergänzt werden.

Im letzten Schritt folgt die Interpretation. Hier werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert (ebd.: 53). In dieser Stufe werden die individuellen

Darstellungen generalisiert, sodass der Forscher anhand der Kategorien zu einer Gesamtdarstellung typischer Fälle gelangt (LAMNEK 1993b: 215).

Während die Punkte eins bis sieben zunächst die Rahmenbedingungen für die Auswertung festlegen, wird erst in der achten Stufe das auszuwertende Material verringert. Neben der Zusammenfassung und Explikation wird die Strukturierung als die zentralste inhaltsanalytische Technik gesehen (MAYRING 2007: 82). Die Auswertung erfordert gegebenenfalls weitere Unterkategorien, die nach Bedarf gebildet werden, um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Voraussetzung für die Auswertung und Verwendung des Materials ist eine exakte Codierung aller Textstellen. Dazu werden alle Aussagen der Experten in den transkribierten Interviews mit Nummern codiert und damit eine Nachvollziehbarkeit der Quelle ermöglicht. Jeder Abschnitt enthält die vollständige Aussage eines Diskussionsteilnehmers. So hat die vierte Aussage der Diskussion die Ziffer vier, die achte Aussage erhält die Ziffer acht. Dadurch bleibt die Auswertung und Zitatauswahl nachvollziehbar, die letztlich getroffenen Aussagen sind intersubjektiv überprüfbar (MAYER 2008: 10). Die vollständige Transkription der Gruppendiskussion findet sich im Anhang A. Zitate, die aus der Niederschrift entnommen sind, werden daher mit A und der jeweiligen Textpassage, z. B. A 4, bezeichnet.

Schließlich muss die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien abschließend eingeschätzt werden (MAYRING 2007: 53). Gütekriterien der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung sind:

- Reliabilität (Zuverlässigkeit) und
- Validität (Gültigkeit) (ebd.: 109; MAYER 2008: 55).

Die Zuverlässigkeit dient einer Beurteilung der Brauchbarkeit des wissenschaftlichen Instrumentes, das bei wiederholtem Messen immer die gleichen Resultate liefern soll (ATTESLANDER 2000: 241). Zuverlässigkeit ergibt sich dabei zum einen durch das Offenlegen des Zustandekommens der Daten. Zum anderen wird die Zuverlässigkeit durch eine reflexive Dokumentation erhöht (MAYER 2008: 56). „Damit wird das Kriterium der Reliabilität in Richtung einer Prüfung der Verlässlichkeit von Daten und Vorgehensweisen reformuliert (...)“ (FLICK 1999: 243).

Unter Gültigkeit wird das Maß für die Brauchbarkeit von Forschungsmethoden verstanden (ATTESLANDER 2000: 241). Bei der Gültigkeit in der qualitativen Forschung sind unterschiedliche Gültigkeitsbestimmungen von Bedeutung, so die Alltagsnähe und Natürlichkeit der Daten und ihre Interpretation (ökologische Validierung), die Zustimmung der Befragten zu den Ergebnissen der Interpretation (kommunikative Validierung) und die Validierung an der Praxis in dem Sinne, als dass zukünftige Ergebnisse korrekt vorhergesagt werden können. (MAYER 2008: 57).

Die Zuverlässigkeit eines Instrumentes ist die Voraussetzung dafür, dass dieses auch valide sein kann; allerdings kann eine reliable Messung erfolgen, ohne dass jene auch gleichzeitig valide ist (ATTESLANDER 2000: 316).

Die nachfolgenden Kapitel geben die sachlogische Auswertung der Gruppendiskussion anhand der Themenfelder aktuelle Meinung und Kenntnisse der Erfolgskontrolle, aktuell angewandte Zielformulierungen und Methoden der Erfolgskontrolle sowie aktuelle Probleme der Erfolgskontrolle wieder.

5.1.3.1 Aktuelle Meinung und Kenntnisse der Erfolgskontrolle

Auf der einen Seite existiert die Meinung, dass die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung im Allgemeinen sowohl wichtig als auch wünschenswert ist. Auf der anderen Seite wird durchaus kritisch auf die Forderung reagiert, die Erfolge in der Wirtschaftsförderung mittels Messung zu kontrollieren.

Im Folgenden finden sich die Äußerungen der Wirtschaftsförderer, die Anzahl der Nennungen im Verlauf der Gruppendiskussion ist jeweils in Klammern.

- Erfolgskontrolle ist in der Wirtschaftsförderung wichtig und wünschenswert (4),
wegen
 - Mittelnachweis (1)
 - Rechtfertigung und Information (3)
- auch wenn:
 - Parameter fehlen (1)
 - Erfolgskontrolle eher qualitativ und wenn quantitativ, dann nur projektbezogen möglich ist (3)
 - Erfolgskontrolle ein CRM braucht (1)

-
- Erfolgskontrolle bereits durch Beobachtung von außen vorhanden und sowieso Teil der Wirtschaftsförderung ist (2)
 - Erfolg eine Frage der persönlichen Einstellung ist (1)
 - Mischung zwischen Zielen und reaktiver Arbeit wichtig ist (1)
 - Erfolgskontrolle ist in der Wirtschaftsförderung nicht durchführbar, weil
 - Voraussetzungen durch die Wirtschaftsförderung nicht zu erfüllen sind (1)
 - es nicht das Ziel der Wirtschaftsförderung ist, Statistiken zu führen (2)⁸⁴

Die Teilnehmer der Gruppendiskussion halten eine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchaus für wünschenswert und zum Teil sogar für eine Notwendigkeit, um den Beweis für erfolgreiches Arbeiten abzuliefern.

„... wäre es wünschenswert, weil wir dann hoffentlich alle nachweisen können, dass wir alle gute Arbeit machen ...“. (A 1)⁸⁵

Die Einstellung resultiert in erster Linie aus dem Wunsch, der Bevölkerung einen Nachweis darüber zu erbringen, dass die von der Wirtschaftsförderung für Maßnahmen und Instrumente eingesetzten Steuermittel positive Wirkungen erzielen.

„...Erfolgskontrolle, das ist wichtig, auch in der Wirtschaftsförderung, dieser Auffassung bin ich, das hängt wohl damit zusammen, dass die Wirtschaftsförderungen von öffentlichen Geldern gespeist wird, also von Steuergeldern. Da die Bevölkerung ein Recht darauf hat, zu erfahren, was mit den Geldern passiert und ob diese erfolgreich eingesetzt werden,...“. (A 4)

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Aktivitäten und Inhalte von kommunaler Wirtschaftsförderung einer breiten Öffentlichkeit eher unbekannt sind. Wirtschaftsförderer sollten daher bestrebt sein, anhand geeigneter Indikatoren, Verfahren und Instrumen-

⁸⁴ Eigene Erhebung, Gruppendiskussion September 2007, vgl. ausführliche tabellarische Übersicht der Ergebnisse fortan im Anhang.

⁸⁵ Die Angabe (A 1) bezieht sich auf den Beitrag 1 der Gruppendiskussion im September 2007 (vgl. Anhang: Auswertung der Gruppendiskussion).

te den Nachweis zu erbringen, dass kommunale Wirtschaftsförderung einem Standort und damit auch der Wohnbevölkerung von Nutzen ist. Vor dem Hintergrund der oftmals knappen Haushaltsressourcen in den Kommunen sowie geänderter Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2.3) wird vermehrt die Frage nach dem Erfolg einer Wirtschaftsförderung gestellt. Der Forderung nach Erfolgskontrolle kann sich eine Wirtschaftsförderung deshalb kaum mehr entziehen. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Wirtschaftsförderer als Gesprächspartner für die Wirtschaft „auf Augenhöhe“ einstufen, wird auch der Nachweis von Erfolg für ein wichtiges Element gehalten.

„...als Wirtschaftsförderung haben wir höhere Maßstäbe an uns selber, denn wir müssen ja angemessene Gesprächspartner für die Wirtschaft sein, und deshalb halte ich eine Erfolgskontrolle für sehr wichtig, ...“. (A 18)

Darüber hinaus wird aus Sicht der Wirtschaftsförderer mit Hilfe von Erfolgskontrolle eher deutlich, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Kommune unter dem Einfluss von Wirtschaftsförderung besser verläuft, als das ohne die Einwirkung einer Wirtschaftsförderung der Fall wäre.

„Es ist sicherlich wichtig, dass man im Sinne einer Erfolgskontrolle darstellt, dass man auf jeden Fall besser wegkommt mit einer Wirtschaftsförderung, als wenn man sich die Wirtschaftsförderungsorganisation wegdenken würde.“ (A 5)

Wenngleich die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchaus als positiv eingestuft wird, gibt es auch kritische Einschränkungen bei den Teilnehmern der Gruppendiskussion. So wird von einem Teilnehmer der Diskussion die Notwendigkeit einer Erfolgskontrolle aus einer anderen Perspektive dargestellt, denn:

„Wir werden ständig an unserem Erfolg gemessen: durch die Öffentlichkeit, die Politik, Gemeinderat, den OB, durch die Presse, insofern stellt sich die Frage nicht, ob eine Erfolgskontrolle notwendig ist oder nicht, wir haben sie schlichtweg.“ (A 9)

Bemängelt wird von den Diskussionsteilnehmern, dass die Kontrolle der Leistungen einer kommunalen Wirtschaftsförderung längst über die Indikatoren „Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze“ oder „Zahl der angesiedelten Betriebe“ hinausgehen muss, weil das

nicht mehr die vorherrschenden und einzigen Aufgaben der Wirtschaftsförderung sind (vgl. Kap. 3.2.3).

Bei der Durchführung von Erfolgskontrolle wird der Vergleich mit anderen Kommunen als wenig zielführend beurteilt. Da die jeweiligen Voraussetzungen der Kommunen meist sehr differieren und dadurch keine allgemeine Vergleichsbasis vorhanden ist, erscheint eine verantwortungsbewusste Unterscheidung dessen, was messbar ist und was gemessen werden sollte, als unabdingbar.

„Also Erfolgskontrolle ja, ich denke in irgendeiner Art und Weise muss es sein, aber nicht basierend auf reinen Zahlenkolonnen oder Statistik oder reine Zahlengläubigkeit, man kann nicht alles mit Zahlen belegen.“ (A 65)

Eine Erfolgskontrolle kann demnach nicht nur anhand quantitativer Analysen erfolgen, sondern sollte aus einer Kombination von quantifizierbaren Angaben sowie qualitativ umschriebenen Ergebnissen bestehen.

„Dass das im Einzelfall schwierig ist und man bestimmte Themen nur schwer kontrollieren kann, z. B. in der Bestandspflege ist es schwierig, aber in anderen Feldern, z. B. in der Projektarbeit, ist das doch schon machbar.“ (A 4)

Erfolgskontrolle sollte auch nicht übertrieben angewendet werden, es erscheint den Diskussionsteilnehmern nicht notwendig, alles zu messen, insbesondere dann nicht, wenn der Zeitaufwand für die Durchführung von Erfolgskontrolle das Zeitbudget einer Wirtschaftsförderung stark belastet. Aus Sicht einiger Wirtschaftsförderer sollte das Verhältnis von Zeiteinsatz und Ergebnis einer Erfolgskontrolle auf ein bestimmtes Maß ausbalanciert sein und diese Abwägung auch gegenüber den politischen Gremien kommuniziert werden. Denn, so argumentieren die Wirtschaftsförderer, je weniger Zeit für die Kunden einer Wirtschaftsförderung übrig bleibt, desto eher wird die Unzufriedenheit bei ihnen steigen.

Gleichwohl gilt es, die persönliche Einstellung des Wirtschaftsförderers zu berücksichtigen, die in Teilen das Geschehen am Wirtschaftsstandort durchaus beeinflussen kann. Prominentes Beispiel hierfür ist die Beratung, die Gründung einer eigenen Existenz zu unterlassen, weil ein Scheitern des Vorhabens aus betriebswirtschaftlicher Sicht

absehbar wäre. An dieser Stelle hängt die Definition des Erfolges wesentlich von der persönlichen Einstellung des Wirtschaftsförderers ab.

Als Voraussetzung für die Erfassung relevanter Vorgänge wird seitens eines Diskussionsteilnehmers auf ein fachbereichsübergreifendes Kundenmanagementsystem hingewiesen. Denn nur, wenn festgehalten wird, wer mit wem Kontakt hatte und wer was erledigt hat, kann man auch messen, ob ein Erfolg auf eine bestimmte Maßnahme zurückzuführen ist. Fehlt ein derartiges System, wird Erfolgskontrolle als nur schwerlich durchführbar eingeschätzt.

Die aktuelle Meinung der Gruppendiskussions-Teilnehmer spiegelt nicht nur die positiven oder einschränkenden Meinungen, sondern auch die negativen Einstellungen wider. Die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung wird durchaus auch als sehr schwierig und nicht angemessen beurteilt.

„...wir sind in vielen Bereichen fremdbestimmt: Wir müssen einfach reagieren und sonst können wir Planwirtschaft machen und sagen, wir arbeiten unseren Plan ab, „Wurst“ was um uns herum passiert, das ist nicht unsere Aufgabe. (...) Sondern ich muss reagieren können, sofort und jetzt, und nicht sagen, aber heut' stehen zehn Betriebsbesuche an, wenn Sie Probleme haben, dann kommen Sie in vier Wochen wieder, ..., und kann ich nicht noch die Statistik im Kopf haben, nach dem Motto, was sagt denn am Schluss des Jahres meine Statistik oder warte, bis ein Stadtrat kommt und Soll und Ist miteinander vergleicht, dann stimmt das nicht. Also das ist mein Stil nicht und ich sehe das auch nicht als meine Aufgabe.“ (A 63)

Nach Meinung eines Diskussionsteilnehmers kann Wirtschaftsförderung die Voraussetzungen einer Erfolgskontrolle nicht erfüllen, wenn sie ihre Aufgaben mit der notwendigen Hingabe erledigen soll. So wird darauf verwiesen, dass es nicht das Ziel einer Wirtschaftsförderung sein kann, zusätzlich noch statistische Aufzeichnungen zu führen, um den Erfolg der Arbeit nachzuweisen. Erfolgskontrolle erfährt eine weitere Einschränkung dadurch, dass sie nach Ansicht einiger Diskussionsteilnehmer in der Wirtschaftsförderung nur dann funktioniert,

- wenn qualitative und quantitative Elemente kombiniert werden und
- wenn lediglich die Erfolge beschrieben werden.

Nur insgesamt zwei Wirtschaftsförderer haben bei der Gruppendiskussion die Frage, ob eines der vier Elemente von Erfolgskontrolle bekannt sei, beantwortet und die Meinung formuliert, dass Erfolgskontrolle nur dann funktioniert,

- wenn sie im Rahmen einer einfachen Zielerreichungskontrolle oder
- bedingt im Rahmen einer EU-Fördermaßnahme durchgeführt wird.

„Ich hab ein EU-Förderprogramm schreiben müssen, ..., und da sind Indikatoren drin, da gibt es Inputkontrollfaktoren, Outputkontrollfaktoren und Wirkungskontrollfaktoren, und die müssen natürlich bei diesen Projekten auch tatsächlich auch ausgefüllt werden, und das ist schon eine umfangreiche Berichterstattung. Aber natürlich sehr formalistisch aufgebaut und auch zu hinterfragen.“ (A 61)

5.1.3.2 Aktuell angewandte Zielformulierungen und Methoden der Erfolgskontrolle

Eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung von Erfolgskontrolle ist die Formulierung von Zielen, so dass deren Erfüllungsgrad nach einem bestimmten Zeitraum Aussagen zum Erfolg der zur Zielerreichung durchgeführten Maßnahmen und eingesetzten Instrumente liefert. Im Rahmen der Gruppendiskussion wurden von den Wirtschaftsförderern Hinweise auf die Art und Weise der Benennung von Zielen gegeben. Ziele werden folglich formuliert:

- durch die Wirtschaftsförderung und die Politik (6),
- in Form von allgemeinen, strategischen, quantitativen und konkreten projektbezogenen Aussagen (6),
- gemessen an der Zielerreichung und beschrieben in einem Bericht (6)
- sowie im Rahmen des neuen Steuerungsmodells (2).

Sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene werden Ziele bezüglich durchzuführender wirtschaftsfördernder Maßnahmen formuliert. Wichtig ist dabei, die Zielvereinbarungen möglichst realistisch und quantifizierbar zu treffen, sodass Ergebnisse nach Ablauf einer vorgegebenen Zeit analysiert werden können. Realistisch formulierte Ziele sind mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu erreichen und im Rahmen des Marketings für die Wirtschaftsförderung einsetzbar. Sind die Ziele aber so formuliert, dass sie

unflexibel und von vornherein unrealistisch sind, dann erscheint eine Auswertung wenig sinnvoll. Da eine Wirtschaftsförderung nicht nur aktiv, sondern auch reaktiv und flexibel agieren sollte, können allzu präzise Zielformulierungen zum Nachteil werden.

Während die Ziele bei der einen Wirtschaftsförderung in Zusammenarbeit mit übergeordneten Stellen formuliert werden, wird die Festlegung der weiteren Vorgehensweise bei der anderen Wirtschaftsförderung nicht gemeinsam gelöst.

„Zunächst gibt es mal eine Zielvereinbarung mit unserem unmittelbarem Dezernent, dem OB, das ist eine Beschreibung, die nach Produkt- und Teilleistungen aufgebaut ist, indem wir möglichst quantifizierbar darstellen, was wir versuchen zu erreichen.“ (A 31)

„Die Ziele werden auch zuerst von der Verwaltung zuerst vorgeschlagen und dann vom Stadtrat so beschlossen, also so übernommen. Ich könnte theoretisch Korrekturen anbringen oder Schwerpunkte verändern. Faktisch ist es bei uns genauso, da ist noch nie eine Nachfrage oder Anmerkung dazu gekommen im Stadtrat. Das wird durchgewinkt, insofern haben wir da so eine gewisse Eigensteuerung.“ (A 29)

Nach Auskunft von an der Diskussion teilnehmenden Wirtschaftsförderern werden die Inhalte der Ziele auf ganz unterschiedliche Art und Weise festgelegt. Wenngleich die Formulierung von Zielen nicht immer auf die Eigeninitiative der Wirtschaftsförderungen zurückgeht, sondern der Einführung des neuen Steuerungsmodells⁸⁶ und der damit verbundenen Umstellung der städtischen Haushaltssystematik geschuldet ist. So wird in einigen Fällen versucht, die Erfolgskontrolle mit einer Zielformulierung im Rahmen des neuen Steuerungsmodells durchzuführen, z. B. beim Verkauf von Gewerbegrundstücken oder bei der Entwicklung von Messen bis hin zu Firmenkontakten.

Während auf der einen Seite zu bestimmten Themen ganz konkrete Zahlen zur späteren Überprüfung definiert werden, beschränkt man sich aufgrund regionaler Spezifika auf der anderen Seite darauf, nur strategische, allgemeine Ziele festzulegen.

⁸⁶ Das Neue Steuerungsmodell basiert auf den Ergebnissen einer Analyse typischer Funktionsmängel in der Kommunalverwaltung. Ziel ist der Aufbau einer unternehmensähnlichen Führungs- und Organisationsstruktur, die sich beispielsweise durch eine klare Verantwortungsabgrenzung von Politik und Verwaltung, dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich sowie Instrumente zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her auszeichnet (KGSt 1993).

„Ja, ein recht einfaches Beispiel ist die Zahl der Beratungen, z. B. Anzahl der allgemeinen Firmenbetreuung, der Gespräche, die wir führen. ... und das alles lässt sich quantifizieren und wird quantifiziert.“ (A 32)

„Wir machen keine Zielvereinbarung in der Form, als dass wir sagen, wir möchten jetzt 30 oder 40 Firmen besuchen oder so und so viele Existenzgründungsberatungen machen. Wir haben eine Zielvereinbarung, die ist auch längerfristiger angelegt, das hängt jetzt mit der besonderen Situation in unserer Stadt zusammen.“ (A 38)

Ziele werden formuliert, um letztlich den Erreichungsgrad nachvollziehbar zu machen. Wirtschaftsförderungen⁸⁷ legen nach ihren eigenen Kriterien ihre Ziele fest, die speziell auf ihren Wirtschaftsstandort zugeschnitten sind. Die notwendige Individualität in der Zielformulierung führt schlussendlich dazu, dass das Ergebnis einer Wirtschaftsförderungstätigkeit schriftlich anhand einer Entwicklung dargestellt werden kann.

„... jeder muss sich seine eigenen Ziele setzen und die Erfolgskontrolle geschieht dann in der Weise, dass man am Ende des Jahres oder nach einem Mehrjahreszeitraum Bilanz zieht und schaut, inwieweit diese Ziele erreicht werden konnten oder inwieweit nicht, und das erreichte Ziel ist dann der Erfolgsmesser....“ (A 16)

Eine Erfolgsmessung muss nicht immer quantitativ erfolgen, sondern kann auch mittels Beschreibung einer spür- oder sichtbaren Entwicklung stattfinden. Allerdings halten einige Diskussionsteilnehmer auch daran fest, das Leistungsspektrum der kommunalen Wirtschaftsförderung anhand von Kennzahlen möglichst umfassend darzustellen. Die Folge ist eine Kombination quantitativer und qualitativer Beschreibungen der jeweiligen Zielerreichung unter Berücksichtigung der besonderen Hintergründe und exogenen Einflüsse.

„Aber Ziel ist: quantifizieren was quantifizierbar ist, das ist die Zielvereinbarung.“ (A 31)

Um den vermeintlichen Anforderungen von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung möglichst gerecht zu werden, wenden die Teilnehmer der Grup-

⁸⁷ Im Rahmen der Auswertung der Gruppendiskussion wird der Begriff Wirtschaftsförderungen für alle vertretenen Organisationsformen gleichermaßen benutzt (vgl. dazu auch Kap. 2.4).

pendiskussion unterschiedliche Handlungsweisen bzw. Methoden an. Im Einzelnen sind dies:

- Kennzahlen und Parameter (8),
- wiederkehrende Beschreibung und Dokumentation der Leistungen, Tätigkeiten und Aktivitäten z. B. in Halb- oder Jahresberichten (21),
- Kundenbefragung (1),
- persönliche Gespräche, Branchentreffen (3),
- Zielerreichungskontrolle (2) und
- Öffentlichkeitsarbeit (2).

Als Erfolgsindikatoren wirtschaftsfördernder Tätigkeiten werden von den Teilnehmern der Gruppendiskussion z. T. Kennzahlen und Parameter angewendet, so z. B. die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die Arbeitsstättenentwicklung, die Auslastung eines Gründerzentrums, die Anzahl der getätigten Grundstücksverkäufe, die Erfüllung des jeweiligen Haushaltsansatzes, die Veränderung des Firmenbestandes, ein möglichst positiver Saldo aus Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen sowie das Aufkommen der Gewerbesteuer. Darüber hinaus kommen Indikatoren, wie beispielsweise die Anzahl der allgemeinen Firmenbetreuungsaktivitäten, der geführten Gespräche, der Gewerbeimmobilienvermittlung, der Tätigkeiten in Bezug auf städtische Grundstücke und private Gewerbeimmobilien am Standort zum Einsatz.

„Es gibt sicherlich eine Reihe von Daten, die doch gewisse Näherung ermöglichen, inwieweit man durch wirtschaftsförderliche Aktivitäten gewisse Erfolge hat, beispielsweise in Form der Veränderung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten oder in der Veränderung des Firmenbestandes oder in einem möglichst positiven Saldo bei Gewerbean- und -abmeldungen oder im Aufkommen und dessen Veränderung der Gewerbesteuer.“ (A 5)

Teilweise werden, um eine Erfolgskontrolle im eigenen Selbstverständnis durchführen zu können, eigene Kennzahlensysteme entwickelt, z. B. die Definition einer Beratung als mindestens halbstündiges Gespräch zu relevanten Fragestellungen.

„Es gibt dort Parameter, die wirklich einfach und sinnvoll zu erfassen sind, so z. B. m² vermietet im Technologiezentrum. Aber wenn man z. B. daran geht, Beratung zu messen, einen Anruf bei einem Unternehmen oder einen Besuch bei einem Unternehmen, welche Dauer hat es? Wir haben es dann so definiert, als mindestens halbstündiges Gespräch zu relevanten Fragestellungen. Das kann man erklären und sehr genau quantifizieren.“
(A 35)

Einige der Teilnehmer bedienen sich einer Mischung aus qualitativer Beschreibung und quantifizierbaren Angaben, um die Erfolge in der Wirtschaftsförderung darstellbar zu machen. Meist sind in den Berichten der Wirtschaftsförderungen, die in unterschiedlichen Zeitabständen erfolgen, statistische Angaben von allgemein volkswirtschaftlichen Indikatoren mit Beschreibungen über Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung und deren Ausgang bzw. Ergebnis kombiniert. Dabei ist in den Ausführungen ein kausaler Zusammenhang implizit, insofern, als dass nicht auf die Schwierigkeit der ursächlichen Verbindung zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis hingewiesen wird.

„Die Wirtschaftsförderung berichtet vierteljährlich, das ist meist ein Bericht von ca. fünf Seiten, der viel Statistik enthält, und die in diesem Vierteljahr angefallenen Highlights.“
(A 26)

Vielfach geschieht der Nachweis des Erfolges einer Wirtschaftsförderung nur anhand einer schriftlichen Beschreibung, bei der ganz auf eine Zielerreichungskontrolle anhand eines durch Kennzahlen vorbereiteten Soll-Ist-Vergleichs verzichtet wird.

„Am Ende kann man nur sagen und auch dokumentieren, mit wem man was verhandelt und besprochen hat und mit welcher Zielsetzung und alle die Dinge, die man dann im Nachhinein versetzt erfährt...“ (A 6)

Ergebnisse von Tätigkeiten und Maßnahmen der Wirtschaftsförderung sowie deren näheren Umstände können erklärend beschrieben und verdeutlicht werden, meist in Form von Tätigkeitsberichten, Haushaltsreden, Jahresrückblicken, Viertel- oder Halbjahresberichten und Wirtschaftsplänen. Das kann im Rahmen einer gezielten Zufriedenheitsanalyse abgeschlossener Kundenkontakte geschehen, aber auch durch die Sammlung zufälliger positiver Informationen, Referenzschreiben und Rückmeldungen von Unternehmen. Auch Erfolgsmeldungen, zu denen die Wirtschaftsförderung nichts

beigetragen hat, werden gerne veröffentlicht, auch dann, wenn eine Verbindung zum Maßnahmen- und Instrumenteneinsatz einer Wirtschaftsförderung nur vage herzustellen ist. Das Bewusstsein, dass nicht immer kausale Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der wirtschaftsfördernden Tätigkeiten möglich sind, ist durchaus vorhanden.

„Wir machen einmal jährlich einen Bericht über den Aufbau und Projekte, ..., das läuft in der Regel über den Oberbürgermeister in einem Jahresabschlussbericht sozusagen. Da formuliert er dann seine wirtschaftlichen Erfolge und das verkauft er dann ganz gerne selber auch im Standortmarketing und machen dann über die Pressestelle im Rahmen unseres Medienverteilers sämtliche Erfolgsmeldungen, für die wir vielleicht nichts können, die aber der Wirtschaftsförderung zugerechnet werden, ...“ (A 36)

Die regelmäßige Dokumentation von Aktivitäten der Wirtschaftsförderung, z. B. einzelne Marketingmaßnahmen oder die bloße Anzahl von Aktivitäten, lassen zwar nur bedingt einen Blick auf die von einer Wirtschaftsförderung beeinflusste Entwicklung zu, werden jedoch auch als hilfreiches Mittel zur Rechtfertigung gegenüber den städtischen Gremien gesehen. Überdies ermitteln die Teilnehmer der Gruppendiskussion den Zielerreichungsgrad anhand des Vergleichs mit Vorjahresberichten, indem geprüft wird, wie sich die damals erreichten Zustände entwickelt haben. Die von den Wirtschaftsförderern betriebene Berichterstattung kann demnach auch zur internen Informationserlangung genutzt werden.

„Aber es werden natürlich auch Kriterien überprüft, die Frage natürlich, wir sind ja kluge Leute, aufgrund der älteren Berichte, was ist daraus geworden? War das ein Erfolg oder nicht, und insofern ist das schon eine Möglichkeit, zumindest näherungsweise eine Erfolgskontrolle vorzunehmen und auch Input- und Output gegenüber zu stellen.“ (A 41)

5.1.3.3 Aktuelle Probleme der Erfolgskontrolle

Die von den Teilnehmern am häufigsten genannten Probleme bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung sind die fehlende Kausalität beim Einsatz von wirtschaftsfördernden Maßnahmen und dem Ergebnis sowie die fehlenden bzw. schwer zu definierenden Kriterien respektive Indikatoren zur Messung

von Erfolg. Die an der Gruppendiskussion teilnehmenden Wirtschaftsförderer halten eine Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung für schwierig, wegen:

- fehlender Kausalität zwischen Einsatz der Wirtschaftsförderung und dem Ergebnis (7),
- fehlenden oder schwer zu definierenden Kriterien, insbesondere in der Bestandspflege (6),
- mangelnder Vergleichbarkeit (5),
- Personal- und Zeitmangel (3),
- interner Widerstände (1),
- zu hoher Komplexität für Politik bei gleichzeitigem Desinteresse (2),
- Mischung von qualitativen und quantitativen Elementen (1) sowie
- fehlender Gewichtung bei Zielerreichung (1).

Eine Schwierigkeit wird darin gesehen, dass die Erfolge einer Wirtschaftsförderung kaum oder nur schwer auf den Einsatz bestimmter wirtschaftsfördernder Instrumente oder Maßnahmen zurückgeführt werden können. Die jeweiligen Aktivitäten werden durch viele exogene Faktoren beeinflusst, auf die eine kommunale Wirtschaftsförderung kaum oder nur begrenzt Einfluss hat. Ein kausaler Zusammenhang zwischen der Initiative einer Wirtschaftsförderung und einem messbaren Erfolg erscheint daher den Wirtschaftsförderern nur schwer möglich.

„Ich denke, dass man im Klaren sein muss, dass die Wirtschaftsförderung nur ein Spieler auf dem Feld ist unter vielen Spielern, vielen Akteuren und es sicherlich vermessen wäre, sowohl im Erfolgsfall als auch im Misserfolgsfall zu sagen, das liegt jetzt originär an der Wirtschaftsförderung, wie sie den Standort entwickelt.“ (A 7)

Insbesondere für den Aufgabenbereich der Bestandspflege bleiben die Fragen der Wirtschaftsförderer nach geeigneten Kriterien oder Indikatoren sowie deren Gebrauch unbeantwortet. Letztlich geben die Wirtschaftsförderer an, dass sie ein Set von erfolgreich erprobten Kriterien vermissen, welches sie einsetzen können, um die quantitativen und qualitativen Erfolge zu messen und darzustellen.

„Für mich stellt sich zunächst einmal die Frage: Gibt es in der Tat Instrumente, die uns zur Verfügung stehen, um nachweislich Wirtschaftsförderung aktiv zu betreiben? Wenn also hier Instrumente bekannt sind, würde ich sie ganz gerne kennen lernen.“ (A 8)

Vielfach kommen Instrumente zum Einsatz, deren Anwendung bei den befragten Wirtschaftsförderern Unsicherheit hervorruft und die von ihnen sogar als gefährlich eingeschätzt werden. Die Feststellung bezieht sich auf Beispiele, deren Ergebnis in Abhängigkeit von der Interpretation sowohl positiv als auch negativ dargestellt werden kann. Aus diesem Grund wird eine problemlose Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung kaum für möglich gehalten.

„Wenn ich z. B. die Gewerbeflächenvermarktung nehme, stellt sich für mich die Frage: Ich hab ein neues Gewerbegebiet zusammen mit den Stadtplanern entwickelt, ich bring' es auf den Markt, es ist auf den ersten Schlag voll, bin ich dann ein toller und erfolgreicher Wirtschaftsförderer, oder hab ich das Gebiet zu klein geplant? Umgekehrt: Mir bleibt die Hälfte der Grundstücke übrig, bin ich dann ein Versager, oder habe ich in weiser Voraussicht Flächenreserven für die Zukunft vorgehalten?“ (A 12)

Ebenso wenig wird ein Vergleich aufgrund der Ergebnisse einer Erfolgskontrolle zwischen den Wirtschaftsförderungen für sinnvoll erachtet, da die Produkte, Instrumente und Maßnahmen einer kommunalen Wirtschaftsförderung sowie die Ausgangszustände in den jeweiligen Kommunen sehr unterschiedlich und daher nicht ohne weiteres vergleichbar sind. In einem strukturschwachen Gebiet kann die Arbeitslosenquote trotz aller Bemühungen der Wirtschaftsförderung hoch bleiben, während die Quote in anderen Räumen aufgrund bestimmter Lagevorteile oder Fördermodalitäten sinkt. Ein direkter Vergleich ist hier nicht tragbar, lediglich eine Beschreibung der entsprechenden Umstände gibt Aufschluss über die möglichen Ergebnisse verschiedener Aktivitäten.

„Also ich glaube, dass es schwierig ist, ein Instrument zu entwickeln, um die Effizienz einer Wirtschaftsförderung zu messen. Das geeignet ist, um die unterschiedlichen Einrichtungen miteinander zu vergleichen.“ (A 16)

Das meist geringe Zeitbudget einer kommunalen Wirtschaftsförderung erfordert ein pragmatisches Vorgehen. Während sich die Wirtschaftsförderung oft zuerst um die

Unternehmen und Betriebe kümmert, die auf sich aufmerksam machen und den Kontakt zur Wirtschaftsförderung von sich aus herstellen, ist der Großteil des Zeitbudgets ausgeschöpft, sodass durchzuführende Erfolgskontrollen kaum noch mit dem gegebenen Personal und der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen sind. Die teilnehmenden Wirtschaftsförderer weisen darauf hin, dass die Arbeitsauslastung der Mitarbeiter meist nur reaktives Arbeiten zulässt, sodass eine quantitative Zielformulierung zu Beginn eines Zeitraumes und schließlich eine Erfolgskontrolle im Sinne einer Kontrolle der Zielerreichung nur schwer realisierbar scheinen.

„Aber auch das Zeitbudget ist ja nur begrenzt da und das führt bei uns zu einer sehr pragmatischen Herangehensweise, sodass wir uns zuallererst mal auf das konzentrieren, wo die Leute auf uns zukommen, weil damit dann auch schon 80 % der Zeit meistens ausgeschaltet ist.“ (A 6)

Im Verlauf der Diskussion wird thematisiert, dass die Unkenntnis sowie das zum Teil vorhandene Desinteresse der Politik für das Thema Erfolgskontrolle ebenfalls als Problem empfunden wird.

„... zum einen sind wir uns einig, ein wirklich objektives, so es denn gäbe, bewährtes Verfahren wäre so kompliziert, dass es von denen, die uns tatsächlich kontrollieren, nämlich der Politik, überhaupt nicht verstanden würde.“ (A 17)

Die an der Gruppendiskussion teilnehmenden Wirtschaftsförderer erwarten weitere Schwierigkeiten, nämlich bei einer der Erfolgskontrolle zugrunde liegenden quantitativen Zielvereinbarung, die sich in der Wirtschaftsförderung generell als schwierig erweist. Sie wird insofern als Hemmnis gesehen, weil sich ein Großteil der Arbeit von Wirtschaftsförderung nicht im Voraus exakt planen lässt. Insbesondere die Qualität der Ergebniserfassung würde leiden, legte man sich exakt auf eine Zielvereinbarung fest.

„... am Ende des Jahres stellen wir fest, wir haben 250 Betriebe besucht, oder gar 200, aber das sind nicht die, die wir besuchen wollten am Anfang des Jahres. Und da finde ich, ist es ein großes Problem, wenn ich jetzt anfangen zu zählen, es gibt halt Fälle, die sind sehr arbeitsintensiv und da hängt man drin und ist mit einer Firma wochenlang beschäftigt und das kommt mit einer Bewertung, wenn man's zu einfach macht, kommt so was nicht zum Zuge, ...“ (A 51)

Von den Teilnehmern der Gruppendiskussion wird trotz vielfältiger Probleme darauf verwiesen, dass die Durchführung einer Erfolgskontrolle möglich scheint, diese sich allerdings nur auf bestimmte Themen und Projekte einer kommunalen Wirtschaftsförderung beziehen kann. Die im Verlauf der Diskussion genannten Probleme verdeutlichen, dass der zum Teil genannte Wunsch der kommunalen Wirtschaftsförderer nach standardisiert anwendbarer Erfolgskontrolle in Form eines „Erfolgskontrolle-Werkzeugkastens“ nicht ohne weiteres erfüllbar ist.

5.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Gruppendiskussion

Mit der qualitativen Methode der Gruppendiskussion werden erste Ergebnisse aus Sicht der Experten zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung geliefert. In der Folge stehen wichtige Erkenntnisse zur Verfügung, die es so zuvor nicht gab. Die beteiligten Wirtschaftsförderer haben in der offenen Atmosphäre der Tagung sehr deutlich ihre Meinung zum Thema Erfolgskontrolle geäußert. Aus den transkribierten Texten der Gruppendiskussion konnten mittels qualitativer Inhaltsanalyse wichtige Erkenntnisse zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung herausgefiltert werden. Die Aussagen der Diskussionsteilnehmer zu den Themen aktuelle Meinung und Kenntnisse über Erfolgskontrolle, Ziele, Methoden und Probleme sind mit konkreten Aussagen oder Beispielen untermauert und werden im Folgenden in einer Übersicht zusammengefasst.

Meinung und Kenntnisse

Die Erfolgskontrolle wird unter den teilnehmenden kommunalen Wirtschaftsförderern für wichtig und wünschenswert gehalten. Gründe dafür sind die Information der Öffentlichkeit in Form eines Nachweises der eingesetzten Steuermittel. Den Wunsch nach Rechtfertigung über die unternommenen Maßnahmen oder verwendeten Instrumente nennen die Wirtschaftsförderer wohl wissend, dass nachvollzieh- und vergleichbare Parameter zur Erfolgskontrolle zu fehlen scheinen und eine Erfolgskontrolle eher qualitativ beschreibend und wenn quantitativ, dann nur projektbezogen möglich ist. Wenngleich unter den Diskussionsteilnehmern der Erfolg als persönliche Einstellung definiert wird, gehen sie davon aus, dass eine Voraussetzung für die Durchführung von

Erfolgskontrolle ein IT-gestütztes Kundenmanagementsystem ist, welches eine nachvollziehbare Dokumentation von den zuvor formulierten quantifizierbaren Zielen und den Ergebnissen der reaktiven Arbeit einer Wirtschaftsförderung ermöglicht.

Die Einstellung mancher befragter Wirtschaftsförderer nimmt deutliche Züge an, wenn es heißt, dass Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung schlichtweg nicht durchführbar ist, weil die dafür notwendigen Voraussetzungen durch die Wirtschaftsförderung nicht zu erfüllen sind und es nicht das primäre Ziel einer Wirtschaftsförderung ist, Statistiken über die geleistete Arbeit zu führen. Einige der Teilnehmer fragen sich, warum insbesondere die Wirtschaftsförderung so im Fokus der öffentlichen Diskussion um Erfolgskontrolle steht, wo die Kontrolle doch bereits durch Beobachtung von außen vorhanden und damit sowieso schon Teil der Wirtschaftsförderung ist.

„Schauen wir doch mal quer durch die Verwaltung, macht die Öffentlichkeitsarbeit, das Kulturamt, machen die Erfolgskontrollen? Objektiv messbar? Wieso stellen wir uns plötzlich dieser Diskussion? Andere freiwillige Bereiche in der Verwaltung tun das nicht, warum tun wir es?“ (A 17)

Erfolgskontrolle funktioniert in der kommunalen Wirtschaftsförderung nach Ansicht einiger Diskussionsteilnehmer nur dann, wenn schriftliche Situationsbeschreibungen und quantifizierbare Elemente kombiniert werden.

„... möglicherweise auch hilfreich für uns feststellen, dass das Thema Erfolgskontrolle eine Kombination aus durchaus quantifizierbaren Angaben ist und sehr viel, was einfach qualitativ umschrieben werden muss, was trotzdem dadurch nicht unmessbar ist.“ (A 52)

Die insgesamt vier Elemente, die notwendig sind, um Erfolgskontrolle im eigentlichen Sinne und nach wissenschaftlichen Kriterien durchzuführen, sind unter den Teilnehmern der Gruppendiskussion weitestgehend unbekannt. Nur wenige kennen das Instrument der Zielerreichungskontrolle oder wurden begrenzt im Rahmen einer durchgeführten EU-Fördermaßnahme schon einmal mit den Begrifflichkeiten konfrontiert.

Ziele und Methoden

Zielformulierungen werden entweder durch die Wirtschaftsförderung oder durch die Politik oder gemeinsam formuliert. Sie liegen in unterschiedlicher Form vor, z. B. als

allgemeine oder strategische Zielformulierung, die eher langfristig orientiert ist. Kurz- und mittelfristig gibt es aber auch quantifizierbare und ganz konkrete projektbezogene Aussagen über Ziele, die eine Wirtschaftsförderung erreichen will. Zum Teil sind Zielformulierungen aufgrund des neuen kommunalen Steuerungsmodells vorgenommen worden. Die Ergebnisse werden an der Zielerreichung gemessen und meist in einem schriftlichen Bericht beschrieben. Dabei ist die schriftliche Darstellung der Gründe für eine mögliche Abweichung von der Zielerreichung von besonderer Bedeutung.

„ ... also über das gesamte Leistungsspektrum findet entweder eine quantifizierbare oder eine qualitative Beschreibung statt.“ (A 39)

Zu den in der Gruppendiskussion genannten aktuell von den Wirtschaftsförderern angewendeten Methoden gehört der Einsatz von bestimmten Kennzahlen und Parametern, die wiederkehrende Beschreibung und Dokumentation der Leistungen, Tätigkeiten und Aktivitäten wie z. B. in Halbjahres- oder Jahresberichten, eine Kundenbefragung, persönliche Gespräche und Branchentreffen, eine Zielerreichungskontrolle sowie Öffentlichkeitsarbeit.

Probleme

Auf die Frage, welche Probleme die an der Gruppendiskussion teilnehmenden Wirtschaftsförderer bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung sehen, gibt es eine Vielzahl von Anmerkungen. In etlichen Fällen sehen die Wirtschaftsförderer bei der Erfolgskontrolle das Hindernis der fehlenden Kausalität. Aufgrund mannigfaltiger exogener Faktoren, die auf die Ergebnisse von wirtschaftsfördernden Maßnahmen indirekt einwirken, ohne dass sie tatsächlichen direkten Einfluss ausüben, ist die kausale Wirkungskette zwischen Instrumenteneinsatz oder Maßnahmendurchführung und Ergebnis in den wenigsten Fällen eindeutig nachvollziehbar.

„Vielleicht noch ein anderes Beispiel: Ich kann im Internet Informationen einstellen, dann mach' ich eine Erfolgskontrolle, indem ich nachschaue, wie oft wurden meine Informationen abgefragt. Wenn ich meine Internetplattform gut halte, krieg' ich weniger Anrufe. Wo ist jetzt der Erfolgsindikator?“ (A 66)

Erschwert wird die Problematik durch die fehlenden oder schwer zu definierenden Kriterien, die angewendet werden könnten, um Erfolgskontrolle durchzuführen. Insbesondere in der Bestandspflege kommt das Problem zum Tragen. Darüber hinaus geben die Wirtschaftsförderer zu bedenken, dass nur eine mangelnde Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen der jeweiligen Kommunen besteht. Personal- und Zeitmangel sowie interne Widerstände und eine zu hohe Komplexität für die politisch Verantwortlichen bei deren gleichzeitigem Desinteresse erweitern die Problempalette. Angeregt wird eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Elementen. Vor dem Hintergrund, dass die von einer Wirtschaftsförderung zu bearbeitenden Fälle, Anfragen oder Projekte einen nicht immer absehbaren und höchst unterschiedlichen Zeitaufwand erfordern, wird bei der Ergebnisdarstellung eine Mischung von reinen Zahlenangaben und einer Beschreibung vorgeschlagen.

Das Verfahren der Erfolgskontrolle stellt die Wirtschaftsförderer insgesamt vor eine große Herausforderung. Es herrscht Unsicherheit, da die Nachweise des Erfolges schwierig zu erbringen sind. Aus Sicht der Wirtschaftsförderer fehlt ein standardisiertes, einfaches und nachvollziehbares System der Erfolgskontrolle. Zielformulierungen, die durch unvorhersehbare Ereignisse nicht erfüllt werden können, werden als Misserfolg gewertet. Eine Saldierung mit anderen, daraus resultierenden positiven Entwicklungen findet nicht statt und zeitintensive Tätigkeiten, wie z. B. Unternehmensgespräche, entbehren jeglicher Berücksichtigung.

Angesichts der von den handelnden Akteuren beschriebenen Zielformulierungen und Kenntnissen über Erfolgskontrolle, angewendeten Methoden sowie auftretenden Schwierigkeiten erhält die Ausgangsfrage, ob Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung überhaupt hinreichend durchführbar ist, erneute Berechtigung. Die empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Anforderungen einer Erfolgskontrolle von einer kommunalen Wirtschaftsförderung nicht hinreichend in der Praxis zu erfüllen sind.

Die in der öffentlichen Diskussion formulierte Forderung, dass kommunale Wirtschaftsförderung eine Erfolgskontrolle durchführen sollte, ist aufgrund vorliegender Analyseergebnisse zunächst in Frage zu stellen. Letztlich scheinen die Inhalte und Voraussetzungen zur Durchführung einer Erfolgskontrolle zu umfassend zu sein, als dass das Instrument für die kommunale Wirtschaftsförderung ohne weiteres angewendet werden

könnte. Die empirischen Ergebnisse der Gruppendiskussion liefern zudem weitere Hinweise, wie eine modifizierte Konzeption einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung aussehen könnte.

Um herauszufinden, ob die Anwendung einer Erfolgskontrolle in der Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung, so wie in der öffentlichen Diskussion verlangt und qua Definition des Begriffes gefordert ist, überhaupt möglich ist, wird im Anschluss an die Gruppendiskussion eine schriftliche Befragung der Wirtschaftsförderer aller bundesdeutschen Großstädte durchgeführt.

5.2 Online-Befragung

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst eine qualitative Erhebung mit einer quantitativen kombiniert. Eine Gruppendiskussion sowie ein standardisierter Fragebogen sollen die Prüfung der These ermöglichen, ob die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung in Frage zu stellen ist. Bisher wurde die Thematik der Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung lediglich im Rahmen der Gruppendiskussion behandelt. Die Kombination mit der quantitativen Methode der Befragung soll Ergebnisse liefern, die anhand eines einzigen Instrumentes nicht möglich wären.

5.2.1 Untersuchungsdesign

Für die Befragung homogener Gruppen eignet sich insbesondere eine schriftliche Befragung mit einem standardisierten Fragebogen (BORTZ und DÖRING 1995: 231). Unter einer Online-Befragung versteht man Erhebungen, bei denen entweder die Befragten einen auf einem Server hinterlegten Fragebogen ausfüllen und zurücksenden, den Fragebogen vom Server herunterladen und per E-Mail zurücksenden, oder den Fragebogen per E-Mail zugeschickt bekommen und diesen dann zurücksenden (ADM 2001: 1).

Gezielte Umfragen per E-Mail sind inzwischen durchaus üblich und werden in den Fachkreisen in ihrer Sinnhaftigkeit nicht in Frage gestellt (HAUPTMANN 1997: 2).

Computergestützte Umfragen eignen sich insbesondere für Spezialstudien und Experimente und zeichnen sich überdies durch ihre Kosten- und Zeitersparnis aus (ATTESLANDER 2006:156).

Während solche Studien weniger für allgemeingültige Aussagen der Internet-Nutzer geeignet sind, eignen sie sich jedoch für explorativ ausgerichtete Spezialstudien (BANDILLA 1997: 2). Da die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Untersuchungsformat meist anhand von inhaltlichen und pragmatischen Bewertungen fällt, wird in der vorliegenden Arbeit die Befragung mittels E-Mail-Fragebogen durchgeführt (BOSNJAK und BATINIC 1997: 1).

Die Online-Befragung ist keine neue Methode der Sozialforschung, sondern lediglich eine neuartige Technik der Übertragung des Fragebogens zum Befragten (ATTESLANDER 2006:156). Die Anforderungen an eine Online-Befragung unterliegen den gleichen Standards, die auch mit einem Fragebogen in schriftlicher Form gültig sind (ADM 2001: 1). Die grundlegenden Anforderungen betreffen:

- die Grundgesamtheit,
- das Anschreiben der Befragten,
- die Konstruktion und den Aufbau des Fragebogens,
- die Auswahl und Formulierung der Fragen sowie
- die Rücklaufquote (BORTZ und DÖRING 1995: 231).

Damit von einer Repräsentativität ausgegangen werden kann, muss sich die Auswahl der Teilnehmer sachlich, zeitlich und regional auf eine klar definierte Grundgesamtheit beziehen (ADM 2001: 1). Unter einer Grundgesamtheit versteht man die Menge an Fällen, Ereignissen oder Individuen, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen und die, bezogen auf die zuvor formulierte Fragestellung, eindeutig abgegrenzt werden sollte (KROMREY 1995: 190).

Der Fragebogen der vorliegenden Arbeit wurde online verschickt und konnte von den Befragten direkt am Computer ausgefüllt werden. Die Zurücksendung erfolgte ebenfalls automatisch. Der standardisierte Fragebogen wurde mit dem Befragungsprogramm der

Firma SYMBIOS AG⁸⁸ per E-Mail an die Wirtschaftsförderer aller deutschen Großstädte über 100 000 Einwohner verschickt.

Die angestrebte Grundgesamtheit der durchgeführten Untersuchung setzt sich aus je einem Vertreter der Wirtschaftsförderungen aller deutschen Großstädte mit über 100 000 Einwohnern zusammen. Da sich Großstädte nicht nur über die Zahl der Einwohner von den Mittel- und Kleinstädten unterscheiden, sondern auch durch das Vorhandensein eines größeren Geschäftszentrums sowie mehreren Geschäftsnebenzentren und diversen Gewerbe- und Industriegebieten, sind die Ziele, Aufgaben, Maßnahmen und Instrumente einer kommunalen Wirtschaftsförderung in den Großstädten vielfältiger als in Klein- und Mittelstädten (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 6).

Um einen möglichst genauen Einblick in die mit zunehmender Stadtgröße auch vermehrten Tätigkeitsfelder und Umgangsweisen mit dem Thema Erfolgskontrolle der kommunalen Wirtschaftsförderung zu erhalten, werden alle 79 Großstädte in der Bundesrepublik Deutschland mit mindestens 100 000 Einwohnern einbezogen.⁸⁹ Die geplante Grundgesamtheit ist damit auch die Erhebungs-Gesamtheit, denn aus den vorhandenen Fällen „deutsche Großstädte über 100 000 Einwohner“ werden alle Wirtschaftsförderungen schriftlich befragt (KROMREY 1995: 192 f.). Aufgrund der zuvor ausgewählten Expertengruppe, über deren Struktur gesicherte Erkenntnisse verfügbar waren, kann von einer sogenannten gezielten bzw. bewussten Auswahl gesprochen werden (ebd.: 200).

In dem Anschreiben an die Befragten wurde auf den wissenschaftlichen Hintergrund der Untersuchung hingewiesen. Darüber hinaus wurde Transparenz gewährt, indem der E-Mail die Adresse der Autorin, eine korrekte Anrede, der Untersuchungszweck, ein Antwortappell, ein Rücklauftermin, eine Anleitung zum Ausfüllen, die Zusicherung der Anonymität, der Dank für das Feedback, die Beschreibung der Grundgesamtheit sowie die Unterzeichnung des Umfrageträgers beigelegt wurden (BORTZ und DÖRING 1995: 235).

⁸⁸ Die Durchführung der Online-Befragung wurde mit freundlicher Genehmigung mit dem Panel der SYMBIOS AG, Amalienbadstraße 36, 76227 Karlsruhe, Tel.: 0721 / 4848621, durchgeführt.

⁸⁹ Hierbei handelt es sich um Großstädte, die als Mitglieder des Deutschen Städtetages in dieser Kategorie gelistet sind. Vgl. DEUTSCHER STÄDTETAG (2004).

Vor dem Hintergrund, dass ein per E-Mail Befragter keine Fragen an den Forscher stellen kann, sind klare Formulierungen und Hilfestellungen von besonderer Bedeutung. Der Fragebogen muss so konstruiert sein, dass ein einfaches Ausfüllen möglich wird, indem nur zuvor definierte Felder auch zur Auswahl stehen (ADM 2001: 3).

Auch der Aufbau eines Online-Fragebogens entspricht den allgemeinen methodischen Anforderungen. So sollte die sprachliche Gestaltung dem Bildungsniveau der Teilnehmer angepasst sowie die zu untersuchende Fragestellung durch eine sorgfältige Auswahl an Fragen weitestgehend abgedeckt sein (BORTZ und DÖRING 1995: 232). Von Bedeutung ist auch, dass der Fragebogen in einer gewissen thematischen Ordnung konzipiert ist. Die dadurch erreichte Strukturierung erleichtert es dem Befragten, auf die Fragen zu antworten (KIRCHHOFF 2006: 19). So gliedert sich der Fragebogen in der vorliegenden Arbeit in die vier Themen:

- Organisation
- Ziele und Informationsbeschaffung
- Aufgaben
- Erfolgskontrolle

Die ausgewählten Fragen liefern einen Überblick über die aktuelle Situation der kommunalen Wirtschaftsförderung. Neben den organisatorischen Rahmenbedingungen kommunaler Wirtschaftsförderung deckt die Untersuchung auch Fragen zu strategischen und operativen Zielsetzungen, der Art der Informationsbeschaffung sowie den aktuellen Aufgabenschwerpunkten ab.

Die vielfältigen Fragestellungen zum Themenbereich der Erfolgskontrolle versuchen aus Sicht der handelnden Akteure Antworten zu liefern über den aktuellen Stellenwert von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Schließlich gilt es zu klären, inwiefern die in der Theorie formulierten methodischen Möglichkeiten zur Durchführung einer Erfolgskontrolle tatsächlich in der Praxis durchgeführt bzw. angewendet werden.

Darüber hinaus wird festgestellt, ob die grundsätzlichen Voraussetzungen für eine Erfolgskontrolle, wie z. B. Zielformulierungen, vorliegen. Da in dem Fragebogen nicht nur Meinungen, sondern auch konkrete Sachverhalte abgefragt werden, kommen sowohl Frageformen als auch Behauptungen zum Einsatz (BORTZ und DÖRING 1995: 232).

Obwohl geschlossene Fragen deutlich einfacher auszuwerten sind, müssen einige geschlossene Fragen mit einer offenen Frage kombiniert, bzw. offene Fragen in die Gesamtbefragung mit eingebaut werden. Dieser Umstand ist der Tatsache zu schulden, dass die Untersuchung herausfinden soll, ob die Wirtschaftsförderer aufgrund verschiedener Probleme bei der Durchführung von Erfolgskontrolle neue Methoden entwickelt haben, um eine Kontrolle zumindest näherungsweise durchzuführen.

Die Befragung wurde vom 21.05.2007 bis zum 19.06.2007 durchgeführt und dabei an die 79 E-Mail-Adressen der kommunalen Wirtschaftsförderungen deutscher Großstädte verschickt. Eine Erinnerung wurde per E-Mail am 05.06.2007 an dieselben Adressaten versendet.

Im Rahmen der Umfrage haben 53 der 79 mit einem Online-Fragebogen per E-Mail angeschriebenen Wirtschaftsförderer den Link genutzt und den Fragebogen bearbeitet. Sechs weitere Wirtschaftsförderungen haben den Fragebogen nach der Bearbeitung abgespeichert und als Datei per E-Mail zurückgesendet oder den ausgedruckten Fragebogen ausgefüllt und schließlich per Fax zurückgeschickt. Die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung liegt also bei 59. Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 75 %. Allen Teilnehmern wurde die anonymisierte Auswertung der Daten zugesagt.⁹⁰

5.2.2 Auswertung der Ergebnisse der Online-Befragung

Die 79 angefragten Großstädte mit über 100 000 Einwohnern lassen sich in drei Größenklassen unterteilen. Städte mit bis zu 199 000 Einwohner, von 200 000 bis zu 499 000 Einwohner und mehr als 500 000 Einwohner. Die Unterteilung bietet lediglich einen Überblick über die Auswahlstruktur, lässt aber aufgrund der anonymisierten Behandlung der Daten keine Rückschlüsse bzw. Bewertungen einzelner Städte zu. Im Nachhinein ist es nicht möglich, die Antworten einzelnen Teilnehmern zuzuordnen. Dieser Schutz wurde den Teilnehmern der Befragung von Beginn an zugesagt.

⁹⁰ Möglicherweise konnte der Rücklauf dadurch erhöht werden, dass den Wirtschaftsförderern eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Befragung angeboten wurde.

An dieser Stelle sind während des Forschungsprozesses entscheidende Mängel zutage getreten. Zum einen waren die Daten in der Auswertung, auch aufgrund der strukturellen Einschränkungen des E-Mail-Befragungsprogramms, nicht mehr den jeweiligen Größenklassen zuzuordnen. Zum anderen hat sich die ursprüngliche Annahme, dass bei der äußerst homogenen Befragungsgruppe der Wirtschaftsförderer deutscher Großstädte einheitliche Nutzungsmuster bzw. Vorstellungen bezüglich des Begriffs Erfolgskontrolle vorhanden sind, überraschenderweise als irrig erwiesen. Daraus ergab sich das Problem vager Antwortvorgaben, die sich im Nachhinein nicht mehr beheben ließen. Trotz eingeschränkter Aussagekraft werden dennoch in den nun folgenden Kapiteln die wichtigsten Ergebnisse anhand einer deskriptiven Statistik in Form von Häufigkeitsverteilungen⁹¹ zunächst vorgestellt und wird auf die weitere Vorgehensweise dann in Kapitel 5.2.3 eingegangen.

Als Erstes ging es darum, die Rahmenbedingungen für das wirtschaftsorientierte Handeln einer Kommune zu untersuchen. Zum Zweiten wurden eine ausführliche Darstellung der strategischen und operativen Zielformulierungen und die Art der Informationsbeschaffung abgefragt. Das dritte Themenfeld widmete sich den aktuellen Aufgabenschwerpunkten kommunaler Wirtschaftsförderung. Im vierten Teil der Umfrage wurde ausführlich die Erfolgskontrolle behandelt (vgl. Anhang).

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der vier Themenblöcke dargestellt. Aufgrund der nicht lösbaren Mankos der schriftlichen Befragung beschränken sich die Inhalte auf die Beschreibung der Häufigkeitsverteilungen.

5.2.2.1 Organisationsstruktur kommunaler Wirtschaftsförderung

Kommunale Wirtschaftsförderungen sind in den einzelnen Städten teilweise sehr unterschiedlich organisiert. Organisation bezieht sich dabei nicht nur darauf, ob eine Wirtschaftsförderung nun innerhalb der Verwaltung angesiedelt oder privatrechtlich durchgeführt wird (vgl. Kap. 2.4). Auch in Bezug auf die Zahl des mit Wirtschaftsförderung beschäftigten Personals, der Fachausbildung der Mitarbeiter sowie der politisch

⁹¹ Vgl. hierzu auch MAYER (2008: 113 ff.), ATTESLANDER (2000: 276 ff.) KROMREY (1995: 320 ff.), BUTTLER und STROH (1992: 52 ff.).

definierten Aufgabenschwerpunkte gibt es bei der Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderungen Unterschiede.

Organisation kommunaler Wirtschaftsförderung

Die Organisation der kommunalen Wirtschaftsförderung liegt im Ermessen der jeweiligen Gemeinde und hängt sehr von den örtlichen Gegebenheiten ab (BOYKEN 2002: 82). Im Grundsatz lassen sich zwei Organisationsformen unterscheiden.

Zum einen kann Wirtschaftsförderung verwaltungsintern als Einbindung eines Amtes oder Fachbereiches in den Verwaltungsapparat organisiert sein. In diesem Fall werden die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung ausschließlich von der kommunalen Verwaltung wahrgenommen. Letztlich entscheidet die Gemeinde darüber, ob die Wirtschaftsförderung den Ämtern für Liegenschaften, Stadtplanung oder Stadtentwicklung zugeordnet wird, oder ob dafür ein eigenes Amt oder Referat eingerichtet wird (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 19).

Zum anderen werden Aufgaben der Wirtschaftsförderung auch verwaltungsextern erledigt. Darunter ist eine Ausgliederung aus der Verwaltung in Form einer privatrechtlich organisierten Gesellschaft zu verstehen. Hierunter fallen auch Gesellschaften, die für einen bestimmten Wirtschaftsförderungszweck gegründet wurden (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 2). Privatrechtliche Organisationsformen können ihre Aufgaben in Ergänzung zu den verwaltungsinternen Lösungen wahrnehmen oder diese ersetzen. Die folgende Abbildung zeigt, welche Lösung die befragten Städte für die Erledigung der Aufgaben ihrer Wirtschaftsförderung gewählt haben (vgl. Abb. 11:).

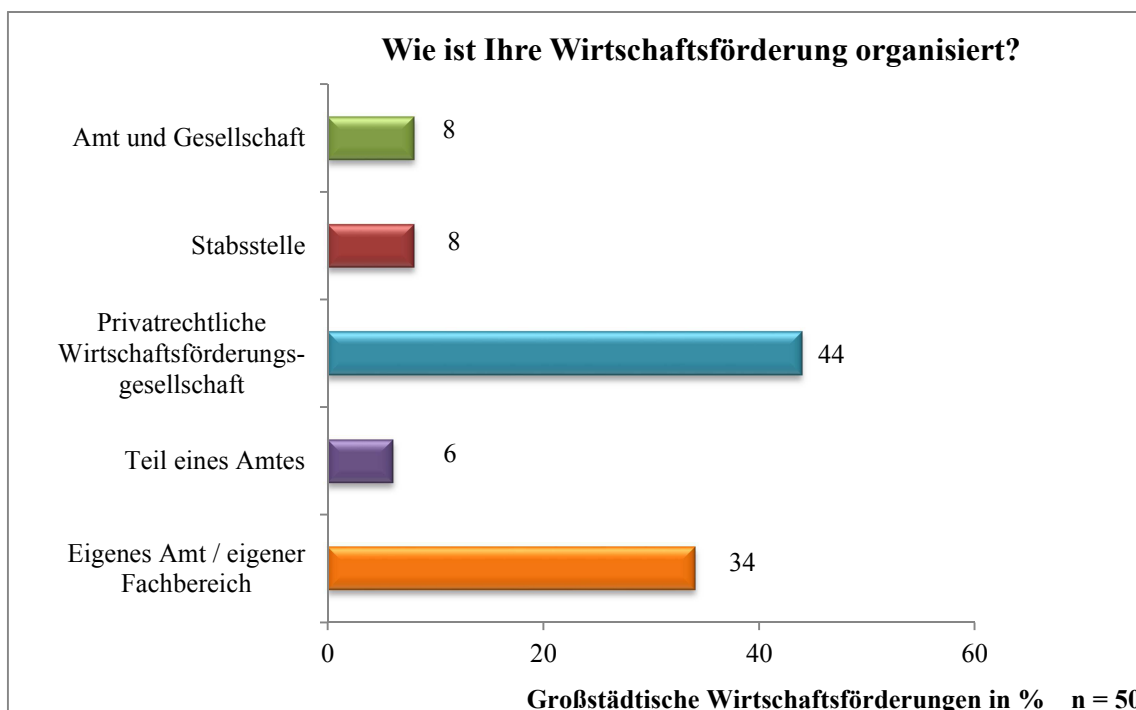


Abb. 11: Organisation kommunaler Wirtschaftsförderung

In den vergangenen Jahren wurde eine Zunahme der Zahl der privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen beobachtet (ebd.: 2). Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Ergebnissen der aktuellen Befragung wider. Rund 44 % der befragten Wirtschaftsförderungen der Großstädte sind bereits privatrechtlich organisiert.⁹²

Etwas mehr als ein Drittel der Großstädte hat für die kommunale Wirtschaftsförderung ein eigenes Amt bzw. einen eigenen Fachbereich eingerichtet. Nur 8 % der Befragten gaben an, dass die Wirtschaftsförderung sowohl in Form eines Amtes als auch einer Gesellschaft organisiert ist. 8 % sind als Stabsstelle eingerichtet und 6 % in ein Amt integriert.

⁹² Die im Folgenden dargestellten Abbildungen und Tabellen beziehen sich auf die Ergebnisse der Umfrage bei den Wirtschaftsförderungseinrichtungen der angefragten 79 bundesdeutschen Großstädte im Juni 2007 mit einer Grundgesamtheit von 59. Die Angaben „keine Angabe“ sowie „weiß nicht“ wurden nicht in die Berechnung der Prozentwerte einbezogen.

Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderungen

Wenngleich die Notwendigkeit einer kommunalen Wirtschaftsförderung bei den Kommunalpolitikern durchaus Zustimmung findet, fällt die Ausstattung mit Personal in den jeweiligen Städten unterschiedlich aus (vgl. Abb. 12:). Der bei einer Wirtschaftsförderung notwendige Personalbedarf ist nicht zu unterschätzen und unabhängig von der Rechtsform (RESCHL und ROGG 2003: 25). Abhängigkeiten entstehen in Bezug auf die Größe der Stadt, die Anzahl der Betriebe, die Haushaltssituation sowie die Bedeutung, die eine Kommune ihrer Wirtschaftsförderung beimisst (HOLLBACH-GRÖMIG 1996: 25).

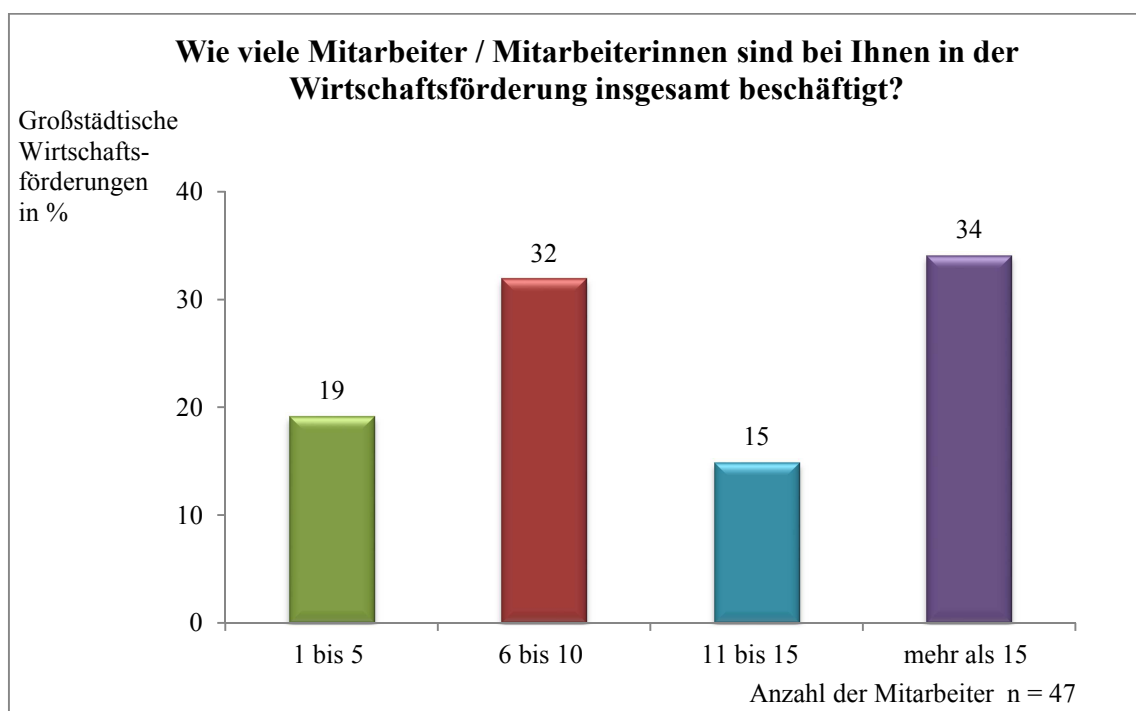


Abb. 12: Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderungen

In den befragten Großstädten mit über 100 000 Einwohnern reicht die Spanne der beschäftigten Mitarbeiter in der kommunalen Wirtschaftsförderung von zwei bis 76 Mitarbeiter. Fast ein Fünftel der Großstädte verfügt lediglich über einen Personalbesatz von bis zu fünf Mitarbeitern. Bei einem knappen Drittel beschäftigen sich bis zu zehn Mitarbeiter mit den Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung. In 15 % der Fälle stehen der kommunalen Wirtschaftsförderung bis zu 15 Mitarbeiter zur Verfügung, etwas mehr als ein Drittel beschäftigt sogar mehr als 15 Mitarbeiter.

Fachausbildung der Mitarbeiter

Die Bewältigung der Aufgaben von Wirtschaftsförderung setzt spezifisches Wissen und besondere Fähigkeiten voraus, die bislang kaum als Ausbildung zum „kommunalen Wirtschaftsförderer“ Berücksichtigung finden (RESCHL und ROGG 2003: 25 f.). Unstrittig ist, dass die in der Wirtschaftsförderung tätigen Personen unterschiedlichste Fachausbildungen haben. Neben den Grundlagen der Volks- und Betriebswirtschaftslehre sind ebenfalls Management, Marketing, Finanzen, Recht sowie spezifisches kommunales Wissen von Bedeutung (vgl. Abb. 13:).

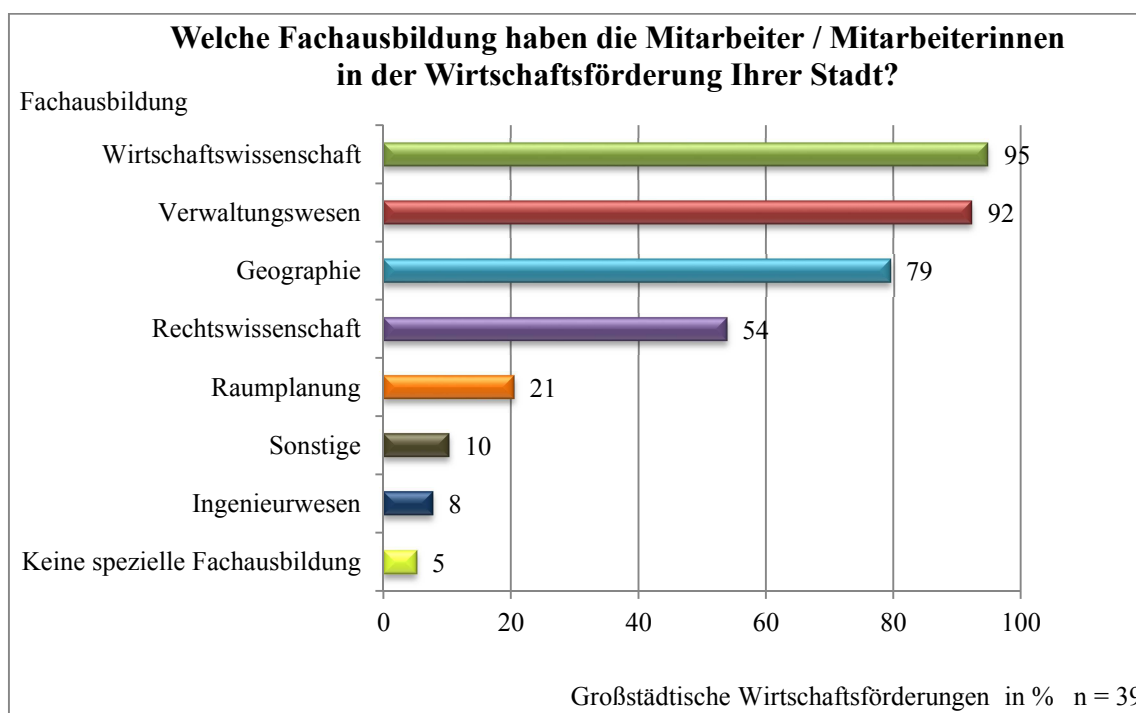


Abb. 13: Fachausbildung der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung

Bei der Frage nach der Fachausbildung der Mitarbeiter/-innen in den jeweiligen Wirtschaftsförderungen geht es darum, einen Überblick über die Vielzahl der in einer Wirtschaftsförderung vorhandenen fachlichen Kompetenzen zu liefern. Mit 95 % sind die Wirtschaftswissenschaften noch vor der Fachausbildung im Verwaltungswesen am häufigsten vertreten. Die Belegschaft der befragten großstädtischen Wirtschaftsförderungen weist am dritthäufigsten die Fachausbildung der Geographie, gefolgt von den Rechtswissenschaften und der Raumordnung, auf.

Nur selten sind Ingenieure, Mitarbeiter ohne Fachausbildung oder Mitarbeiter mit sonstigen Fachausbildungen in der Wirtschaftsförderung zu finden.

Aufgabenschwerpunkte laut Geschäftsverteilungsplan

Betrachtet man die organisatorische Ausdifferenzierung der politisch definierten Aufgabenschwerpunkte der befragten Wirtschaftsförderungen, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 14:).

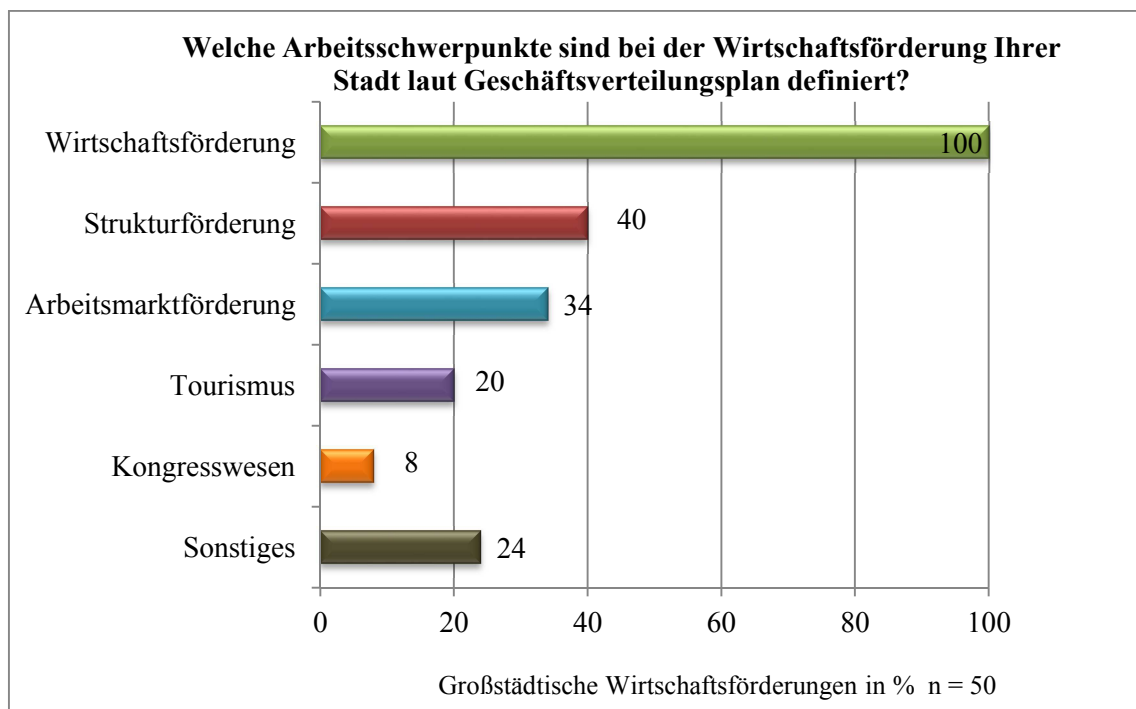


Abb. 14: Arbeitsschwerpunkte laut Geschäftsverteilungsplan

Bei 50 der Befragten (100 %) ist im Geschäftsverteilungsplan die Wirtschaftsförderung als Aufgabenschwerpunkt definiert. Dies dürfte auf verwaltungsinterne Lösungen zutreffen, denn dort sind erfahrungsgemäß die Wirtschaftsförderungen auch namentlich als Teil eines Amtes oder als eigenständiges Amt oder Stabsstelle definiert.

40 % der befragten Wirtschaftsförderer geben die Strukturförderung und 34 % die Arbeitsmarktförderung in den Geschäftsverteilungsplänen als Arbeitsschwerpunkt an. Nur 20 % der Merkmalsträger nennen den Bereich des Tourismus und 8 % den des Kongresswesens als Teil des Geschäftsverteilungsplans. Fast ein Viertel der Befragten weist darüber hinaus unter Sonstiges die Bereiche Clusterpolitik, Citymanagement, Ausbildungsförderung, Standortmarketing, Messe, Statistik und Stadtforschung als Bestandteil der Geschäftsverteilungspläne aus.

5.2.2.2 Ziele und Informationsbeschaffung kommunaler Wirtschaftsförderung

Neben der unterschiedlichen Organisationsstruktur kommunaler Wirtschaftsförderungen bleiben auch die Methoden der Informationsbeschaffung den Wirtschaftsförderern selbst überlassen. Von Bedeutung ist dabei die Erkenntnis, wie die Wirtschaftsförderungen der befragten Städte ihre Informationen gewinnen und schließlich mit diesen umgehen, bzw. sie im Rahmen der wirtschaftsfördernden Tätigkeit verwenden.

Die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung setzt zunächst eine klare Zielformulierung voraus. Sie ist die Mindestvoraussetzung für den ersten Schritt einer Erfolgskontrolle im Sinne einer Zielerreichungskontrolle und vor diesem Hintergrund von großem Interesse (vgl. Kap. 3.1).

Informationsquellen

In der Praxis leistet kommunale Wirtschaftsförderung einen positiven Beitrag zur strukturpolitischen Steuerung innerhalb einer Kommune (STEMBER 1997: 14). Wirtschaftsförderndes Handeln setzt das Erstellen von konzeptionellen Grundlagen voraus, sodass zunächst die Erhebung von Daten erfolgen muss (RESCHL und ROGG 2003: 28). Welche Informationsquellen die befragten Großstädte heranziehen, um hilfreiches Datenmaterial für die konzeptionelle Ausrichtung ihrer Wirtschaftsförderung zu bekommen, zeigt Abb. 15:.

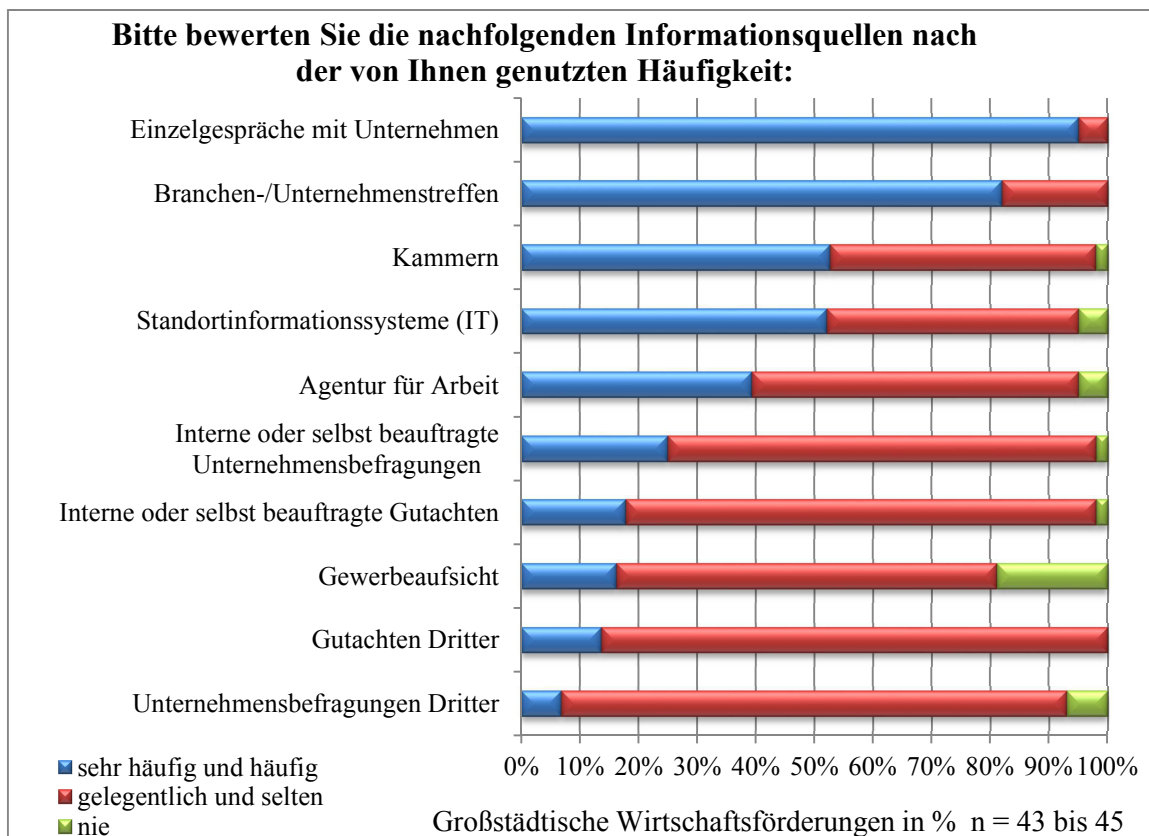


Abb. 15: Informationsquellen der Wirtschaftsförderungen

An erster Stelle stehen für 95 % der befragten Wirtschaftsförderungen die Einzelgespräche mit den Unternehmen vor Ort als wichtigste Informationsquelle für ihre Tätigkeit. Das intensive Bemühen und die Pflege der Bestandsunternehmen zeigen sich ebenfalls darin, dass 82 % der befragten Wirtschaftsförderer Branchen- und Unternehmertreffen sehr häufig und häufig als Informationsmöglichkeit heranziehen.

Eine wichtige Informationsquelle sind mit jeweils 52 % die IT-gestützten Standortinformationssysteme sowie der Kontakt zu den Kammern. Rund 40 % der Wirtschaftsförderer beziehen sehr häufig und häufig die Informationen von der Agentur für Arbeit. Interne oder selbst beauftragte Unternehmensbefragungen und Gutachten, die Gewerbeaufsicht sowie Gutachten oder Unternehmensbefragungen durch Dritte werden eher selten herangezogen.

Strategische Ziele

Das Sammeln und Aufbereiten von Daten liefert der Wirtschaftsförderung wichtige Erkenntnisse über den eigenen Standort. Angesichts der sich verändernden Rahmenbe-

dingungen (vgl. Kap. 2.3) treten die jeweiligen Wirtschaftsförderungen als Teil der Kommune vermehrt in Konkurrenz zueinander. Eine langfristige Positionierung mit einem unverwechselbaren Standortprofil bedeutet vor diesem Hintergrund eine vorteilhafte Situation gegenüber anderen Standorten. Mit dem Willen, ein unverwechselbares Profil des Standortes zu schaffen, geht der Bedarf nach strategischer Planung einher (HELD 2003: 27).

Folglich gilt es, die strategischen Ziele der Wirtschaftsförderung als Rahmen zu formulieren. Diese Ziele sind von abstrakter und allgemeiner Natur, decken einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren ab und sind nicht immer unmittelbar durch wirtschaftsfördernde Maßnahmen zu beeinflussen (SELTSAM 2001: 144). In welchem Ausmaß die befragten Wirtschaftsförderungen mit strategischen Zielen arbeiten, zeigt die folgende Abb. 16:.

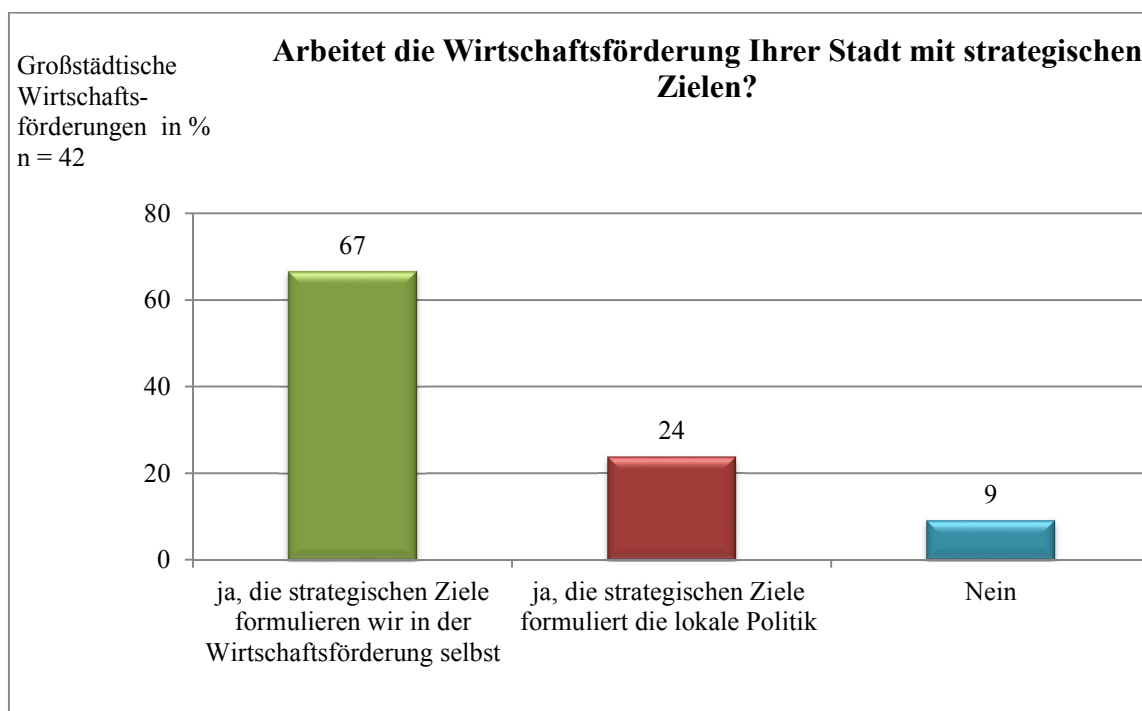


Abb. 16: Formulierung von strategischen Zielen

Insgesamt geben 91 % der befragten Wirtschaftsförderer an, dass sie strategische Ziele formulieren. Die große Mehrheit legt demnach für ihre wirtschaftsfördernden Tätigkeiten einen allgemeinen Handlungsrahmen fest und verfügt folglich über Vorgaben für die mittel- und langfristige Ausrichtung ihrer Wirtschaftsförderung.

Dabei wird die Formulierung und Festlegung der abstrakten und langfristigen Ziele von 67 % der befragten Wirtschaftsförderer selbst übernommen. Die Rolle der strategischen

Zielfestlegung übernimmt in 24 % der Fälle die lokale Politik. Immerhin 9 % der Befragten gaben an, dass sie bei der Wirtschaftsförderung keine strategischen Ziele verfolgen.

Operative Ziele

Nach der Festlegung von strategischen Zielen der Wirtschaftsförderung folgt in der Regel eine Ableitung der operativen Ziele. Im Gegensatz zu den strategischen Zielen ist der Inhalt der operativen Ziele konkreter und umfasst einen Zeithorizont zwischen zwölf und 18 Monaten. Ein weiterer Unterschied zu den strategischen Zielen liegt darin, dass die operativen Ziele durch Maßnahmen einer Wirtschaftsförderung unmittelbar beeinflussbar sind.

Erst die klare und deutliche Formulierung der in den operativen Zielen enthaltenen detaillierten Vorgaben, also die Operationalisierung, liefert die Grundlage für eine Überprüfung der eingesetzten Maßnahmen und Instrumente einer Wirtschaftsförderung und letztlich die Basis für eine Erfolgskontrolle (ebd.: 94). Die Fragestellung lautete daher: Arbeitet die Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt mit operativen Zielen (Zeithorizont 12 bis 18 Monate), also sehr konkreten Zielformulierungen? Die Umfrage überprüfte folglich, inwiefern diese ersten grundlegenden Anforderungen an eine Erfolgskontrolle in der Realität vorhanden sind (vgl. Abb. 17:).

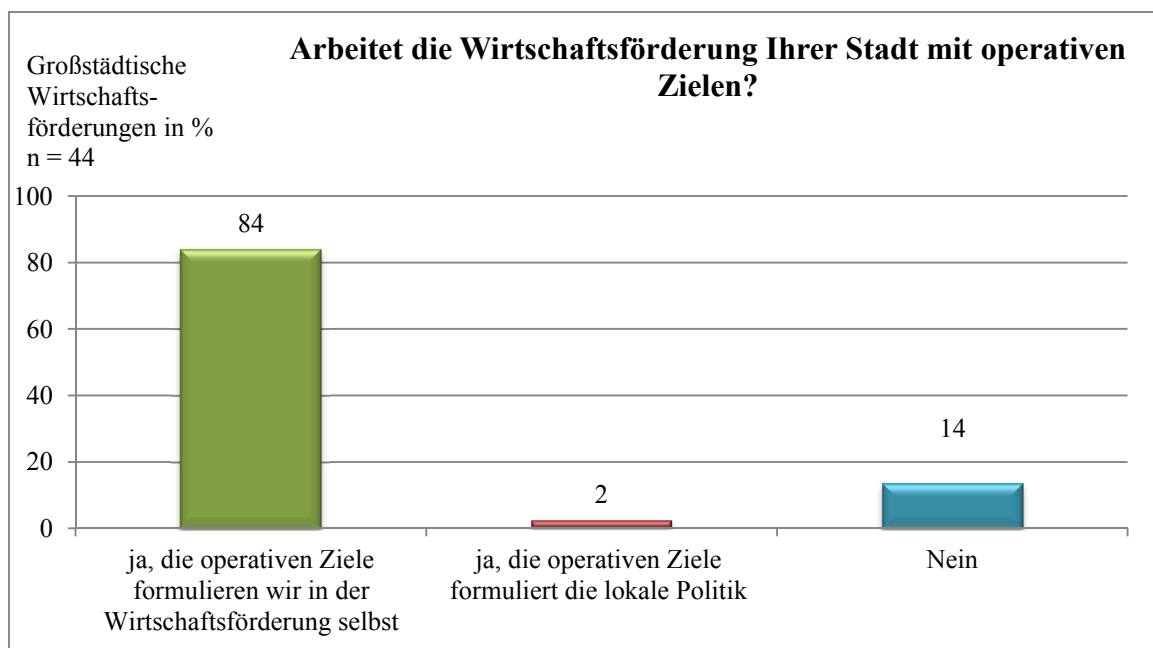


Abb. 17: Formulierung von operativen Zielen

Der Anteil derer, die generell operative Ziele in der Wirtschaftsförderung formulieren, ist mit 86 % ähnlich hoch wie zuvor bei den strategischen Zielen. Die Bestimmung der operativen Ziele fällt deutlich in die Zuständigkeit der Wirtschaftsförderungen. Während die Formulierung der strategischen Ziele von 67 % der befragten Wirtschaftsförderer selbst getätigt wurde, nehmen mit 84 % bei der Formulierung der konkreten Ziele deutlich mehr diese Aufgabe wahr. Nur noch in 2 % der Fälle wirken die Kommunalpolitiker an der operativen Zielformulierung mit.

Allerdings geben 14 % der befragten Wirtschaftsförderer an, dass sie ohne konkrete Zielformulierungen arbeiten.

SWOT-Analyse

Zur Ausgangsbasis aller Planungen des Instrumenten- und Maßnahmeneinsatzes einer Wirtschaftsförderung gehört eine gründliche und kritische Bestandsaufnahme der momentanen Situation, auch Ist-Analyse genannt. Der Ist-Analyse sollten die Planungen für die Zukunft gegenübergestellt werden, sodass beide Aspekte in einer SWOT-Analyse⁹³ strukturiert erfasst und aufbereitet werden (HELD 2003: 42). In welchem Ausmaß die befragten Wirtschaftsförderungen eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse anwenden, um die Voraussetzungen für eine strategische und operative Zielformulierung überhaupt zu schaffen, zeigt die folgende Abb. 18:.

⁹³ Unter einer sogenannten SWOT-Analyse versteht man eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse. SWOT setzt sich dabei zusammen aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) sowie Threats (Risiken). Vgl. dazu BORNEMEYER (2002: 14 ff.).

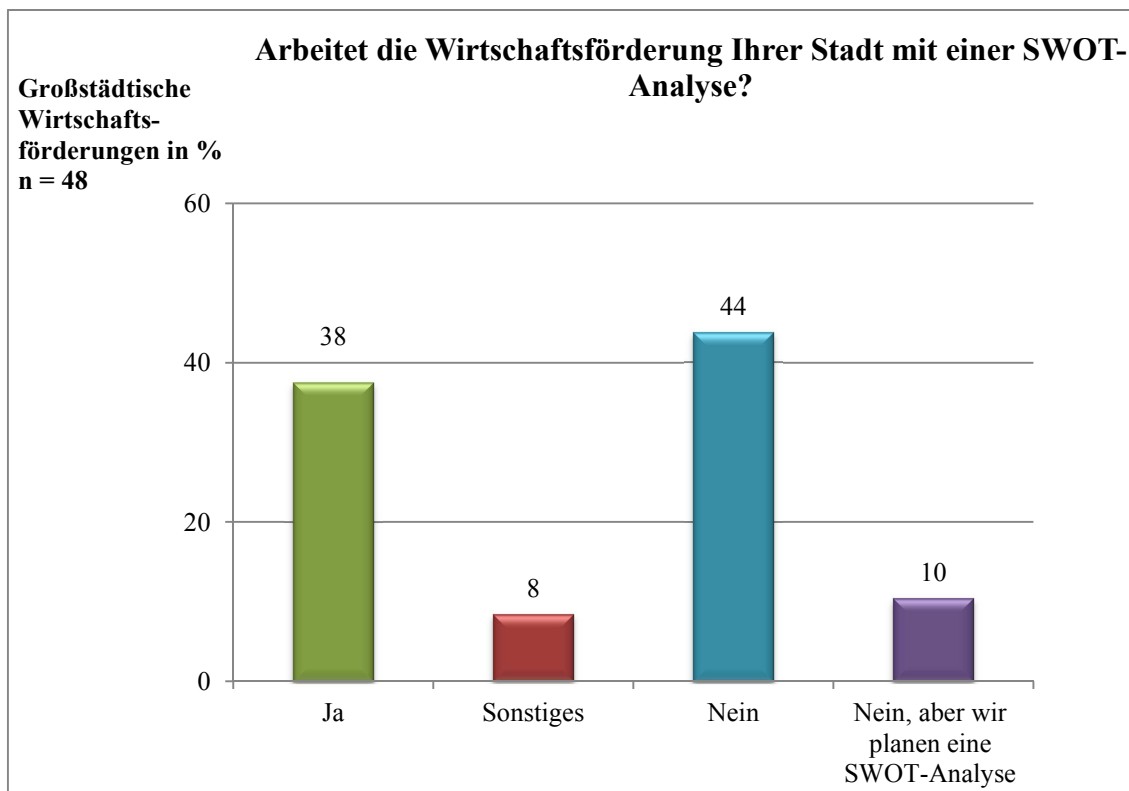


Abb. 18: Einsatz von SWOT-Analysen in der Wirtschaftsförderung

Lediglich 38 % der befragten Wirtschaftsförderungen geben an, über die genaue Kenntnis vom Ist-Zustand ihres Standorts zu verfügen und haben diesen mit einer strukturierten SWOT-Analyse aufbereitet. 8 % machen unter Sonstiges die Angabe, dass sie zwar eine SWOT-Analyse durchführen, es aber nicht so nennen, sondern dass die Analyse bislang nur ansatzweise angewendet wird, schon länger her ist oder eine Überprüfung der Strategie alle drei bis fünf Jahre anstelle einer sogenannten SWOT-Analyse stattfindet. Knapp die Hälfte der befragten Wirtschaftsförderer verfügt nicht über diese Kenntnisse. Mit einer solchen Lücke in der Bestandsaufnahme geben sich zum Zeitpunkt der Befragung 10 % der befragten Städte nicht zufrieden und planen eine SWOT-Analyse in der Zukunft durchzuführen.

Die vorliegenden Ergebnisse sind verblüffend. Offensichtlich formuliert ein Teil der befragten kommunalen Wirtschaftsförderungen die operativen Ziele, obwohl eine gründliche Analyse des vorhandenen Potenzials fehlt. Die Zielausrichtung erfolgt demnach bestenfalls nach Schätzwerten, obgleich erste Strategieansätze und damit weitere operative Ziele von einer Analyse des eigenen Potenzials und der externen Rahmenbedingungen abhängen (ebd.: 167).

Zielsystematik in der Wirtschaftsförderung

In der wissenschaftlichen Literatur werden die Ziele der Wirtschaftsförderung nur selten systematisch aufgelistet bzw. in strategische oder operative Ziele unterteilt. Oft ist die Behandlung der Thematik Wirtschaftsförderung auf Instrumente und Maßnahmen beschränkt, zum Teil werden die Ziele auch mit den Instrumenten der Wirtschaftsförderung vermengt. Über die erfolgreiche Wirkung von einzelnen Instrumenten und Maßnahmen der Wirtschaftsförderung kann allerdings erst dann geurteilt werden, wenn Änderungen an den Zielgrößen zweifelsfrei auf einzelne Mittel zurückzuführen sind.

Die folgende Auflistung an Zielen gibt Aufschluss darüber, welchen Stellenwert die Wirtschaftsförderer der befragten Städte den jeweiligen Zielen tatsächlich beimessen. Tab. 2 liefert nicht nur eine Auflistung von Zielen kommunaler Wirtschaftsförderung, sondern auch einen Überblick über die aktuelle Systematisierung der Zielformulierungen.

Tab. 2: Stellenwert der Ziele in der kommunalen Wirtschaftsförderung in %

Merkmal	strategisches Ziel (5-10 Jahre)	operatives Ziel (12-18 Monate)	Ziel, aber nicht schriftlich formuliert	nicht von der Wirtschaftsförderung zu beeinflussendes Ziel	kein Ziel	Nennungen
Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur	59	7	29	2	2	41
Schaffung einer diversifizierten Branchenzusammensetzung	45	7	31	7	10	42
Steigerung der Lebensqualität durch Verbesserung des Wirtschaftsklimas	43	12	33	5	7	42
Positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes	42	16	40	-	2	43
Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen	40	28	26	5	2	43
Eine bestimmte Anzahl von Unternehmens-/Betriebsbesuchen pro Jahr	12	62	17	-	10	42
Bereitstellung von Standortinformationen für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen	24	58	16	-	2	45
Begleitung und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung von Unternehmen	28	55	15	-	2	47
Unterstützung der ansässigen Unternehmen bei Kapazitätsausweitung o. ä.	31	50	17	-	2	48
Eine bestimmte Anzahl von Beratungsgesprächen pro Jahr	7	46	34	-	12	41
Eine bestimmte Anzahl von Existenzgründungsberatungen pro Jahr	5	38	35	3	20	40
Eine bestimmte Anzahl von Ansiedlungen pro Jahr	5	30	45	8	13	40
Sicherung und Steigerung der Steuerkraft und des Steueraufkommens	31	5	44	10	10	39
Erhöhung des Steuerpotentials	28	5	43	18	8	40
Eine bestimmte Anzahl von Gewerbeanmeldungen pro Jahr	-	8	35	28	30	40
Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung	13	10	31	21	26	39
Steigerung von Umwelt- und Wohnqualität	20	-	30	28	23	40
Steigerung der wirtschaftlichen Leistung der Bewohner und Erhöhung der privaten Haushaltseinkommen	13	-	26	41	21	39

Die Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur definieren 59 % der Befragten als strategisches und damit langfristiges Ziel der kommunalen Wirtschaftsförderung. Von den Wirtschaftsförderern wurden ebenfalls die Schaffung einer diversifizierten Branchenzusammensetzung (45 %), die Steigerung der Lebensqualität durch Verbesserung des Wirtschaftsklimas (43 %), die positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes (42 %) sowie die Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen (40 %) als vorwiegend strategische Ziele genannt (vgl. Tab. 3).

Ziele wie eine bestimmte Anzahl von Unternehmens-/Betriebsbesuchen pro Jahr (62 %), die Bereitstellung von Standortinformationen für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen (58 %) sowie die Begleitung und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung von Unternehmen (55 %) werden hingegen von den befragten großstädtischen Wirtschaftsförderungen mehrheitlich als operative Ziele ihrer wirtschaftsfördernden Tätigkeit gesehen. Die Unterstützung der ansässigen Unternehmen bei Kapazitätsausweitung oder ähnlichen Vorhaben nehmen sich 50 % als operatives Ziel vor, während 46 % in einer bestimmten Anzahl von Beratungsgesprächen pro Jahr ein operatives Ziel sehen. 38 % der Befragten erkennen in dem Vorhaben, eine bestimmte Anzahl von Existenzgründungsberatungen pro Jahr durchzuführen, ebenfalls ein operatives Ziel (vgl. Tab. 4).

Abgesehen von den als strategischen oder operativen Zielen formulierten Aussagen, gibt es eine Reihe von Zielen, die von den Wirtschaftsförderungen zwar als selbstverständlich anerkannt, aber nicht zwingend schriftlich fixiert werden. Es handelt sich dabei um Ziele, deren Verfolgung von den Wirtschaftsförderern als selbstverständlich erachtet werden, die jedoch nicht explizit als strategische oder operative Ziele formuliert werden. Am wichtigsten erscheint den Wirtschaftsförderern das Ziel, eine bestimmte Anzahl von Ansiedlungen pro Jahr durchzuführen (45 %). 44 % der Wirtschaftsförderer halten die Sicherung und Steigerung der Steuerkraft und des Steueraufkommens für ein Ziel der Wirtschaftsförderung. 43 % der Befragten sind der Meinung, dass die Erhöhung des Steuerpotenzials, z. B. durch Erhöhung diverser Gemeindesteuern, ein Ziel sein sollte. Innerhalb der Wirtschaftsförderung wird immer wieder davon gesprochen, dass manche Ziele aufgrund der Vielzahl der darauf einwirkenden exogenen Faktoren nicht von der Wirtschaftsförderung zu beeinflussen sind (SELTSAM 2001: 144). Im Ergebnis kristallisieren sich einige Ziele heraus, die in den Augen der Wirtschaftsförderer nicht direkt

beeinflussbar sind. Dazu zählt die Steigerung der wirtschaftlichen Leistung der Bewohner und Erhöhung der privaten Haushaltseinkommen (41 %), die Schaffung und Unterhaltung öffentlicher Infrastruktur (38 %) sowie die Versorgung mit Freizeit-, Kultur- und Sportangeboten (38 %). Das Ziel einer positiven Bevölkerungsentwicklung sowie die Vermeidung der Abwanderung von Bevölkerung bewerten jeweils rd. ein Drittel der Wirtschaftsförderer als nicht direkt beeinflussbar. Insgesamt 38 % der Befragten lehnen es ab, die Vermeidung von staatlichen bzw. kommunalen Transferleistungen als Ziel kommunaler Wirtschaftsförderung zu sehen.

Zusammenfassend werden die strategischen und operativen Ziele im Überblick dargestellt (vgl. Tab. 3 und Tab. 4). Es handelt sich dabei um Ziele, die mindestens jeweils ein Drittel der Nennungen auf sich vereinigen konnten. Läge die Grenze unter dieser Drittel-Marke, dann würden sich die Ziele nicht mehr eindeutig entweder den strategischen oder operativen Zielen zuordnen lassen. Ziele, die also weniger als 33 % der abgegeben Stimmen erhalten haben, wurden z. T. mit ähnlich vielen Stimmen auch anderen Kategorien zugeordnet.⁹⁴

Die Reihenfolge der vorliegenden Systematik entspricht der Anzahl der Nennungen, die von den befragten Wirtschaftsförderern in den Kategorien strategische Ziele und operative Ziele abgegeben wurden (vgl. Tab. 3 und Tab. 4).

Tab. 3: Wichtigste strategische Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung

- | |
|---|
| 1. Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur |
| 2. Schaffung einer diversifizierten Branchenzusammensetzung |
| 3. Steigerung der Lebensqualität durch Verbesserung des Wirtschaftsklimas |
| 4. Positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes |
| 5. Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen |

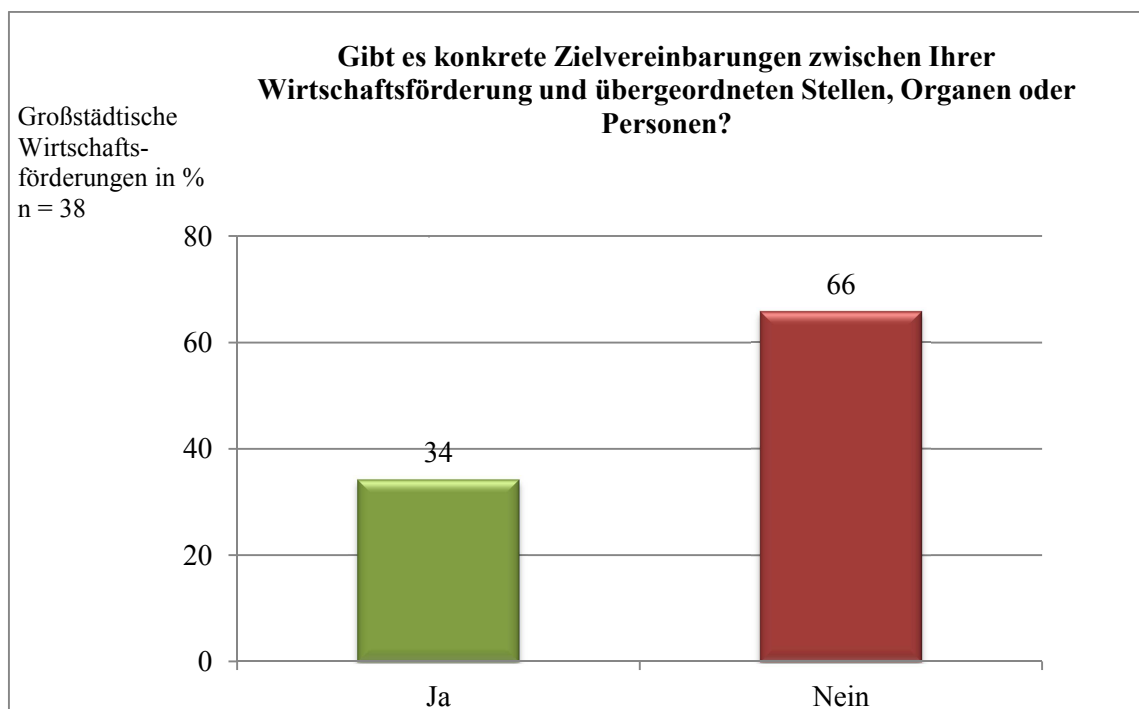
⁹⁴ Beispiel: 27 % der Wirtschaftsförderer bewerten das Ziel „Eine bestimmte Anzahl von Ansiedlungen pro Jahr“ als operatives Ziel, 38 % allerdings beurteilen das Ziel als zwar vorhanden, aber nicht schriftlich fixiert.

Tab. 4: Wichtigste operative Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung

- | |
|--|
| 1. Eine bestimmte Anzahl von Unternehmens-/ Betriebsbesuchen pro Jahr |
| 2. Bereitstellung von Standortinformationen für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen |
| 3. Begleitung und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung von Unternehmen |
| 4. Unterstützung der ansässigen Unternehmen bei Kapazitätsausweitung, o. ä. |
| 5. Eine bestimmte Anzahl von Beratungsgesprächen pro Jahr |
| 6. Eine bestimmte Anzahl von Existenzgründungen pro Jahr |

Konkrete Zielvereinbarungen

Es sind neben den operativen Zielformulierungen auch die konkreten Zielvereinbarungen, die eine entscheidende Rolle bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle spielen. Denn nur wer Ziele klar formuliert und konkret fixiert, kann im Nachhinein den Erfolg einer durchgeführten Maßnahme oder eines eingesetzten Instrumentes beurteilen. Es muss geklärt werden, ob der in der Literatur formulierte Mangel an Zieloperationalisierung auch tatsächlich in der Praxis nachweisbar ist (ebd.: 142). Inwiefern die Akteure der Wirtschaftsförderung diesen Nachweis erbringen, zeigt Abb. 19:.

**Abb. 19: Konkrete Zielvereinbarungen zwischen den Akteuren**

Bei einer deutlichen Mehrheit der befragten Wirtschaftsförderer trifft die Aussage nicht zu, dass es konkrete Zielvereinbarungen zwischen übergeordneten Stellen, Organen oder Personen gibt. In 66 % der Fälle geben die Wirtschaftsförderer an, keine bestimmten Zielvereinbarungen zu formulieren. Nur 34 % der Teilnehmer sagen, konkrete Ziele in der Wirtschaftsförderung mit anderen Akteuren zu vereinbaren. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass die Konkretisierung der Ziele im täglichen Handeln der Wirtschaftsförderung stattfindet und direkt in der Maßnahmenumsetzung mündet. In Tab. 5 sind die konkreten Zielvereinbarungen nach der relativen und absoluten Häufigkeit der Nennungen im Überblick dargestellt.

Tab. 5: Formen der konkreten Zielvereinbarungen zwischen Wirtschaftsförderungen und übergeordneten Stellen

Form der Zielvereinbarung	Wirtschaftsförderungen mit Zielvereinbarung	
	in %	absolut
Anzahl der Unternehmens- /Betriebssuche	30	11
Anzahl der Beratungsgespräche	14	5
Anzahl der Existenzgründungsberatungen	16	6
Anzahl der Ansiedlungen	14	5
Anzahl der Gewerbebeanmeldungen	5	2
Sonstiges	22	8
Insgesamt	100	37

Ein Drittel der Wirtschaftsförderer nennt als Form der konkreten Zielvereinbarung mit übergeordneten Stellen eine definierte Anzahl von Unternehmens- bzw. Betriebsbesuchen pro Jahr. 16 % der Befragten haben auf die Anzahl ihrer Existenzgründungsberatungen und 14 % in Bezug auf die Anzahl der Beratungsgespräche konkrete Zielvereinbarungen getroffen. Ebenfalls 14 % vereinbaren Ziele bezüglich der Anzahl der Ansiedlungen. Nur 5 % vereinbaren konkrete Ziele, was die Anzahl der Gewerbebeanmeldungen betrifft. Etwas mehr als ein Fünftel der Wirtschaftsförderer gab darüber hinaus noch weitere Zielvereinbarungen aus der Praxis an, wie z. B. die Zahl an verkauften oder

vermittelten Grundstücken, die Zahl an vermittelten Immobilien sowie die Zahl an neuen oder gesicherten Arbeitsplätzen.

Inwiefern sich diese Zielvereinbarungen für die Durchführung einer Erfolgskontrolle im Einzelnen heranziehen lassen, wurde bereits in Kapitel 4.4 geklärt.

5.2.2.3 Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist aufgrund der vielfältigen und Ressort übergreifenden Verflechtungen als Querschnittsaufgabe zu bezeichnen (vgl. Kap. 3.2). Zu den in den einschlägigen Werken meist genannten Aufgabenschwerpunkten zählen zunächst die Bestandspflege, an zweiter Stelle die Akquisition und an dritter Position die Existenzgründung. Bei der durchgeführten Umfrage wurden von den Wirtschaftsförderern der befragten Großstädte neben den Hauptaufgabenfeldern auch noch weitere Aufgabenschwerpunkte in den Vordergrund gerückt (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Gewichtung der derzeitigen Aufgabenschwerpunkte in der Wirtschaftsförderung

Aufgabenschwerpunkt	Gewichtung der Aufgabenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung in %			Nennungen
	sehr wichtig und wichtig	mittelmäßig wichtig	weniger wichtig und unwichtig	
Bestandspflege/Betreuung der ansässigen Unternehmen	100	-	-	44
Herstellung von Kontakten	95	5	-	44
Ansiedlung/Akquisition von Unternehmen	93	7	-	44
Werbung/ Standortmarketing	91	9	-	44
Beratung von Unternehmen (in kommunalen Angelegenheiten)	84	14	2	44
Unterstützung von Existenzgründung	82	16	2	44
Förderung von Clustern/ Netzwerken/ Schwerpunktbereichen	82	16	2	44
Gewerbeflächenmanagement	80	16	5	44
Flächenentwicklung	77	18	5	44
Informationsbeschaffung und Analyse	77	20	2	44
Technologie- und Innovationsförderung	77	14	9	44
Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur	66	20	14	44
Förderung der Einzelhandelsentwicklung	66	16	18	44
Projektmanagement	60	26	14	43
Sicherung des Fachkräftebedarfs	58	26	16	43
Stadtmarketing	56	19	26	43
Bildung/Qualifizierung	53	28	19	43
Erfolgskontrolle	50	32	18	44
Förderung des Messe-, Kongress- und Tagungsstandortes	39	30	32	44
Beschäftigungsförderung	37	30	33	43
Eventmanagement	27	23	50	44
Außenwirtschaftsförderung	21	40	40	43

Alle Wirtschaftsförderer, welche die Frage nach den derzeitigen Aufgabenschwerpunkten beantwortet haben, stufen die Bestandspflege als wichtigste Aufgabe ihrer täglichen Arbeit ein. Noch stärker als die bisher in der Literatur an zweiter Stelle liegende

Akquisition von Unternehmen, die von 93 % für wichtig und sehr wichtig gehalten wird, bewerten die Wirtschaftsförderer die Herstellung von Kontakten mit 95 %.

Es folgen das Standortmarketing (91 %), die Beratung von Unternehmen (84 %), die Unterstützung der Existenzgründung (82 %) sowie die Clusterförderung (82 %). Immerhin noch 80 % der Wirtschaftsförderer halten das Gewerbeflächenmanagement als Aufgabenschwerpunkt für wichtig und sehr wichtig, jeweils 77 % der Befragten nennen die Technologie- und Innovationsförderung, die Aufgaben der Flächenentwicklung sowie die Informationsbeschaffung und Analyse noch als sehr wichtig und wichtig.

Die Hälfte der befragten Wirtschaftsförderer hält Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung für wichtig und sehr wichtig, 32 % sehen darin nur einen mittelmäßig wichtigen Aufgabenbereich und 18 % beurteilen das Tätigkeitsfeld der Erfolgskontrolle als weniger wichtig und unwichtig. Der Überblick in Tab. 7 zeigt, welche Aufgaben von den befragten Wirtschaftsförderungen deutscher Großstädte als derzeitige Aufgabenschwerpunkte gesehen werden⁹⁵.

Tab. 7: Die wichtigsten Aufgabenschwerpunkte kommunaler Wirtschaftsförderung

1. Bestandspflege/Betreuung der ansässigen Unternehmen
2. Herstellung von Kontakten
3. Ansiedlung/Akquisition von Unternehmen
4. Werbung/Standortmarketing
5. Beratung von Unternehmen (in kommunalen Angelegenheiten)
6. Unterstützung von Existenzgründung
7. Förderung von Clustern/Netzwerken/Schwerpunktbranchen
8. Gewerbeflächenmanagement

⁹⁵ In der Auflistung finden sich jene Aufgabenschwerpunkte, die von mindestens 80 % der befragten Wirtschaftsförderer als wichtig und sehr wichtig beurteilt wurden. Die Reihenfolge der systematischen Auflistung entspricht der prozentualen Häufigkeit.

5.2.2.4 Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung

Der vierte Themenbereich der Befragung widmet sich ausführlich der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Ziel ist es, einen Überblick über die derzeitige Situation von Erfolgskontrolle in den Wirtschaftsförderungen deutscher Großstädte zu erhalten. Antworten auf Fragen, ob überhaupt und wenn ja, mit welchen Mitteln und Instrumenten Erfolgskontrolle durchgeführt wird, sind hier zu erwarten. Es geht letztlich darum, herauszufinden, ob die in der Literatur genannten Ansprüche an die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung überhaupt erfüllt werden bzw. erfüllt werden können.

Erfolgskontrolle in den vergangenen fünf Jahren

Die Diskussion um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung ist nicht neu. Sie hat aber in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Veränderte Rahmenbedingungen, die zu verstärkter Konkurrenz der Städte untereinander führen, knappe kommunale Finanzen und das schwindende Potenzial der ansiedlungswilligen Unternehmen ließen den Ruf nach Erfolgsmessung der kommunalen Aktivitäten lauter werden. Wie haben die Wirtschaftsförderungen der deutschen Großstädte auf diese Diskussion reagiert? Eine erste Frage dazu lautet, wie häufig in der Wirtschaftsförderung der jeweiligen Stadt in den vergangenen fünf Jahren Erfolgskontrollen durchgeführt wurden (vgl. Abb. 20:).

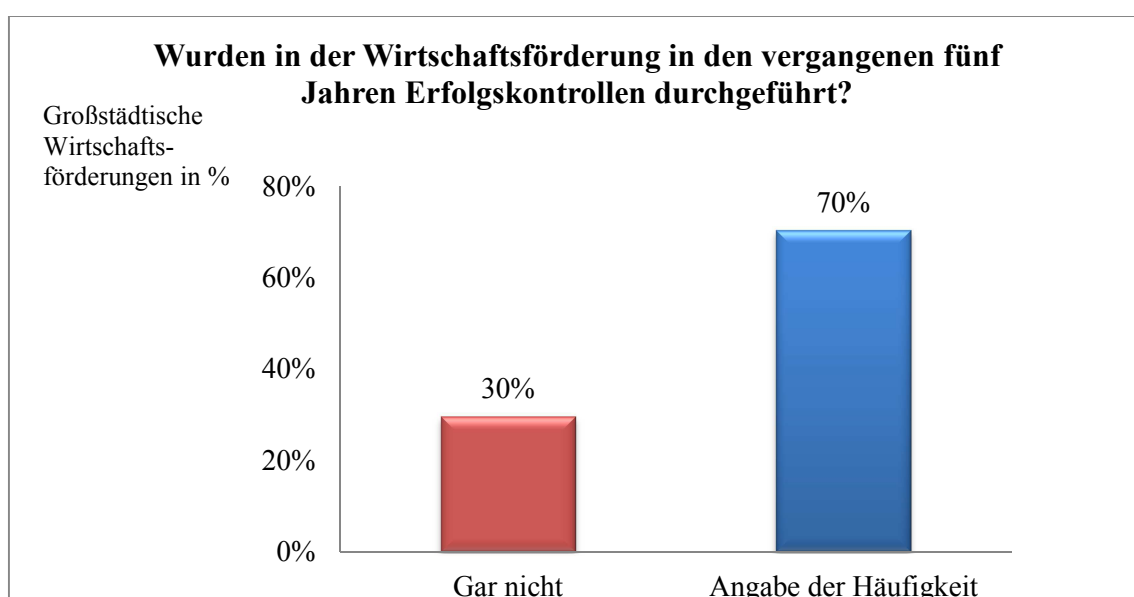


Abb. 20: Erfolgskontrolle in den vergangenen fünf Jahren

30 % der Befragten haben in den vergangenen fünf Jahren keine Erfolgskontrolle durchgeführt. Mehr als doppelt so viele gaben an, dass sie dies im angegebenen Zeitraum getan haben und unterstützen die Aussagen noch mit der Angabe der durchgeführten Anzahl von Erfolgskontrollen. 11 % der befragten Wirtschaftsförderungen führten nach ihrem jeweiligen Verständnis in den vergangenen fünf Jahren weniger als einmal jährlich eine Erfolgskontrolle durch. Für 48 % findet Erfolgskontrolle einmal im Jahr statt, 11 % geben an, sogar häufiger als einmal jährlich eine Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung durchgeführt zu haben.

Zeitabstände der Erfolgskontrollen

Es steht also nicht mehr nur die Frage die Raum, ob die Wirtschaftsförderer den Erfolg ihrer Arbeit messen, sondern auch, wie regelmäßig sie das tun. Eine Übersicht über die aktuelle Situation liefert Abb. 21:.

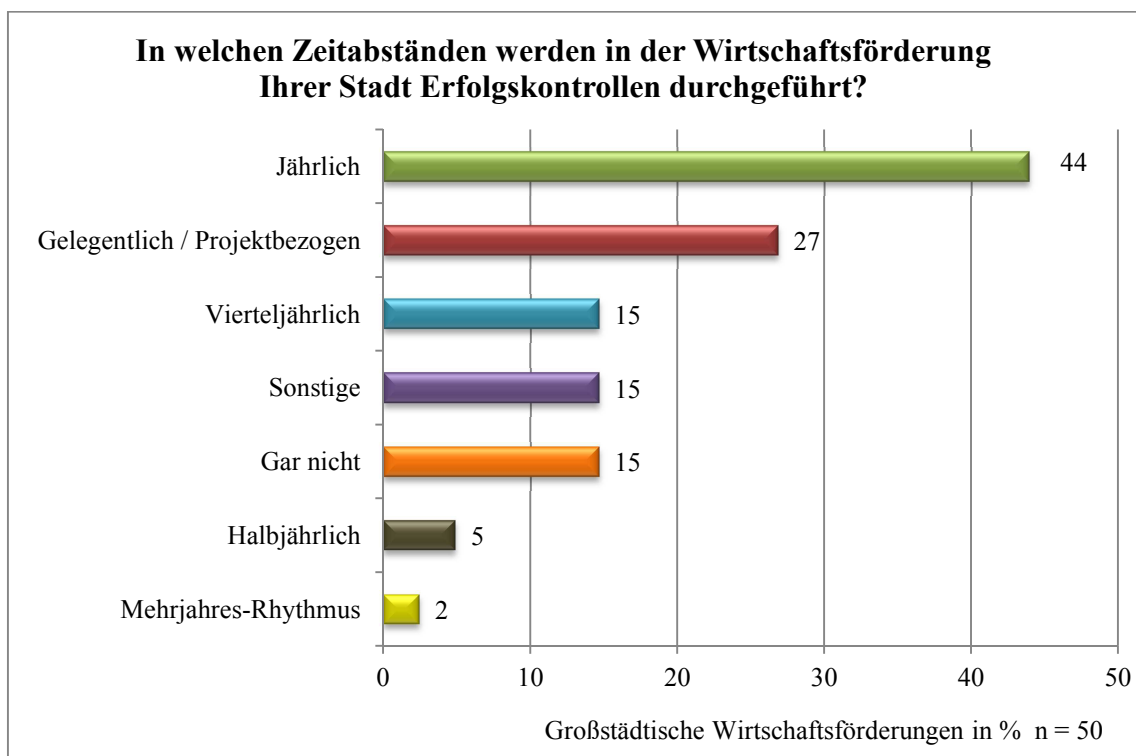


Abb. 21: Zeitabstände der Erfolgskontrollen

Deutlich mehr als ein Drittel der befragten Wirtschaftsförderungen bundesdeutscher Großstädte gibt an, im jährlichen Abstand eine Erfolgskontrolle in ihrem jeweiligen Selbstverständnis in der Wirtschaftsförderung durchzuführen. 22 % der Befragten führen

eine Erfolgskontrolle nur projektbezogen und damit gelegentlich durch. 12 % geben als Zeitabstand vierteljährlich an und ebenfalls 12 % führen keine Erfolgskontrolle durch. Die sonstigen Angaben beziehen sich auf Evaluation, die im Rahmen EU-geförderter Projekte abverlangt wird, Präsentationen vor der Kommunalpolitik sowie den Hinweis, Erfolgskontrolle demnächst einführen zu wollen. Lediglich 4 % nennen einen halbjährlichen Abstand und 2 % geben als Zeitabstand den Mehrjahres-Rhythmus an.

Unterstützung durch die kommunale Politik

Die Politik steht der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung teilweise mit einem zwiespältigen Verhältnis gegenüber (vgl. Kap. 4.4.2). Zum einen ist es durchaus interessant, die Ergebnisse des Handelns der Öffentlichkeit näher zu bringen. Sind die gemessenen Erfolge positiv, wird dem Politiker sein gutes Handeln bescheinigt. Zum anderen besteht bei Erfolgskontrolle auch immer wieder die Gefahr, dass Misserfolge aufgedeckt werden, an deren Veröffentlichung die lokale Politik weniger Interesse zeigen dürfte. All dies spielt eine Rolle, wenn es um die Frage geht, inwiefern die kommunale Wirtschaftsförderung bei der Durchführung von Erfolgskontrolle von der kommunalen Politik unterstützt wird (vgl. Abb. 22:).

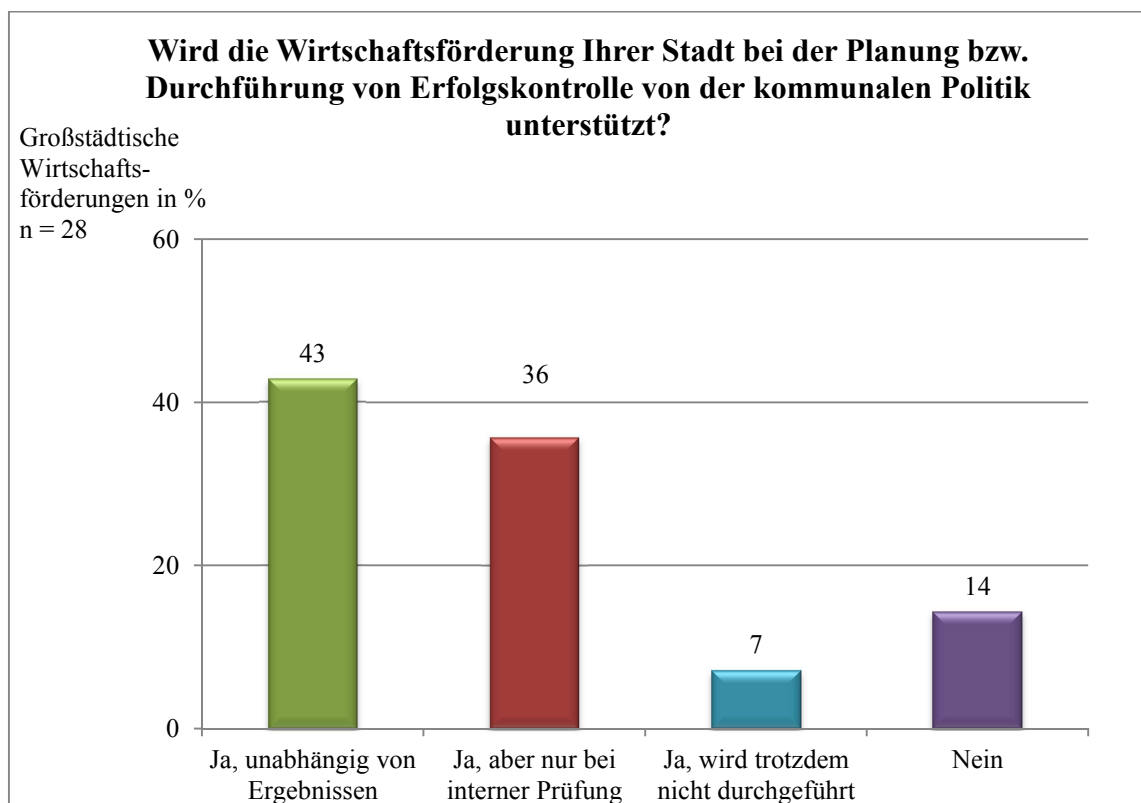


Abb. 22: Unterstützung der Erfolgskontrolle durch die kommunale Politik

Insgesamt erfahren 86 % der befragten Wirtschaftsförderer Unterstützung seitens der kommunalen Politik, wenn es darum geht, Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung zu planen oder durchzuführen. 7 % sagen, dass sie zwar von der kommunalen Politik unterstützt werden, allerdings noch keine Erfolgskontrolle planen bzw. durchführen. 36 % der Wirtschaftsförderer erfahren bei der Planung bzw. Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung eine Bestätigung durch die Kommunalpolitik, allerdings nur, wenn die Erfolgskontrolle der internen Prüfung dient. Unabhängig von den Ergebnissen, die im Anschluss an eine Erfolgskontrolle auftreten können, erhalten 43 % der befragten Wirtschaftsförderer Unterstützung durch ihre kommunalen Politiker. 14 % gaben an, dass Erfolgskontrolle von der kommunalen Politik überhaupt nicht unterstützt wird.

Unterstützung von der kommunalen Verwaltung

Die von der kommunalen Verwaltung verfolgte Interessenlage ist der oben beschriebenen Situation der kommunalen Politik ähnlich (vgl. Kap. 4.4.2). Schon das Messen selbst kann allerdings zu Widerständen führen, da dies eine völlige Öffnung gegenüber der entsprechenden Kontrollinstanz bedeutet. Einblicke in die Arbeitsabläufe, Daten und Informationen werden notwendig. Werden Misserfolge aufgedeckt, ist dies meist ein Zeichen für Schwachstellen und Fehler, aus denen sich auch die Notwendigkeit von Änderungen ergeben kann. Wie das die befragten Wirtschaftsförderer in den Großstädten beurteilen, zeigt die folgende Abb. 23:.

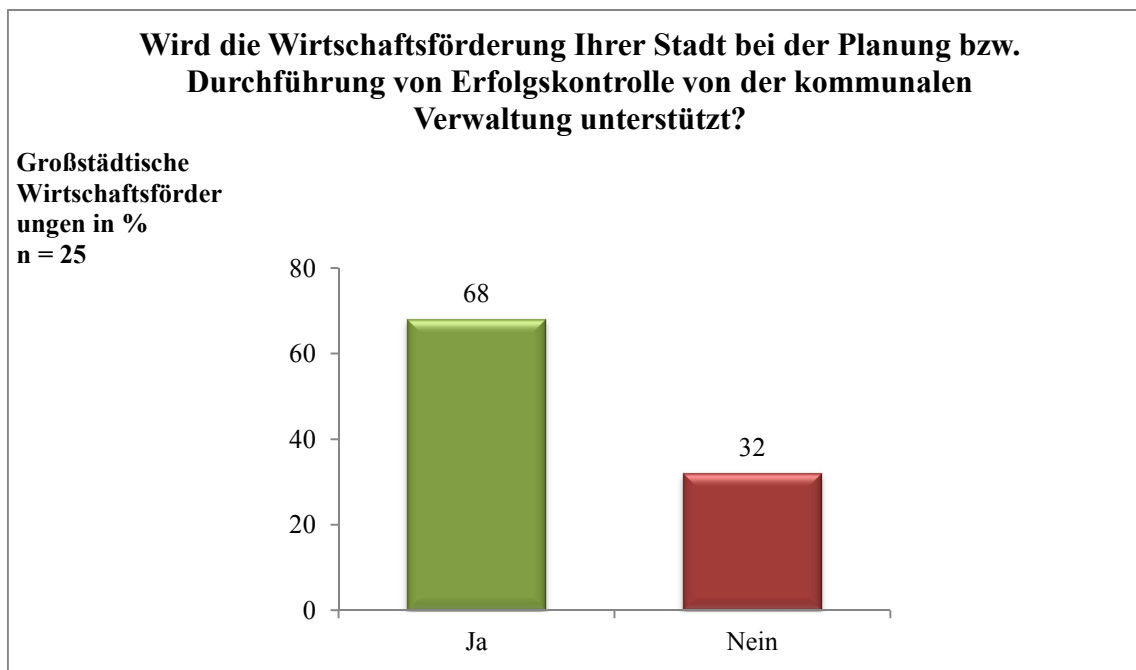


Abb. 23: Unterstützung der Erfolgskontrolle durch kommunale Verwaltung

Das Verhältnis zur kommunalen Verwaltung bewerten 68 % der befragten Wirtschaftsförderer insofern als gut, als dass die Durchführung von Erfolgskontrolle unterstützt wird. Der Anteil derer, die sich von der kommunalen Verwaltung nicht unterstützt fühlen, ist mit 32 % mehr als doppelt so hoch als das bei der kommunalen Politik der Fall war.

Beginn der Erfolgskontrolle

Die Diskussion um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung ist nicht neu. Sie findet allerdings sowohl bei den Wirtschaftsförderern als auch bei den politisch Verantwortlichen zunehmend Beachtung, die vermehrt versuchen, den getätigten Mitteleinsatz der Wirtschaftsförderung als überprüfbares Verhältnis zur Erledigung von Aufgaben darzustellen. Seit wann sich die befragten Wirtschaftsförderungen der Großstädte auf diese Anforderung eingestellt haben, macht die folgende Abb. 24: deutlich.

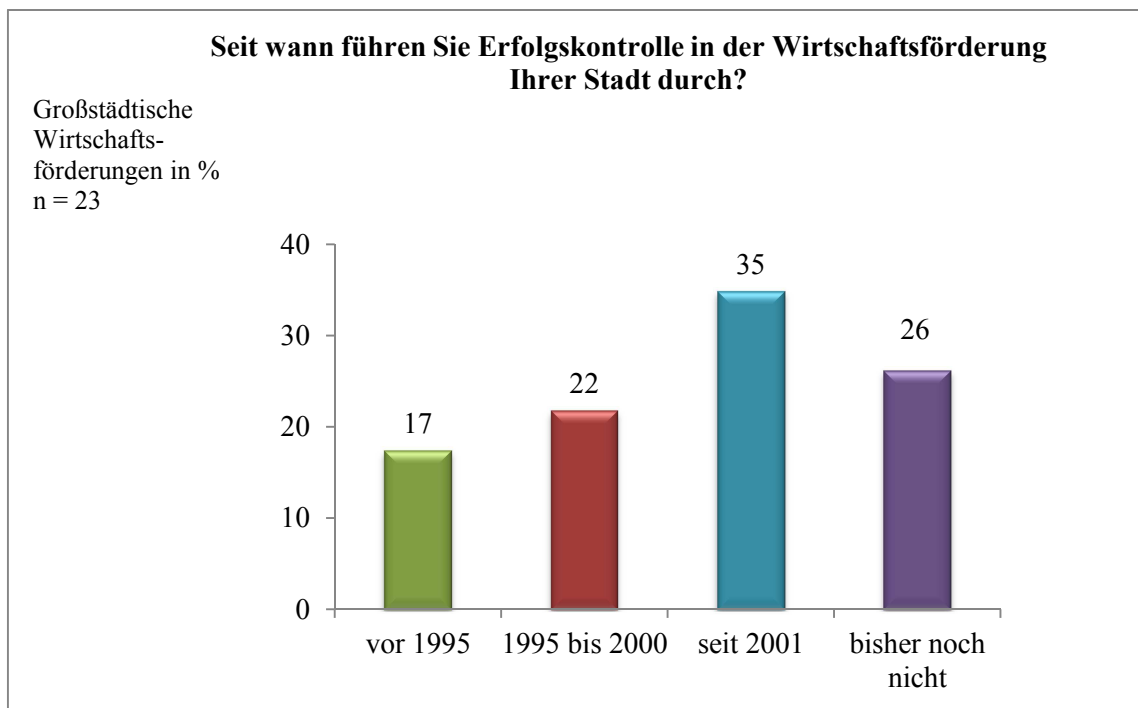


Abb. 24: Beginn der Erfolgskontrolle

Von den 23 großstädtischen Wirtschaftsförderungen, die eine Antwort auf die Frage gaben, seit wann sie eine Erfolgskontrolle durchführen, nennen drei Viertel der Befragten eine Jahreszahl, sodass eine Darstellung der zeitlichen Entwicklung des Einsatzes von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung näherungsweise möglich wird.

Im Großen und Ganzen bestätigen die Ergebnisse die Entwicklung der Diskussion um Erfolgskontrolle. Zwar geben 17 % der Befragten an, schon vor 1995 Erfolgskontrolle nach ihrem Verständnis durchgeführt zu haben. Weitere 22 % der Wirtschaftsförderungen haben im Zeitraum von 1996 bis 2000 damit begonnen. Der Großteil der befragten Wirtschaftsförderungen, nämlich 35 %, setzt sich tatsächlich erst seit 2001 mit dem Thema Erfolgskontrolle auch in der Praxis auseinander. Ein Viertel gibt an, bislang noch keine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchzuführen.

Gründe für die Durchführung von Erfolgskontrolle

Bislang sind die Aussagen für die Gründe einer Durchführung für Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung nicht systematisch untersucht. Während sich die Umfrage des Deutschen Institutes für Urbanistik (Difu) aus dem Jahr 1996 noch mit dem Thema Erfolgskontrolle ansatzweise auseinandersetzte, ermittelte die Difu-Umfrage im

Jahr 2000 lediglich die Werte für die Nutzung von Kennzahlen und Produkten sowie den Einsatz von Benchmarking (HOLLBACH-GRÖMIG 1996, 2001). Welche Gründe die befragten Wirtschaftsförderer für die Durchführung von Erfolgskontrolle anführen, zeigt Abb. 25:.

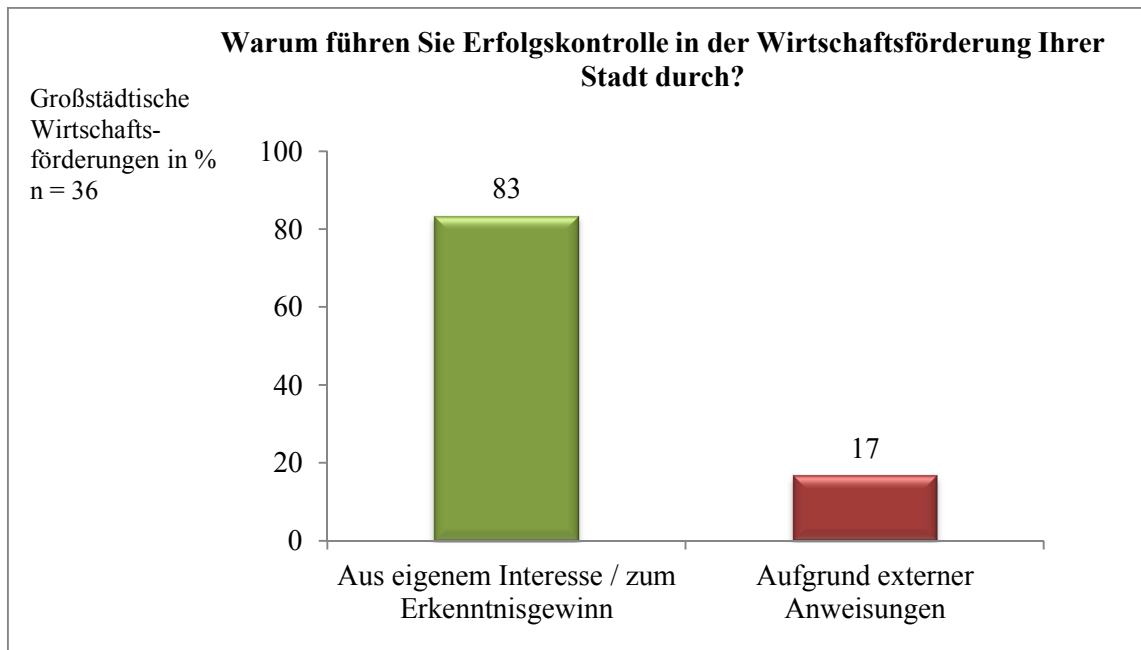


Abb. 25: Gründe für die Durchführung von Erfolgskontrolle

Eine deutliche Mehrheit von 83 % der befragten Wirtschaftsförderer gibt an, Erfolgskontrolle aus eigenem Interesse und zum Erkenntnisgewinn durchzuführen. Einen Auftrag bzw. Anweisungen externer Verantwortlicher erhalten hingegen 17 % der Befragten.

Bekanntheit von Instrumenten der Erfolgskontrolle

Um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zu erforschen, zu verstehen und zu beurteilen, ist es von Interesse, herauszufinden, wie bekannt die in der Literatur genannten Formen der Erfolgskontrolle überhaupt sind. Erst dadurch werden die Erforschung des derzeitigen Standes und weiterführende Empfehlungen möglich, denn bislang ist offen, ob im täglichen Sprachgebrauch der Wirtschaftsförderer der Begriff der Erfolgskontrolle auch einheitlich verstanden wird (vgl. Abb. 26:).

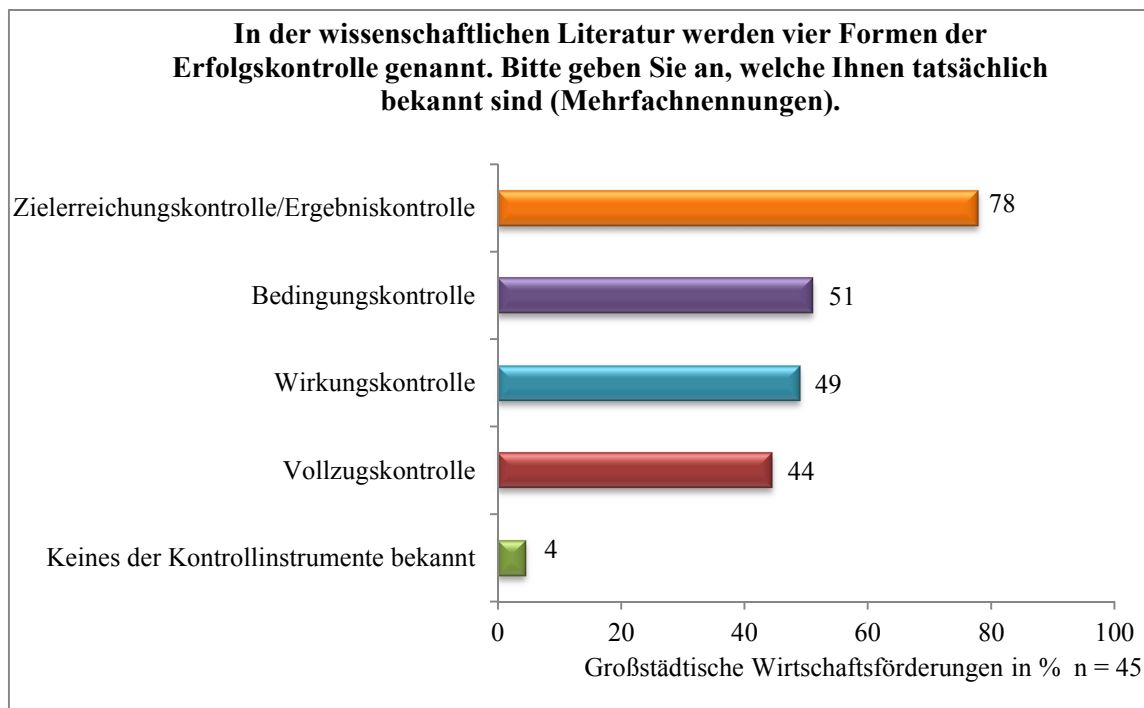


Abb. 26: Bekanntheit von Instrumenten der Erfolgskontrolle

78 % der Wirtschaftsförderer geben an, dass ihnen das Instrument der Zielerreichungskontrolle bzw. Ergebniskontrolle bekannt ist. An zweiter Stelle folgt die Bedingungskontrolle, die 51 % der Wirtschaftsförderer kennen. 49 % sagen, die Wirkungskontrolle sei ihnen vertraut, und 44 % gaben an über das Instrument der Vollzugskontrolle Bescheid zu wissen. Nur 4 % der befragten Wirtschaftsförderer ist keines der Instrumente bekannt.

Anwendung von Instrumenten der Erfolgskontrolle

Zwischen dem Bekanntheitsgrad der unterschiedlichen Formen von Erfolgskontrolle sowie dem Ausmaß der tatsächlichen Anwendung bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen gibt es Unterschiede. Die Voraussetzung für die Durchführung einer Erfolgskontrolle ist eine Zielanalyse der kommunalen Wirtschaftsförderung sowie ein konsistentes Zielsystem (HELD 2003: 49). Dabei stellt die Zielerreichungskontrolle oder Ergebniskontrolle mit der Analyse der Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung den Ausgangspunkt einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Praxis dar (Bvw 1989: 20). Die Systematik der Erfolgskontrolle ist dann allerdings immer noch nicht komplett. Nach wissenschaftlichem Standpunkt erreicht Erfolgskontrolle erst ihre vollständige Aussagekraft nach Durchführung der aufeinander aufbauenden vier Elemente der

Erfolgskontrolle (vgl. Kap. 4.3). Inwiefern die Wirtschaftsförderer nach ihrem Selbstverständnis die vier Formen der Erfolgskontrolle anwenden, verdeutlicht Abb. 27:.

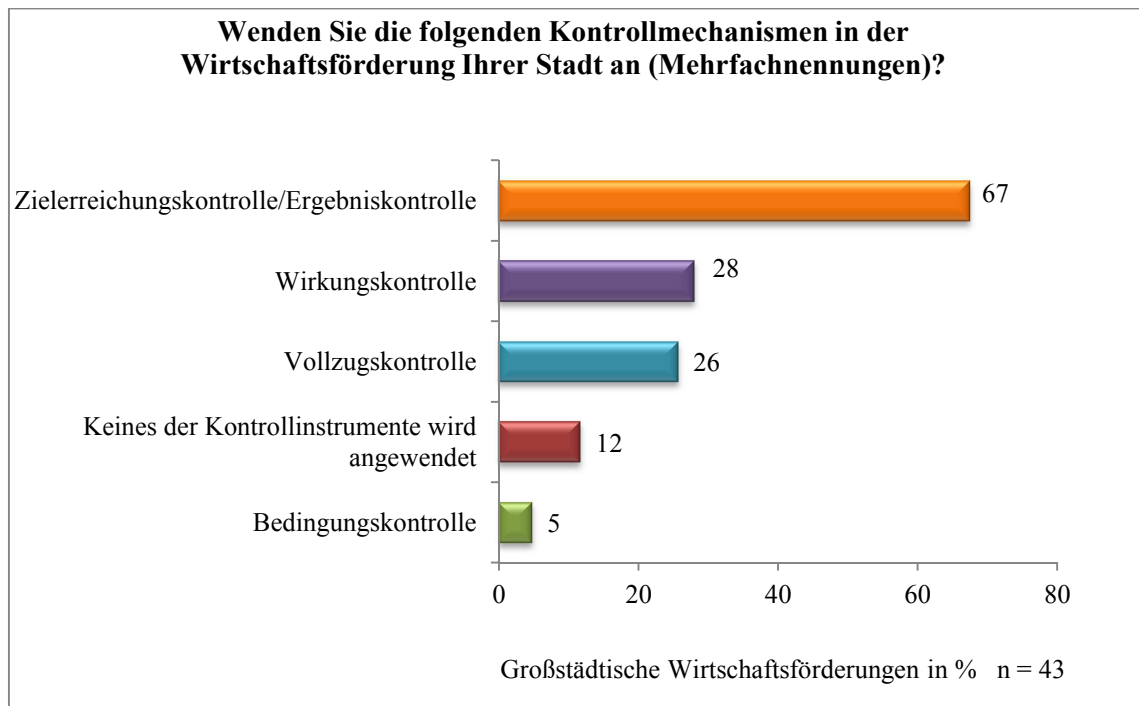


Abb. 27: Anwendung von Instrumenten der Erfolgskontrolle

Am meisten angewendet wird nach den Aussagen der befragten Wirtschaftsförderer das Element der Zielerreichungskontrolle bzw. Ergebniskontrolle (67 %). Trotz der in Kapitel 4.3 ausführlich beschriebenen Schwierigkeiten, die bei der Anwendung der weiteren Formen von Erfolgskontrolle auftreten, geben 28 % der befragten Wirtschaftsförderer bundesdeutscher Großstädte an, die Wirkungskontrolle einzusetzen. Die Vollzugskontrolle wird sogar nur von 26 % der Wirtschaftsförderer angewendet. Bei der Bedingungskontrolle beschränkt sich der Anteil der Anwender auf nur noch 5 %. Insgesamt 12 % der befragten Teilnehmer sagen aus, keines der genannten Kontrollelemente einzusetzen.

Angesichts der vorherrschenden Meinung, dass Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung lediglich in Form einer Ergebnis- und Vollzugskontrolle durchgeführt werden kann, weil die exogenen Faktoren und Multiplikatoreffekte nicht extrahiert werden können (vgl. Kap. 4.4), gibt das vorliegende Ergebnis erneut einen deutlichen Hinweis darauf, dass der Begriff der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung nicht eindeutig definiert und in seiner Bedeutung bei den handelnden Akteuren nicht hinreichend bekannt ist.

Anwendung anderer Elemente von Erfolgskontrolle

Bei dieser Fragestellung wird die unterschiedliche Verwendung des Begriffes Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung deutlich. Erfolgskontrolle wird demnach nicht als reines Konstrukt der vier Elemente Ergebnis-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle verstanden. Zwar steht ein finaler Nachweis aus, dennoch ist davon auszugehen, dass unter dem Begriff Erfolgskontrolle landläufig weitaus mehr verstanden wird, als dies unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten der Fall ist. Welche Elemente die Wirtschaftsförderer aktuell heranziehen, um sich den Anforderungen einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zu nähern, zeigt Abb. 28:.

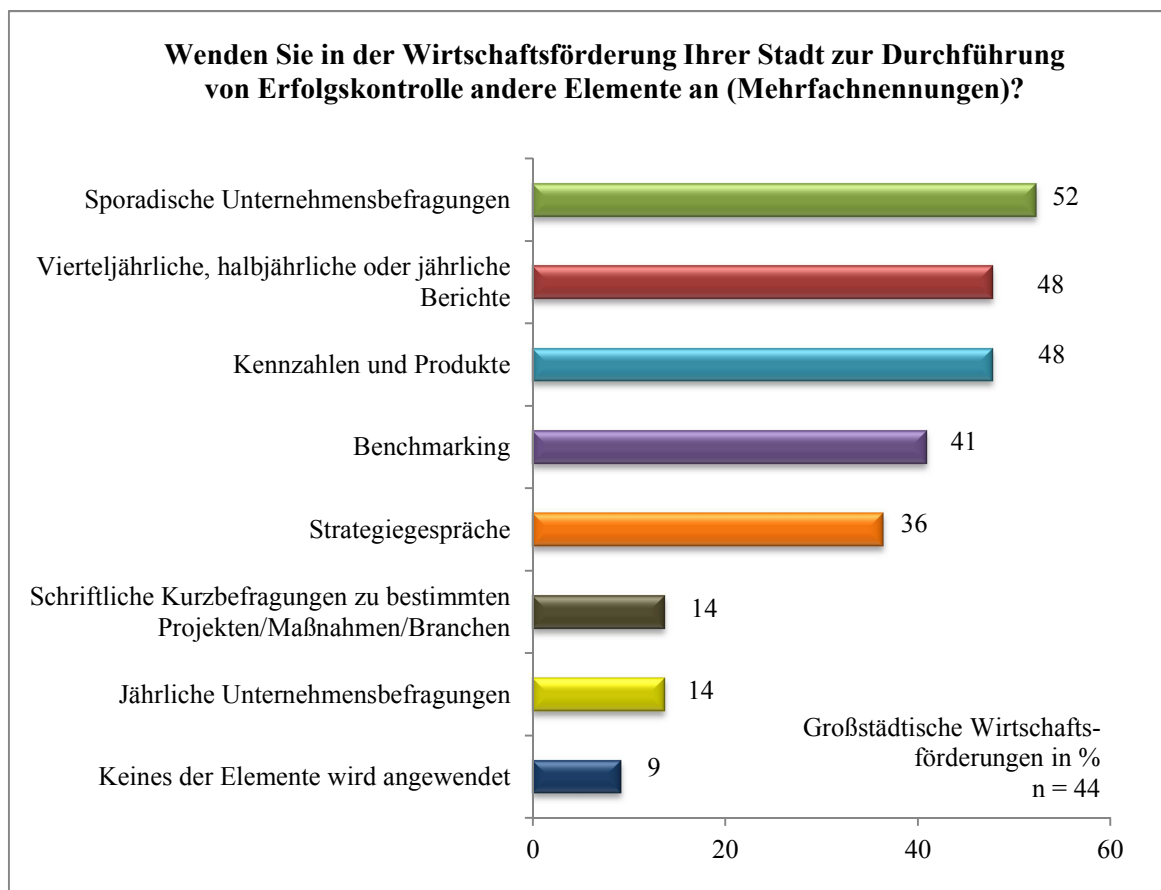


Abb. 28: Anwendung anderer Elemente von Erfolgskontrolle

52 % der an der Umfrage teilnehmenden Wirtschaftsförderer führen zur Kontrolle ihres Erfolges sporadische Unternehmensbefragungen durch. Jeweils 48 % der befragten Wirtschaftsförderer geben an, Berichte, die alle vier, sechs oder zwölf Monate erscheinen, sowie Kennzahlen und Produkte zur Erfolgskontrolle ihrer Wirtschaftsförderung zu

nutzen. Zum Instrument Benchmarking greifen 41 % der Wirtschaftsförderungen, Strategiegespräche führen 36 % durch. Um das Verhältnis von Aufwand und Ertrag der wirtschaftsfördernden Tätigkeiten zu bestimmen, greifen jeweils 14 % zu den Instrumenten der jährlichen Unternehmensbefragungen oder Kurzbefragungen zu bestimmten Projekten, Maßnahmen oder Branchen. Nur ein geringer Anteil von 9 % wendet keines der vorgegeben Elemente an.

Anteil der Arbeitszeit für Erfolgskontrolle

Bislang ist der Anteil der Arbeitszeit, den die Wirtschaftsförderer zur Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung aufwenden, unbekannt. Wie hoch dieser Anteil für das Jahr 2006 von den befragten Wirtschaftsförderern eingeschätzt wurde, wird in Abb. 29: dargestellt.

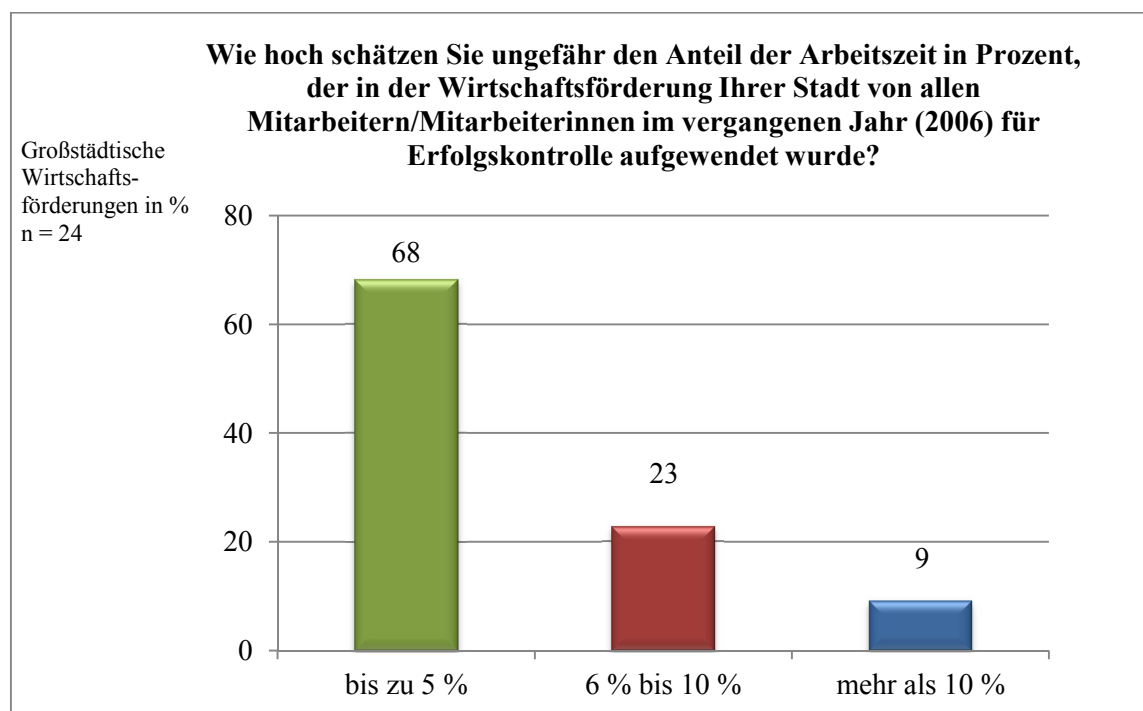


Abb. 29: Anteil der Arbeitszeit für Erfolgskontrolle

Knapp zwei Drittel der befragten Wirtschaftsförderer gaben an, dass sie bis zu 5 % ihrer Arbeitszeit im gesamten Jahr 2006 aufgewendet haben, um eine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchzuführen. Bis zu 10 % der Arbeitszeit wendeten 21 % der Wirtschaftsförderungen auf und 8 % aller befragten Wirtschaftsförderungen nahmen im Jahr 2006 mehr als 10 % ihrer Arbeitszeit für die Durchführung von Erfolgskontrolle in Anspruch.

Auftraggeber für Erfolgskontrolle

Die Problematik bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung soll unter anderem auf die methodischen Schwierigkeiten sowie den Zeit- und Personalmangel zurückzuführen sein (HOLLBACH-GRÖMIG 2001: 14). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Wirtschaftsförderungen in der Realität Erfolgskontrollen von externen Institutionen durchführen lassen, um mögliche methodische Probleme oder den Personal- und Zeitmangel zu kompensieren (vgl. Abb. 30:).

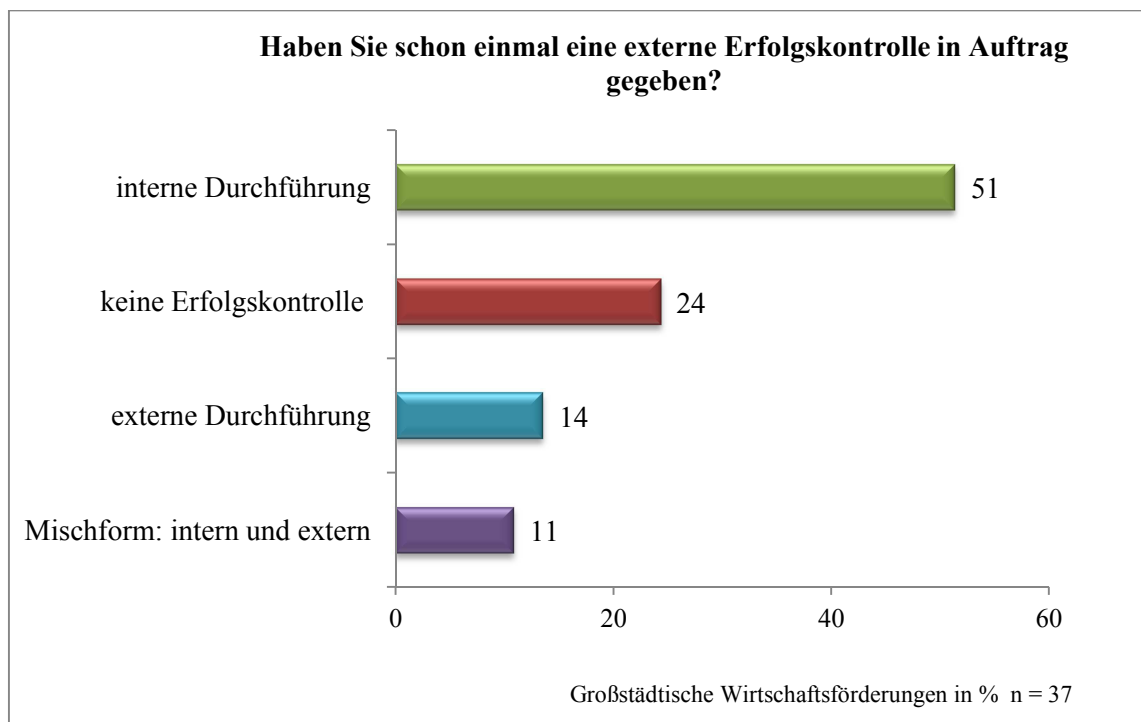


Abb. 30: Externe Durchführung der Erfolgskontrolle

51 % der befragten Wirtschaftsförderungen bundesdeutscher Großstädte führen eine Erfolgskontrolle selbst und ohne externe Hilfe durch. Lediglich 14 % beauftragen zumindest einmal eine externe Institution damit und nur 11 % nehmen die Mischform in Anspruch. Knapp ein Viertel der Wirtschaftsförderer gibt an, keine Erfolgskontrolle im jeweiligen Selbstverständnis durchzuführen.

Erfolgskontrolle als Überprüfungs- und Korrekturinstrument

Die kommunale Wirtschaftsförderung muss insbesondere in Zeiten knapper Haushaltsmittel ihren Beitrag zur positiven Gestaltung und Entwicklung des wirtschaftlichen Gemeinwesens aktiv präsentieren und den jeweiligen Mitteleinsatz als wirtschaftlich

vertretbar belegen. Zweck der Erfolgskontrolle ist es, sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des öffentlichen Handelns transparent zu machen (vgl. Kap. 4.2).

Eingesetzte Mittel und Instrumente sollen überprüft werden, indem man versucht, die erzielten Erfolge zu messen. Die Ergebnisse einer Erfolgskontrolle liefern wichtige Hinweise auf die Frage, ob der Mitteleinsatz im Vergleich zum Erfolg verändert werden sollte. Inwiefern aktuell mit den Ergebnissen von Erfolgskontrolle umgegangen wird, veranschaulicht Abb. 31:.

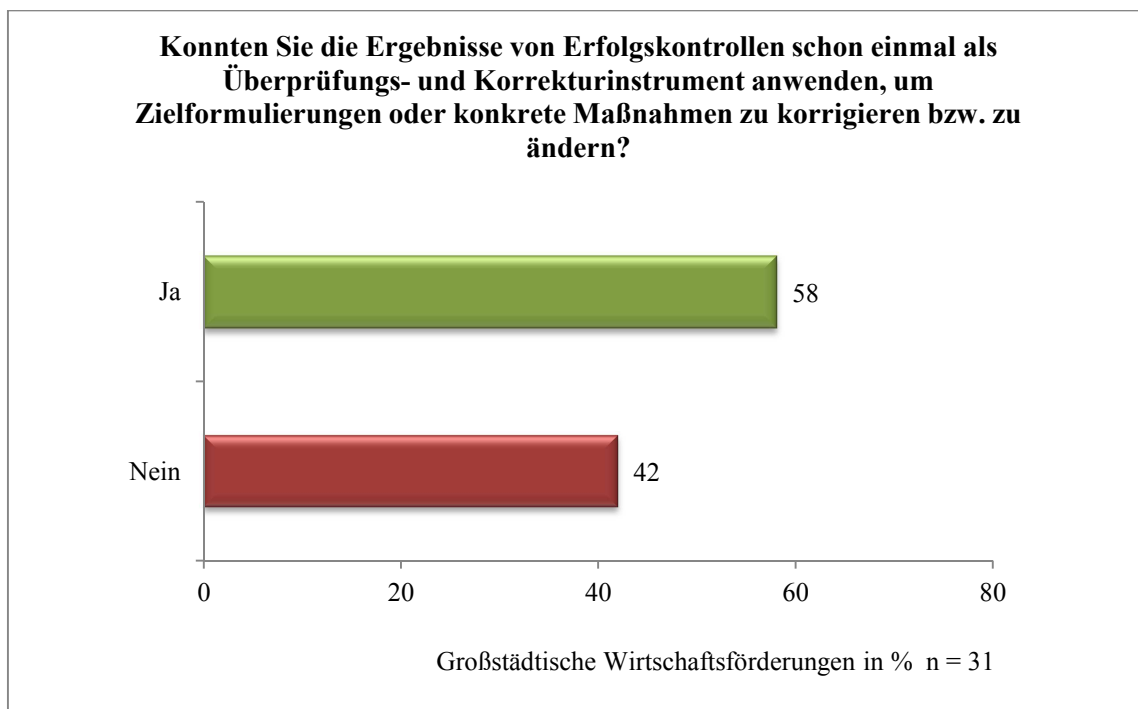


Abb. 31: Erfolgskontrolle als Überprüfungs- und Korrekturinstrument

Etwas über 40 % der befragten Wirtschaftsförderer verwenden bisher keine der Ergebnisse, welche eine Erfolgskontrolle hervorgebracht hat. Im Rahmen einer Korrektur des Mitteleinsatzes sagen 58 % der befragten Wirtschaftsförderer, dass sie schon einmal die Ergebnisse von Erfolgskontrollen als Korrekturmöglichkeit für ihren Maßnahmen- und Instrumenteneinsatz genutzt haben.

Probleme der Erfolgskontrolle

Die Probleme, die bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung auftreten können, sind vielfältig. Sie reichen von methodischen und methodologischen Problemen bis hin zu organisatorischen und politischen Schwierigkeiten. Eine systematische Untersuchung, welchen Problemen die Wirtschaftsförderer

tatsächlich aktuell gegenüberstehen, stand bislang aus. Erst die vorliegende Umfrage liefert Ergebnisse über die Probleme, die Wirtschaftsförderungen mit der Durchführung von Erfolgskontrolle haben (vgl. Tab. 8).

**Tab. 8: Prozentuale Gewichtung der Probleme von Erfolgskontrolle
(n = 32)**

Die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung meiner Stadt halte ich für problematisch, weil:	trifft voll und ganz zu/ trifft eher zu	trifft eher nicht/ trifft überhaupt nicht zu
Es bundesweit keinen Standard für Erfolgskontrolle gibt, der vergleichbar angewendet werden könnte	78	22
Es keine geeigneten Indikatoren gibt, mit denen man arbeiten könnte	75	25
Die Aussagefähigkeit der Ergebnisse mangelhaft ist	59	41
Das Thema einfach zu komplex ist	56	44
Das benötigte Personal dazu fehlt	47	53
Die Zeit dazu fehlt	47	53
Wir der Meinung sind, dass wir das Problem der Messung nicht lösen können	47	53
Wir keine Handlungsempfehlung kennen, die aufzeigt, wie man Erfolgskontrolle durchführen könnte	41	59
Das Geld dazu fehlt	34	66
Wir keinen Auftrag seitens Verwaltung/Politik haben	28	72
Wir einfach kein Interesse daran haben	9	91

78 % der befragten Wirtschaftsförderer sehen das größte Problem darin, dass es bundesweit keinen Standard für Erfolgskontrolle gibt, der vergleichbar anzuwenden wäre. Es fehlt derzeit noch ein allgemein anerkannter und mit vertretbarem Aufwand umzusetzender Standard für die Erfolgskontrolle sowie ein übertragbares Rezept, das alle Wirtschaftsförderungen bei der Durchführung ihrer Erfolgskontrolle anwenden könnten. Schwierigkeiten bereitet 75 % der Befragten außerdem die Tatsache, dass es keine geeigneten Indikatoren gibt, mit denen man arbeiten könnte. Derzeit gibt es zwar Indikatorensysteme, anhand derer Erfolgskontrolle durchgeführt werden kann. Dies trifft aber momentan nur für die privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsförderungen zu (vgl. Kap. 4.5).

Über die Hälfte der befragten Wirtschaftsförderer hält die Aussagefähigkeit der Ergebnisse, die im Rahmen einer Erfolgskontrolle erhoben werden, für mangelhaft und 56 % beurteilen das Thema der Erfolgskontrolle insgesamt für zu komplex, als dass sie es durchführen würden oder anwenden könnten. Bei der häufig genannten Begründung des Zeit- und Personalmangels teilen sich die Meinungen der befragten Wirtschaftsförderer in den deutschen Großstädten. Während 47 % die Zeit fehlt, behaupten 53 %, dass dies nicht zutrifft. Den Personalmangel führen ebenfalls 47 % als Grund an, 53 % hingegen sehen darin weniger ein Problem.

53 % aller befragten Teilnehmer gehen davon aus, dass sie das Problem der Erfolgsmessung lösen können. Während 41 % der Wirtschaftsförderer die Durchführung von Erfolgskontrolle als problematisch einstufen, weil sie keine Handlungsempfehlungen kennen, entkräften 59 % der Befragten das Problem durch die gegenteilige Aussage. Geldmangel wird lediglich von 34 % der Befragten als Problem definiert, deutlich mehr als die Hälfte der Wirtschaftsförderer ist der Meinung, dass der Mangel an Geld kein Hindernis bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung darstellt.

Die Begründung, dass die kommunale Wirtschaftsförderung weder von der Politik noch von der Verwaltung einen Auftrag zur Durchführung von Erfolgskontrolle hat, wird nur von 28 % der Befragten genannt, eine deutliche Mehrheit von 72 % geht vom Gegenteil aus. Nur ein geringer Anteil von 9 % antwortet, an der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung kein Interesse zu haben, 91 % äußern hingegen Interesse, Erfolgskontrolle in die Tat umzusetzen.

Verbesserungsvorschläge der befragten Teilnehmer

Auf die Frage, was getan werden könnte, um die Erfolgskontrolle in der jeweiligen Stadt zu verbessern, haben insgesamt sechs der befragten Wirtschaftsförderer konkrete Vorschläge genannt.⁹⁶ Zwei der Teilnehmer gaben an, dass sie nichts ändern würden, einer zeigte sich zufrieden mit dem aktuellen Pilotprojekt des Deutschen Verbandes der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e. V. (vgl. Kap. 4.5).

⁹⁶ Frage 26: Was sollte Ihrer Meinung nach getan werden, um die Erfolgskontrolle der kommunalen Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt zu verbessern? Wenn Sie hier nichts eintragen möchten, dann geben Sie bitte "keine Angabe" an.

Drei weitere Vorschläge beinhalten den Wunsch nach standardisierten Erfolgsindikatoren, die sowohl realisierbare Zielformulierungen für die Wirtschaftsförderungen ermöglichen, als auch einen Prozess der Erfolgskontrolle in den kommunalen Wirtschaftsförderungen initiieren können. Ein weiterer Vorschlag bezieht sich auf die Notwendigkeit, dass zunächst ein gemeinsamer politischer Wille in den Städten vorhanden sein muss, sodass der Prozess einer Erfolgskontrolle letztlich nicht an unüberwindbaren parteipolitischen Gegensätzen scheitern kann.

5.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung

Die Mehrheit der befragten Wirtschaftsförderungen bundesdeutscher Großstädte ist in privatrechtlicher Form organisiert, erst danach folgt die Organisationsform eines eigenen Amtes oder Fachbereiches. Knapp ein Drittel der Wirtschaftsförderungen beschäftigt zwischen sechs und zehn Mitarbeiter, rund ein Drittel mehr als 15 Mitarbeiter. In den meisten Fällen handelt es sich um Beschäftigte aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaft, Verwaltung, Geographie und Jura, deren Arbeitsschwerpunkte laut Geschäftsverteilungsplan in der Wirtschaftsförderung sowie der Struktur- und Arbeitsmarktförderung liegen.

Ihre Informationen bezieht die Mehrheit der Wirtschaftsförderer sehr häufig und häufig aus Einzelgesprächen mit Unternehmen sowie Branchen- bzw. Unternehmertreffen. Über 90 % der Wirtschaftsförderer formulieren strategische Ziele, die Mehrheit ist dafür selbst verantwortlich, die Politik übernimmt diese Rolle nur in rund einem Viertel der Fälle, 9 % formuliert keine langfristigen Ziele. Die operativen Ziele formulieren mit 84 % fast ausschließlich die Wirtschaftsförderer, geht es doch hier um die Umsetzung konkreter, kurzfristiger Ziele. Immerhin 14 % der befragten Wirtschaftsförderer haben keine kurzfristigen Ziele formuliert. Als Voraussetzung für den Instrumenten- und Maßnahmeneinsatz haben 38 % der Wirtschaftsförderer eine SWOT-Analyse zugrunde gelegt, die Mehrheit verzichtet jedoch darauf.

Bei der Frage, in welcher Priorität die strategischen und operativen Ziele zueinander stehen, liefern die Wirtschaftsförderer eine aktuelle Zielsystematik. Zu den wichtigsten strategischen Zielen zählen die Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur, die Schaffung einer diversifizierten Branchenzusammensetzung, die

Steigerung der Lebensqualität durch die Verbesserung des Wirtschaftsklimas, die positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes sowie die Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen.

Als operative Ziele nennen die Wirtschaftsförderer eine bestimmte Anzahl von Unternehmens- und Betriebsbesuchen, die Bereitstellung von Standortinformationen, die Begleitung der Unternehmen bei der Entscheidungsfindung sowie die Unterstützung bei Kapazitätsausweitungen. Zudem eine bestimmte Anzahl allgemeiner Beratungsgespräche und spezieller Existenzgründungsberatungen.

Die Mehrheit der Wirtschaftsförderer vereinbart keine konkreten Zielvereinbarungen mit übergeordneten Stellen, Organisationen oder Personen. Nur 34 % der befragten Wirtschaftsförderer verfestigen ihre Ziele anhand von quantifizierbaren Kriterien, wie z. B. der Anzahl der Unternehmens- und Betriebsbesuche, der Anzahl der allgemeinen Beratungsgespräche, der Existenzgründungsberatungen oder der Anzahl der Ansiedlungen und Gewerbeanmeldungen.

Zum Zeitpunkt der Umfrage nannten die Wirtschaftsförderer die Bestandspflege bzw. die Betreuung der ansässigen Unternehmen als ihren eindeutigen Aufgabenschwerpunkt. In der Reihenfolge der Nennungen landet die Ansiedlung und Akquisition von Unternehmen hinter der Herstellung von Kontakten auf Platz drei. Es folgen Werbung und Standortmarketing, Beratung von Unternehmen, Unterstützung von Existenzgründung, die Förderung von Clustern, Netzwerken und Schwerpunktbranchen sowie das Gewerbermanagement.

70 % der Wirtschaftsförderer gab an, in den vergangenen fünf Jahren eine oder mehrere Erfolgskontrollen durchgeführt zu haben. Die meisten erhalten dabei Unterstützung seitens der kommunalen Politik, auch wenn sich bei gut einem Drittel der Befragten die Unterstützung auf eine interne Verwendung der Ergebnisse beschränkt. Aus der Verwaltung heraus wird Erfolgskontrolle mehrheitlich unterstützt, wenngleich ein knappes Drittel der Wirtschaftsförderer nicht auf die Mitwirkung der Verwaltung zählen kann. Bereits vor der Jahrtausendwende haben fast 40 % der Wirtschaftsförderer schon Erfolgskontrolle durchgeführt, gut ein Drittel hat ab 2001 damit begonnen. Als Gründe führen die Wirtschaftsförderer das eigene Interesse sowie den damit verbundenen Erkenntnisgewinn an, nur wenige machen eine Erfolgskontrolle aufgrund externer Anweisungen.

Eine Erfolgskontrolle setzt sich aus den vier Teilelementen Zielerreichungs-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle zusammen. Die bekannteste Form ist die Zielerreichungskontrolle, die von zwei Dritteln der Befragten auch angewendet wird. Auch von den anderen Elementen hat circa die Hälfte der Wirtschaftsförderer schon einmal gehört, die Vollzugs- und Wirkungskontrolle wollen sogar rund ein Viertel schon angewendet haben.

Dass die Nutzung des Begriffes Erfolgskontrolle im Sprachgebrauch der Wirtschaftsförderer ganz und gar nicht einheitlich erfolgt, zeigt die Vielfalt der Elemente, die von ihnen als zur Erfolgskontrolle zugehörig akzeptiert werden. Sie nennen hauptsächlich Unternehmensbefragungen, Berichte, Kennzahlen und Produkte sowie Benchmarking und Strategiegespräche als Elemente einer von ihnen angewendeten Erfolgskontrolle.

Knapp zwei Drittel der Wirtschaftsförderer geben an, dass im Zeitraum eines Kalenderjahres insgesamt von allen Beschäftigten bis zu 5 % der Arbeitszeit für Erfolgskontrolle verwendet wird. In 51 % der Fälle wird Erfolgskontrolle nicht als Auftrag an eine externe Institution vergeben, sondern intern durchgeführt. Deutlich mehr als die Hälfte der Wirtschaftsförderungen konnte die Ergebnisse einer Erfolgskontrolle schon einmal als Überprüfungs- und Korrekturinstrument einsetzen.

Als problematisch wird die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erachtet, weil ein bundesweiter Standard mit geeigneten Indikatoren fehlt, um die Aussagekraft der jeweiligen Ergebnisse zu erhöhen. Das deckt sich mit dem formulierten Wunsch, dass standardisierte Erfolgsindikatoren sowie realistische Zielformulierungen den Prozess der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung stabilisieren.

Nach Ablauf der schriftlichen Befragung der Wirtschaftsförderungen bundesdeutscher Großstädte im Rahmen einer Vollerhebung haben sich methodische Mängel herausgestellt, die massive Auswirkungen auf den Forschungsprozess hatten. Während sich der methodische Fehler im Fragebogendesign zu einem unlösbaren Manko herauskristallisierte (vgl. Kap. 5.2.2), eröffnete das Befragungsergebnis eine völlig überraschende und neue Forschungsperspektive.

Obwohl der im Vorfeld der Befragung durchgeführte Pretest keine Hinweise auf Unstimmigkeiten oder Schwierigkeiten in der Organisation der Erhebung lieferte, musste, aufgrund der sich daraus ergebenden nicht mehr auszumerzenden Probleme, die

Auswertung lediglich in Form einer Häufigkeitsverteilung vorgenommen werden. In Fragebögen sollten Fremdworte vermieden werden, die in der Zielgruppe nicht allgemein üblich sind (DIECKMANN 2006: 410). Danach muss also sichergestellt sein, dass Begrifflichkeiten für die Befragten eine äquivalente Bedeutung haben (WIENOLD 2000: 109). Zu Beginn der Befragung war davon auszugehen, dass die als homogen einzustufende Erhebungseinheit der Wirtschaftsförderer bundesdeutscher Großstädte den Begriff der Erfolgskontrolle in seinen Dimensionen kennt und in seiner Bedeutung gleich verwendet. Die Annahme wurde ebenfalls durch die seit einigen Jahren intensiv geführte öffentliche Diskussion unter den Wirtschaftsförderern zur Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung aufrechterhalten.

Die herausragende Erkenntnis, die die Ergebnisse der schriftlichen Befragung offenbarten, war nun, dass sich die ursprüngliche Annahme, bei den Wirtschaftsförderern bundesdeutscher Großstädte sei ein einheitliches Nutzungsmuster bezüglich des Begriffes Erfolgskontrolle vorhanden, überraschenderweise als irrig erwiesen hat. Der Begriff der Erfolgskontrolle weist demnach unter den Wirtschaftsförderern keinen einheitlichen Sprachgebrauch auf, vielmehr ist das Verständnis des Begriffes höchst unterschiedlich und breit gestreut.

Vor diesem Hintergrund sind die gegebenen Antworten nur vage zu interpretieren bzw. auszuwerten. Die aus der Befragung gewonnenen Daten waren demnach von mangelhafter Qualität. Letztlich kann keine Aussage gemacht werden, ob die Ergebnisse auf den Ausgangsfehler der Befragung, auf Unsicherheit, auf Unwissenheit, auf einen potenziellen Unwillen oder auf eine Mischung aus allen genannten Gründen zurückzuführen ist. Es liegt ebenfalls kein eindeutiges Resultat darüber vor, wie viele Wirtschaftsförderungen der deutschen Großstädte tatsächlich eine Erfolgskontrolle qua Definition der einschlägigen Literatur (vgl. Kap. 4.1.2) in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchführen.

Um die Forschungsintention aufrecht zu erhalten und die Frage zu klären, inwiefern die Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung so, wie sie in der Literatur beschrieben ist, auch tatsächlich in der Praxis von den Wirtschaftsförderern durchgeführt wird, schließt sich eine weitere empirische Untersuchung an. Die bisherigen Aussagen der Gruppendiskussion und der schriftlichen Befragung werden mit weiteren 24 Experteninterviews komplettiert.

In den Vordergrund rücken bei den Experteninterviews die Klärung der Fragen nach dem jeweiligen Selbstverständnis sowie der Nutzung des Begriffes Erfolgskontrolle. Zusätzlich sollten weitere Forschungsfragen einen möglichen Zusammenhang zwischen den bisherigen Ergebnissen sowie der Stadtgröße und der Organisationsform der Wirtschaftsförderung klären.

5.3 Leitfadenorientierte Experteninterviews

Wenngleich davon auszugehen war, dass ein Grundverständnis von Erfolgskontrolle im Rahmen der aktuellen Diskussion bei den kommunalen Wirtschaftsförderern vorhanden ist, so hat sich im Verlauf der Befragung eine überraschende Interpretationsvielfalt des Begriffes ergeben. Der Ausdruck Erfolgskontrolle wird in der kommunalen Wirtschaftsförderung uneinheitlich verwendet, obwohl die befragte Gruppe aufgrund ihrer Tätigkeit als homogen gelten kann. Ausschlaggebend für die verschiedenartige Verwendung des Begriffes scheint eine hohe Unkenntnisquote über seine Bedeutung zu sein.

Wird ein Begriff uneinheitlich verwendet, so beeinträchtigt das die Vergleichbarkeit dessen, was die Befragten wahrnehmen (MAYER 2008: 9). Für die gleiche Frage kann demnach ein unterschiedliches Verständnis oder eine unterschiedliche Deutung zwischen den Befragten existieren. Die dadurch auftretenden Abweichungen haben ihren Ursprung darin, dass zum Zeitpunkt der Befragung lediglich der Kenntnisstand des Einzelnen bzw. die Vermutungen über den Sachverhalt erfragt werden können (KROMREY 1995: 268).

So empfiehlt MAYER (2008: 36) bei neuen, wenig untersuchten Problemstellungen, wie das bei der vorliegenden Thematik der Fall ist, eine explorative Untersuchung durchzuführen. Nach der Durchführung der Gruppendiskussion und der schriftlichen Befragung bleibt es zunächst bei dem ursprünglichen Ziel, herauszufinden, inwiefern die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Praxis mit den in der Literatur beschriebenen Anforderungen übereinstimmt. Die Fragestellung wird jedoch aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse dahingehend ergänzt, wie der verwendete Begriff der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung aus Sicht der Praktiker bestimmt bzw. beschrieben wird.

Möglicherweise stellt sich auch heraus, dass sich die Durchführung von Erfolgskontrolle aufgrund der jeweiligen Stadtgröße oder gar der Organisationsform unterscheidet. Vor diesem Hintergrund wurden zusätzlich insgesamt 24 Expertengespräche geführt, transkribiert und ausgewertet.

5.3.1 Leitfadenorientiertes Experteninterview als Forschungsmethode

FLICK (2007: 224) beschreibt das Leitfadeninterview als einen ökonomischen Weg der Befragung, sofern konkrete Aussagen über einen Gegenstand das Ziel der Datenerhebung sind. Eine Form von Leitfrageninterviews sind Expertenbefragungen (ATTESLANDER 2000: 154). Von Experteninterviews spricht man dann, wenn die befragten Personen über den Forschungsgegenstand besondere und umfassende Kenntnisse haben (ebd.: 152).

MEUSER und NAGEL (2002: 77) gehen davon aus, dass es sich bei den leitfadenorientierten Experteninterviews um eine technisch saubere Lösung bei der Erhebung von Daten handelt, da diese Forschungsmethode sowohl dem thematischen Interesse des Forschenden als auch dem des Experten gerecht wird. Dem Interview liegt ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen zugrunde, auf die der befragte Experte frei antworten kann (MAYER 2008: 37). In diesem Zusammenhang wird auch von einem offenen Konzept gesprochen, welches insbesondere zur Klärung von Zusammenhängen verwendet wird (ATTESLANDER 2000: 150). Jene Zusammenhänge werden auch als Betriebswissen⁹⁷ bezeichnet, also dem Wissen des Experten über das eigene Handlungsfeld (NOHL 2006: 20). Als typische Experten bezeichnet NOHL (2006: 20) zum Beispiel einen Personalchef, der über die Einstellungspraxis in seinem Unternehmen befragt wird. Im Mittelpunkt der Experteninterviews stehen demnach nicht die persönlichen Orientierungen und Einstellungen, sondern es ist vielmehr die Funktion des Experten als Repräsentant einer Institution oder Organisation und die damit im Zusammenhang stehenden Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen (MEUSER und NAGEL 2002: 72 f.).

⁹⁷ Darüber hinaus gibt es das sogenannte Kontextwissen. Hierbei handelt es sich um Wissen, welches sich Experten selbst angeeignet haben, in dem sie allerdings nicht selbst handeln (NOHL 2006: 20).

Wenngleich in der Literatur zu lesen ist, dass Expertengespräche in wenig strukturierten Interviewsituationen stattfinden, so wird bei den leitfadenorientierten Gesprächen eine Struktur beibehalten, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen zustande kommt (SCHNELL, et al. 2005: 322). Eine solche Orientierungshilfe verhindert, dass wichtige Aspekte im Gespräch unberücksichtigt bleiben. Die Orientierung des Forschers an einem Leitfaden gewährleistet zudem, dass der Befragte nicht zu sehr vom Thema abweicht (MEUSER und NAGEL 2002: 77), wobei es dem Forscher überlassen bleibt, wann und ob mit Zwischenfragen in das Gespräch eingegriffen wird (FLICK 1999: 112 ff.). Die Handhabung des Leitfadens erfolgt demnach nicht im Sinne eines standardisierten Ablaufes, sondern wird flexibel im Experteninterview eingesetzt (NOHL 2006: 21).

Darüber hinaus wird die Vergleichbarkeit der Daten erhöht und eine Strukturierung der erhobenen Daten erreicht (MAYER 2008: 37). Gewonnene Interviewtexte sind schließlich insofern vergleichbar, als dass sich alle Befragten zu den gleichen Themen äußern mussten (NOHL 2006: 21). Allerdings existiert bei der Durchführung von leitfadenorientierten Experteninterviews eine Reihe von Nachteilen, so z. B. die höheren Anforderungen an die Bereitschaft der Befragten zur Mitarbeit sowie ein höherer Zeitaufwand als bei standardisierten Befragungen (SCHNELL et al. 2005: 387).

Da es sich bei vorliegender Untersuchung um eine bislang wenig untersuchte Fragestellung handelt, erhält die Forschung einen explorativen Charakter und verfolgt das Ziel, zunächst eine Beschreibung des Sachverhaltes zu liefern (MAYER 2008: 36).

5.3.2 Untersuchungsdesign

Anhand von 24 leitfadenorientierten Experteninterviews sollen weitere Erkenntnisse über den Begriff der Erfolgskontrolle, den Einsatz von Erfolgskontrolle und dessen Voraussetzungen, aber auch über die Probleme von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung gewonnen werden. Die Experteninterviews dienen dazu, die Forschungsfragen weiter zu präzisieren.

So sollen die Gespräche Aufschluss geben über die Fragen, welche Synonyme für den Begriff der Erfolgskontrolle genutzt werden, oder was sich nach Meinung der Wirtschaftsförderer hinter dem Begriff der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung tatsächlich verbirgt. Aber auch Fragen nach der Art und Weise, wie Erfolgs-

kontrolle durchgeführt wird oder werden sollte und welche Probleme Wirtschaftsförderer bei der Durchführung sehen, können hier beantwortet werden. Nicht zuletzt ist die Frage nach den Zielformulierungen wichtig, denn nur wer Ziele hat, kann schließlich deren Erreichungsgrad im Sinne der Definition von Erfolgskontrolle messen. Die Experteninterviews liefern Antworten auf die Fragen, die bei der Gruppendiskussion noch nicht beantwortet werden konnten.

Ein problematischer Aspekt, der sich bereits nach der schriftlichen Befragung herausgestellt hat, ist die Tatsache, dass es unter den Wirtschaftsförderern zum Verständnis des Begriffes Erfolgskontrolle ein breites Spektrum an Meinungen gibt. Die weiterführende Forschungsfrage lautete deshalb:

Ist die unterschiedliche Sichtweise der Wirtschaftsförderer zum Begriff der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung möglicherweise auf die Stadtgröße und damit auf die personelle und finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderung zurückzuführen?

Dazu werden zunächst die insgesamt 79 bundesdeutschen Großstädte vor Beginn der Untersuchung in die drei Größenklassen 100 000 bis 199 000, 200 000 bis 499 000 sowie über 500 000 Einwohner unterteilt. Innerhalb dieser drei Kategorien werden jeweils acht Städte ausgewählt⁹⁸. Die ausgewählten Experten weisen keine Überschneidung mit den Teilnehmern der vorangegangenen Gruppendiskussion auf.⁹⁹

Die Interviews werden schließlich mit den betreffenden Wirtschaftsförderern der ausgewählten Städte geführt, die sich zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung äußern können. Dabei werden keine Hierarchien berücksichtigt, lediglich das Expertenwissen gibt den Ausschlag über die Wahl des Interviewpartners. Vor Beginn der eigentlichen Befragung wurde der Leitfaden in Probeinterviews getestet, also ein Pretest durchgeführt. Dabei wurden sowohl die inhaltlichen als auch die

98 Eine überschaubare Fallzahl von insgesamt 30 Fällen sollte bei Experteninterviews nicht überschritten werden (MAYER 2008: 41).

99 In der Stadt Karlsruhe fand zwischen der Durchführung der Gruppendiskussion und des Experteninterviews ein Personalwechsel statt. Folglich ist die Stadt Karlsruhe zwar in beiden Forschungsdesigns vertreten, beim Interviewpartner handelt es sich aber um unterschiedliche Personen.

technischen Aspekte getestet und verbessert. Bei der Hauptuntersuchung wurden alle ausgewählten Interviewpartner vorab schriftlich darüber informiert, dass eine erneute Kontaktaufnahme zur Terminvereinbarung eines Telefoninterviews erfolgen würde. In dem versendeten Anschreiben wurde das Untersuchungsziel und -design ausführlich dargestellt. Außerdem wurde die technische Vorgehensweise erläutert und auf den Mitschnitt des Interviews hingewiesen.

Zu Beginn der Interviews, sowohl bei den Probeinterviews als auch bei der eigentlichen Befragung, wurden alle Teilnehmer explizit darauf aufmerksam gemacht, dass das Gespräch zum Zwecke der Transkription aufgezeichnet wird. Die Experteninterviews konnten schließlich anhand des folgenden Leitfadens durchgeführt werden.

- a. Mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren. War das an einem einzelnen Projekt, oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben Sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf?
- b. Eventuell nachhaken: Wie genau ist das abgelaufen? Welche Arten von Erfolgskontrolle waren das?
- c. Wenn Sie jetzt jemandem erklären müssten, was Sie unter Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung verstehen, wie würden Sie das machen?
- d. Wenn die **Eingangsfrage verneint** wird, dann nachfragen: *Führt nur der Interviewpartner keine Erfolgskontrolle durch, oder ist dies in der gesamten Institution / im gesamten Amt (nicht) der Fall? Gibt es einen Kollegen, der Erfolgskontrolle durchführt oder durchgeführt hat?*

Zum Schluss der Interviews wurde noch die Organisationsform sowie die Zahl der Mitarbeiter in der kommunalen Wirtschaftsförderung erfragt. Dies geschah vor dem Hintergrund einer weiteren Forschungsfrage, nämlich:

Ist ein Zusammenhang zwischen der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung und der Organisationsform der Wirtschaftsförderung erkennbar?

Alle Telefoninterviews wurden mit der Telefonsoftware Skype¹⁰⁰ geführt und mit dem Computerprogramm Pamela¹⁰¹ aufgenommen, so dass im Anschluss eine Transkription mit Hilfe der Software Audacity¹⁰² erfolgen konnte.

5.3.3 Auswertungstechnik

Das Ziel einer inhaltlichen Strukturierung, die hier zugrunde gelegt wird, ist es, bestimmte Thesen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Im Vergleich der erhobenen Interviewtexte soll das Überindividuell-Gemeinsame herausgearbeitet werden (MEUSER und NAGEL 1991: 452).

Vorliegende Auswertung erfolgt in enger Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2007) sowie an die pragmatische Vorgehensweise der Auswertung von Experteninterviews nach MAYER (2008). Welche Inhalte letztlich aus dem vorliegenden Material herausgearbeitet werden, hängt von den Kategorien ab, die eng theoriegeleitet entwickelt werden (MAYRING 2007: 89).

Voraussetzung für die Auswertung des Materials ist eine exakte Codierung aller Textstellen. Dazu werden alle Aussagen der Experten in den transkribierten Interviews mit Nummern codiert und damit eine Nachvollziehbarkeit der Quelle ermöglicht. Jede Textpassage eines Experten erhält die Nummer des geführten Interviews sowie die fortlaufende Nummer der Aussagen. So bekommt die vierte Aussage des Experten im

¹⁰⁰ Bei Skype handelt es sich um eine kostenlose Telefonsoftware, mit der man vom Computer aus ins Festnetz oder zu anderen Computern telefonieren kann.

¹⁰¹ Die Software Pamela ermöglicht es, Gespräche, die mit Skype geführt werden, aufzunehmen. Die erzeugten mp3-Dateien können dann über das Programm Audacity problemlos abgespielt und transkribiert werden.

¹⁰² Audacity ist ein kostenloser Audio-Editor, der in der Lage ist, sämtliche Audiosignale festzuhalten und auf der Festplatte zu speichern. Das Abspielen der Audio-Dateien in regulierbarer Geschwindigkeit erlaubt eine Transkription der aufgezeichneten Inhalte.

elften Interview die Codierung 11.4 zugewiesen, die fünfte Aussage dann die Nummer 11.5 usw. Dadurch bleibt die Transparenz erhalten, die Struktur der Auswertung wird nachvollziehbar, die letztlich getroffenen Aussagen sind intersubjektiv überprüfbar (MAYER 2008: 10).

Neben der Codierung der Textstellen und der Größenklassifizierung der Stadt ist noch eine weitere Codierung von Bedeutung, nämlich die Unterscheidung, ob die Aussage durch den Experten einer Ämterlösung (A) oder einer privatrechtlichen Organisationsform (G) gemacht wurde (vgl. Tab. 9).

Tab. 9: Kategorienschema Auswertung Experteninterviews

Stadt-Kategorie	Organisationsform	Interview-nummer	Absatz-nummer	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Reduktion
1	A	17	1	Erfolgskontrolle passiert in dieser Stadt grundsätzlich für jedes Förderprogramm.	Erfolgskontrolle wird durchgeführt	K 1	Erfolgskontrolle ja
1	A	17	5	Das, was die öffentliche Hand macht, finanziert sie mit Steuern. Daraus resultiert die Verpflichtung zu kontrollieren, ob diese Vergabe öffentlicher Mittel sinnvoll sind.	Kontrolle, ob Steuermittel richtig und sinnvoll verwendet werden	K2	Rechtfertigung der eingesetzten Steuermittel
1	A	17	13	Der Begriff wird sinnvollerweise vielschichtig verwendet, weil die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen ebenfalls sehr unterschiedlich sind.	Der Begriff Erfolgskontrolle ist genauso vielschichtig wie die Wirtschaftsförderung	K3	Begriff ist vielschichtig
1	G	24	3	Ziele werden formuliert, indem die Aussage getroffen wird, dass durch den Einsatz von bestimmten Mitteln eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen geschaffen wird.	Quantifizierende Zielformulierungen in Abhängigkeit des Mitteleinsatzes	K 7	Quantifizierende Zielformulierungen
2	A	20	5	Erfolgskontrolle ist zu variabel einsetzbar, und zwar immer so, wie es gewünscht ist.	Erfolgskontrolle zu variabel einsetzbar	K 6	Verfälschende Aussagen möglich
3	G	22	7	Als Erfolgskontrolle sollte die Qualität in den einzelnen Betrieben hinterfragt werden. Die Kontrolle der Zielerreichung ist mehr als eine reine Statistik zu führen, auch wenn es sich einfach anhört.	Fraglich bleibt die Qualität der gemessenen Erfolge, wenn diese lediglich quantifiziert werden	K 6	Qualität der Erfolge nicht messbar

Somit können sich folgende interne Strukturen ergeben: 1 A 17 1, d. h. es handelt sich um die erste Textpassage des 17. Interviews einer Stadt mit über 500.000 Einwohnern, in der die Wirtschaftsförderung als Amt organisiert ist. Die vollständige Transkription der Experteninterviews findet sich im Anhang B. Zitate im laufenden Text, die aus der Niederschrift entnommen sind, werden daher mit B und der jeweiligen Textpassage, z. B. 17.1 bezeichnet.

Der erste Schritt zur Verdichtung des Textmaterials besteht aus der Paraphrasierung. Gesprächsinhalte werden textgetreu mit den eigenen Worten wiedergegeben, wobei auch Inhalte und Aspekte beachtet werden, die bei den zu Beginn formulierten Forschungsfragen noch keine Berücksichtigung fanden (ebd.: 51). Dabei wird auf alle nicht inhaltstragenden Textbestandteile sowie ausschmückenden Formen verzichtet und in einer einheitlichen Sprachebene paraphrasiert (MAYRING 2007: 62). Aus den paraphrasierten Textbestandteilen ergeben sich bei erneuter Durchsicht des Materials Themen, die sich zu weiteren forschungsleitenden Fragen formulieren lassen. Sie sind gleichzusetzen mit den Kategorien, denen die Textpassagen schließlich zugeordnet werden.

Die Fragestellungen werden nach weiterer Durchsicht des Materials bei Bedarf modifiziert. So ergeben sich im Rahmen der Auswertung schließlich die folgenden Fragestellungen bzw. Kategorien:

- Aus welchen Gründen und in welchen Einsatzbereichen wird oder sollte Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchgeführt werden?
- Welche Begriffe werden von den befragten Wirtschaftsförderern synonym für den Begriff Erfolgskontrolle benutzt und wie wird der Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung von den Wirtschaftsförderern definiert?
- Wird Erfolgskontrolle durchgeführt und gibt es Zielformulierungen? Sind diese Zielformulierungen quantifiziert oder qualitativ beschrieben und auf welche Art und Weise wird Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchgeführt?
- Wie werden die Probleme bei der Durchführung sowie die Aussichten von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung eingeschätzt?

Bereits während der Sichtung des Materials wird das Kategoriensystem vervollständigt und kann schließlich über die weitere Generalisierung sowie Reduktion ausgewertet werden. Beim Schritt der Reduktion werden innerhalb eines Interviews doppelte

bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen, so dass ein weiteres Abstraktionsniveau mit den zentralen Inhalten entsteht (MAYRING 2007: 62).

Für die Ergebnisaufbereitung werden in der Literatur keine allgemeinen Regeln angegeben, da sie von der jeweiligen Fragestellung abhängig sind (MAYER 2008: 47). FLICK (2007: 264) verweist darauf, dass die Auswertung anhand bestimmter Fragestellungen den Zeitaufwand des Forschungsdesigns in einen angemessenen Rahmen bringt. Im Rahmen der vorliegenden Auswertung werden begrenzt quantitative Analyseschritte mit einbezogen (MAYRING 2007: 471).

5.3.3.1 Gründe für Erfolgskontrolle und ihre Einsatzbereiche

Die kommunale Wirtschaftsförderung wird zunehmend damit konfrontiert, Nachweise für den Erfolg ihres Handelns zu erbringen. Das zeigt die Diskussion der vergangenen Jahre, in der es vor dem Hintergrund sich ändernder gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen darum geht, die für Maßnahmen und Instrumente verwendeten Steuermittel gegenüber der Öffentlichkeit zu rechtfertigen. Das fällt insbesondere dann schwer, wenn die kommunale Wirtschaftsförderung aufgrund der markantesten wirtschaftlichen Kennziffern, wie z. B. Arbeitslosenquote oder Höhe der Gewerbesteureinnahmen, keine offensichtlich positiven Nachrichten präsentieren kann. Ungeachtet der Tatsache, dass viele Indikatoren, die zur Messung von Erfolg herangezogen werden, nur selten einen kausalen Nachweis zwischen dem Tun und Handeln einer kommunalen Wirtschaftsförderung und dem Ergebnis volkswirtschaftlicher Kennziffern zulassen, versuchen Wirtschaftsförderer dennoch, der Anforderung gerecht zu werden und den Beweis über ihren getätigten Einsatz zu führen (vgl. Tab. 10).

Tab. 10: Gründe für die Durchführung von Erfolgskontrolle

Auswertung gesamt und nach Organisationsform und Größenklassen	Gesamt	davon als Amt organisiert			davon als GmbH organisiert		
Größenklassen		Einwohnerzahlen			Einwohnerzahlen		
		Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000	Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000
Prüfung/Korrektur/Fehlerbeseitigung	8	4	2	1		1	
Rechtfertigung	3	1		2			
Allgemein wünschenswert/richtig	8	5		2			1

Auf die Frage, warum Wirtschaftsförderer Erfolgskontrolle nach ihrem jeweiligen Selbstverständnis durchführen, geben insgesamt 19 Experten im Rahmen der Expertengespräche Auskunft. In acht Fällen wird die Prüfung, Korrektur sowie Fehlerbeseitigung als Begründung angegeben. Sowohl die Verwendung der von der Wirtschaftsförderung eingesetzten Geldmittel für Maßnahmen als auch die Art und Weise der geleisteten Arbeit stehen hier im Vordergrund. Die Durchführung von wirtschaftsfördernden Maßnahmen muss nach Ansicht der Experten eine nachvollziehbar positive Wirkung erzielen und sinnvoll sein. Erfolgskontrolle kann hierbei das Prüfinstrument sein und letztlich dazu dienen, eventuell unbefriedigende Ergebnisse zu korrigieren, also demnach den Mittel- bzw. Maßnahmeneinsatz der Wirtschaftsförderung so zu ändern, dass anschließend mit einem positiven Ergebnis zu rechnen ist.

„(...) im Prinzip muss ja all das, wofür öffentliche Mittel ausgegeben werden, da muss ja ein Verwendungszweck benannt werden, auch im Zuwendungsbescheid oder in den Programmen. So, und dieser Verwendungszweck wird auf eine adäquate Art und Weise geguckt, ist dieser Verwendungszweck auch erreicht.“ (B 17.6)

„... haben natürlich dann auch Unternehmen, die sehr unzufrieden, die vergleichsweise schlechte Noten gegeben haben, auch noch mal im Nachgang auch noch mal gezielt aufgesucht, um da auch noch mal nachzuhaken, wo denn in der Vergangenheit vielleicht

mal was schief gelaufen ist oder wo vielleicht mal der Eindruck entstand, dass was schief gelaufen ist.“ (B 14.5)

Weitere acht Wirtschaftsförderer halten eine Durchführung von Erfolgskontrolle für allgemein wünschenswert und wichtig und versprechen sich einen deutlichen Gewinn in Bezug auf die interne Informationsgewinnung. Ziel der Experten ist es, die Hintergründe für bestimmte Wirkungen zu erkennen und das Ergebnis mit dem Mittel- und Maßeinsatz in eine kausale Verbindung zu bringen. Hinter den Aussagen der Experten, Erfolgskontrolle ist wünschenswert und richtig, steht letztlich der Wunsch bzw. Wille nach Beseitigung der Unkenntnis von Wirkungszusammenhängen, so dass die Wirtschaftsförderer mit dem Wissen agieren können, welcher Mittel- und Maßeinsatz zu welchem Ergebnis führt. Daraus resultiert z. B. die folgende Aussage:

„(...) eine klare Übersicht über das, was an unseren Aktivitäten wirklich erfolgsträchtig ist und das, was ins Leere geht. Das ist nämlich so sehr schwer zu beurteilen.“ (B 19.22)

Drei der befragten Experten begründen die Durchführung von Erfolgskontrolle mit ihrem Interesse, die Ergebnisse ihrer Arbeit und den damit verbundenen Mitteleinsatz zu rechtfertigen. Insgesamt 17 von 19 Wirtschaftsförderern, die sich zu diesem Thema geäußert haben, sind in einem Amt organisiert. Ausführungen zur Frage der Gründe werden insbesondere in den Städten mit mehr als 500 000 Einwohnern und in den Städten der 3. Kategorie, also jenen mit 100 000 bis 199 000 Einwohnern, gemacht. Von den Experten der mittleren Kategorie haben lediglich drei eine Aussage getätigt.¹⁰³

Die Einsatzbereiche von Erfolgskontrolle variieren. Von den insgesamt fünf Experten, die sich dazu zu Wort melden, werden ebenfalls fünf allgemeine Bereiche genannt, in denen Erfolgskontrolle bei der kommunalen Wirtschaftsförderung zum Zeitpunkt der Interviews angewendet wird:

- Förderprogramme
- Wirtschaftspläne, Geschäftsberichte

¹⁰³ Im Folgenden werden die unterschiedlichen Einwohnerstärken der Städte auch als Kategorien eingeteilt. Kategorie 1 entspricht den Städten mit einer Einwohnerzahl über 500.000. Kategorie 2 bezeichnet Städte mit 200.000 bis 499.000 und Kategorie 3 Städte mit 100.000 bis 199.000 Einwohnern.

-
- Zuwendungsbescheide
 - Investitionsförderung
 - In privatrechtlichen Organisationen

Zum einen kommt Erfolgskontrolle im Rahmen der Bearbeitung von Förderprogrammen zum Einsatz, zum anderen bei den Wirtschaftsplänen und Geschäftsberichten. Erfolgskontrolle wird dabei von den Experten bei jeglichen Programmen oder Zuwendungsprojekten als immanent angesehen.

„Das heißt also Erfolgskontrolle für jedes Programm, was es hier in XX gibt – erstens. Zweitens auch in jedem Programm für jedes Zuwendungsprojekt wird eine Erfolgskontrolle gemacht und die ausgelagerten Einrichtungen werden, wie ich es Ihnen eben am Beispiel der XX gesagt habe, kontrolliert und diese Erfolgskontrolle wird in den letzten Jahren, je knapper die öffentlichen Mittel geworden sind, umso intensiver gemacht.“
(B 17.4)

Deutlich wird, dass der Nachweis vom Erfolg einer Wirtschaftsförderung insbesondere dann erbracht wird, wenn es einen nachweisbaren Mittelfluss gibt, dessen Wirkung und Auswirkung tatsächlich im Sinne einer Dokumentation messbar ist. So z. B. im Bereich der Investitionsförderung, die an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist und in deren Rahmen sich ansiedelnde Unternehmen und Betriebe den Nachweis über die Erreichung der zuvor vereinbarten Zielsetzungen führen müssen.

„Wenn Sie z. B. sich beziehen auf die klassische Investitionsförderung, GA-Förderung, da sind ganz klar spezifisch Arbeitsplatzziele definiert, da sind Frauenarbeitsplätze definiert, da sind Auszubildendenplätze definiert, und wenn diese Ziele nicht erreicht sind, widerrufen wir die Förderung, ohne Wenn und ohne Aber.“ (B 24.6)

Schwieriger wird es, so räumt ein Experte ein, wenn es darum geht, einen Erfolgsnachweis in der Bestandspflege zu erbringen, also ohne dass zuvor Fördermittel geflossen sind, deren Bereitstellung an klar definierte Kriterien gebunden war. Im Rahmen der Bestandspflege konnte keiner der interviewten Experten einen eindeutig umrissenen Einsatzbereich nennen. Vielmehr wird auf die besondere Schwierigkeit bei der Durch-

führung von Erfolgskontrolle im wichtigsten Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung hingewiesen (vgl. Kap. 5.2.2.3).

„Ja, das ist wie auch immer. Schwieriges Feld.“ (B 24.7)

Einer der befragten Experten, der kommunale Wirtschaftsförderung im Rahmen einer Ämterlösung betreibt, vermutet, dass das Instrument der Erfolgskontrolle eher in privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsförderungen zum Einsatz kommt. Hier wird als Erklärung geliefert, dass ein erfolgsabhängiges Honorar in einer privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungseinheit ein weitaus größerer Anreiz für die Durchführung von Erfolgskontrolle darstellt, als das der Fall für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes sein kann.

„Ich gehe davon aus, dass sie bei GmbHs sehr viel häufiger auf eine Erfolgskontrolle treffen werden, weil der entsprechende Geschäftsführervertrag so gestaltet ist, als dass sie das bei Ämtern finden würden, das ist meine These.“ (B 5.10)

Im Verlauf der Expertengespräche wurden von den Wirtschaftsförderern unterschiedliche Begrifflichkeiten genutzt, wenn es darum ging, Erfolgskontrolle zu beschreiben. Welche Synonyme genannt wurden und wie die Experten Erfolgskontrolle aus ihrer persönlichen Sicht tatsächlich definieren, zeigt das folgende Kapitel.

5.3.3.2 Synonyme des Begriffes Erfolgskontrolle und Begriffsbestimmungen

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung ließen bereits vermuten, dass der Begriff Erfolgskontrolle in seiner definitorischen Ausprägung von den kommunalen Wirtschaftsförderern unterschiedlich verstanden und verwendet wird. Die zu Beginn der Untersuchungen getroffene Annahme, dass es sich bei den kommunalen Wirtschaftsförderern um eine recht homogene Gruppe handelt, die über einen annähernd ähnlichen Wissensstand verfügt, hat sich in Bezug auf die Nutzung und Bestimmung des Begriffes Erfolgskontrolle nicht bestätigt. Vielmehr nutzt die vermeintlich homogene Gruppe der Wirtschaftsförderer den Begriff ganz unterschiedlich. Das drückt sich in besonderem Maß u. a. durch die Vielfalt an verwendeten Synonymen aus (vgl. Tab. 11).

Tab. 11: Synonyme für den Begriff Erfolgskontrolle

Auswertung gesamt und nach Organisationsform und Größenklassen	Gesamt	davon als Amt organisiert			davon als GmbH organisiert		
Größenklassen		Einwohnerzahlen			Einwohnerzahlen		
		Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000	Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000
Evaluation	6	1		2	1	1	1
Kontrolle der Zielerreichung	2					1	1
(Projekt)-Controlling	2	1			1		
Städteranking	1				1		
Benchmarking	1	1					
Bilanz	1						1

Insgesamt 13 der befragten 24 Experten nutzen bei ihren Äußerungen für den Begriff Erfolgskontrolle diverse Synonyme. Am deutlichsten hebt sich die Verwendung des Begriffes Evaluation hervor (6)¹⁰⁴. Selbst wenn in der Fragestellung der Begriff Erfolgskontrolle enthalten ist, wird er teilweise in den Antworten der Experten durch das Wort Evaluation einfach ersetzt.

„Wann ist es ein Erfolg der Wirtschaftsförderung, wenn ein Unternehmen nicht abgewandert ist? Also da sehe ich sehr, sehr viele Probleme in der Evaluation, muss ich ehrlich sagen.“ (B 5.3)

Eine weitere Bezeichnung, die anstelle von Erfolgskontrolle in den Gesprächen genutzt wird, ist der Terminus Kontrolle der Zielerreichung (2). So beantwortet ein Teilnehmer der Expertengespräche die Frage nach der Bedeutung von Erfolgskontrolle mit:

„Zielerreichung ist das für mich. Die Kontrolle der Zielerreichung, ob ich meine Ziele erreicht habe.“ (B 22.5)

Neben dem Begriff Zielerreichung und Zielkontrolle existiert im Sprachgebrauch der kommunalen Wirtschaftsförderer ebenfalls die Bezeichnung (Projekt)-Controlling (2),

¹⁰⁴ Die Zahl in der Klammer gibt die jeweiligen Nennungen an.

um den Erfolg ihrer Arbeit möglichst nachvollziehbar darzustellen. Deutlich wird das Resultat in der folgenden Rückfrage eines Experten:

„Ihnen geht es ja wahrscheinlich mehr um das inhaltliche Controlling und Evaluation der Wirtschaftsförderung, nicht so sehr darum, ob wir unsere finanzwirtschaftlichen Kennzahlen einhalten.“ (B 9.1)

Jeweils eine Nennung entfällt auf die Begriffe Städteranking, Benchmarking und Bilanz. Letzteres findet insbesondere im Rahmen einer privatwirtschaftlichen Organisation Verwendung und wird dort gewöhnlich als Erfolgskontrollinstrument eingesetzt.

„Die Bilanz ist sozusagen für die Gesellschaft aussagekräftig, ob es ein Erfolg war oder nicht.“ (B 3.1)

Eine nachvollziehbare Verteilung in Bezug auf die Stadtgröße oder organisatorische Einheiten der Wirtschaftsförderungen lässt das vorliegende Ergebnis nicht zu. Vielmehr ist ein sehr breites Streufeld innerhalb der Antworten sowohl im Hinblick auf die Stadtgröße als auch auf die Organisationsstruktur festzustellen.

Um einen Eindruck davon zu bekommen, wie die Wirtschaftsförderer den Begriff Erfolgskontrolle verstehen, wurden sie im Verlauf des Expertengesprächs gebeten, ihr Verständnis von Erfolgskontrolle zu beschreiben. Animiert wurden sie durch die Aufforderung, den Begriff einem imaginären Dritten zu erklären. Die unterschiedlichen Beschreibungen lassen sich zunächst in vier Bereiche unterteilen, die im Folgenden dargestellt werden.

Eine Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung verfügt aus Sicht der interviewten Wirtschaftsförderer über verschiedene Merkmale. Da wird zum einen Erfolgskontrolle als vielschichtiges Hilfsmittel für die kunden- und erfolgsorientierte Leistung der Wirtschaftsförderung gesehen. Zum anderen unterscheidet ein Experte zwischen formeller, informeller und spezifischer Erfolgskontrolle. Unter der formellen Erfolgskontrolle wird z. B. das Berichtswesen verstanden, die informelle Kontrolle bezieht sich auf die Darstellung durch Politik und Presse zu den sichtbaren Erfolgen einer Wirtschaftsförderung, z. B. einer Ansiedlung. Die spezifische Erfolgskontrolle ist in den Augen des Experten der Soll-Ist-Vergleich quantitativer Zielzahlen, allerdings in

Kombination mit einer zusätzlichen Beschreibung der möglichen Abweichungen in den Zielwerten.

„Mit spezifischer Erfolgskontrolle, (...), also diese Halbzeitevaluation durch diesen externen Evaluator, der sich ja genau angeguckt hat, was haben wir uns vorgenommen qualitativ und quantitativ, und das dann auch genau auseinander genommen hat. Wir hatten quantitative Zielzahlen, in Bezug auf Branchenwachstum, in bestimmten Branchen, die wir uns besonders vorgenommen haben, und das war auch zunächst einmal primär ein Soll-Ist-Vergleich und im zweiten Schritt dann die Frage, woran lag es, dass die Ist-Zahlen nicht erreicht worden sind, also eine weitergehende Analyse der zurückliegenden Jahre.“ (B 9.2)

Einer der Experten würde den Begriff der Erfolgskontrolle erklären, indem auf die quantifizierbaren Parameter zurückgegriffen wird, allerdings nicht anhand eines projektbezogenen Soll-Ist-Vergleichs, sondern vielmehr im Rahmen einer quantitativ orientierten Berichterstattung, die folglich erst nach Abschluss der Maßnahmen möglich ist.

„Also wir messen die Anzahl der Ansiedlungen, wir messen die Anzahl der Unternehmenserweiterungen und natürlich die Zahl der Baugenehmigungen. Was wir nur im weiteren Sinne dann nur anführen würden, wäre die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen.“ (B 23.6)

Als weiteres Merkmal wird einer Erfolgskontrolle die Eigenschaft zugeschrieben, dass sie lediglich zu geringen Kommunikationsverlusten führt. Eine ständige Kommunikation stellt nach Ansicht eines Experten einen wichtigen Bestandteil von Erfolgskontrolle dar. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass zwischen den Wirtschaftsförderern und ihren übergeordneten Stellen in der Regel Zielformulierungen festgelegt wurden. Werden die Zielvereinbarungen über die gesamte Zeit des Projektverlaufs in einem Dialog zwischen den an der Zielfestlegung beteiligten Akteuren begleitet, so wird die beschriebene Vorgehensweise ebenfalls als Erfolgskontrolle angesehen.

„Darüber hinaus findet eine permanente Erfolgskontrolle, wenn man so will, durch kurze oder niedrige Hierarchien statt, d. h. wir stehen in ständigem Kontakt mit dem Oberbürgermeister, wir stehen in ständigem Kontakt mit unserer Amtsleitung, die

sozusagen permanent gebrieft werden, wo stehen wir bei bestimmten Projekten, wo müssen wir hin. Dass wenige Verluste, Kommunikationsverluste erzeugt werden, auch das ist sicherlich Bestandteil einer Erfolgskontrolle.“ (B 6.1)

Zusammengefasst verstehen die Wirtschaftsförderer unter Erfolgskontrolle oder den synonym verwendeten Begriffen im Allgemeinen die systematische Erfassung und Bewertung von wirtschaftlichen Entwicklungen, Strategien, Zielen und Ergebnissen sowie die Darstellung des kausalen Zusammenhangs zwischen den eingesetzten Mitteln der Wirtschaftsförderung und den daraus resultierenden Ergebnissen. Im Besonderen handelt es sich um die Durchführung einer Zielerreichungskontrolle im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs, indem zuvor festgelegte Zielformulierungen und Parameter nach einem bestimmten Zeitraum überprüft werden. Eine Abweichung davon ergibt sich, wenn lediglich eine quantitative Darstellung einiger Parameter nach Abschluss der Maßnahmen erfolgt und die Ergebnisse nicht den zuvor festgelegten Zielkriterien gegenüber gestellt werden.

„Also ein Ziel letztendlich, also da muss ein Ziel sein, eine Strategie und dann muss ich halt nach fünf Jahren oder nach drei Jahren, (...), ob ich sie erfüllt habe oder nicht. Das ist ja wie ein Businessplan sozusagen, also ich mach mir da bestimmte Vorstellungen, wie viel kann ich verkaufen, wen kann ich ansiedeln, wie viele Arbeitsplätze entstehen, hab' ich das erreicht in fünf Jahren? Ja oder nein? (B 3.4)

Die permanente Kontrolle bzw. Überwachung des Erfolges kann auch durch Messung der Zufriedenheit beispielsweise in Form einer Benotung erfolgen, die von Unternehmen abgegeben wird. Meist werden Unternehmen, Betriebe, Institutionen oder Personen befragt, die in irgendeiner Art und Weise mit der kommunalen Wirtschaftsförderung Kontakt hatten und daher in der Lage sind, Fragen bezüglich der Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung zu beantworten. Vor allem aber geht es den Experten jeweils um die betriebswirtschaftliche Darstellung des strukturpolitischen Erfolgs einer Wirtschaftsförderung anhand der Kriterien Arbeitsplätze, Grundstücke, Immobilien und Neuansiedlungen.

Den Zweck der Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung sehen die Experten insbesondere im Bestreben, Rechenschaft über das

Verhältnis der eingesetzten Mittel in einem bestimmten Zeitraum in Form eines empirischen Nachweises der Zielerreichung abzulegen. Anhand von Statistiken sollen die Leistungen der Wirtschaftsförderung erfasst, überprüft und der kausale Zusammenhang zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis hergestellt werden.

„Ich würde sagen, Erfolgskontrolle ist die Messung der wirtschaftlichen Entwicklung am Standort und die Herstellung eines Bezuges eben zwischen dieser Entwicklung und den Aktivitäten, die die Wirtschaftsförderung unternimmt und unternommen hat, um darauf eben einen positiven Einfluss zu nehmen.“ (B 21.4)

Aus Sicht eines Experten dient Erfolgskontrolle damit der quantifizierenden Feststellung einer Zustandsveränderung, um beispielsweise nach Abschluss einer Maßnahme den Return on Investment zu bestimmen oder eine leistungsorientierte Vergütung der handelnden Personen, insbesondere in privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen, zu rechtfertigen.

Trotz aller genannten Merkmale und Eigenschaften von Erfolgskontrolle werden ihre Bedeutung und ihr Einsatz in der kommunalen Wirtschaftsförderung auch durchaus kritisch gesehen. So wird von einem Experten einschränkend darauf verwiesen, dass es sich bei dem Begriff Erfolgskontrolle eher um einen betriebswirtschaftlichen, denn um einen in anderen Bereichen einsetzbaren oder auf andere Bereiche übertragbaren Begriff handelt.

„Ja, weil eine Erfolgskontrolle, dieser Begriff, das ist ja auch kein betriebswirtschaftlicher, also ich weiß gar nicht, wo der her kommt. Ich kann damit ehrlich gesagt nichts anfangen.“ (B 16.10)

Kritisiert wird von den interviewten Wirtschaftsförderern ebenfalls, dass eine Erfolgskontrolle in Form einer reinen Statistik zu wenige Inhalte bietet, um daraus verwertbares Wissen für die weitere Arbeit zu ziehen. Vielmehr existiert der Gegenvorschlag, anstelle der Erfolgskontrolle im Sprachgebrauch den Begriff Zielkontrolle zu nutzen und diese außerhalb des monetären Bereichs durchzuführen. So soll eine Abkopplung von den betriebs- und volkswirtschaftlichen Kennziffern hin zu einer spezifizierten Anwendung in der kommunalen Wirtschaftsförderung erfolgen. Vor dem Hintergrund wird von den

Experten vorgeschlagen, dass zwischen einer allgemeinen und einer projektbezogenen Erfolgskontrolle unterschieden werden sollte.

Während der Expertengespräche wird darauf verwiesen, dass eine nachvollziehbare Methode zur Durchführung von Erfolgskontrolle fehlt und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung daher als weder existent noch beschreibbar eingeschätzt wird. Die Anzahl der Experten, die eine Durchführung von Erfolgskontrolle als nicht sinnbringend erachten und sie daher strikt ablehnen, ist jedoch gering.

5.3.3.3 Zielformulierungen und Durchführung von Erfolgskontrolle

Aufgrund der in der Öffentlichkeit geführten Diskussion nach der Frage der Legitimität einer Wirtschaftsförderung, muss diese möglichst sichtbar handeln und gleichzeitig messbare Wirkungen erzielen (MAGER und RÖLLINGHOFF 2009: 30). Jegliches Handeln müsste demnach mit einer Entscheidung beginnen, die festlegt, welche Ziele mit welchen Mitteln verfolgt werden, so dass am Ende der Erfolg oder Misserfolg der durchgeführten Maßnahme beurteilt werden kann. Dabei haben Ziele, anhand derer der Erfolg einer Wirtschaftsförderung gemessen werden soll, den Anspruch, dass sie unmittelbar durch Maßnahmen zu beeinflussen sind (SELTSAM 2001: 94).

Bei den Zielformulierungen gilt es z. B. zu unterscheiden, ob die Wirtschaftsförderer ganz allgemeine Ziele formulieren, ob sie sich entweder quantitative oder qualitative Vorgaben oder gar eine Mischung aus den beiden Elementen zum Ziel setzen. Inwiefern die Experten auf die grundlegende Voraussetzung der Zielformulierung zur Durchführung von Erfolgskontrolle zurückgreifen und wie sie schließlich in ihrem Verständnis Erfolgskontrolle anwenden und durchführen, wird im Folgenden (vgl. Tab. 12) dargestellt.

Tab. 12: Art der Zielformulierungen

Auswertung gesamt und nach Organisationsform und Größenklassen	Gesamt	davon als Amt organisiert			davon als GmbH organisiert		
Größenklassen		Einwohnerzahlen			Einwohnerzahlen		
		Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000	Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000
Zielformulierungen allgemein	4	1		1		1	1
Quantitative Zielformulierungen	6	1			2	2	1
Qualitative Zielformulierungen	1					1	
Quantitative und qualitative Zielformulierungen	2	1				1	
Zielformulierungen nein	5	2	2			1	
Zielformulierung fraglich/ Skepsis	1			1			

Im Rahmen der Interviews sollten die Experten den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären. Hierdurch sollte in Erfahrung gebracht werden, inwiefern die Wirtschaftsförderer die wichtige Voraussetzung einer Zielformulierung zur Durchführung von Erfolgskontrolle erkennen oder erfüllen und wie sie im Detail damit umgehen. Von insgesamt 24 Experten geben 19 an, ihre Ziele im Vorfeld der jeweiligen Aufgabenerfüllung zu benennen. Im Vordergrund steht dabei eine Zielangabe anhand von Zahlen oder Werten (6). Fünf der sechs Wirtschaftsförderer, die quantitative Ziele formulieren, sind einer privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtung zuzuordnen. Ebenfalls fünf der interviewten Experten geben an, keine Ziele zu definieren, davon entfallen vier Nennungen auf Wirtschaftsförderungen, die organisatorisch in ein Amt eingebunden sind. Vier Experten machen lediglich allgemeine Zielangaben,

„(...) wir machen also keine Einzelfallkontrolle, sondern versuchen, Kennzahlen laufend zu erheben und diese dann auch das Jahr über zu beobachten und mit Plan X zu vergleichen und dann auch entsprechende Controlling-Mentalität zu entwickeln.“ (B 12.1)

Zwei Wirtschaftsförderer kombinieren die Zahlen mit qualitativen Formulierungen, nur ein Experte beschränkt sich bei seinen Zielen auf eine rein qualitative Zielfestlegung und ebenfalls ein Experte lehnt eine Zielformulierung ab.

„Aber auch das ist kein Ziel, was sie in der Wirtschaftsförderung quantitativ fassen können. Sie können das nur qualitativ insoweit betrachten, als dass sie sagen, von dem, was wir an Möglichkeiten bei den einzelnen Unternehmen hatten, die zu unterstützen und zu begleiten, haben wir das im Einzelfall optimal gemacht. Hatten wir Schwächen, was können wir möglicherweise daraus lernen für zukünftige, ähnlich gelagerte Fälle.“
(B 16.8)

In Bezug auf die Vorgehensweise bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung sind die Vorstellungen der Experten durchaus unterschiedlich (vgl. Tab. 13).

Tab. 13: Einsatz von qualitativen und quantitativen Methoden der Erfolgskontrolle

Auswertung gesamt und nach Organisationsform und Größenklassen	Gesamt	davon als Amt organisiert			davon als GmbH organisiert		
		Einwohnerzahlen			Einwohnerzahlen		
Größenklassen		Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000	Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000
Nur qualitativ	5	3	1				1
Nur quantitativ	3				1	1	1
Beides	15	2	3	4	1	3	2

Ein Großteil der befragten Experten gibt an, sowohl qualitative als auch quantitative Methoden bei der Durchführung von Erfolgskontrolle anzuwenden (15). Davon sind neun Experten in einer Ämterlösung und sechs privatwirtschaftlich organisiert; eine Häufung innerhalb einer Größenklasse ist nicht feststellbar. Eine Erfolgskontrolle wird demnach so durchgeführt, dass klare Zahlenvorgaben, die zu Beginn einer Maßnahme festgelegt wurden, nach Durchführung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten schließlich mit Beschreibungen ergänzt werden. Ein derartiges Vorgehen legt allerdings den Schluss nahe, dass eine Erfolgskontrolle anhand eines reinen Soll-Ist-Vergleiches von Ziel- und Zielerreichungsangaben als nicht ausreichend erachtet wird.

Insgesamt fünf Wirtschaftsförderer beschränken sich nur auf qualitative Vorgehensweisen:

„Ja, also eine Erfolgskontrolle in Form einer Zielsetzung und einer Bewertung der Ziele, inwieweit sie erreicht wurden oder nicht, das gibt es also bei uns nicht. Wir haben uns natürlich entsprechende Ziele gesetzt, wir haben ein strategisches Handlungsinstrument erarbeitet und haben dieses mit unserer, also mit der Politik abgestimmt, was wollen wir also tun, in welche Richtung möchten wir gehen und wir prüfen dann mehr oder weniger aus dem Bauch heraus oder vom Gefühl, inwieweit hier wir am Jahresende, inwieweit wir die gesteckten Ziele erreicht haben oder inwieweit diese Ziele eben nicht erreicht wurden.“ (B 1.1)

Immerhin zwei Experten versuchen ihre Erfolgsmessung anhand quantifizierbarer Kennziffern durchzuführen.

„... im hinteren Teil des Halbjahresberichts, da gibt es dann sogenannte Kennzahlen, d. h. Ziel-, also Plan- und Ist-Zahlen. Da wird ganz einfach ein Plan-Ist-Vergleich gemacht. In Bezug auf operative Kennzahlen, die von der Logik der Evaluation her praktisch dazwischen geschaltet sind, zwischen dem Output der Wirtschaftsförderung und der eigentlichen Arbeit. Das heißt, wenn das Ziel der Wirtschaftsförderung, weiß nicht, in so und so viel Unternehmen in einem Jahr besteht, dann kann man das als Kennzahl nehmen, man kann aber auch operative Kennzahlen nehmen. Das heißt, die einzelnen Tätigkeiten oder Arbeitsbereiche eines Teams in Form von Kennzahlen abzubilden, z. B. Anzahl der Firmenkontakte, Anzahl der angesiedelten Unternehmen oder Unternehmensexpansion, Firmenkontakte, Publikationen, Messebesuche und so weiter und so fort, das sehen wir alles und das im Halbjahr und können mit Plan- und Ist-Zahlen arbeiten und entsprechende Abweichungen feststellen.“ (B 9.1)

Experten, die sich bei der Messung ihres Erfolges auf quantifizierbare Variablen verlassen, sind ausschließlich in privatrechtlichen Organisationen zu finden. Jedoch nutzen auch sie im Falle einer erklärungsbedürftigen Abweichung der Zielerreichung das Mittel und die Möglichkeit einer nachgelagerten, beschreibenden Analyse.

„Wir hatten quantitative Zielzahlen, in Bezug auf Branchenwachstum, in bestimmten Branchen, die wir uns besonders vorgenommen haben und das war auch zunächst

einmal primär ein Soll-Ist-Vergleich und im zweiten Schritt dann die Frage, woran lag es, dass die Ist-Zahlen nicht erreicht worden sind, also eine weitergehende Analyse der zurückliegenden Jahre.“ (B 9.2)

Kennzahlen werden demnach immer dann genutzt, wenn sie sich im Soll-Ist-Vergleich methodisch problemlos nutzen lassen, stoßen aber dann an ihre Grenzen, wenn Zielabweichungen, die von der Wirtschaftsförderung nicht zu beeinflussen sind, auftreten und Erklärungsbedarf bzw. Rechtfertigungsdruck seitens der kommunalen Wirtschaftsförderungen auftritt.

5.3.3.4 Probleme und Aussichten von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

Bei der Durchführung von Erfolgskontrolle sehen die Experten vielfältige Probleme. Mit insgesamt 49 Nennungen werden detailliert die Schwierigkeiten genannt, mit denen sich die Wirtschaftsförderer konfrontiert sehen, wenn sie Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchführen. Die Nennungen lassen sich zu acht Themen zusammenfassen bzw. auflisten und sind in Tab. 14 dargestellt.

Tab. 14: Probleme von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung

Auswertung gesamt und nach Organisationsform und Größenklassen	Gesamt	davon als Amt organisiert			davon als GmbH organisiert		
Größenklassen		Einwohnerzahlen			Einwohnerzahlen		
		Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000	Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000
Keine Methode der Messung, fehlende Systematik	8	4				1	1
Fehlende Kausalität	13	3	1	4	1	2	2
Fehlende oder mangelhafte Indikatoren	4		3			1	
Allgemein schwierig, insbesondere in der Bestandspflege	8		2	2	1	2	1
Geringes Zeit- und Personalbudget	6	4	1			1	
Einsatz nur projektbezogen, intern und bei positivem Ergebnis	6	1		2		2	1
Mangelnde Aussagekraft, vielfältig interpretierbar	3	1	1				1
Missbrauch durch Politik	1		1				

Das am häufigsten von den Experten genannte Problem ist die fehlende Kausalität, also der nicht festzustellende Wirkungszusammenhang zwischen dem Input und dem Output von wirtschaftsfördernden Maßnahmen und Instrumenten. Bemängelt wird hierbei, dass eine nachweisliche Verbindung zwischen Mitteleinsatz der Wirtschaftsförderung und den daraus erzielten Ergebnissen nicht, bzw. kaum oder nur sehr vage herzustellen ist. Acht der 13 Experten, die sich zu diesem Detail äußern, sind in einem Amt organisiert.

„Es ist aber die Frage, welche Möglichkeit habe ich eigentlich, als Wirtschaftsförderer darauf einzuwirken, dass sich ein Unternehmen nun für den Standort XX oder den Standort YY entscheidet. Das sind manchmal Dinge, die eben von außen vorgegeben werden. (...). Also es ist einfach schwer, so etwas zu messen. Und die Gesellschaften, die messen halt, also so ist meine Wahrnehmung, die messen halt so und so viele Grundstü-

cke habe ich verkauft, das können wir auch machen bei der Stadt XX, machen wir auch, wissen wir auch, wie viele Grundstücke wir verkaufen, wir wissen auch, wie viele Existenzgründer es in der Stadt gibt, aber ist das eine, ist das ursächlich auf die Tätigkeit des Amtes zurückzuführen, das ist einfach unser Problem.“ (B 4.3)

So bleibt es in vielen Fällen tatsächlich offen, ob die eingesetzten Instrumente oder durchgeführten Maßnahmen einer Wirtschaftsförderungseinrichtung auch tatsächlich und nachweislich zu den geplanten Veränderungen im positiven Sinne geführt haben, oder ob sie infolge exogener Faktoren und demnach ohne direkten Einfluss der wirtschaftsfördernden Eingriffe zustande kamen.

„(...) eigentlich machen wir keine Erfolgskontrolle, weil das ist genau das Problem, man kann die Aufgaben des Amtes ja nicht messen. (...), wir machen z. B. Krisenbetreuung, wenn jetzt wir uns dafür einsetzen, dass hier keine Arbeitsplätze abgebaut werden und werden dann statt 300 nur 200 abgebaut. Ist das jetzt ein Ergebnis, weil wir uns eingeschaltet haben? Also das ist einfach immer schwer zu messen.“ (B 4.2)

Acht Experten fügen als weiteres Problem die fehlende Methodik bzw. Systematik der Durchführung einer Erfolgskontrolle an. So existiert die Meinung, dass Erfolgskontrolle sehr wohl durchführbar ist, allerdings nur mit Einschränkungen, da aufgrund der vielfältigen Strukturunterschiede der Kommunen und damit auch der Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderung kein einheitliches Schema zugrunde gelegt werden kann. Das Untersuchungsfeld erscheint zum einen zu heterogen, zum anderen werden viele Aufgaben einer Wirtschaftsförderung für eine Erfolgskontrolle als nicht geeignet angesehen.

Das trifft insbesondere auf das Aufgabenfeld der Bestandspflege zu, bei der ebenfalls acht Experten sagen, es sei nahezu unmöglich, in diesem Betätigungsbereich der Wirtschaftsförderung Erfolge zu messen.

„Bestandspflege ist aber auch, das haben wir in den letzten zwei, drei Jahren nicht mehr gehabt, dass es darum geht, Unternehmen, die in der Insolvenz sind, einen Fortbestand, eine Perspektive zu ermöglichen durch eine sanierende Insolvenz und dann auch Gespräche zu führen mit neuen Gesellschaftern etc., etc., Bürgschaft zu organisieren usw., usw. Aber auch das ist kein Ziel, was Sie in der Wirtschaftsförderung quantitativ

fassen können. Sie können das nur qualitativ insoweit betrachten, als dass sie sagen von dem, was wir an Möglichkeiten bei den einzelnen Unternehmen hatten, die zu unterstützen und zu begleiten, haben wir das im Einzelfall optimal gemacht. Hatten wir Schwächen, was können wir möglicherweise daraus lernen für zukünftige, ähnlich gelagerte Fälle.“ (B 16.8)

„(...)sehr viele Leistungen, die wir für die Wirtschaft erbringen, und gerade im Zusammenhang mit der Bestandspflege, und da wird Erfolgskontrolle noch viel schwieriger als bei reiner Ansiedlungs- also Ansiedlungsfragestellungen.“ (B 5.3)

Sechs der befragten Experten geben an, dass sie in ihrem geringen Zeit- und Personalbudget die Probleme sehen, eine Erfolgskontrolle durchzuführen, weitere sechs Wirtschaftsförderer befürchten, dass der Einsatz von Erfolgskontrolle nur projektbezogen, intern und bei einem zu erwartenden positivem Ausgang erfolgt und damit die Ergebnisse ihre Wertigkeit verlieren.

„Ich glaube nicht, dass das so eine bewusste Entscheidung ist, das [Erfolgskontrolle¹⁰⁵] so nicht zu machen. Es ist mehr dieses Zugeständnis an die Praxis, dass das vom Arbeitsaufwand her mit dem, was an Personal zur Verfügung steht, gar nicht machbar ist.“ (B 19.12)

„Aber es wird durchaus nachgefragt, auch im Aufsichtsrat. Gut, das sind ja dann interne Sitzungen, die nicht an die Öffentlichkeit treten, warum jetzt in dem einen oder besonderen Fall jetzt kein positives Ergebnis erreicht worden ist.“ (B 10.8)

„Also von daher ist das ein sehr schwieriges Thema und kann aus meiner Sicht nur dann funktionieren, wenn man es herunter bricht auf einzelne konkrete Projekte. Also dass man Zielvorgaben macht bei Projekten, d. h. man hat vorher definiert, dass da sein Projekt ist, wo man davon ausgeht, dass es dem Standort und den ansässigen Unternehmen, salopp formuliert, gut tut, und dass man da gewisse Ziele, was jetzt Teilnehmerkreis, mitwirkende Unternehmen oder sonstige positive Effekte anbelangt, dass man die versucht, im Vorfeld zu definieren und dann nach Abschluss des Projektes zu sehen, ob man eben die Ziele erreicht hat, d. h. auf Projektbasis ist es aus meiner Sicht möglich, aber was jetzt die Wirtschaftsförderung insgesamt unabhängig von Projekten anbelangt,

¹⁰⁵ Ergänzung der Autorin

ist es aus meiner Sicht eben nicht möglich, außerhalb von eben irgendwelchen Unternehmensbefragungen da eine Erfolgskontrolle durchzuführen.“ (B 14.7)

Neben dem Zeitproblem und der Entscheidungsmöglichkeit, nur positive Ergebnisse zu präsentieren und damit die Neutralität der Kontrolle in Frage zu stellen, sehen vier Experten außerdem in den fehlenden bzw. mangelnden Indikatoren einen Hinderungsgrund, der sie darin bestärkt, Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung eher kritisch zu beurteilen.

„Also ich halte die Parameter für noch nicht so ganz schlüssig, aber ich will da wirklich noch mal bei sagen, ich würde mich mit dem Thema auch wirklich noch mal gerne beschäftigen, das ist immer im Alltagsgeschäft liegen geblieben und auch nicht so offiziell nachgefragt worden, dass man diese Zahlen auch mal bringen soll.“ (B 20.5)

Die Tatsache, dass gegenläufige wirtschaftliche Entwicklungen in den Kommunen nicht saldiert und als Gesamtergebnis betrachtet werden, führt dazu, dass Erfolgskontrolle als zu variabel angesehen wird. Sie ist demnach veränderlich und subjektiv einsetzbar und zwar immer so, wie sich der Erfolg schließlich am besten darstellen lässt. Dadurch verlieren die Ergebnisse von Erfolgskontrolle ihre Aussagekraft (3), denn eine transparente oder gar intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist nicht mehr möglich.

„Ich würde das als Erfolg verkaufen, weil es natürlich ein Erfolg wäre, 30 Firmen anzusiedeln, das ist, aber wenn ich die Personenzahl einfach nur vergleiche, habe ich auf einmal 400 Arbeitslose mehr als vorher, obwohl ich die 30 Firmen habe. Ich könnte natürlich jetzt sagen, aber ich hätte ja 1000 Arbeitslose, wenn ich die 600 nicht da untergebracht hätte oder so, so und deshalb ist das für mich genau das Problem, wo ist denn jetzt die Aussagekraft an dieser Stelle. Die ist mir einfach, diese Erfolgskontrolle, soweit ich sie jetzt sehe, ist für mich zu variabel einsetzbar und zwar immer so, wie ich das möchte, es ist keine handfeste Geschichte.“ (B 20.5)

In manchen Fällen werden positive Ergebnisse im Rahmen des Selbstmarketings eingesetzt, was allerdings mit Erfolgskontrolle nur noch wenig zu tun hat. Trotz aller genannter Probleme, mit denen die Wirtschaftsförderer in Bezug auf Erfolgskontrolle zu kämpfen haben, geben die Experten durchaus Antworten auf die Frage, wie eine

Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zukünftig aussehen und durchgeführt werden könnte, bzw. welche Elemente eine solche beinhalten sollte, damit eine praktikable Anwendbarkeit gewährleistet ist (vgl. Tab. 15).

Tab. 15: Empfehlungen für die Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung

Auswertung gesamt und nach Organisationsform und Größenklassen	Gesamt	davon als Amt organisiert			davon als GmbH organisiert		
Größenklassen		Einwohnerzahlen			Einwohnerzahlen		
		Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000	Mehr als 500.000	200.000 – 499.000	100.000 – 199.000
Quantitativ als Zielformulierung	1			1			
Quantitativ als Erfassung/ Dokumentation	6	2	3				1
Qualitativ	5	2		2			1
Nur bei Kausalitätsnachweis bzw. als Strategie sinnvoll	4		2	2			
Parameter unter Vorbehalt nutzen	1			1			
Spezifische, abgestimmte Instrumente für die Zielerreichungskontrolle	1						1
Nur auf Projektbasis	1			1			

Lediglich drei von 19 Expertenäußerungen gehen auf das Konto von privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen aus den Städten der Kategorie 3, also mit 100 000 bis 199 000 Einwohnern. Inwiefern dadurch insbesondere bei den Wirtschaftsförderern in Ämterlösungen der Wunsch nach einer in der Praxis durchführbaren Erfolgskontrolle besteht, kann lediglich als Vermutung zunächst so stehen bleiben.

Die größte Gruppe der Befragten würde Erfolgskontrolle gerne anhand einer systematischen Dokumentation der geleisteten Arbeit vornehmen (6). Erfolgskontrolle könnte demnach durch eine Erfassung von Zwischen- und Endergebnissen sowie deren Bewertung erfolgen. Als möglicher Indikator wird in den Expertengesprächen z. B. die

Anzahl der interessierten Investoren vorgeschlagen, da das Standortmarketing von der Wirtschaftsförderung durchaus zu beeinflussen ist.

„Das Thema Arbeitslosenzahlen würde ich, das würde ich eben wie gesagt nicht nehmen, weil es eben auch von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt, als von der Leistung einer Wirtschaftsförderung. Was man vielleicht auch noch verwenden kann, würde ich meinen, das Interesse von Investoren am Standort, die Nachfragen vom Investor, die kann man ja in gewisser Weise auch dahingehend beeinflussen, indem man ein sehr exzessives Standortmarketing betreibt.“ (B 23.8)

Die befragten Experten können sich als Grundlage für die Dokumentation der durch ihre Arbeit erzielten Ergebnisse außerdem die folgenden Kriterien vorstellen:

- Zahl der Unternehmenskontakte,
- Zahl der allgemeinen Beratungen und die Folgen,
- Zahl der Existenzgründungsberatungen und daraus folgende Gründungen sowie deren Marktverbleib,
- vermittelte Kapitalbeteiligungen und Fördergelder,
- Höhe der Kapitalbeschaffung für Unternehmen und Folgeentwicklung,
- Anzahl der durch die Wirtschaftsförderung beschriebenen Ziele und Dokumentation der erreichten Ergebnisse,
- Anzahl der von der Wirtschaftsförderung abgewickelten, nicht der gelösten Aufgaben.

Die genannten Kriterien bzw. Parameter werden allerdings nicht im Rahmen der Zielformulierungen gesehen, sondern vielmehr als Elemente, welche erst ex post zum Einsatz kommen. Manchen Experten erscheint es demnach sinnvoller, anhand spezifischer Kriterien eine Entwicklung im Nachhinein aufzuzeigen, ohne zuvor eine quantifizierte Festlegung zu treffen. Nur ein Experte gibt an, quantitative Angaben als Zielformulierung zu nutzen und sich daran im Rahmen eines Benchmarking mit anderen Kommunen zu messen.

Fünf Experten machen Vorschläge, die auf eine schriftliche Beschreibung des Erfolges als Durchführung von Erfolgskontrolle hindeuten. Im Vordergrund steht dabei die ausführliche Bewertung der erreichten Zustände im Rahmen der wirtschaftsfördernden

Maßnahmen und damit verbunden eine verbesserte Möglichkeit der Einschätzung unterschiedlicher kommunaler Voraussetzungen.

„(...) systematische Erfassung von Kontakten, Erfassung von Zwischenergebnissen und Endergebnissen und Bewertung der Kontakte, ob jetzt in einem Schulnotensystem oder wie auch immer (...) .“ (B 19.10)

Eine Einschränkung erfährt jedoch die Frage, wie man in Zukunft Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung durchführen sollte. Die Experten mahnen, dass eine Erfolgskontrolle nur dann sinnvoll ist, wenn die Kausalität zwischen Mitteleinsatz und Output nachvollziehbar ist und wenn sich die Strategie einer Erfolgskontrolle als sinnvoll erweist. Davon kann dann ausgegangen werden, wenn sowohl die Vergleichbarkeit als auch die Beweisführung gewährleistet sind und Erfolgskontrolle zu überprüfbaren Ergebnissen führt. Folglich sollte Erfolgskontrolle auch nur dann angewendet werden, wenn der Erfolg unmittelbar durch die Wirtschaftsförderung beeinflusst werden kann. Die Durchführung einer Erfolgskontrolle ist demnach nur da möglich, wo das eigene Handeln tatsächlich Einfluss auf das Resultat hat.

„Ja, ich möchte eigentlich nur eine Erfolgskontrolle haben, die dann auch nachweisbar ist und vergleichbar ist mit anderen Sachen auch, dann ist das ja in Ordnung. Aber das Problem ist, die ist immer irgendwie interpretierbar (...).“ (B 20.6)

Unbeantwortet lassen die Experten die Frage, wie man die Erfolgskontrolle in die strategischen Arbeitsfelder der Wirtschaftsförderung einführen kann. Während auf der einen Seite die intern genutzten Parameter mit einer gesunden Skepsis im Blick gehalten werden sollten, ist es auf der anderen Seite wichtig, dass jede Wirtschaftsförderung spezifische Instrumente für die Zielerreichungskontrolle entwickelt, die auf die besonderen Gegebenheiten und Handlungsfelder einer Kommune und ihrer Wirtschaftsförderung abgestimmt sind. In die Richtung geht auch die Einstellung eines Experten, in der es heißt, dass Erfolgskontrolle nur auf Projektbasis möglich ist, indem die Zielvorgaben nach Abschluss des Projektes auf ihre Erreichung hin geprüft werden. Die Wirtschaftsförderung im Allgemeinen einer Erfolgskontrolle zu unterziehen, wird als nicht sinnvoll erachtet.

5.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews

Die vorhergehenden Kapitel gaben die aktuelle Meinung der 24 Wirtschaftsförderer wieder, die im Rahmen von Expertengesprächen zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung befragt wurden.

Neben den Gründen und den Einsatzbereichen, den verwendeten Synonymen für den Begriff Erfolgskontrolle, der Beschreibung von Erfolgskontrolle durch die Experten, den Zielformulierungen und Durchführungsmöglichkeiten, waren ebenfalls die zu Tage tretenden Probleme sowie die Einschätzung der Aussichten von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung Inhalt der Auswertung.

Die Durchführung der Erfolgskontrolle innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung ist für die Experten allgemein wünschenswert und wird für richtig gehalten. So steht das Ziel im Vordergrund, die getätigten Arbeiten zu prüfen, anhand der Ergebnisse den zukünftigen Mitteleinsatz gegebenenfalls zu korrigieren sowie die Möglichkeit zu haben, die freiwillige Aufgabe einer kommunalen Wirtschaftsförderung gegenüber der Öffentlichkeit zu rechtfertigen.

Die Einsatzbereiche von Erfolgskontrolle werden in den Gesprächen auf die Bearbeitung von Förderprogrammen, Wirtschaftsplänen und Geschäftsberichten fokussiert. Im Bereich der Bestandspflege äußern die Wirtschaftsförderer erste Zweifel an der Durchführbarkeit einer Erfolgskontrolle.

Nahezu die Hälfte der interviewten Experten verwendet für den Begriff Synonyme. Damit wurde der Nachweis erbracht, dass der Begriff Erfolgskontrolle keinen einheitlichen Sprachgebrauch aufweist, sondern von den Experten selbst äußert unterschiedlich verstanden, demnach vielfältig genutzt und angewendet wird. Am häufigsten wird Erfolgskontrolle durch das Wort Evaluation ersetzt, gefolgt von Zielvereinbarung, Projekt-Controlling, Städte-Ranking, Benchmarking und Bilanz. Die breite Streuung in der Verteilung der jeweiligen Äußerungen auf die Organisationsform und Größenklasse der Kommunen lässt keinen Rückschluss darauf zu, inwiefern die Merkmale in einem Zusammenhang mit dem Ergebnis stehen.

Die besondere Schwierigkeit den Begriff der Erfolgskontrolle betreffend, dokumentiert sich ebenfalls in der thematischen Breite, mit der die Experten versuchen, Erfolgskontrolle zu beschreiben. Der Begriff lässt sich beschreiben, indem die drei Bereiche Merkmale, Vorgehensweise und Zweck betrachtet werden. Erfolgskontrolle wird als

Hilfsmittel für die kunden- und erfolgsorientierte Leistung einer Wirtschaftsförderung gesehen. Während die Unterscheidung in formell, informell und spezifisch quantifizierbare Parameter projektbezogene Soll-Ist-Vergleiche ermöglichen soll, zeichnet sich die Erfolgskontrolle auch durch geringe Kommunikationsverluste aus. Sie ist zudem abhängig von den jeweiligen Aufgaben einer kommunalen Wirtschaftsförderung.

Im Allgemeinen steht bei Erfolgskontrolle die systematische Erfassung und Bewertung von wirtschaftlichen Entwicklungen, Strategien, Zielen und Ergebnissen sowie deren kausalem Zusammenhang zu den eingesetzten Mitteln der Wirtschaftsförderung im Vordergrund. Im Besonderen wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, indem zuvor festgelegte Zielformulierungen und Parameter nach einem bestimmten Zeitraum überprüft werden, oder die Messung der Zufriedenheit beispielsweise in Form einer Benotung erfolgt. Ungeachtet der Feststellung, dass Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung nicht unbegrenzt möglich ist, wird sie letztlich in den Augen vieler Experten als eine betriebswirtschaftliche Darstellung des strukturpolitischen Erfolges anhand der Kriterien Arbeitsplätze, Grundstücke, Immobilien und Neuansiedlungen gesehen.

Erfolgskontrolle wird zu dem Zweck durchgeführt, Rechenschaft über das Verhältnis der eingesetzten Mittel in einer bestimmten Zeit in Form eines empirischen Nachweises der Zielerreichung abzulegen. Anhand von Statistiken sollen die Leistungen einer Wirtschaftsförderung erfasst, überprüft, und der kausale Zusammenhang zwischen Input und Output hergestellt werden. Es gibt aber auch Kritik, die sich insbesondere auf die Reduktion auf eine inhaltsarme statistische Erfassung und die problembehaftete Methodik bezieht, so dass schließlich der Begriff der Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung sogar als nicht existent und damit nicht beschreibbar aufgefasst wird.

Eine abschließende Beurteilung der Ziele kann nur dann erfolgen, wenn deren Erreichung mit den zuvor festgelegten Zielen verglichen werden kann. Während sechs der 24 Experten keine Ziele formulieren bzw. Skepsis äußern und damit keine Grundlage zur Durchführung einer Erfolgskontrolle besitzen, gibt es auch Wirtschaftsförderer, die rein quantitative Ziele formulieren. Das trifft insbesondere auf die Experten in den privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu, die häufig ihre Bilanzen und Geschäftsberichte und die darin enthaltenen Kennziffern als Instrument für Erfolgskontrolle heranziehen. Während es nur wenige Experten waren, die sowohl qualitative

als auch quantitative Ziele formulieren, geht hingegen die Mehrheit der Wirtschaftsförderer bei der Methodik der Umsetzung genau nach jener Mischform vor. Unter qualitativen Methoden verstehen die Experten eine Vorgehensweise, bei der sowohl die Ergebnisse ihres Handelns als auch die jeweiligen Umstände, die eventuell Einfluss auf das Ergebnis hatten, im Nachhinein schriftlich erläuternd dargestellt werden. Werden nur Zahlen herangezogen, um die Ergebnisse einer wirtschaftsfördernden Tätigkeit zu beschreiben, so bezeichnen die Experten die Vorgehensweise als quantitative Methode. Qualitative Methoden¹⁰⁶ bei der Durchführung von Erfolgskontrolle werden vor allem von Wirtschaftsförderern angewendet, die innerhalb eines Amtes organisiert sind. Eine quantitative Umsetzung trifft eher auf Experten der privatrechtlichen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu.

Im Verlauf der Expertengespräche haben sich die Interviewpartner am umfassendsten zur Frage der Probleme geäußert, die sie bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung sehen. Das am häufigsten genannte Problem stellt in den Augen der Experten der fehlende Wirkungszusammenhang zwischen Arbeitseinsatz der Wirtschaftsförderung und dem Ergebnis der geleisteten Arbeit dar. Auch die fehlende Methodik bzw. Systematik, die eine übertragbare und für jede Wirtschaftsförderungseinrichtung anwendbare Handlungsanweisung bedeuten würde, ist Bestandteil der Problemaufzählung. Insbesondere im Aufgabengebiet der Bestandspflege wird eine Durchführung von Erfolgskontrolle von den Experten nur als bedingt möglich gesehen. Damit einher geht das Bewusstsein, dass es kaum Indikatoren oder Messvariablen gibt, die trotz geringem Personal- und Zeitbudget eine hinreichende Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zulassen würden. Zudem empfinden die Experten die Tatsache als Problem, dass eine Erfolgskontrolle oftmals nur projektbezogen durchführbar scheint. Die Möglichkeit, Ergebnisse einer Erfolgskontrolle lediglich für den internen Gebrauch zu verwenden, führt letztlich zu einer verringerten Aussagekraft. Durch die individuelle und in alle Richtungen offene Interpretationsfähigkeit der Ergebnisse einer Erfolgskontrolle wird gar vor dem Missbrauch in der Politik gewarnt.

¹⁰⁶ Die Begriffe qualitative und quantitative Methoden werden hier gemäß dem Sprachgebrauch der befragten Experten verwendet.

Trotz der geäußerten Kritikpunkte wünschen sich die Experten für die Zukunft eine Erfolgskontrolle anhand einer systematischen Dokumentation, indem mittels quantifizierbarer Kriterien, wie z. B. der Zahl der interessierten Investoren, die geleistete Arbeit nachgewiesen wird. Den Einsatz von quantifizierenden Parametern zur Messung des Erfolges einer Wirtschaftsförderung sehen die Experten allerdings als beobachtendes Element *ex post*, also nach Abschluss der Maßnahmen und ohne zuvor Ziele festzulegen. Diese Vorgehensweise trifft auch auf die Wirtschaftsförderer zu, die sich Erfolgskontrolle als qualitatives Element in Textform vorstellen können. Analog der Kritik zur fehlenden Kausalität, sollte Erfolgskontrolle demnach dann zur Anwendung kommen, wenn die kommunale Wirtschaftsförderung durch ihren Mitteleinsatz einen nachvollziehbaren und in unmittelbarem Zusammenhang stehenden Erfolg generieren kann und dieser nicht durch exogene Effekte beeinflusst wird.

Die zu Beginn des Kapitels gestellte Forschungsfrage, ob die Durchführung von Erfolgskontrolle von der Stadtgröße oder Organisationsform der jeweiligen Kommune abhängig ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Insgesamt verteilen sich die Angaben der Wirtschaftsförderer über die beiden genannten Merkmale sehr breit, eindeutige Tendenzen sind nicht feststellbar. Eine Ausnahme bildet die Beantwortung der Frage, wie eine Erfolgskontrolle in Zukunft aussehen und durchgeführt werden könnte, so dass eine praktikable Anwendbarkeit existiert. Nur drei von insgesamt 19 Äußerungen gehen hier auf das Konto von Experten privatrechtlich organisierter Wirtschaftsförderungseinrichtungen. An dieser Stelle ist ein deutlich größeres Interesse derjenigen Wirtschaftsförderer sichtbar, deren Arbeit in eine Ämterlösung eingebunden ist. Somit kann die Tendenz festgestellt werden, dass bei den Wirtschaftsförderern dieser Organisationseinheit eher der Wunsch nach einer praktikablen Erfolgskontrolle in der Zukunft besteht.

6 Ableitung einer neuen Konzeption von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Ermittlung von Erfolg ist in vielen Bereichen des alltäglichen Lebens präsent. Im Unternehmen wird der Erfolg anhand eines Controllings ermittelt, im Sport werden Wettkämpfe ausgetragen und im Bildungsbereich gibt es Prüfungen. Eine erschöpfende Möglichkeit, den Erfolg kommunaler Wirtschaftsförderung zu messen, existiert bislang nicht. Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, festzustellen, wie und woran der Erfolg einer kommunalen Wirtschaftsförderung letztendlich festgemacht werden kann. In der aktuellen Diskussion um Erfolgskontrolle geht es darum, die Notwendigkeit des Tuns einer kommunalen Wirtschaftsförderung gegenüber den politisch Verantwortlichen zu rechtfertigen und Nachweise über den Erfolg der kommunalen Wirtschaftsförderung zu liefern.

Die Wirksamkeit, die Wirkungen sowie die Durchführung von Maßnahmen und Aktivitäten kommunaler Wirtschaftsförderung stehen besonders kritisch auf dem Prüfstand (HELD 2003: 30). Vor diesem Hintergrund liefern die folgenden Kapitel zunächst einen Sachstand über den derzeitigen Erfüllungsgrad der Voraussetzungen einer Erfolgskontrolle seitens der Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Damit einhergehend wird die zu Beginn gestellte zentrale Forschungsfrage beantwortet, die lautet:

- Ist eine Erfolgskontrolle qua Definition in der gängigen Literatur überhaupt in der Praxis bei einer kommunalen Wirtschaftsförderung anwendbar?

Das betrifft insbesondere die Zielformulierungen sowie die verwendeten Indikatoren zur Messung des Erfolges, deren Problematik bereits in Kapitel 4.4 beschrieben wurde. Schließlich münden die Resultate der derzeitigen Ausgestaltung von Erfolgskontrolle in der Praxis in dem Versuch, eine neue Erfolgskontrolle anhand eines konzeptionellen Prozessschemas zu formulieren. Abgerundet wird der neue Ansatz durch eine Reihe von Beispielen, die einen Überblick über die vielfältigen Handlungsweisen und Möglichkeiten der Durchführung einer Erfolgskontrolle liefern. Vorliegende Arbeit zeigt, wie es den Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Zukunft gelingen kann, die methodischen Grenzen eines bislang in Frage zu stellenden Anspruchs einer Erfolgskontrolle zu

erkennen und dennoch den Anforderungen der Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung soweit wie möglich gerecht zu werden.

6.1 Voraussetzungen für die Erfolgskontrolle und ihr aktueller Erfüllungsgrad

Die Bewertung von Erfolg ist vom jeweiligen Anspruch abhängig. Das Festlegen eines Anspruches ist dabei gleichzusetzen mit der Festlegung von Zielen: Was soll in welcher Zeit und mit welchem Aufwand erreicht werden? Die Erfüllung des Zieles wird als Erfolg, die Verfehlung des Zieles schließlich als Misserfolg gewertet. Erfolg kann letztlich nur dann bewertet werden, wenn zuvor eine hinreichend konkrete Zielformulierung stattgefunden hat, bzw. der Anspruch an das Vorhaben festgelegt wurde. Erst dann kann der Input dem Output gegenübergestellt und ein Ergebnis festgestellt werden. Ob das Ergebnis ein Erfolg ist, hängt schließlich nicht nur davon ab, ob das Vorhaben gelungen ist, sondern auch davon, ob der von einer Wirtschaftsförderung geleistete Input kausal nachvollziehbar für den Output verantwortlich war (vgl. Kap. 4.3).

Ausgehend von der im Raum stehenden Forderung nach Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung sind also die Wirtschaftsförderer gegenüber den politisch Verantwortlichen mehr und mehr in der Pflicht, nachzuweisen, dass sie gute und für die wirtschaftliche Entwicklung der Kommune notwendige Arbeit leisten. Die freiwillige (vgl. Kap. 1.3) Leistung einer kommunalen Wirtschaftsförderung soll keinesfalls von den politisch Verantwortlichen in Frage gestellt werden. Daher versuchen Wirtschaftsförderungseinrichtungen anhand von Indikatoren ihre geleistete Arbeit nachzuweisen. Wohl wissend, dass manche Indikatoren nur sehr indirekt von einer kommunalen Wirtschaftsförderung beeinflusst werden können, finden sie dennoch Anwendung. In der Hoffnung, dass sich Erfolge darstellen lassen, werden Indikatoren insbesondere dann herangezogen, wenn sie eine positive Aussagekraft haben.

6.1.1 Zielformulierungen: Voraussetzung, Anwendung, Probleme und Aussichten

Zu Beginn einer jeden Erfolgskontrolle müssen sowohl strategische, langfristige, als auch operative, kurzfristige Ziele formuliert werden. Sie legen fest, was in welcher Zeit,

mit welchem Einsatz an Mitteln, Instrumenten und Maßnahmen erreicht werden soll. Woran sich dieser festzulegende Anspruch orientiert, setzt allerdings die Kenntnis der derzeitigen Situation am Standort voraus. Wer das Terrain nicht kennt, auf dem er sich bewegt, kann nur mit vielen Unsicherheiten die Richtung für das weitere Vorankommen festlegen.

Voraussetzung

Ausgangspunkt jeglichen Handelns einer kommunalen Wirtschaftsförderung muss deshalb eine kritische Überprüfung der Ist-Situation sein. Zu den Stärken und Schwächen sollen auch die Chancen und Risiken, also das Profil des Standortes und seine Zukunftsaussichten, bei einer Überprüfung analysiert werden, damit die Festlegung einer Zielrichtung angemessen und sinnvoll ist. So wird gewährleistet, dass die Zielformulierungen der kommunalen Wirtschaftsförderung an die Bedingungen des jeweiligen Standortes angepasst sind.

Es besteht ein vitales Interesse seitens der politisch Verantwortlichen, vorhandene Erfolge der Öffentlichkeit zu präsentieren. Werden die Zielwerte von Beginn an sehr niedrig formuliert, können später einfacher positive Ergebnisse vorgewiesen werden. Es liegt jedoch auch im Interesse der Politik, die Aussagen so zu formulieren, dass der Nachweis von Fehlentscheidungen nach Möglichkeit vermieden wird (KUHLMANN und BÜHRER 2000: 384). Vor diesem Hintergrund fällt es vielen politisch Verantwortlichen schwer, konkrete Ziele zu formulieren. Je konkreter sie nämlich sind, desto eher können Misserfolge nachvollziehbar und desto eher können die Entscheider in die Verantwortung genommen werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Durchführung von Erfolgskontrolle ist die Formulierung von strategischen und operativen Zielen. Insbesondere bei den operativen Zielen tritt die Politik bei der Formulierung und damit deren konkreter Benennung in den Hintergrund und überlässt diese Aufgabe den Wirtschaftsförderungseinrichtungen, wohingegen die Formulierung der strategischen Ziele zunächst Aufgabe der Politik sein sollte, die damit die Marschrichtung für die kommunale Wirtschaftsförderung vorgibt. Wirtschaftsförderungen und Politik legen somit einen vereinbarten Handlungsrahmen fest.

Bei den strategischen Zielen bewegt sich die Wirtschaftsförderung mit ihren Tätigkeiten und Maßnahmen innerhalb eines Zeitrahmens von fünf bis zehn Jahren und folglich in einer Zielrichtung, den Standort mittelfristig zu entwickeln. Erst bei den operativen Zielen werden dann für einen kürzeren Zeitraum konkrete und kurzfristig umsetzbare Ziele genannt.

Anwendung

Eine gute Voraussetzung für das Benennen von Zielen ist eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken (SWOT)-Analyse. Allerdings verfügen lediglich 38 % der in der vorliegenden Umfrage befragten Wirtschaftsförderer über die genaue Kenntnis vom Ist-Zustand ihres Standortes und haben diesen z. B. mit einer strukturierten SWOT-Analyse aufbereitet. Auch wenn 10 % der befragten Wirtschaftsförderer angeben, eine SWOT-Analyse für die Zukunft zu planen, stellt sich die berechnete Frage nach der methodischen Voraussetzung für die Durchführung von Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderungen bereits an dieser Stelle. Im Umkehrschluss erfüllen demnach über 60 % der befragten Wirtschaftsförderer die wichtige methodische Voraussetzung zur Durchführung einer Erfolgskontrolle nicht.

Losgelöst von der ersten Schwierigkeit, dass in der Praxis die Basis der Erfolgskontrolle fehlt, übernimmt in nur 24 % der Fälle die Politik die Rolle der strategischen Zielfestlegung. Eine Mehrheit der befragten Wirtschaftsförderer legt für ihre wirtschaftsfördernden Tätigkeiten die strategischen Ziele als allgemeinen Handlungsrahmen selbst fest (vgl. Abb. 16:). Zu den wichtigsten strategischen Zielen kommunaler Wirtschaftsförderung gehören:

- Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur
- Schaffung einer diversifizierten Branchenzusammensetzung
- Steigerung der Lebensqualität durch Verbesserung des Wirtschaftsklimas
- Positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes
- Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen (vgl. Tab. 3).

Zu den operativen Zielvorgaben gehören schließlich konkrete Festlegungen über Inhalt, Dauer, Verantwortlichkeiten und weitere Details von Projekten und Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderung, die einer klaren und überprüfbaren Handlungsanwei-

sung meist für die Dauer eines Jahres gleich kommt. Zu den wichtigsten operativen Zielen, die auch in Form von Kennzahlen angegeben werden, zählen dabei:

- Eine bestimmte Anzahl von Unternehmens-/Betriebsbesuchen pro Jahr
- Bereitstellung von Standortinformationen für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen
- Begleitung und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung von Unternehmen
- Unterstützung der ansässigen Unternehmen bei Kapazitätsausweitung o. ä.
- Eine bestimmte Anzahl von Beratungsgesprächen pro Jahr
- Eine bestimmte Anzahl von Existenzgründungsberatungen pro Jahr (vgl. Tab. 4).

Selbst wenn keine konkreten Ziele von den Wirtschaftsförderungen formuliert werden, so besteht dennoch die Möglichkeit, dass die Ziele im täglichen Handeln der Wirtschaftsförderung konkretisiert werden und direkt in der Maßnahmenumsetzung münden. Die Inhalte der Ziele werden auf unterschiedliche Weise festgelegt, indem auch auf regionale Spezifika Rücksicht genommen wird.

Nur selten lassen sich allerdings quantifizierbare Ziele vereinbaren, deren Zielerreichung durch einen reinen Soll-Ist-Vergleich am Ende eines Zeitraumes hinreichende Ergebnisse liefert.

„Ich glaube, dass gerade in unserem Bereich Zielvereinbarungen sehr schwierig sind, (...), ein Großteil unserer Arbeit lässt sich im Voraus eigentlich gar nicht so planen (...).“ (A 21)

„Jede Wirtschaftsförderung muss sich ihre eigenen Ziele setzen, (...), und das erreichte Ziel ist dann der Erfolgsmesser für die jeweilige Wirtschaftsförderung“. (A 16)

Wohl wissend, dass ein Vergleich der zum Ziel gesetzten quantitativen Parameter mit der Zielerreichung nicht in allen Fällen ein befriedigendes Ergebnis hervorbringt, da die exogenen Wirkungen durch eine Wirtschaftsförderung kaum beeinflussbar sind, werden dennoch Ziele formuliert. Das kann dazu führen, dass die Arbeit einer Wirtschaftsförderung gut, mit viel Einsatz und Aufwand verbunden, jedoch aufgrund exogener Einflüsse nicht erfolgreich war. Bei einem nicht Erreichen der Zielzahl wird dann meist in einem Bericht der Grund für die Abweichung erläutert und damit eine weitere Rechtfertigung für ein Ergebnis abgelegt, für welches die kommunale Wirtschaftsförderung nicht ursächlich verantwortlich war.

Das mag auch der Grund sein, warum Wirtschaftsförderer die Notwendigkeit anführen, die jeweiligen und besonderen Verhältnissen bzw. Voraussetzungen anhand einer zusätzlichen schriftlichen Erläuterung in die Ergebnisbeschreibung mit aufzunehmen. Letztlich liefert die Festlegung von Zielen durch eine Wirtschaftsförderung nur dann die Voraussetzung zur Durchführung einer Erfolgskontrolle, wenn die Erreichung der formulierten Ziele tatsächlich und unmittelbar von der Wirtschaftsförderung zu beeinflussen ist.

Probleme

Eine in den Untersuchungen häufig genannte Zielvereinbarung ist eine definierte Anzahl von Unternehmens-/Betriebsbesuchen pro Jahr. So einfach die Anwendung dieses Kriteriums im Rahmen der Zielvereinbarung einer Erfolgskontrolle erscheinen mag, so sehr können aktuelle Beispiele auch hier die Anfälligkeit dieses Indikators in seiner praktischen Anwendung belegen.

Beispiel aus der Praxis: Zielvereinbarung Unternehmensbesuche

Im Rahmen der Bestandspflege soll eine bestimmte Anzahl von konkreten Unternehmen und Betrieben von der Wirtschaftsförderung aufgesucht werden. Die Unternehmen und Betriebe werden anhand einer Zielvereinbarung namentlich festgelegt. Ungeachtet dieser Zielsetzung kommen jedoch in einer nicht absehbaren Ausprägung Firmenbesuche bei Unternehmen hinzu, die außerhalb dieser Zielvereinbarung einen Besuch der Wirtschaftsförderung notwendig machen. Wird nun am Ende des Jahres die Zielvereinbarung mit dem Zielerreichungsgrad verglichen, so kann es passieren, dass zwar die geplante Anzahl an Betrieben besucht oder gar überschritten wurde, aber vielleicht nicht jene, die laut Zielvereinbarung konkret benannt wurden.

Quelle: Gruppendiskussion

Zum Zeitpunkt der Erfolgsüberprüfung stimmt der Zielerreichungsgrad nicht mit der Zielvereinbarung überein. Die Tätigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung ist demnach nicht als Erfolg zu werten. Vor dem Hintergrund stellt sich die Frage, ob nun die Zielvereinbarung zu konkret war und damit die Abweichungen als Misserfolg gelten,

oder ob nicht vielmehr das Ergebnis in Kombination mit einer entsprechend beschreibenden Erklärung zum Erfolg wird.

Die Methodik der Erfolgskontrolle zeichnet sich dadurch aus, dass die Wirkungen und Auswirkungen der Programme mit den zugrunde liegenden Zielen in Beziehung gesetzt werden. Dafür müssen Ziele formuliert werden, die sowohl klar definiert als auch logisch strukturiert sind. Wenn die Voraussetzungen nicht oder nur unzureichend erfüllt sind, können keine Einzeleffekte und Zusammenhänge im Detail erfasst und gemessen und damit keine eindeutigen Antworten geliefert werden.

Damit fehlt zum einen der kausale Zusammenhang zwischen den getätigten wirtschaftsfördernden Maßnahmen sowie den sichtbaren Ergebnissen. Zum anderen fehlt den Wirtschaftsförderern nach wie vor eine Systematik der Erfolgskontrolle. Eine einheitliche und auf alle Wirtschaftsförderungen übertragbare, hinreichende Methode zur Durchführung einer Erfolgskontrolle muss aufgrund der hier angeführten mangelnden Voraussetzung in Frage gestellt werden.

Aussichten

Obwohl das Bewusstsein vorhanden ist, dass manche Zielformulierungen als Grundlage für eine Erfolgskontrolle durch exogene Faktoren unrealistisch sind, werden immer wieder von den Wirtschaftsförderern zur Erfolgsmessung Parameter in den Zielformulierungen eingesetzt, die nicht oder nur marginal durch den Maßnahmeneinsatz einer Wirtschaftsförderung zu beeinflussen sind.

Insbesondere bei den in einem Amt organisierten Wirtschaftsförderungen existiert der Wunsch, Erfolgskontrolle nur dann tatsächlich durchzuführen, wenn eine nachvollziehbare Beweisführung gegeben ist. Das ist dann der Fall, wenn ein Ergebnis nachweislich auf den Instrumenten- und Maßnahmeneinsatz einer Wirtschaftsförderung zurückzuführen ist. Somit stehen viele bislang verwendete Indikatoren und Parameter zur Messung von Erfolgskontrolle in der Kritik. Es erscheint kaum sinnvoll, eine Erfolgskontrolle an Zahlen festzumachen, die von einer Wirtschaftsförderung nicht alleine beeinflusst oder verantwortet werden kann (THOMAS 2007: 6).

Der Ruf nach einer gebrauchsfertigen Systematik, die zur Durchführung von Erfolgskontrolle auch für die kommunalen Wirtschaftsförderer in den Ämterlösungen herangezogen werden kann, wird lauter, aber auch kritischer hinterfragt. Im Ergebnis existiert

durchaus der Wunsch, Ziele so zu formulieren, dass eine Wirtschaftsförderung anhand der darin enthaltenen Indikatoren und Parameter in der Lage ist, nachweislich den Erfolg ihrer Arbeit zu messen und für Dritte nachvollziehbar zu dokumentieren.

6.1.2 Indikatoren: Anspruch, Einsatz und Hindernisse

Anspruch von Indikatoren

Neben der allgemeinen Zieldefinition ist die Operationalisierung der Ziele, also die Definition von geeigneten Bewertungskriterien, von entscheidender Bedeutung. Bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle wird bei einem optimalen Fall die Zielwirkung bzw. -auswirkung an den Zielkriterien gemessen, die Erfolgsindikatoren und die Zielkriterien stimmen dann überein (VOLZ 1980: 152). In der Praxis ergibt sich jedoch in vielen Fällen dadurch ein Indikatorenproblem. Die Auswirkungen können nämlich nicht direkt an den Zielkriterien gemessen werden. Dann besteht die Möglichkeit, Ziele anhand von Indikatoren zu messen, die möglichst genau den Zielen entsprechen sollten. Erfolgsindikatoren für die Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung sollten verlässlich sein (ebd.: 157), nach Möglichkeit aus der amtlichen Statistik oder anderen Erhebungen stammen und noch nicht veraltet sein (MAYER 2001: 55). Darüber hinaus müssen Indikatoren dem Anspruch der Messbarkeit sowie der Vergleichbarkeit der Maßstäbe genügen und von den Maßnahmen einer Wirtschaftsförderung auch tatsächlich beeinflussbar sein. Damit sind zwar die Idealvoraussetzungen und Ansprüche an Indikatoren zur Erfolgsmessung in der kommunalen Wirtschaftsförderung definiert. Allerdings sind Indikatoren oftmals mehrdimensional und verfügen über zahlreiche Interdependenzen. In der praktischen Anwendung sind nur wenige Indikatoren in der Lage, komplexe Wirkungsverflechtungen auch nach einer längeren Zeitspanne darzustellen.

Prominentes Beispiel ist der Indikator „Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze“, der zwar häufig von Wirtschaftsförderungen zur Darstellung von Erfolg herangezogen wird, allerdings methodisch problematisch ist. Die Variable ist nur bedingt geeignet, um den Erfolg einer Wirtschaftsförderung zu bewerten, da qualitative Aspekte, wie z. B. die Differenzierung in einfache oder qualifizierte Tätigkeit sowie die Dauerhaftigkeit der

Arbeitsplätze, unberücksichtigt bleiben (SELTSAM 2001: 108). Ob Arbeitsplätze angesiedelt werden oder nicht, hängt von volkswirtschaftlichen Faktoren ab, die von einer kommunalen Wirtschaftsförderung nicht oder in einem zu vernachlässigenden Ausmaß beeinflusst werden können. Die Wirkungen und Auswirkungen des Einsatzes von Instrumenten und Maßnahmen der Wirtschaftsförderung könnte lediglich dann dargestellt werden, wenn man jene Effekte isoliert, die ohne den Einsatz einer Wirtschaftsförderung zustande gekommen wären. Erst dieser Vergleich würde eine Aussage über den Erfolg einer wirtschaftsfördernden Maßnahme liefern, die allerdings in verschiedene Richtungen interpretierbar wäre:

- Zunahme der Arbeitsplatzzahlen durch die Ansiedlung eines Unternehmens.
- Zunahme oder Abnahme der Arbeitsplatzzahlen durch exogene Gründe, z. B. konjunkturelle Bedingungen, auf die eine Wirtschaftsförderung keinen Einfluss hat.
- Abnahme der Arbeitsplatzzahlen, die möglicherweise noch gravierender wäre, hätte es den Einsatz der Wirtschaftsförderung nicht gegeben (ebd.: 108 f.).

Die Operationalisierung des Zieles „Schaffung von Arbeitsplätzen“ in Form des Indikators „Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze“ bleibt ungenau und damit ungeeignet.

Einsatz von Indikatoren

Bei der Anwendung von Parametern bzw. Indikatoren zur Durchführung von Erfolgskontrolle geben die Wirtschaftsförderungseinheiten ganz unterschiedliche Gründe an. Während insbesondere die privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungen, vergleichbar mit privaten Unternehmen, anhand ihrer Bilanzen einen monetären Maßstab für Erfolg ansetzen können (SELTSAM 2001: 222), ist das bei einer öffentlichen Leistung, also bei einer beispielsweise im Amt organisierten Wirtschaftsförderung, nicht zu ermitteln.

In der Praxis wird über die Leistung einer Wirtschaftsförderung und der erzielten Auswirkungen anhand folgender Zahlen berichtet:

- Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten
- Arbeitsstättenentwicklung:

„Es ist nicht so, dass unsere Arbeit monokausal zu betrachten ist, sondern dass es da viele Einflüsse gibt, aber so wie der Tourismusdirektor bei uns einmal im Jahr vor

dem Gemeinderat Rechenschaft ablegen muss über die Hotelbettenbelegung, geben wir Rechenschaft ab über die Arbeitsplatzentwicklung, nicht die Arbeitslosigkeit; das möchte ich klar sagen, sondern die Arbeitsstättenentwicklung, die ist für mich ein ziemlich glasklarer Parameter, dafür können wir nicht alleine verantwortlich gemacht werden, aber es ist eben mit ein Indikator.“ (A 9)

- Auslastung eines Gründerzentrums
- Anzahl der getätigten Grundstücksverkäufe
- Erfüllung des jeweiligen Haushaltsansatzes
- Veränderung des Firmenbestandes
- Möglichst positiver Saldo bei Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen
- Aufkommen der Gewerbesteuer und ihre Veränderung
- Anzahl der allgemeinen Firmenbetreuungsaktivitäten und der geführten Gespräche
- Anzahl der Firmenkontakte
- Gewerbeimmobilienvermittlung
- Tätigkeiten in Bezug auf städtische Grundstücke
- Tätigkeiten in Bezug auf private Gewerbeimmobilien am Standort
- Verkauf von Gewerbegrundstücken
- Entwicklung von Messen
- Eigene Kennzahlensysteme, z. B. die Definition einer Beratung als mindestens halbstündiges Gespräch zu relevanten Fragestellungen.

Die Anzahl der in der Praxis formulierten Indikatoren ist hoch. Die Schwierigkeit, die sich für die Wirtschaftsförderer dabei herauskristallisiert ist, dass kein allgemeiner, praxisorientierter Lösungsansatz existiert, der mit einem Pool an belastbaren Indikatoren auf alle kommunalen Wirtschaftsförderungen gleichermaßen übertragbar und anwendbar ist. Während eine Wirtschaftsförderung eine Zahl im Rahmen der Zielformulierung vor Beginn einer Maßnahme definiert, berichtet die andere Wirtschaftsförderung anhand einer ex post Analyse über die erreichten Ziele, indem lediglich der Status Quo nach Beendigung der Maßnahmen festgestellt und als Erfolg oder Misserfolg beurteilt wird. Ein Vergleich bleibt in diesem Fall aus, der Erfolg wird allerdings dargestellt, obwohl solche Aussagen von fraglicher Validität sowie zweifelhafter Zurechenbarkeit sind.

Aufgrund der vorhandenen Komplexität der Indikatoren und dem Bewusstsein, dass statistisch messbare Kriterien vielfach von der Wirtschaftsförderung nur indirekt beeinflussbar sind, findet aktuell z. T. eine Abkehr von den quantitativ messbaren Faktoren bei der Zielformulierung statt. Vermehrt gehen die Wirtschaftsförderer dazu über, den elementaren Baustein der Berichtsform, der bislang mit quantifizierbaren Daten zur Darstellung der Erfolge gefüllt wurde, weiter zu ergänzen, indem sie Aussagen über die Kundenzufriedenheit und damit einen qualitativen Erfolgsindikator hinzufügen. Die Kombination von quantifizierbaren und qualitativen Elementen ist letztlich der Tatsache geschuldet, dass die meisten Indikatoren keine hinreichenden Ergebnisse, sondern lediglich Näherungen an Aussagen über Erfolg oder Misserfolg ermöglichen.

Adäquates Mittel einer Ergänzung herkömmlicher quantifizierbarer Messgrößen ist dann eine Unternehmensbefragung, die als Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt wird und z. B. anhand eines Schulnotensystems die verschiedenen Aktivitäten einer Wirtschaftsförderung bewertet.

Probleme bei der Anwendung von Indikatoren

Ungewissheit bei der Anwendbarkeit sowie die Gewissheit, dass nur wenige Parameter direkt durch die Wirtschaftsförderung zu beeinflussen sind, führen zu einer aktuellen Einstellung, die sich in den folgenden Kommentaren der Wirtschaftsförderer widerspiegelt:

„Aber dann stellt sich die Frage, messe ich mit meinen Kriterien, messe ich mit Ihren Kriterien? Mit welchen Kriterien messe ich? Zufriedenheit in der Wirtschaftsförderung? Was vergleiche ich bei der Erfolgskontrolle? Mit wem vergleiche ich mich? Das sind alles Fragen, die ich erst beantworten muss.“ (A 2)

„(...) natürlich haben wir Instrumente, ich mein' in unserer täglichen Arbeit wenden wir diese Instrumente an, ich bin mir nur nicht sicher, ob diese Instrumente zur Erfolgskontrolle, also wirklich zur quantitativen Erfassung dienen.“ (A 12)

„(...) es schwierig ist, ein Instrument zu entwickeln, um die Effizienz einer Wirtschaftsförderung zu messen. Das geeignet ist, um die unterschiedlichen Einrichtungen miteinander zu vergleichen. (...) jeder muss sich seine eigenen Ziele setzen und die Erfolgskontrolle geschieht dann in der Weise, dass man am Ende des Jahres oder nach einem

Mehrjahreszeitraum Bilanz zieht und schaut, inwieweit diese Ziele erreicht werden konnten oder inwieweit nicht, und das erreichte Ziel ist dann der Erfolgsmesser für die jeweilige Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Aber ein Instrument zu finden, (...) da gibt es dann ein Ranking, ich glaube, das ist schlechterdings nicht möglich.“ (A 16)

Quantifizierbare Größen zur Abbildung einer wirtschaftlichen Situation sind vorhanden, allerdings sind diese nur begrenzt für die Durchführung einer Erfolgskontrolle sinnvoll. Ein Beispiel dafür sind Rankings, die eine Vielzahl von Indikatoren anwenden, denen jedoch eine Gewichtung in Bezug auf die spezifischen Voraussetzungen der Städte fehlt. Letztlich werden Städte miteinander verglichen, die aufgrund unterschiedlicher Strukturen, Entwicklungen und Situationen einfach nicht vergleichbar sind. Diese Rankings werden bei einer guten Platzierung, die nicht kausal auf die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung zurückzuführen ist, dennoch als Erfolg vermarktet.

„(...) diese Rankings, so angreifbar die auch sein mögen, versuchen wir auch zu unseren Gunsten auszuschlachten. (...) natürlich kann man das eine mit dem anderen nicht in Zusammenhang bringen, aber wir müssen natürlich diese positive Stimmung um uns und den Erfolg der Wirtschaft versuchen damit zu vermarkten.“ (A 36)

Dadurch wird die Berichterstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung erfolgslastig, indem über die Misserfolge einfach nicht berichtet wird. Das hat die Gefahr zur Folge, dass sich in der Öffentlichkeit eine falsche Erwartungshaltung bildet, die davon ausgeht, dass eine kommunale Wirtschaftsförderung in der Lage ist, alle wirtschaftlichen Probleme alleine zu lösen (THOMAS 2007: 6).

Es fehlt also am Instrumentarium einer aussagefähigen Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, weil sich Probleme der Festlegung von Indikatoren und der Durchführung, also dem Verfahren, ergeben. Die Schwierigkeit der Mehrdeutigkeit einzelner Indikatoren zeigt sich in der folgenden Äußerung:

„(...) ich kann im Internet Informationen einstellen, dann mach' ich eine Erfolgskontrolle, indem ich nachschaue, wie oft wurden meine Informationen abgefragt. Wenn ich meine Internetplattform gut halte, krieg' ich weniger Anrufe. Wo ist jetzt der Erfolgsindikator?“ (A 67)

Trotz Aufzählung einer Reihe von Indikatoren endet die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung meist in weiteren Fragestellungen, wie die folgenden Beispiele zeigen:

Beispiel Gewerbeflächenvermarktung

Die Grundstücke eines mit der Stadtplanung zusammen neu entwickelten Gewerbegebietes werden sehr schnell vermarktet. Ist dies nun ein Zeichen dafür, dass die Wirtschaftsförderung erfolgreich ist, oder ein Zeichen dafür, dass das Gebiet zu klein geplant war? Lassen sich die Grundstücke des neuen Gewerbegebietes allerdings nur schleppend vermarkten, steht die Frage im Raum, ob die Wirtschaftsförderung bei der Vermarktung versagt, oder ob mit Bedacht ein langfristiger Gewerbeflächenvorrat angelegt wurde. Einen eindeutigen Indikator, der diesen Sachverhalt ohne weitere Erläuterungen hinreichend beschreiben könnte, gibt es nicht.

Quelle: Gruppendiskussion

Beispiel Existenzgründungsberatung

Gilt die Zahl der Beratungen, die eine Existenzgründung zur Folge hatten, tatsächlich als Indikator für den Erfolg einer Wirtschaftsförderung? Ist es sinnvoll, die Gespräche so zu führen, dass im Nachgang möglichst viele Existenzgründungen stattfinden? Möglicherweise kann es auch ein Erfolg sein, manchen potenziellen Existenzgründern von ihrem Vorhaben abzuraten, sofern die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Gründung nicht gegeben sind. Als Erfolg ließe sich dann die Tatsache bewerten, dass durch die Beratung eine Überschuldung der Gründer und damit die Geschäftsaufgabe und möglicherweise Transferzahlungen des Staates oder der Kommune vermieden wurden. In der Folge würde allerdings die Erfolgsstatistik weniger Gründer ausweisen. Ist das nun ein Erfolg oder ein Misserfolg?

Quelle: Gruppendiskussion

„(...) jeder von uns wäre sehr dankbar, wenn einer der Kollegen kommen würde und sagen würde: So, jetzt, wir haben das ideale System gefunden.“ (A 18)

Zusammenfassend liefert die in der vorliegenden Arbeit durchgeführte Empirie die Aussage, dass eine Erfolgskontrolle von den kommunalen Wirtschaftsförderungen für wünschenswert gehalten wird. Probleme existieren in der Zielformulierung und in der Festlegung und Anwendung geeigneter Indikatoren sowie im Ablauf des Verfahrens einer Erfolgskontrolle.

Geeignete Indikatoren zeichnen sich bei einer Erfolgskontrolle dadurch aus, dass sie eine quantifizierbare und nachweisbare Aussage über erfolgreiche Wirkungen oder Auswirkungen von Tätigkeiten einer Wirtschaftsförderung zulassen. Insbesondere im Bereich der Bestandspflege, die einen Aufgabenschwerpunkt bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen darstellt, wird eine Erfolgskontrolle problematisch (vgl. Kap. 5.2.2.3).

Es gibt durchaus Bereiche, in denen eine Erfolgskontrolle tatsächlich durchführbar ist. Dies trifft insbesondere auf Wirtschaftsförderungen zu, die als privatrechtliche Gesellschaft oder als Eigenbetrieb organisiert sind. Diesen Wirtschaftsförderungen ist es anhand ihrer kaufmännischen Struktur möglich, ihre Produkte sowie die von den Mitarbeitern darauf verwendeten Zeiten und eingesetzten Mittel zu bilanzieren.

Gut lösbar ist eine Erfolgskontrolle bei solchen Wirtschaftsförderungen, die sich lediglich um einen Aufgabenschwerpunkt kümmern, beispielsweise die Vermarktung eigener Grundstücke, und damit einen „Alleinauftrag“ besitzen. In diesem Fall sind die Erfolge einer Vermarktung zum Teil kausal auf bestimmte Maßnahmen und Instrumente zurückzuführen, womit ein wesentlicher Bestandteil der Erfolgskontrolle im eigentlichen Sinne erst erfüllt wird. Hier gelingen die Quantifizierung von Aufwand und Ertrag und damit auch eine Messung von Effizienz und Effektivität.

Andere Wirtschaftsförderungseinrichtungen, die als Teil der Verwaltung organisiert sind, können Erfolge äußerst selten kausal bestimmten wirtschaftsfördernden Tätigkeiten und Maßnahmen zuordnen. Zu oft spielt der Zufall eine Rolle oder werden Erfolge von verschiedenen beteiligten Stellen mehrfach für sich reklamiert.

Vor dem Hintergrund, dass es wenig sinnvoll ist, eine Erfolgskontrolle an Indikatoren festzumachen, die von einer Wirtschaftsförderung nicht alleine und ursächlich beeinflusst werden kann, gilt es, eine neue Methode zu finden, die eine verantwortungsbewusste Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung gewährleistet und einen Lösungsansatz liefert, der den Anforderungen der Praxis gerecht wird.

6.1.3 Erfolgskontrolle: Ansatzpunkt einer Lösung

Der Wirkungsgrad der bisher eingesetzten Indikatoren und Verfahren der Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung wird vermehrt als unbefriedigend empfunden. Im Wesentlichen werden dafür drei Gründe genannt:

- Die Zahl der Neuansiedlungen geht zurück
- Die Präsentation von Erfolgen unterliegen dem Generalverdacht der Beschönigung
- Aussagen zur Kundenzufriedenheit fehlen (MANTIK 2005: 9).

Die von den Wirtschaftsförderungen bisher eingesetzten Indikatoren zur Erfolgsmessung (vgl. Kap. 6.1.2) werden auch in Zukunft zur Darstellung und Dokumentation der Leistungsfähigkeit kommunaler Wirtschaftsförderungen zum Einsatz kommen. Selbst wenn es kommunalen Wirtschaftsförderungen gelingt, die Effektivität und Effizienz durchgeführter Maßnahmen näherungsweise zu ermitteln, so ist das meist mit einer weiterführenden Erklärung des spezifischen Sachverhaltes einer jeden Kommune verbunden. Aus diesen Erkenntnissen resultiert ein deutlicher Hinweis darauf, dass Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung einer Ergänzung um eine weitere qualitative Komponente bedarf. Die Notwendigkeit der Suche nach einem modifizierten Einsatz von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung zeigt sich anhand der folgenden Beispielsituation sowie von Zitaten, die allesamt aus den empirischen Untersuchungen stammen.

Beispiel Firmenbesuche

Im Rahmen der Bestandspflege werden häufig Firmen- bzw. Unternehmensbesuche durchgeführt. Wurde nach Ablauf eines Jahres die zuvor festgelegte Anzahl an Besuchen tatsächlich durchgeführt, ist dies ein Erfolg. Eine Berücksichtigung der aus den Besuchen resultierenden unterschiedlichen Arbeitsintensivität findet nicht statt. So werden weniger intensive Fälle mit sehr arbeitsintensiven gemeinsam zahlenmäßig erfasst, ohne dass eine Bewertung erfolgt. Eine rein quantitative Auswertung als Erfolgskontrolle wird diesen arbeitsintensiven Fällen nicht gerecht.

Quelle: Gruppendiskussion

Das Element einer die Beschaffenheit beschreibenden Erfolgskontrolle ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht zu finden. In den wenigen einschlägigen Werken beschränkt man sich meist auf die Elemente der Ergebnis-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle, deren Voraussetzung eine Zielformulierung sowie Operationalisierung dieser Ziele anhand geeigneter quantifizierbarer Indikatoren ist. Im Verlauf der aktuellen Diskussion wird dann vielfach versucht, das Modell der Erfolgskontrolle einer kommunalen Wirtschaftsförderung überzustülpen, um die Relevanz der Tätigkeiten einer Wirtschaftsförderung und damit ihre Wirksamkeit zu belegen. Das geschieht allerdings ungeachtet der Tatsache, dass eine Erfolgskontrolle, so wie sie bisher in der Literatur beschrieben wurde, bei kaum einer kommunalen Wirtschaftsförderung zum Einsatz kommen kann. Bereits die Voraussetzung einer Erfolgskontrolle scheitert an der erforderlichen Zieldefinition, deren Operationalisierung schließlich in einem nahezu unlösbaren Bestreben mündet, geeignete Indikatoren zu finden, die einen Soll-Ist-Vergleich zulassen und anschließend alleine und für sich sprechen.

Ausgehend von den Ergebnissen der qualitativen und quantitativen Analyse vorliegender Arbeit ergibt sich: Wenn der Begriff der Erfolgskontrolle in seiner bisherigen inhaltlichen Ausprägung in der kommunalen Wirtschaftsförderung nicht befriedigend angewendet werden kann, wäre es dann nicht an der Zeit, die Erfolgskontrolle so an die spezifischen Anforderungen der kommunalen Wirtschaftsförderung anzupassen, dass eine Anwendung in der Praxis insgesamt befriedigend möglich wird?

Der Vollzug dieser Forderung wäre das Eingeständnis, dass die Wirtschaftsförderung jahrelang mit einer fragwürdigen Forderung konfrontiert wurde. Sollten Wirtschaftsförderer einem Phänomen hinterher jagen, welches in seiner inhaltlichen Forderung nur zum Teil lösbar ist, oder besser einen neuen Ansatz verfolgen, der durch die Konzentration auf das tatsächlich Machbare keineswegs einer Kapitulation gleichkommt, sondern eine praktikable Lösung anbietet?

„Also Erfolgskontrolle ja, ich denke in irgendeiner Art und Weise muss es sein, aber nicht basierend auf reinen Zahlenkolonnen oder Statistik oder reine Zahlengläubigkeit, man kann nicht alles mit Zahlen belegen. Ich werde die Zielzahl in diesem Jahr nicht schaffen, weil uns, und ich muss sagen, Gott sei Dank, eine Anfrage dazwischen gekommen ist, die Ansiedlung eines Callcenters, die absolute Priorität hat und die wir dann auch prioritär behandelt haben und Sie können sich vorstellen, wie viele Arbeits-

stunden dafür bei uns notwendig waren. Wir können uns nicht immer auf Zahlen und Statistiken verlassen.“ (A 65)

Die meisten Kriterien zur Erfolgsmessung sind nur mit Einschränkungen brauchbar und das Messen der Erfolge findet nur näherungsweise statt. Dennoch will die Mehrheit der Wirtschaftsförderungen die Effizienz und Effektivität ihrer Arbeit messen, um u. a. den eigenen Erkenntnisgewinn zu verbessern. In der Konsequenz deutet diese Forderung darauf hin, dass eine Erfolgskontrolle bei der kommunalen Wirtschaftsförderung dann stattfinden kann, wenn die quantifizierbaren Angaben mit qualitativen Aussagen ergänzt werden.

Im Ergebnis ist also eine Erfolgskontrolle in der Vollständigkeit, wie sie in der Literatur dargestellt wird, in der Realität der kommunalen Wirtschaftsförderung als standardisiertes Verfahren kaum und nur in wenigen Ausnahmefällen durchführbar. Unter Berücksichtigung vorliegender Erkenntnisse stellt sich die Frage, ob in Zukunft der Begriff der Erfolgskontrolle gemäß den formulierten Ansprüchen und Sichtweisen der kommunalen Wirtschaftsförderer nicht neu definiert werden muss.

Ein solcher Schritt würde zu einer neuen Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit führen. Erfolge der kommunalen Wirtschaftsförderung können dargestellt werden, ohne dass das Verfahren zu mehr offenen Fragen führt, als es beantwortet.

„Vielleicht werden wir am Ende der Diskussion noch mal etwas weiter kommen, (...) und dann möglicherweise auch hilfreich für uns feststellen, dass das Thema Erfolgskontrolle eine Kombination aus durchaus quantifizierbaren Angaben ist und sehr viel, was einfach qualitativ umschrieben werden muss, was trotzdem dadurch nicht unmessbar ist.“ (A 53)

Für die Reduzierung der Erfolgskontrolle auf ein realistisches und praktikables Niveau in der kommunalen Wirtschaftsförderung spricht auch das komplizierte Verfahren. Die Durchführung einer Erfolgskontrolle setzt den Einsatz von insgesamt vier Teilelementen voraus, die in ihrer Aussagekraft aufeinander aufbauen. Zunächst muss die Zielerreichungs- bzw. Ergebniskontrolle stattfinden, dann folgen die Vollzugskontrolle und die Bedingungskontrolle und schließlich die Wirkungskontrolle (vgl. Kap. 4.3). Eine hinreichende Erfolgskontrolle stellt sich zusammengefasst in der Theorie wie folgt dar:

-
- Die Ergebniskontrolle beobachtet und registriert im Zeitablauf die Entwicklung der Zielerreichungsgrade.
 - Die Vollzugskontrolle vergleicht die tatsächlich verwendeten Mittel mit den geplanten Mitteln und liefert Daten über den Mitteleinsatz in einem bestimmten Zeitraum.
 - Die Bedingungskontrolle stellt den Zustand und die Veränderung der exogenen Einflüsse fest und vergleicht die tatsächlichen exogenen Bedingungen mit den zu erwartenden Bedingungen.
 - Die Wirkungskontrolle ermittelt den Ursache-Wirkungszusammenhang bzw. eine kausale Beziehung.

Einige der befragten kommunalen Wirtschaftsförderungen geben an, zum Nachweis der Erfolge eine Zielerreichungs- bzw. Ergebniskontrolle durchzuführen. Trotz vielfältiger, in der wissenschaftlichen Forschung analysierter Probleme (vgl. Kap. 4.4) bei der Durchführung von Erfolgskontrolle gibt es dennoch Wirtschaftsförderungen, die angeben, eine Bedingungs- oder Wirkungskontrolle in der Praxis anzuwenden, oder die vielmehr davon ausgehen, dieses zu tun (vgl. Abb. 27:). Die Wirtschaftsförderungen stoßen bei der Durchführung von Erfolgskontrolle spätestens beim Element der Bedingungskontrolle an Grenzen, deren Überwindung schwierig wird.

In der Praxis einer kommunalen Wirtschaftsförderung bildet eine Reihe von exogenen Faktoren den Rahmen für den Einsatz von Instrumenten oder die Durchführung von Maßnahmen. Die exogenen Faktoren sind unveränderliche Bedingungen, auf die eine Kommune kaum Einfluss hat. Es wird für eine Wirtschaftsförderung äußerst schwierig sein, alle exogenen Einflüsse genau zu identifizieren und im Rahmen der Bedingungskontrolle zu berücksichtigen. Nur in seltenen Ausnahmen dürfte diese Kontrolle hinreichend möglich sein.

Noch deutlicher treten die Schwierigkeiten bei der Wirkungskontrolle zu Tage. Die besondere Schwierigkeit einer Erfolgskontrolle liegt nämlich darin, die Wirksamkeit von eingesetzten Instrumenten der kommunalen Wirtschaftsförderung zu ermitteln. Die zentrale Frage der Wirkungskontrolle lautet, ob das Erreichen eines bestimmten Zielniveaus kausal auf bestimmte Maßnahmen zurückzuführen ist. Spätestens hier

können keine Beispiele mehr für das Gelingen dieser Kontrollfunktion innerhalb einer kommunalen Wirtschaftsförderung geliefert werden.

„(...) das halte ich gerade in unserem Bereich, wo das doch sehr multikausal ist, für sehr gefährlich.“ (A 12)

Auf dem Weg, ein neues Analyseverfahren für die Kontrolle des Erfolges kommunaler Wirtschaftsförderungen zu bestimmen, muss die Frage nach den Gesichtspunkten, die eine Erfolgskontrolle tatsächlich ausmachen, erneut gestellt und auch modifiziert werden. Umwege erweitern bekanntlich den Horizont. Sie sorgen aber auch dafür, dass die Erkenntnis, einen bereits eingeschlagenen Weg zu korrigieren, einsetzen kann.

Aufbauend auf der Empirie und den gewonnenen Ergebnissen kann nun die Konkretisierung einer modifizierten und auf die spezifischen Bedürfnisse einer kommunalen Wirtschaftsförderung, gleich welcher Organisationsform, aufbauenden Erfolgskontrolle erfolgen.

6.2 Konzeptionelles Prozessschema einer modifizierten Erfolgskontrolle

Im Zuge der stärkeren Einbeziehung von wirtschaftlichen Gesichtspunkten in die Abläufe der öffentlichen Verwaltung, nehmen die Aktivitäten im Bereich des Controllings und der Evaluationen zu (vgl. Kap. 4). Zum einen geht es darum, quantifizierbare Ziele festzulegen, zum anderen soll schließlich gemessen werden, wie und mit welchem Aufwand diese Ziele erreicht wurden, sodass Änderungen im Prozessablauf getätigt werden können (FLOETING und HOLLBACH-GRÖMIG 2005: 31). An was es jedoch bisher mangelt, ist ein idealtypisches Prozessschema, welches es den Wirtschaftsförderungen ermöglicht, eine Erfolgskontrolle ihrer wirtschaftsfördernden Aktivitäten durchzuführen. Während die Forderung nach einer Erfolgskontrolle bei der kommunalen Wirtschaftsförderung im Allgemeinen auf Zustimmung stößt, liefern die empirischen Untersuchungen jedoch noch einen weiteren Nachweis. Wenngleich bereits seit rund 30 Jahren¹⁰⁷ nach den Methoden und Verfahren zur Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftspolitik geforscht wird, steht die Frage im Raum, warum

¹⁰⁷ Vgl. hierzu beispielsweise DERLIEN (1976), VOLZ (1980) sowie BRACHT (1981).

Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung anscheinend äußerst stiefmütterlich behandelt wird (SELTSAM 2001: 5).

Gleichzeitig wird die Notwendigkeit und der Wille zur Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung in der aktuellen Literatur sowie in den empirischen Ergebnissen dokumentiert (vgl. Kap. 5.2.2.4).¹⁰⁸ Besonders deutlich wird das momentan bei den Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Unter dem Dach des DVWE¹⁰⁹ ist Ende des Jahres 2007 ein Kriterienkatalog mit dem Titel „Kontinuierliche Bilanzierung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsförderungsgesellschaften“ erschienen (D´fakto 2007: 39).

Der Reifegrad des Kriterienkataloges kann in vorliegender Arbeit nicht beurteilt werden, fest steht allerdings, dass in diesem Zusammenhang durch den DVWE sehr gegensätzlich argumentiert wird. Auf der einen Seite soll die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze nicht unbedingt Aufschluss über den Erfolg der Arbeit einer Wirtschaftsförderung geben. Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass erfolgreiche Wirtschaftsförderung daran gemessen werden soll, wie viele Arbeitsplätze pro Jahr entstehen, wie viele Quadratmeter gewerbliche Fläche bebaut oder verkauft wurden, wie viele Unternehmen neu gegründet und wie viele Existenzgründungsberatungen durchgeführt wurden (D´fakto 2007: 39). Für die in dem Zusammenhang von den Wirtschaftsförderungsgesellschaften genannten Indikatoren liefert die empirische Analyse vorliegender Arbeit Beispiele, warum eine Erfolgskontrolle nicht hinreichend durchführbar ist (vgl. Kap. 6.1).

Damit ist die nächste Phase der Forschungsfrage eingeläutet: Inwiefern muss eine Erfolgskontrolle modifiziert werden, damit sie von den kommunalen Wirtschaftsförderungen letztlich doch durchgeführt werden kann und einen nachhaltigen Nutzen stiftet?

Die empirischen Ergebnisse zu der Frage, wie eine Erfolgskontrolle von den Wirtschaftsförderungen durchgeführt wird, decken sich mit der Äußerung von FLOETING und HOLLBACH-GRÖMIG (2005: 31).

Bezug nehmend auf die Anforderungen einer Erfolgskontrolle (vgl. Kap. 4.3) wird von den vier Teilelementen, also der Ergebnis-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskon-

¹⁰⁸ Vgl. hierzu beispielsweise SELTSAM (2001), HELD (2003), MANTIK (2005) sowie FLOETING und HOLLBACH-GRÖMIG (2005).

¹⁰⁹ Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e. V.

trolle, tatsächlich meist nur ein Element, die Ergebniskontrolle, von den kommunalen Wirtschaftsförderungen durchgeführt. Spätestens nach der Durchführung der anschließenden Vollzugskontrolle erreichen die kommunalen Wirtschaftsförderungen methodische und methodologische Grenzen, die aufgrund vieler nicht zu beeinflussender Variablen kaum noch zu bewältigen sind. Eine Bedingungs- und Wirkungskontrolle ist aufgrund von Nebenwirkungen oder Multiplikatoreffekten, die nicht berücksichtigt werden, sowie nicht herzustellender kausaler Beziehungen schwerlich durchführbar (MAYER 2001: 55). Die Forderung nach Erfolgskontrolle, im Sinne der in der gängigen Literatur vorzufindenden Definitionen, ist demnach nur zu einem Teil von den Wirtschaftsförderungen erfüllbar.

Die bisherige Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung stößt also an Schranken. Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung, zu Firmenansiedlungen oder zur geringen Arbeitslosigkeit, die im öffentlichen Bewusstsein und in der Politik als wesentliche Merkmale für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung gelten, können trotz ähnlicher oder gleicher Bemühungen kommunaler Wirtschaftsförderungen zu regional völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen. Effektivität und Effizienz einer kommunalen Wirtschaftsförderung sind demnach nicht ausschließlich an den wirtschaftlichen kommunalen Ziffern zu messen (STEMBER 1997: 81).

Die quantifizierbaren Merkmale müssen im Rahmen einer Erfolgskontrolle mit zusätzlichen Beschreibungen der jeweils spezifischen Sachverhalte kombiniert werden. Die qualitative Komponente gewinnt obendrein an Bedeutung, wenn das aktuelle Aufgabenfeld einer kommunalen Wirtschaftsförderung näher betrachtet wird.

Während in den 1990er Jahren in der Literatur die drei Aufgabenfelder Bestandspflege, Unternehmensansiedlung bzw. Akquisition und Existenzgründungen genannt wurden, hat sich die Palette der Aufgabenschwerpunkte in der heutigen Zeit nachweislich um die Themen Herstellung von Kontakten, Werbung bzw. Standortmarketing, Beratung von Unternehmen in kommunalen Angelegenheiten, Förderung von Clustern, Netzwerken, Schwerpunktbranchen sowie Gewerbeflächenmanagement erweitert (vgl. Tab. 7).

„Die Wirtschaftsförderung ist ja heute so breit angelegt, viel breiter, als das noch vor 20 Jahren der Fall war. Da hat man auch die Frage gestellt bekommen, (...), wie viele Arbeitsplätze habt ihr geschaffen, wie viele Betriebe habt ihr neu angesiedelt? Das waren im Prinzip die zwei Fragen, die damals vor 20, 30 Jahren durchaus ihre Berech-

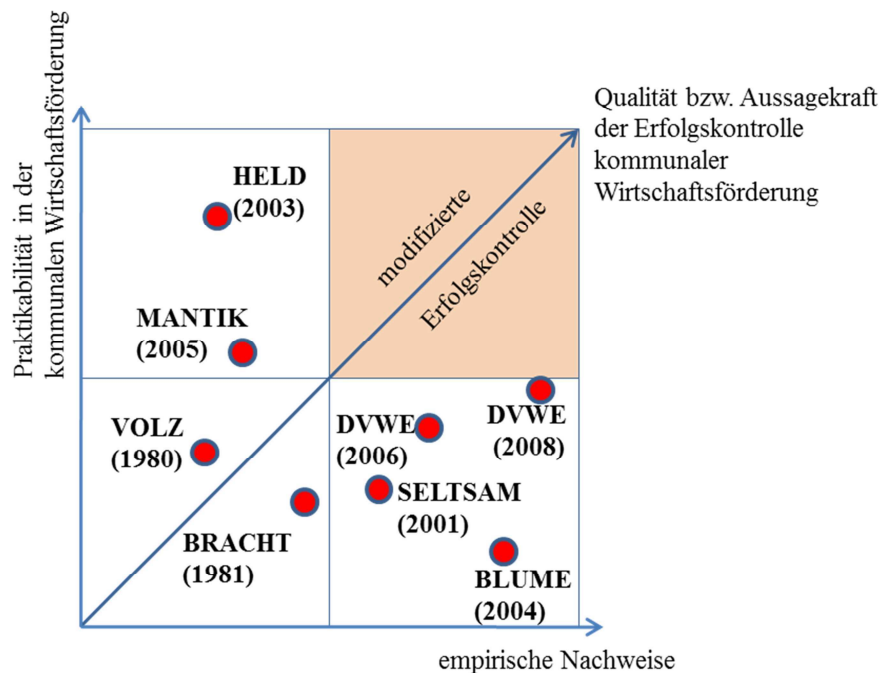
tigung hatten, weil es da noch den Aufbau von Arbeitsplätzen gab und neue Betriebsansiedlungen. Ich denke, (...), man sollte über die beiden Fragestellungen hinaus die Fragen erweitern (...). Weil ja die Arbeit der Wirtschaftsförderung heutzutage ganz andere Sekundäreffekte hat, als gelegentlich die Antworten auf die beiden Fragen.“ (A 22)

Viele kommunale Wirtschaftsförderungen können ihren Einfluss besonders in den „weichen“ Faktoren Beratung, Koordination, Kooperation und Kontaktpflege geltend machen und dort ihre Erfolge generieren (ebd.: 81). Da diese Erfolge eher mittel- und langfristig zu erwarten sind, ist es umso wichtiger, dass eine kommunale Wirtschaftsförderung ihre Tätigkeiten auf dem Weg dahin qualitativ umschreibt oder beschreiben lässt. Die vorliegenden empirischen Analysen machen deutlich, dass eine Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung in einem modifizierten Verfahren durchgeführt werden sollte. Entgegen der einschlägigen Werke zu Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung basiert die hier diskutierte neue Konzeption einer Erfolgskontrolle auf dem Erfahrungswissen von Experten. Das Dilemma der unbefriedigenden Anwendung traditioneller Indikatoren der Erfolgsmessung in der kommunalen Wirtschaftsförderung scheint trotz Einschränkungen lösbar.

Vieles deutet darauf hin, dass die Anforderungen übertrieben sind und eine auf die Bedürfnisse einer Wirtschaftsförderung reduzierte und angepasste Erfolgskontrolle durchaus zielführend sein kann. Das entbindet die Kommunen auch von der ständigen Suche nach neuen, geeigneten Indikatoren, die eine standardisierte Erfassung von Erfolg bei den Wirtschaftsförderungen möglich machen sollen und im besten Fall auch noch eine Vergleichsmöglichkeit unter den Städten liefern können. Letztlich gilt, dass eine verantwortungsbewusste Erfolgskontrolle nicht alleine an Messzahlen festgemacht werden kann, auf die eine Wirtschaftsförderung kaum Einfluss hat (THOMAS 2007: 6).

Bezogen auf die in Kapitel 4.5 formulierte Annahme, dass sich die Qualität einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung gleichzeitig sowohl durch ein hohes Maß an Praktikabilität als auch durch eine theoretisch und empirisch fundierte Basis auszeichnet, sollte das hier vorgestellte neue Verfahren einer modifizierten

Erfolgskontrolle¹¹⁰ idealerweise eine Qualitätssteigerung aufweisen. Zu einer solchen kommt es dann, wenn beide Voraussetzungen, d. h. die Praktikabilität sowie die Aussagekraft der Erfolgskontrolle, besser erfüllt werden, als dies bei den existierenden Verfahren der Fall ist (vgl. Abb. 32:).



Quelle: eigener Entwurf

Abb. 32: Einordnung einer modifizierten Erfolgskontrolle im Vergleich bisheriger Verfahren

Die in der vorliegenden Arbeit ausführliche Darstellung der Einschränkungen bei der Durchführung von Erfolgskontrolle sowie die empirische Auswertung aktueller Anwendungsmöglichkeiten liefern die Voraussetzung dafür, dass das Verfahren einer modifizierten Erfolgskontrolle eine bessere Position in Abb. 32: erreicht, als dies bei den bisherigen Vorschlägen der Fall ist (vgl. Abb. 10:).

Letztlich geht es darum, für die Wirtschaftsförderungen in den Kommunen einen praktikablen Steuerungsprozess aufzuzeigen, der unabhängig von der jeweiligen Organisationsform und Größe der Wirtschaftsförderung einsetzbar ist. Dazu werden

¹¹⁰ Der Begriff modifizierte Erfolgskontrolle existiert bislang nicht in der einschlägigen Literatur. Infolge der empirischen Erkenntnisse wird der neue Begriff in der hier vorliegenden Arbeit im Zusammenhang einer Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung eingeführt.

Beispiele von Kontrollverfahren genannt, die von den befragten Experten in der Praxis angewendet werden und dazu dienen, in Ermangelung einer allgemein einsetzbaren Systematik zumindest eine Näherung an die Anforderungen einer Erfolgskontrolle zu erhalten. Beispiele sind allerdings nur sehr selten in ihrer Gesamtheit übertragbar. Die hier genannten Lösungswege sind daher nur Vorschläge, wie der interne logische und organisatorische Aufbau eines Kontrollprozesses in einer kommunalen Wirtschaftsförderung aussehen könnte.

Kontrollmechanismen sollten immer an die spezifischen Anforderungen der Kommunen und deren Wirtschaftsförderungen angepasst werden. Allein diese Anpassungsnotwendigkeit in Bezug auf die wirtschaftliche Struktur der Kommune, die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung oder die vorhandene Finanzausstattung ist ein entscheidender Hinweis dafür, dass die Vergleiche von Ergebnissen oder Erfolgen unter den Wirtschaftsförderungen nur schwer zu interpretieren sind.

Kommunale Wirtschaftsförderungen sollten sich vielmehr auf eine praktikable Vorgehensweise der Erfolgskontrolle beschränken, nämlich auf eine Dokumentation verschiedener Kennzahlen aus der Wirtschaft sowie eine schriftlich erläuternde Ergänzung zum Beitrag der kommunalen Wirtschaftsförderung. Der Anspruch, Erfolge kausal auf bestimmte Maßnahmen der Wirtschaftsförderung zurückzuführen und externe Effekte auszuschalten bzw. ein „Was-wäre-gewesen-wenn-Szenario“ einzurechnen, ist kaum erfüllbar. Bisherige Instrumente der Berichterstattung, beispielsweise Jahresberichte, Quartalshefte oder Pressekonferenzen, bleiben damit auch in Zukunft wichtige Bausteine einer Präsentation kommunaler Wirtschaftsförderung und der Beurteilung ihrer Leistungsfähigkeit.

Während auf der einen Seite die Akzeptanz der bisherigen Berichtsformen anhand der Darstellung struktureller und von der Wirtschaftsförderung nicht zu beeinflussender Faktoren abnimmt, werden weiterhin Vorschläge zur Durchführung von Erfolgskontrolle präsentiert (ebd.: 7 ff.). Eine abschließende und hinreichende Sammlung von Werkzeugen zur Durchführung einer Erfolgskontrolle, die in allen Aufgabenbereichen der kommunalen Wirtschaftsförderung eingesetzt werden kann, wird aber weiterhin nur näherungsweise existieren.

Vor diesem Hintergrund geht es in erster Linie nun darum, einen nicht praktikablen Anspruch von der kommunalen Wirtschaftsförderung zu nehmen und einen neuen realistischeren Ablauf der Durchführung von Erfolgskontrolle zu skizzieren.

„(...) jeder von uns wäre sehr dankbar, wenn einer der Kollegen kommen würde und sagen würde: So, jetzt, wir haben das ideale System gefunden.“ (A 18)

Ein Beispiel für die Notwendigkeit einer neuen Erfolgskontrolle ist der Indikator „geschaffene Arbeitsplätze“. Während in den wenigsten Fällen die möglicherweise vorangegangenen Arbeitsplatzstreichungen saldiert oder im Rahmen einer Betriebsverlagerung untersucht werden, kann auch die Erhaltung von vorhandenen Arbeitsplätzen durch intensive Betreuung ein Erfolg sein. Dieser allerdings wäre mit dem Indikator „geschaffene Arbeitsplätze“ nicht abgedeckt und kann nur durch eine Ergänzung mittels schriftlicher Dokumentation verdeutlicht und als Erfolg der Bemühungen einer Wirtschaftsförderung dargestellt werden (FRANKENFELD 2006: 19).

Ein idealtypischer Ablauf einer modifizierten Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung ließe sich demnach wie in Abb. 33: darstellen.



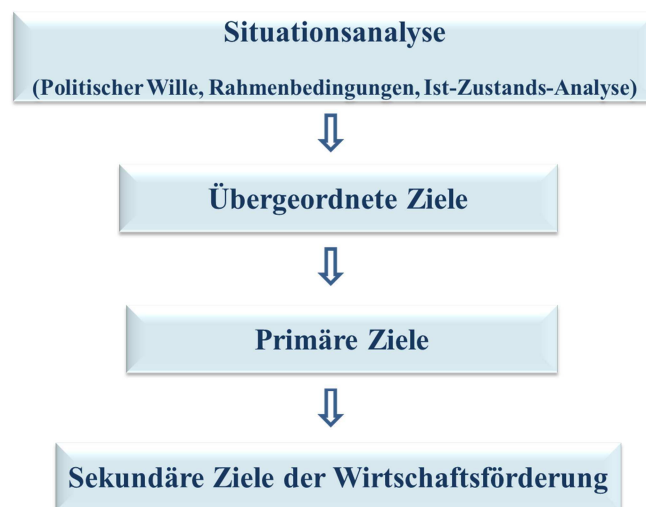
Quelle: eigener Entwurf

Abb. 33: Prozessschema einer modifizierten Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

Der erste Schritt der systematischen modifizierten Erfolgskontrolle ist die Analyse des Ist-Zustandes der spezifischen Rahmenbedingungen, des Standortes, einer Branche oder des zu bearbeitenden Projektes. Erst mit der Kenntnis über das vor Ort vorhandene, eigene Potenzial können die strategischen Fragen zum Standort und der Standortentwicklung beantwortet werden (HELD 2003: 48).

Ein wesentlicher Bestandteil der modifizierten Erfolgskontrolle ist die Kenntnis darüber, ob die politischen Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu gehören von der Politik formulier-

te Leitbilder, die daraus von den politisch Verantwortlichen abgeleiteten strategischen Zielformulierungen und damit quantifizierbare Zielvorgaben. Grundsätzlich gilt: Je höher der Erfüllungsgrad des ersten Schrittes, desto besser funktioniert das gesamte Prozessschema und desto besser ist die Qualität des Gesamtprozesses. Insbesondere die Einbindung in ein kommunales Zielsystem (vgl. Kap. 3.1.4) findet bei der vorliegenden Betrachtung Berücksichtigung. Vor dem Hintergrund kann eine Prüfung der Voraussetzungen und damit der vorhandenen Randbedingungen nach folgender Abb. 34: erfolgen:



Quelle: eigener Entwurf

Abb. 34: Hierarchie einer Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung

Die Prüfung beginnt mit einer Situationsanalyse, indem der politische Wille, die Rahmenbedingungen und der Ist-Zustand festgestellt werden. Der politische Wille kommt durch die Kommunalpolitiker dann zum Ausdruck, wenn sie anhand der Formulierung von Visionen, Leitbildern oder strategischen Zielen die weiteren, langfristigen Entwicklungsszenarien eines Standortes oder einer Branche beschreiben. Der politische Wille gleicht damit einer externen Einflussgröße, die durch eine kommunale Wirtschaftsförderung nicht zwingend beeinflussbar ist.

Rahmenbedingungen sind ökonomische und juristische Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen, die Einfluss auf die Unternehmen und damit auch auf die Tätigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung haben (vgl. Kap. 2.3). Eine Ist-Zustands-Analyse klärt im Vorfeld strategischer Zielformulierungen, z. B. mit Hilfe einer SWOT-Analyse, inwiefern die Ziele einer kommunalen Wirtschaftsförderung widerspruchsfrei zu

formulieren und so die Anforderungen an ein kommunales Zielsystem zu erfüllen sind (vgl. Kap. 3.1.4). Daraus resultieren dann die übergeordneten Ziele, schließlich die primären und sekundären Ziele der Wirtschaftsförderung (vgl. Kap. 3.1.2 und 3.1.3). Das vorliegende Bewertungsschema entspricht damit der Anforderung zur Erstellung eines kommunalen Zielsystems.

Da der politische Wille als externe Einflussgröße mehr oder weniger stark die Art und den Umfang der Situationsanalyse beeinflussen kann und damit indirekt die Qualität der Zielsysteme tangiert, steht er besonders im Mittelpunkt des Interesses.

Bei der Formulierung von primären bzw. sekundären Zielen können organisatorische und politische Schwächen auftreten (vgl. Kap. 4.4.2), so z. B. die Zurückhaltung der politisch Verantwortlichen bei der Formulierung konkreter und damit messbarer Ziele, aus Angst, sie nicht erfüllen zu können und das Ergebnis als Misserfolg ausgelegt zu bekommen. Oder zu hohe Zielformulierungen bzw. Versprechungen aus parteipolitischen Kalkül vor Wahlen. Oder die Formulierung von sehr niedrigen Zielniveaus, die auf jeden Fall erreichbar bleiben.

Die Situationsanalyse gibt einen ersten Hinweis darauf, welchen Anspruch die Durchführung einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung haben kann. Denn wenn es aufgrund des fehlenden politischen Bekenntnisses an konkreten Zielformulierungen mangelt, so wird auch das weitere Vorgehen einer Erfolgskontrolle erschwert. Im Umkehrschluss bedeutet die Aussage positiv formuliert, dass ein klares politisches Bekenntnis die Durchführung einer Erfolgskontrolle befördert.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der Situationsanalyse kann nun der langfristige Handlungsrahmen einer Wirtschaftsförderung anhand von strategischen Zielen festgelegt werden. Die strategischen Ziele sind danach ausgerichtet, den Standort am Markt erfolgreich zu positionieren und die Standortbedingungen langfristig und nachhaltig zu verbessern (RESCHL und ROGG 2003: 53).

Eine weitere Voraussetzung für die Messung und Beschreibung des Erfolges kommunaler Wirtschaftsförderung ist die Formulierung von operativen Zielen. Sie müssen in zeitlicher Hinsicht konkret und realistisch formuliert und von der Wirtschaftsförderung möglichst direkt beeinflussbar sein (SELTSAM 2001: 222). Wird zu Beginn des Prozesses der modifizierten Erfolgskontrolle deutlich, dass der politische Auftrag dazu fehlt, dann entbindet das eine kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtung jedoch nicht davon,

ihre operativen Ziele zu formulieren. Es ist zu vermuten, dass deren Durchsetzung und damit auch die Kontrolle der Zielerreichung durch solche Voraussetzungen erschwert und die Qualität der Erfolgskontrolle eingeschränkt wird.

Da sich die Kommunen in vielerlei Hinsicht unterscheiden, müssen für die jeweils formulierten operativen Ziele entsprechende Indikatoren zur Messung und Beschreibung des angestrebten Zielerreichungsgrades herangezogen werden. Sie sollten der spezifischen Situation der Kommune angemessen, möglichst eindeutig und von der kommunalen Wirtschaftsförderung unmittelbar beeinflussbar sein (vgl. Kap. 3.1.4). Der bisherigen Vielfalt an Indikatoren sollen an dieser Stelle keine weiteren hinzugefügt werden (vgl. Kap. 6.1.2).

Nun kann das erste Instrument der Erfolgskontrolle, die sogenannte Ergebnis- bzw. Zielerreichungskontrolle, eingesetzt werden. Hier muss die Frage, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden, beantwortet werden, indem ermittelt wird, ob die Maßnahmen im Hinblick auf die formulierten Ziele effektiv waren (vgl. Kap. 4.3.1). Ergänzt wird diese Antwort durch eine Vollzugskontrolle, die klärt, welchen Einfluss die eingesetzten Mittel der kommunalen Wirtschaftsförderung auf das Erreichen des Zielerreichungsgrades hatten. Der Vergleich von geplanten Mitteln mit den tatsächlich eingesetzten Mitteln liefert wichtige Hinweise, ob der Vollzug der Maßnahme im Vergleich zum Ressourcenverbrauch wirtschaftlich, also effizient war (vgl. Kap. 4.3.2).

Vorhergehende erwähnte Beispiele haben bereits deutlich gemacht, dass Indikatoren meist nicht hinreichend den Zweck erfüllen, den Erfolg einer kommunalen Wirtschaftsförderung zu quantifizieren. In den meisten Fällen muss die Darstellung der geleisteten Arbeit einer kommunalen Wirtschaftsförderung mittels quantifizierbarer Indikatoren zusätzlich durch eine schriftliche Dokumentation der möglichen Zielabweichungen ergänzt werden. Die vielfältigen Gründe, die für eine Abweichung von den Zielen verantwortlich sein können, sowie der von der kommunalen Wirtschaftsförderung geleistete Arbeitsaufwand, können in den wenigsten Fällen mit Hilfe quantifizierbarer Indikatoren befriedigend dargestellt werden.

Schließlich dienen die Ergebnisse einer Überprüfung der zuvor gesetzten Ziele sowie einer neuen Zielformulierung oder gar einer Zielkorrektur. Damit kann gegebenenfalls die strategische sowie die operative Zielsetzung und das damit eingesetzte Tätigkeitsspektrum überprüft und aktualisiert werden.

Beispiel

Angenommen eine Großstadt in verkehrsgünstiger Lage beschließt die Ausweisung neuer Gewerbegebiete für Logistikbetriebe. Das Vorgehen entspricht einem strategischen Ziel, welches von der Politik getragen wird. Die kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtung erhält daraufhin den Auftrag, die Flächen in der besagten Branche zu vermarkten. Das operative Ziel könnte nun innerhalb der Wirtschaftsförderungseinrichtung sein, dass die vorhandene Fläche bis zum Jahr 20XX insgesamt zu vermarkten ist, was einer Quote von 20 % p. a. entsprechen würde. Der Aufsichtsrat, Stadtrat oder das jeweilige Gremium stimmt dem Plan zu. Von nun an wird versucht, die als Ziel festgelegte quantifizierbare Größe zu erreichen.

Bei einer Erfolgskontrolle nach Ablauf von zwei Jahren wird festgestellt, dass lediglich 10 % der Flächen verkauft wurden und nicht, wie geplant, bereits 40 %. Die Hintergründe können ganz unterschiedlich sein. Zum einen kann beispielsweise eine Überprüfung ergeben, dass die Preise marktüblich zu hoch waren. Dann kann z. B. eine Korrektur erfolgen, indem das jeweilige Aufsichtsgremium eine Preisanpassung beschließt und durch die politischen Gremien bewilligen lässt, da öffentliche Gelder in die Infrastruktur der Fläche geflossen sind. Zum anderen können sich zwischenzeitlich z. B. die Mehrheiten in den politischen Gremien geändert haben: Auf die Logistik soll zugunsten von Windkraft- und Solaranlagen verzichtet werden, deren Ansiedlung aufgrund eines Regierungswechsels auf Bundesebene, gestiegener Ölpreise und zusätzlicher Fördermittel für alternative Energien fortan im Vordergrund stehen.

Zielkorrekturen werden notwendig, denn die Wirtschaftsförderungseinrichtung bleibt nach wie vor damit beauftragt, die Flächen entsprechend zu vermarkten. Nach erneuter Situationsanalyse wird nun das quantifizierte Vermarktungsziel nach unten korrigiert. Fortan gilt es, pro Jahr 15 % der Flächen an die zuerst genannte Branche zu vermarkten und nach Ablauf von ein oder zwei Jahren anhand der modifizierten Erfolgskontrolle erneut zu prüfen, ob die Zielformulierung haltbar ist.

Eine detaillierte Festlegung von Indikatoren zur Operationalisierung der jeweiligen Ziele sowie deren Einsatz im Kontrollverfahren kann von den Städten nur individuell erfolgen. Die Erkenntnis, dass Erfolgskontrolle in der Regel nur für die jeweilige Stadt Aussage-

kraft besitzt und nur in Ausnahmefällen dem Vergleich mit anderen Städten standhält, steht hierbei im Vordergrund.

„[Erfolgskontrolle](...) ist ein Teil des Selbstmarketings und wir müssen wirklich selber schauen, was sind die Ziele, die für unsere Städte jeweils passen und wie wir die dann entsprechend auch verkaufen. Das ist ein Teil unseres Jobs.“ (A 19)

„Die Produkte der Wirtschaftsförderung sind nicht vergleichbar, man kann keine Vergleiche ziehen, z. B. wie bei einem Industrieprodukt, ein Industrieprodukt, das ist was ganz Spezifisches. Bei uns sind das halt wirklich Dinge wie z. B. Zahl der Grundstücke oder wie viele m² ich verkaufen kann, bis hin zu sehr individuellen Dingen, z. B. Problembearbeitung bei einem Grundstückskauf. Das sind eben Dinge, die nicht so einfach messbar sind, aber einen enormen Arbeitsaufwand bedeuten.“ (A 20)

Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass sich die Ziele der kommunalen Wirtschaftsförderung umso besser messen lassen, je eher ihnen eine politische Zielaussage zugrunde liegt, werden im Folgenden Beispiele von Vorgehensweisen vorgestellt. Von Bedeutung für den Gesamtprozess ist dabei die Aussage, dass eine vage strategische Zielformulierung lediglich diffuse operative Ziele zur Folge haben kann. Erfolgskontrolle in einer modifizierten Vorgehensweise, wie sie hier dargestellt ist, kann dennoch mit einem hohen Grad an Praktikabilität von den kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen umgesetzt werden.

Die folgenden Beispiele sind aus den vorliegenden empirischen Untersuchungen und ergänzend aus der Literatur entnommen. Sie können nun Anregungen liefern, die den Einsatz des Prozessschemas bei der Durchführung einer sich an den Bedürfnissen einer kommunalen Wirtschaftsförderung orientierenden Erfolgskontrolle aufzeigen und erleichtern. Die Beispiele sind als Vorschläge zu verstehen, wie der interne logische Aufbau des Kontrollprozesses einer modifizierten Erfolgskontrolle aussehen könnte.

Der dargestellte Ablauf ist in einzelne Arbeitsschritte untergegliedert und sollte von den Anwendern nicht nur auf die spezifischen Bedürfnisse ausgerichtet sein, sondern ganz im Sinne einer individuellen Nutzung auch angewendet werden. Der Prozess kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, denn der Bedarf der kommunalen Wirtschaftsförderungen ist so unterschiedlich wie vielfältig. Somit ist der Prozessablauf als ein Leitfaden für die kommunale Wirtschaftsförderung zur Durchführung einer

modifizierten Erfolgskontrolle zu verstehen, der stetig erweiter- oder reduzierbar und zunächst unabhängig vom Ergebnis der Situationsanalyse anwendbar ist (vgl. Abb. 34:).

Beginnend mit der Situationsanalyse sowie einer möglichst realistischen Zielformulierung, die ebenfalls die möglichen Schwierigkeiten berücksichtigt, werden zu Beginn des Prozesses zusätzlich die Kosten für das Projekt sowie der Umsetzungsbeginn und die Dauer festgelegt. Das formulierte Ziel wird anhand eines Indikators oder mehrerer Indikatoren operationalisiert. Sie sollten den spezifischen Voraussetzungen der kommunalen Wirtschaftsförderung und den Gegebenheiten vor Ort Rechnung tragen und möglichst quantifizierbar sein. Am Ende des definierten Zeitraumes erfolgt die Ergebniskontrolle, bei der das zuvor formulierte Ziel mit dem erreichten Zielzustand verglichen wird. Im folgenden Schritt wird in Form einer Vollzugskontrolle der geplante Mitteleinsatz mit dem tatsächlichen Ressourcenverbrauch verglichen. Wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, sind die weiteren Elemente einer Erfolgskontrolle, nämlich die Bedingungs- und Wirkungskontrolle, nicht hinreichend durchführbar (vgl. Kap. 4.4).

Aus diesem Grund scheint es geboten, eine modifizierte Erfolgskontrolle anzuwenden, die auf die Nachfrage einer kommunalen Wirtschaftsförderung abgestimmt ist. Sie wird zwar dem in der Literatur formulierten Anspruch einer Erfolgskontrolle nicht gerecht, erlaubt es aber der kommunalen Wirtschaftsförderung, ihren jeweiligen Erfolg dennoch darzustellen.

Letztlich geht es darum, die anhand quantifizierbarer Indikatoren ermittelten Ergebnisse und deren mögliche Zielabweichung, aufgrund von nicht durch die Wirtschaftsförderung unmittelbar zu beeinflussenden Faktoren, zusätzlich mittels schriftlicher Dokumentation umfassend zu erklären. Das Ergebnis liefert wichtige Erkenntnisse, die eine Wirtschaftsförderung nutzen kann, um z. B. Ziele neu oder anders zu formulieren oder den getätigten Mitteleinsatz zu ändern.

Bei der Anwendung der modifizierten Erfolgskontrolle ist von Bedeutung, dass zwar nicht alles zu messen ist, aber dennoch mit einfachen Kontrollen zu einer Überprüfbarkeit der Leistungen einer kommunalen Wirtschaftsförderung beigetragen werden kann.

Ansiedlungsgespräche

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Innerhalb eines bestimmten Zeitraumes soll eine bestimmte Anzahl von Ansiedlungsgesprächen geführt werden.

Schwierigkeit: Eine Beratung zu ein und demselben Thema kann unterschiedlich sein (von sehr niedrigem bis zu sehr hohem Aufwand)¹¹¹.

Kosten: Kosten können entstehen z. B. durch Personaleinsatz, Bewirtung und sonstige gezielte Maßnahmen zum Standortmarketing und sind vorab zu definieren.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. ein Kalenderjahr.

Indikator: Anzahl der geführten Ansiedlungsgespräche (differenziert nach dem Aufwand).

Ergebniskontrolle: Vergleich der Anzahl der geplanten mit tatsächlich geführten Gesprächen.

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar sind die Dokumentation des Miteinsatzes der kommunalen Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls die Rückmeldung von Unternehmen als Referenz. Sofern die Gründe für eine Nichtansiedlung bekannt sind, sollten diese aufgeführt werden, insbesondere dann, wenn es sich um Gründe handelt, die von der Wirtschaftsförderung nicht unmittelbar zu beeinflussen sind (z. B. niedrige Lohnstruktur in Osteuropa, Fördermittel in bestimmten Regionen, Rezession usw.).

Ergebnis: Neue Formulierung des Zieles oder Zielkorrektur, indem der quantifizierbare Indikator geändert wird.

¹¹¹ Agiert der kommunale Wirtschaftsförderer z. B. als Lotse, indem er einen Kontakt vermittelt, dann ist der Interaktionsgrad zwischen dem Berater und dem Beratenen gering. Bei einer persönlichen Beratung dagegen ist die Interaktion intensiv, der Interaktionsgrad demnach hoch.

Betriebs-/Unternehmensbesuche im Bestand

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Besuch einer bestimmten Anzahl von Betrieben/Unternehmen in einem vorgegebenen Zeitraum.

Schwierigkeit: Zahl der sonstigen intensiven Beratungsgespräche ist nicht absehbar, sodass andere als die festgelegten Unternehmen besucht werden.

Kosten: Kosten können entstehen, z. B. durch Personaleinsatz.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. ein Kalenderjahr.

Indikator: Anzahl der getätigten Betriebs-/Unternehmensbesuche.

Ergebniskontrolle: Anzahl der festgelegten Betriebs-/Unternehmensbesuche erfüllt?

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar sind die Dokumentation des Personal- und nachfolgendem Miteinsatzes der kommunalen Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls die Rückmeldung von Unternehmen als Referenz. Sofern zusätzliche zeit- und personalintensive Aktivitäten dazu geführt haben, dass die festgelegte Anzahl der Betriebs-/Unternehmensbesuche nicht erfüllt wurde, sollten diese aufgeführt werden (vgl. Beispiel in Kapitel 6.1.1).

Ergebnis: Neue Formulierung des Zieles, z. B. Besuch von möglichst vielen Betrieben/Unternehmen oder Zielkorrektur, indem der quantifizierbare Indikator angepasst wird.

Grundstücksverkäufe

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Im Gewerbegebiet X soll eine bestimmte Anzahl an Grundstücken verkauft werden.

Kosten: Kosten für z. B. gezielte Marketingmaßnahmen sind vorab zu definieren.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. ein Kalenderjahr.

Indikator: Anzahl der verkauften Gewerbegrundstücke.

Ergebniskontrolle: Anzahl der geplanten Gewerbegrundstücke verkauft?

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar sind die Dokumentation des Mittel- und nachfolgendem Personaleinsatzes der kommunalen Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls die Rückmeldung von Unternehmen als Referenz. Sofern Gründe für die Nichterfüllung der Ziele bekannt sind, sollten diese aufgeführt werden (vgl. Beispiel im Kapitel 6.1.2).

Ergebnis: Neue Formulierung des Zieles, z. B. Verkauf von möglichst vielen Gewerbegrundstücken.

Beratungsgespräche für Existenzgründer

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Durchführung einer bestimmten Anzahl von Beratungsgesprächen für Existenzgründer.

Schwierigkeit: Zahl der zu beratenden Existenzgründer ist vorab nicht bekannt. Eine Beratung zum gleichen Thema kann sehr unterschiedlich sein. Vorab Definition von Erfolg notwendig.

Kosten: Kosten entstehen durch den Personaleinsatz und gegebenenfalls Miteinsatz und sind vorab zu definieren.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. ein Kalenderjahr.

Indikator: Anzahl der geführten Existenzgründungsberatungsgespräche.

Ergebniskontrolle: Vergleich der Anzahl der geplanten mit den tatsächlich geführten Beratungsgesprächen für Existenzgründer.

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz)

satz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar sind die Dokumentation des Personal- und Mitteleinsatzes der kommunalen Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls die Rückmeldung der Existenzgründer als Referenz. Sofern Gründe für die Nichterfüllung der Ziele bekannt sind, sollten diese aufgeführt werden (vgl. Beispiel im Kapitel 6.1.2).

Ergebnis: Neue Formulierung des Zieles, z. B. Beratung von möglichst vielen Existenzgründern oder Zielkorrektur, indem der quantifizierbare Indikator differenziert wird (z. B. Anzahl der nach einer Beratung bei der Wirtschaftsförderung im Markt verbleibenden Existenzgründer nach drei Jahren).

Veranstaltungen zu wirtschaftsrelevanten Themen

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Durchführung einer bestimmten Anzahl von Veranstaltungen für eine bestimmte Zielgruppe.

Schwierigkeit: Es ist schwer nachvollziehbar, ob sich aus der Veranstaltung für die Teilnehmer positive Effekte ergeben haben.

Kosten: Kosten entstehen durch den Personal- und Mitteleinsatz und sind vorab zu definieren.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. ein Kalenderjahr.

Indikator: Zahl der durchgeführten Veranstaltungen und Anzahl der Besucher aus der Zielgruppe.

Ergebniskontrolle: Vergleich der Anzahl der geplanten mit tatsächlich durchgeführten Veranstaltungen und Vergleich Anzahl der geplanten und tatsächlich erreichten Besucherzahlen.

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar sind die Dokumentation des Personal- und Mitteleinsatzes der kommunalen Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls die Rück-

meldung der Teilnehmer als Referenz. Sofern Gründe für die Nichterfüllung der Ziele bekannt sind, sollten diese aufgeführt werden (z. B. haben möglicherweise Parallelveranstaltungen, die nicht planbar waren, zu einer geringeren Resonanz bei den Veranstaltungen geführt). Nachgelagert kann mit Hilfe einer schriftlichen Teilnehmerbefragung herausgefunden werden, ob die Veranstaltung für die Besucher einen positiven Effekt hatte und welche Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer künftig berücksichtigt werden können.

Ergebnis: Neue Formulierung des Zieles, Zielkorrektur oder Beachtung möglicher Parallelveranstaltungen und sonstiger Einflüsse.

Kooperationsprojekte

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Aktivitäten/Projekte, die in Kooperation mit Institutionen/ Unternehmen durchgeführt werden.

Schwierigkeit: Abgrenzung von anderen Institutionen oder Unternehmen.

Kosten: Kosten entstehen durch den Personal- und Mitteleinsatz und sind vorab zu definieren.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. ein Kalenderjahr.

Indikator: Durchgeführte Aktivitäten/Projekte mit Institutionen/Unternehmen.

Ergebniskontrolle: Vergleich der geplanten mit den tatsächlich durchgeführten Aktivitäten/Projekte mit Institutionen/Unternehmen.

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar sind die Dokumentation des Personal- und Mitteleinsatzes der kommunalen Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls die Rückmeldung der Teilnehmer als Referenz. Sofern Gründe für die Nichterfüllung der Ziele bekannt sind, sollten diese aufgeführt werden (z. B. durch Beantwortung der Fragen: Konnten geplante Aktivitäten nicht durchgeführt werden? Welche Schwierigkeiten gab

es? Lagen die Gründe im Einflussbereich der Wirtschaftsförderung oder kamen die Abweichungen durch externe Effekte von außen zustande?)

Ergebnis: Eventuell neue Formulierung des Zieles.

Zufriedenheitsanalyse für die Kommune X

Situationsanalyse: Analyse des politischen Willens, der Rahmenbedingungen sowie Ist-Zustands-Analyse.

Zielformulierung: Alle bereits abgeschlossenen Firmen-, Unternehmens- und Kundenkontakte, d. h. jene Kontakte, die sich nicht mehr in der Bearbeitung durch die Wirtschaftsförderung befinden, sollen im Rahmen einer Zufriedenheitsanalyse eine gute Note erhalten.

Kosten: Kosten entstehen, z. B. durch die Anschaffung einer Software zur Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse bzw. den Einsatz von Mitarbeitern oder durch eine externe Vergabe der Analyse, und sind vorab zu definieren.

Umsetzungsbeginn und Dauer: Zeitpunkt und Dauer der Maßnahme festlegen, z. B. alle Kontakte in einem Kalenderjahr.

Indikator: Gute Note, d. h. hohe Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung (Schulnotensystem: eins bis sechs).

Ergebniskontrolle: Wurde die geplante, gute Note erreicht?

Vollzugskontrolle: Vergleich vom tatsächlichen Kosten- und Zeitaufwand (Miteinsatz) mit dem geplanten Kosten- und Zeitaufwand.

Modifizierte Erfolgskontrolle: Schriftliche Dokumentation aller Abweichungen bei der Ergebnis- und Vollzugskontrolle. Denkbar ist die Dokumentation der Rückmeldungen der befragten Kunden als Referenz. Sofern Gründe für die Nichterfüllung der Ziele bekannt sind, sollten diese aufgeführt werden (z. B. vergibt möglicherweise ein Kunde eine schlechte Note, obwohl der Grund nachweisbar nicht im Einflussbereich der Wirtschaftsförderung lag. Das kann im Verlauf der Ergänzungen Erklärungsansätze liefern).

Ergebnis: Eventuell neue Formulierung des Zieles. Die Ergebnisse in laufende Arbeit der Kontakte einbauen.

Die aufgeführten Beispiele sind sicherlich nicht vollständig. Sie haben jedoch eines gemein: Sie unterscheiden sich in der Vorgehensweise nur marginal und zeigen dennoch, wie die kommunalen Wirtschaftsförderer, neben ihren gesamtwirtschaftlichen Kennziffern, versuchen können, eine modifizierte Erfolgskontrolle durchzuführen. Es handelt sich um Beispiele, die auf die jeweilige Situation der Kommunen übertragbar sind. Wenngleich sie einfach in der Durchführung erscheinen, so verlangen sie doch während der gesamten Prozessdauer der Erfolgskontrolle ein großes Maß an Disziplin von den Akteuren.

Aktuelle Vorschläge, um die für eine modifizierte Erfolgskontrolle nötigen Daten und Fakten zu sammeln, zu dokumentieren und zu archivieren, münden in einem Customer Relationship Management¹¹² (CRM). Unter CRM versteht man die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden. Das zentrale Messkonstrukt des CRM-Erfolges ist die Kundenzufriedenheit, die einen Indikator für Kundenbindung und somit letztendlich für den langfristigen Unternehmenswert darstellt (SEXAUER 1999). Diese Managementmethode wird von manchen Wirtschaftsförderern als Plattform zur Implementierung von Erfolgskontrolle gesehen (THOMAS 2007: 7).

„(...) ich bin im letzten Jahr angetreten, mit meiner IT-Abteilung das Thema Customer Relationship Management System anzugehen (...) wir brauchen also händeringend ein System, mit dem wir Kundenkontakte nachvollziehen können (...) was ist denn da in den letzten Jahren so gelaufen. Aber da fehlen auch ein bisschen die Instrumente, wer mit was arbeitet, dann würden wir nicht mehr nur so auswerten, sondern auf Knopfdruck könnte man sagen, wie viele Telefonate hast du gehabt zum Thema Existenzgründung, Firmenbesuch oder Gespräche.“ (A 56)

Inwiefern dieses Instrument für die kommunalen Wirtschaftsförderer einen inhaltlichen und strategischen Ansatzpunkt für die Durchführung von Erfolgskontrolle liefert, kann in der vorliegenden Arbeit nicht näher berücksichtigt werden. Ebenso verhält es sich mit

¹¹² Customer Relationship Management ist eine Methode, die im Bereich Marketing und Vertrieb zum Einsatz kommt. Eine Einbindung von CRM in die kommunale Wirtschaftsförderung findet beispielsweise statt bei LEUNINGER und MARKERT (2003: 81 ff.), THOMAS (2007: 7) und ZANEK (2007: 189 ff.).

einem weiteren aktuellen Instrument, welches sich in der Diskussion befindet und an dieser Stelle nur kurz erwähnt werden soll.

Es handelt sich dabei um die Balanced Scorecard (BSC), die Anfang der 1990er Jahre als Managementansatz in Unternehmen eingeführt wurde. Die BSC dient der Umsetzung von Strategien im Unternehmen anhand von Zielen, Zielwerten, Messgrößen und der Festlegung von strategischen Maßnahmen. Sie besteht aus Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen den Kennzahlen (RAFFEL 2002: 136). Der Vorteil der BSC im Zusammenhang mit der Wirtschaftsförderung liegt darin, dass keine Monofokussierung auf die finanziellen Kennziffern stattfindet, sondern auch weitere Prozesse bewertet werden.¹¹³

Empirische Hintergründe zum aktuellen Gebrauch der beiden Instrumentarien Customer Relationship Management sowie Balanced Scorecard liefern die qualitative und quantitative Untersuchung vorliegender Arbeit. Während das System des Customer Relationship Managements im Verlauf der Gruppendiskussion lediglich von einem Teilnehmer erwähnt wurde, fand keines der Instrumente bei der schriftlichen Umfrage oder den Expertengesprächen Beachtung (vgl. Abb. 28:).

Die Krux von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung liegt offensichtlich darin, das quantifizierbar Messbare konsequent mit Elementen einer modifizierten Erfolgskontrolle zu kombinieren.

„Am Ende kann man nur sagen und auch dokumentieren, mit wem man was verhandelt und besprochen hat und mit welcher Zielsetzung und alle die Dinge, die man dann im Nachhinein versetzt erfährt.“ (A 6)

Zusammengefasst kann sich also im Idealfall eine kommunale Wirtschaftsförderung an vorliegendem Prozessschema orientieren, um das eigene Tun zu rechtfertigen bzw. zu gestalten und als Sinn bringend zu belegen. Der Prozess ist einfach, erfordert dennoch eine gewisse Disziplin von den Akteuren, die damit kritische Fragen hinsichtlich ihrer

¹¹³ Eine Einbindung der Balanced Scorecard in die kommunale Wirtschaftsförderung findet beispielsweise statt bei RAFFEL (2002: 133 ff.), GOTTBEHÜT (2004: 93 ff.) und THOMAS (2007: 7 ff.).

eingesetzten Mittel und durchgeführten Projekte in einer Kombination aus quantifizierbaren Indikatoren sowie einer schriftlichen Dokumentation beantworten können.

Letztlich setzt die Durchführung einer modifizierten Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung voraus, dass sich die Kontrollinstanzen in Form der politisch Verantwortlichen ebenfalls mit der Materie auseinander setzen und die Bereitschaft zur Durchführung des modifizierten Prozessschemas mitbringen.

7 Zusammenfassung und Fazit

Ausgangspunkt der Überlegungen bildet die Tatsache, dass Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung seit einigen Jahren intensiv diskutiert wird. Gleichzeitig wird die Kommunalpolitik mit verschiedenen Trends konfrontiert, die sich einer Steuerung durch die lokale Politik weitgehend entziehen. Angesichts der sich permanent verändernden Rahmenbedingungen im politischen, wirtschaftlichen und technologischen Bereich, lässt sich die Forderung nach Erfolgskontrolle und der dadurch auf die kommunalen Wirtschaftsförderungen entstandene Druck durchaus nachvollziehen (RESCHL und ROGG 2003: 16).

Einerseits verringern sich die direkten Einflussmöglichkeiten, auf der anderen Seite erhöht sich der Druck auf die kommunale Wirtschaftsförderung, die die Rahmenbedingungen gestalten und für eine ausgewogene und stabile Wirtschaftsstruktur vor Ort sorgen soll (FLOETING und HOLBACH-GRÖMIG 2005: 36). Neue Handlungszwänge ergeben sich auch aus der kommunalen Finanznot, die sich meist darin äußert, dass insbesondere freiwillige kommunale Aufgabenfelder in die Diskussion um ihren Nutzen und ihre Weiterführung geraten (WOLLMANN 2002: 39). Damit rückt auch die kommunale Wirtschaftsförderung in den Blickwinkel dieser Überlegungen. Sie gerät dadurch unter Druck und muss versuchen, Sinn und Zweck der eingesetzten Steuermittel nachzuweisen und kritische Fragen bezüglich der erreichten Ergebnisse zu beantworten. Die politisch Verantwortlichen verlangen nach Zahlen, Daten und Fakten über den Erfolg der Wirtschaftsförderung (MANTIK 2005: 8). Verstärkt wird deshalb nach Kriterien und Verfahren gesucht, die eine kommunale Wirtschaftsförderung in die Lage versetzen, eine Erfolgskontrolle ihrer Aktivitäten durchzuführen.

Seit Jahren wird um einen Lösungsweg bei der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung gerungen, abschließend wurde jedoch noch kein vollends befriedigend praktikabler Weg gefunden. Darüber hinaus hat bislang noch keine umfassende empirische Untersuchung zum Thema Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung stattgefunden. Die Forderung, Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durchzuführen, steht also nach wie vor im Raum.

„Ein Gespenst geht um in der Republik...“; mit diesem Zitat aus dem kommunistischen Manifest von Marx und Engels beschreibt MANTIK (2005: 8) den Zustand der Diskussion um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Es verdeutlicht einen immer noch andauernden Zustand der Suche nach Kriterien und Methoden zur Erfolgsmessung von wirtschaftsfördernden Tätigkeiten.

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen beleuchten nun das Thema aus Sicht der kommunalen Wirtschaftsförderer. Unabhängig davon, ob sie als Amt, als GmbH oder in einer anderen Rechtsform organisiert sind, liefert die Empirie Ergebnisse, die zu einem veränderten Bewusstsein gegenüber der Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung führen müsste.

Angesichts der Anforderungen an die Durchführung einer Erfolgskontrolle, die in Form einer Zielerreichungs-, Vollzugs-, Bedingungs- und Wirkungskontrolle erfüllt sein müssen, wird schnell deutlich, dass das Verfahren nicht in seiner Ganzheit bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen angewendet werden kann. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde auf Basis empirischer Untersuchungen zum einen die aktuelle Situation von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung untersucht, mit den Erkenntnissen aus der Literatur abgeglichen und schließlich als modifizierte Erfolgskontrolle mittels neuem Prozessschema vorgestellt.

Unabhängig von der Organisationsform und der Größe einer kommunalen Wirtschaftsförderung lässt sich empirisch eine Reihe von Problemen nachweisen. Ausgehend von der Darstellung einer Erfolgskontrolle und ihren Anforderungen existiert eine deutliche Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die vorliegende Zusammenstellung über kommunale Wirtschaftsförderung und Erfolgskontrolle sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung unterstreichen die These, dass eine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, so wie in der Literatur formuliert, in Frage gestellt werden kann. Der Anspruch, den der Begriff der Erfolgskontrolle in seiner gängigen Beschreibung erhebt, kann letztlich nicht hinreichend von einer kommunalen Wirtschaftsförderung erfüllt werden.

Im Zentrum der Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse der Arbeit steht die Erkenntnis, dass der Begriff der Erfolgskontrolle in seiner inhaltlichen Ausprägung in der kommunalen Wirtschaftsförderung nicht befriedigend angewendet werden kann. In der Praxis wird daher die Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

bislang meist als Ergebniskontrolle oder Vollzugskontrolle durchgeführt, bei der jedoch Nebenwirkungen, Multiplikatoreffekte oder Kausalbeziehungen vernachlässigt werden müssen. Erfolgskontrolle ist in der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Realität demnach als standardisiertes Verfahren nur in Ausnahmefällen durchführbar. Eine Erfolgskontrolle im Sinne der Idealanforderungen laut Literatur kann in der kommunalen Wirtschaftsförderung nur in Teilaspekten zur Anwendung kommen. Meist sind sowohl die dafür erforderlichen Indikatoren als auch das notwendige Verfahren ungenau und erfordern vorab zusätzlich eine Beschreibung der spezifischen Sachverhalte vor Ort. Vor diesem Hintergrund ist es an der Zeit, die Erfolgskontrolle so an die Anforderungen der kommunalen Wirtschaftsförderung anzupassen, dass eine Anwendung zwar mit Abstrichen, jedoch insgesamt befriedigend möglich wird. In der Konsequenz würde eine sinnvolle Erfolgskontrolle bei der kommunalen Wirtschaftsförderung die quantifizierbaren Angaben mit nicht messbaren, aber dennoch klar bewertbaren Aussagen im Sinne einer Interpretation komplettieren.

In der vorliegenden Arbeit wurde daher ein neuer Ansatz entwickelt. Aufbauend auf den empirischen Analysen sollen weitergehende Beschreibungen dafür sorgen, dass quantifizierbare, volkswirtschaftliche Indikatoren, die von der kommunalen Wirtschaftsförderung nicht direkt zu beeinflussen sind, dennoch ein auf die Arbeit der Wirtschaftsförderung bezogenes Maß an Aussagekraft erhalten und in die Gesamtbetrachtung einfließen. Der neue Ansatz einer modifizierten Erfolgskontrolle ist eine konsequente Reduzierung der Anforderungen auf das Praktikable und führt dazu, dass Erfolge der kommunalen Wirtschaftsförderung dargestellt werden können, ohne dass das Verfahren mehr Fragen offen lässt, als es beantwortet. Durch die modifizierte Erfolgskontrolle können die spezifischen Erfolge einer kommunalen Wirtschaftsförderung dargestellt und dokumentiert werden.

Mit Hilfe des neu entwickelten Prozessschemas wird in vorliegender Arbeit ein idealtypischer Ablauf einer modifizierten Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung dargestellt. Voraussetzung für alle Schritte ist zunächst die Analyse der insbesondere politischen Randbedingungen und des Ist-Zustandes, aus deren Ergebnissen die strategischen und operativen Ziele abgeleitet werden können. Entsprechend der formulierten Ziele gilt es schließlich die Indikatoren für die Zielerreichung zu identifizieren

und individuell festzulegen, sodass im nächsten Schritt die Ergebniskontrolle durchgeführt werden kann.

Die Vollzugskontrolle prüft anschließend, inwiefern die eingesetzten Mittel zu beurteilen sind. Da insbesondere bei kommunaler Wirtschaftsförderung die Flexibilität als Leistungsmerkmal im Vordergrund steht, müssen dadurch verursachte Zielabweichungen umschrieben und interpretiert werden, sodass sich ein Gesamtbild der Aktivitäten kommunaler Wirtschaftsförderung ergibt. Erst jetzt können mögliche Ziel- oder Mittelkorrekturen vorgenommen werden. Letztlich muss eine Erfolgskontrolle den spezifischen Anforderungen einer Kommune und einer kommunalen Wirtschaftsförderung genügen.

Die aus der empirischen Untersuchung gewonnenen exemplarischen Beispiele liefern einen Überblick über die logischen Strukturen einer modifizierten Erfolgskontrolle. Unabhängig von der Organisationsform und den Aufgabenbereichen einer Wirtschaftsförderung kann die Struktur des Prozessschemas ihre Anwendung finden.

Die Ziele einer kommunalen Wirtschaftsförderung lassen sich umso besser messen, je eher ihnen eine politische Strategie in Form einer Zielformulierung zugrunde liegt, denn durch eine vage strategische Zielaussage wird auch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass lediglich ungenaue operative Ziele verfolgt werden.

Eine modifizierte Erfolgskontrolle kann zweierlei: Sie ist eine Hilfestellung für die politisch Verantwortlichen bei der Erkenntnis, dass eine Notwendigkeit nach konkreten und der Ist-Situation sowie den Randbedingungen angepassten Zielformulierungen besteht. Sie bietet aber auch eine Möglichkeit, dass die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen dem in der öffentlichen Diskussion formulierten Anspruch nach Erfolgskontrolle mit einem hohen Grad an Praktikabilität gerecht werden können.

Bevor also viele kommunale Wirtschaftsförderungen durch die fragwürdige Forderung an eine Erfolgskontrolle aufgrund der zu hohen Anforderungen an Methodik, Zeit und Personal aufgeben, sollte ihnen die Konzentration auf das Praktikable wieder Anreiz sein, eine modifizierte Erfolgskontrolle nach dem neuen Prozessschema in Angriff zu nehmen.

Literaturverzeichnis

ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (2000): Richtlinie für Online-Befragungen. Internet: http://www.adm-ev.de/pdf/R08_D.PDF (12.03.2007).

ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (2001): Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen. Internet: http://www.adm-ev.de/pdf/onlinestandards_D.PDF (27.02.2007).

AHLSTICH, K. und T. URICH-NEITZERT (2002): Grundlagen der Evaluation. In: HENNEN, M. (Hrsg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung (4). Mainz: 1-20.

AMBERGER, J. (1992): Regionale Kooperationen als neues Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung am Beispiel des Rhein-Main-Gebietes. Raumforschung und Raumordnung (3-4): 148-158.

AMELN, R. von (1990): Planung, Organisation und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung. In: EHLERS, D. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln, Stuttgart u. a.: 19-37.

ATTESLANDER, P. (¹¹2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.

BAMBERG, G., F. BAUER und M. KRAPP (2007): Statistik. München.

BANDILLA, W. (1997): Überlegungen zu Selektionseffekten bei unterschiedlichen Formen der computergestützten Datenerhebung. GOR Abstracts 1997. Internet: <http://infosoc.uni-koeln.de> (30.06.2006).

BATHELT, H. und J. GLÜCKLER (2003): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart.

BAUER, T. (2006): Der Arbeitsmarkt des Ruhrgebiets – Trends und Anforderungen an die Politik. Internet: http://www.wissenschaftsforum-ruhr.de/cms/files/File/Vortrag-Prof._BAUER.pdf (30.06.2006).

Bertelsmann Stiftung (2001): Kernkennzahlenset Wirtschaftsförderung. Definitionen. o.O.

BEYWL, W. und S. TAUT (2000): Standards: Aktuelle Strategie zur Qualitätsentwicklung in der Evaluation. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung (69) 3: 358-370.

BLACH, A. und E. IRMEN (1999): Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung. Informationen zur Raumentwicklung (7): 451-476.

BLASCHKE, D. und H.-E. PLATH (1994): Zur Evaluierung aktiver Arbeitsmarktpolitik. In: SCHULZE-BÖING, M. und N. JOHRENDT (Hrsg.): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Basel u. a.: 123-132.

BLUME, L. (2004): Erfolgsfaktoren kommunaler Wirtschaftspolitik in Ostdeutschland. Raumforschung und Raumordnung (1): 3-17.

BOHLEY, P. (1996): Statistik. Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. München.

BOHNSACK, R. (⁴2000): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen.

BORNEMEYER, C. (2002): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. Lohmar.

BORTZ, J. und N. DÖRING (1995): Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin, Heidelberg.

BOSNJAK, M. und B. BATINIC (1997): Zur Äquivalenz von www- und E-Mail-Umfragen: Ergebnisse zur Reliabilität und „sozialen Erwünschtheit“. GOR Abstracts. Internet: <http://infosoc.uni-koeln.de> (05.04.2006).

BOYKEN, F. (2002): Handbuch zur kommunalen Wirtschaftsförderung. Frankfurt am Main.

BRACHT, H.-J. (1981): Erfolgskontrolle kommunaler Wirtschaftsförderung – dargestellt an einem empirischen Beispiel der Stadt Trier. Trier.

BRAUER, K. M. und KRIEGER, W. (1991): Betriebswirtschaftliche Logistik. Berlin.

BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2007): Städte der Zukunft. Ergebnisse. Kurzfassung zum Endbericht. Internet: http://www.bbr.bund.de/cln_007/nn_21888/DE/For-suchungsprogramme/ExperimentellerWohnungsStädtebau/Forschungsfelder/StaedteZukunft/03_Ergebnisse.html#Start (02.02.2007).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2007): Erfolgskontrolle Unternehmen. Internet: http://www.bafa.de/1/de/download/pdf/publikationen/wirtschaft_unternehmensberatungen_publicationen_erfolgskontrolle_ab.pdf (02.02.2007).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2007): Erfolgskontrolle Existenzgründung. Internet: http://www.bafa.de/1/de/download/pdf/publikationen/wirtschaft_unternehmensberatungen_publicationen_erfolgskontrolle_eg.pdf (02.02.2007).

BUTTLER G. und R. STROH (1992): Einführung in die Statistik. Reinbek bei Hamburg.

BWV Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (1989): Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung: Gutachten des Präsidenten als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung. Stuttgart, Berlin, Köln.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2004): Bevölkerung. Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen. Die wichtigsten Fragen. Wiesbaden.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2005): Einstellungen zu demographischen Trends und zu bevölkerungsrelevanten Politiken. Wiesbaden.

BUSCHMANN, H.-J. (1994): Standortentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 237-242.

BUTZIN, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region: Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 44 (3-4): 149-166.

CHRIST, J. S. (1983): Direkte kommunale Wirtschaftsförderung – ihre Zulässigkeit und ihr Verhältnis zur regionalen Wirtschaftsförderung von Bund und Ländern. Augsburg.

CHRISTALLER, W. (1933): Die zentralen Orte in Süddeutschland: Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen. Darmstadt.

CHREVOISIER, O. (2001): Der Ansatz des kreativen Milieus. Bestandsaufnahme und Forschungsperspektiven am Beispiel urbaner Milieus. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3-4): 246-256.

DERLIEN, H.-U. (1976): Die Erfolgskontrolle staatlicher Planung. Eine empirische Untersuchung über Organisation, Methode und Politik der Programmevaluation. Baden-Baden.

Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (2002): Standards für Evaluation. Köln.

Deutscher Bundestag (2007): Deutscher Bundestag – 15. Wahlperiode. Drucksache 15/5141. Internet: <http://www.dip.bundestag.de/cgi-bin/getdokg?s=++bt+d+15/5141> (02.02.2007).

DEUTSCHER STÄDTETAG (2004): Mitglieder des Deutschen Städtetages. Stand 31.12.2004. http://www.staedtetag.de/php/print.html?/10/staedte/nach_einwohner/index.html (11.08.2006).

D'fakto (2007): „Dann haben die Leute keine Ahnung davon!“. Interview mit Bernhard Willim. Magazin für Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung in Deutschland 1 (1): 38-40.

DIECKMANN, J. (Hrsg.) (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung: Handbuch für Standortsicherung und -entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis. Köln.

DIECKMANN, J. und E. M. KÖNIG (1994): Einführung. In: DIECKMANN, J. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung: Handbuch für Standortsicherung und -entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis. Köln: 1-7.

DIECKMANN, A. (2006): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg.

DILLER, C. (2004): Regional Governance im „Schatten der Hierarchie“. Theoretische Überlegungen und ein Beispiel aus Schleswig-Holstein. Raumforschung und Raumordnung (4-5): 270-279.

DVWE Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. (2006): DVWE aktuell. Informationen zur Wirtschaftsförderung (1). Internet: www.dvwe.de/dvwe/downloads/DVWE_Newsletter.pdf (02.02.2007).

EBERT, H. und K.-P. KONERDING (2006): Organisatorischer Wandel durch gesteuerte Kommunikation. Theorie und Praxis eines ganzheitlichen Controlling-Modells. In: WICHTER, S. und A. BUSCH (Hrsg.): Wissenstransfer – Erfolgskontrolle und Rückmeldungen aus der Praxis. Frankfurt am Main: 131-148.

EEKHOFF, J. u. a. (1977): Methoden und Möglichkeiten der Erfolgskontrolle städtischer Entwicklungsmaßnahmen. Schriftenreihe „Städtebauliche Forschung“ des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (03.060). Bonn – Bad Godesberg.

EICHERT, C. (1994): Rechtliche Zulässigkeit und Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung. In: DIECKMANN, J. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung: Handbuch für Standortsicherung und -entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis. Köln: 57-69.

EICK, G. (1994): Die nichtökonomischen und psychologischen Einflüsse auf Standortentscheidungen. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 243-249.

EHLERS, D. (Hrsg.) (1990): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln, Stuttgart u. a.

FAHRNI, F., R. VÖLKER und C. BODMER (2002): Erfolgreiches Benchmarking in Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Logistik. München, Wien.

FAZ Frankfurter Allgemeine Zeitung (2007): Regionalmarketing blickt erwartungsvoll nach Asien. Frankfurt (09.02.2007).

FELIXBERGER, P. (2006): Kein Vergleich – Benchmarking ist des Managers Lieblingssport – und ziemlich sinnlos. Brand eins, Wirtschaftsmagazin 8 (11): 96-100.

FLICK, U. (2007): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: FLICK, U., KARDOFF von E. und I. STEINKE: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: 252-265.

FLICK, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg.

FLOETING, H. und B. HOLLBACH-GRÖMIG (2005): Neuorientierung der kommunalen Wirtschaftspolitik. Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften DfK 44 (2005/I): 10-39.

FLOETING, H. und B. HOLLBACH-GRÖMIG (2005): Kommunale Wirtschaftspolitik – Editorial. Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften DfK 44 (2005/I): 5-9.

FRANKENFELD, P. (2006): Schafft regionale Wirtschaftspolitik tatsächlich Arbeitsplätze? Sinn und Unsinn der Messung von Beschäftigungseffekten. Internet: <http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=62> (05.04.2006).

FRANZ, P. (1998): Innovative Milieus: Extrempunkte der Interpenetration von Wirtschafts- und Wissenschaftssystemen. Jahrbuch für Regionalwissenschaft 19 (2). Halle: 107-130. Internet: <http://www.iwh-halle.de/e/publik/disc/71.pdf> (16.08.2006).

FRITZ, W. (1995) : Marketing-Management und Unternehmenserfolg. Stuttgart.

G.I.B. NRW Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (2006): Cluster-Entwicklung und Kompetenzfelder. Bottrop. Internet: http://www.gib.nrw.de/de/download/data/Cluster_Grundlagen.pdf (05.04.2006).

G.I.B. NRW Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (2006): Arbeit in regionalen Wirtschaftsräumen: Interview mit Dr. Martin Stuchtey, Associate Principal im Münchner Büro McKinsey, Bottrop. Internet: http://www.gib.nrw.de/de/download/data/hartz_cluster_fa_01.pdf (05.04.2006).

GORNIG, M. (1998): Evaluierung wettbewerbsorientierter Fördermodelle: das Regionalprogramm für strukturschwache ländliche Räume in Schleswig-Holstein. Berlin.

GOTTBEHÜT, C. (2004): Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für Kommunalverwaltungen. In: Scherer, G. und J. M. ALT (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. 93-116.

GRABOW, B.: Weiche Standortfaktoren. In: DIECKMANN, J. (Hrsg.) (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung: Handbuch für Standortsicherung und -entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis. Köln:147-163.

GRABOW, B. (2006): Städterankings. Strategische Entscheidungshilfe statt Siegerwettbewerb. Sonderdruck Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin. Internet: <http://www.difu.de/extranet/vortraege/06-grabow-staedterankings.pdf> (12.03.2007).

GRABOW, B. und D. HENCKEL (1998): Kommunale Wirtschaftspolitik. In: WOLLMANN, H. und R. ROTH (Hrsg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung (356). Bonn: 616-632.

GRABOW, B., D. HENCKEL und B. HOLLBACH-GRÖMIG (1995): Weiche Standortfaktoren. Stuttgart, Berlin, Köln.

GRABOW, B., H. HEUER und G. KÜHN (1990): Lokale Innovations- und Technologiepolitik – Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung. Berlin.

GRÄTZ, C. (1983): Kommunale Wirtschaftsförderung: Kritische Bestandsaufnahme ihrer Funktionen und Organisation. Bochum.

GROTE-WESTRICK, D. und A. Müller (2006): Clusterentwicklung – Herausforderung an ein aktuelles Instrument der Wirtschaftsförderung. Jahrbuch des Instituts für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen. Internet: <http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/jahrbuch/jahrb0102/12-grote-mueller.pdf>. (20.11.2006).

GROTE-WESTRICK, D. und D. REHFELD (2003): Cluster (Standortverbünde) in der Region Rheinland. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik (03). Gelsenkirchen.

GRUBER, K. (1998): Dezentrale Budgetierung, Kosten-Leistungsrechnung und Controlling: Instrumente des modernen Verwaltungsmanagements. Kronach, München, Bonn, Potsdam.

HAHN, J. (1994): Standortveränderung – Chance für neue unternehmerische Konzepte. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 260-264.

HAMM, B. (1982): Zum praktischen Stellenwert von Erfolgskontrolle. In: FISCHER, G. (Hrsg.): Erfolgskontrolle raumwirksamer Politikbereiche. Dissenhofen: 339-345.

HASSINK, R. (2001): The Learning Region: A Fuzzy Concept or a Sound Theoretical Basis for Modern Regional Innovation Policies? Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3-4): 219-230.

HAUCAP, J. und T. HARTWICH (o.J.): Fördert oder behindert die Beihilfenkontrolle der Europäischen Union den (System-) Wettbewerb? Internet: http://www.ruhr-uni-bochum.de/wettbewerb/dlls/forschung/beihilfen_marburg_final_paper.pdf (14.12.2006).

HAUG, P. (2004): Kommunale Wirtschaftsförderung. Eine theoretische und empirische Analyse. Volkswirtschaftliche Forschungsergebnisse (97). Hamburg.

HAUPTMANN, P. (1997): Empirische Forschung online – Grenzen und Chancen von quantitativen Befragungen mit Hilfe des Internets. GOR Abstracts. <http://infosoc.uni-koeln.de> (05.04.2006).

HEINEBERG, H. (2004): Einführung in die Anthropogeographie / Humangeographie. Paderborn.

HEINEBERG, H. (2006): Stadtgeographie. Paderborn.

HEINER, M. (Hrsg.) (1996): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.

HELD, H. (2006): Strategische Planungsprozesse effizient gestalten. In: IMAKOMM Akademie (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Management für Wirtschaftsförderer. Aalen: 161-187.

HELD, H. (2003): Strategische Planung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung. In: IMAKOMM (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im Umbruch: Zielgruppe Unternehmen – Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung. Aalen: 25-74.

HELD, H. und P. MARKERT (2001): Wirtschaftsförderung in Deutschland – Status quo und Ausblick. In: IMAKOMM (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im 21. Jahrhundert: Konzepte und Lösungen. Schriften zur Wirtschaftsförderung (1). Aalen: 5-24.

HELLSTERN, G.-M. und H. WOLLMANN (Hrsg.) (1984): Handbuch zur Evaluierungsforschung 1. Opladen.

HELLSTERN, G.-M. und H. WOLLMANN (1984): Evaluierung und Evaluierungsforschung in Kommunalpolitik und -verwaltung. In: HELLSTERN, G.-M. und H. WOLLMANN (Hrsg.): Handbuch zur Evaluierungsforschung 1. Opladen: 11-93.

HEMBACH, K. (1980): Der Stellenwert von Wirkungsanalysen für die Regionalpolitik. Frankfurt am Main u.a.

HENNEN, M. (Hrsg.) (2002): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung (4). Mainz.

HESSE, J. J. und J. MITTELSTRASS (Hrsg.) (2004): Wie fördernd ist die Wirtschaftsförderung? Kommunale und regionale Wirtschaftspolitik auf dem Prüfstand. Bad Zwischenahn.

HEUER, H. und R. SCHÄFER (1987): Akteure und Instrumente der kommunalen Gewerbepolitik. In: AFHELDT, H., W. SIEBEL und T. SIEVERT (Hrsg.): Gewerbeentwicklung und Gewerbepolitik in der Großstadtregion. Beiträge zur Stadtforschung (4). Gerlingen: 83-106.

HOLLBACH-GRÖMIG, B. (2001): Kommunale Wirtschaftsförderung in der Bundesrepublik Deutschland. Ausgewählte Ergebnisse einer Umfrage im Jahr 2000. Deutsches Institut für Urbanistik. Aktuelle Informationen. Berlin.

HOLLBACH-GRÖMIG, B. (1996): Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren, Ergebnisse einer Umfrage. Difu-Beiträge zur Stadtforschung (21). Berlin.

HOLLBACH-GRÖMIG, B. und H. FLOETING (2008): Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven. Deutsches Institut für Urbanistik. Difu-Papers. Berlin.

HOLLBACH-GRÖMIG, B. und A. BEEKEN (1995): Kommunale Wirtschaftsförderung in den Städten der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Umfrage im Überblick. Deutsches Institut für Urbanistik. Aktuelle Informationen. Berlin.

HOPPE, W. (1990): Die Wirtschaftsförderung der Kommunen im Verhältnis zu den Zielen der Raumordnung und Landesplanung. In: EHLERS, D. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln, Stuttgart u.a.: 161-175.

ICKS, A. und M. RICHTER (1999): Kommunale Wirtschaftsförderung. Ein innovatives Modell. Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie (4): 9-14.

IGLHAUT, J. (1994): Wirtschaftsförderung als Marketingaufgabe. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 56-65

IMHOFF-DANIEL, A. (1994): Organisation und Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung in Niedersachsen. Empirische Untersuchung der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden. Hannoversche Geographische Arbeiten. Münster/Hamburg.

IW Consult (2007): München: Erneut die attraktivste Stadt Deutschlands. Internet: <http://www.iwconsult.de/grossstadtvergleich06.html> (02.01.2007).

JACOBSEN, B. P. (2006): „Erstgewinn ist Kattenschiet“. DVWE aktuell (1): 3.

KIRCHHOFF S. et al. (3 2006): Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Wiesbaden.

KGSt Kommunale Wirtschaftsförderung (1993): Das Neue Steuerungsmodell. KGSt-Bericht 5. Internet: http://www.kgst.de/menu_links/projekte/projektuebersicht_gub/loesungen/bilanz_neuessteuerungsmodell/index.html (15.09.2007).

KGSt Kommunale Wirtschaftsförderung (1997): Aufgaben und Produkte der kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. KGSt-Bericht 4. Internet: http://www.kgst.de/menu_links/projekte/projektuebersicht_gub/loesungen/bilanz_neuessteuerungsmodell/index.html (15.01.2007).

KGSt Kommunale Wirtschaftsförderung (2005): Ziele, Kennzahlen, Benchmarking – und der neue Haushalt. KGSt- Info 50 (1).

KGSt Kommunale Wirtschaftsförderung (2000): Organisation der Wirtschaftsförderung, Gutachten. Köln.

KONKEN, M. (2004): Stadtmarketing. Kommunikation mit Zukunft. Meßkirch.

KOSTKA, D. (1992): Umgang mit komplexen Verwaltungsaufgaben in der Wirtschaftsförderung. Opladen.

KRAHE, A. (2001): Der kleine Ratgeber zur Wirtschaftsförderung: schnell und gezielt auf Förderprogramme des Bundes und der Länder zugreifen. Köln.

KRIEGER, W. (1994): Standortentscheidungen in virtuellen Unternehmen. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 282-290.

KROMREY, H. (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24 (2): 105-131. Internet: http://www.bds-soz.de/index.php?option=com_content&task=view&id=91&Itemid=115 (16.06.2007).

KROMREY, H. (1995): Empirische Sozialforschung. Opladen.

KRONSBELT, R. S. (2003): Strukturvorgaben für die Verwaltung in Regionalisierungsprozessen. Eine Untersuchung von verwaltungsrechtlichen Organisationsformen zur Strukturierung der Region Rhein-Main. Juristische Schriftenreihe 216. Münster, Hamburg, London.

KRUSE, T. (2008): Entwicklung und Einführung eines Programms zur kontinuierlichen Bilanzierung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsförderungen. Düsseldorf.

KRUSE, T. (2006): Leistungsbilanzierung von Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Vortrag beim 6. Jahreskongress des DVWE in Lübeck. Isselburg.

KÜPPER, U. I. und S. RÖLLINGHOFF (2005): Clustermanagement: Anforderungen an Städte und regionale Netzwerke. Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften DfK 44 (2005/I): 60-93.
KULKE, E. (2004): Wirtschaftsgeographie. Paderborn.

KULKE, E. (1992): Empirische Ergebnisse zur regionalen Produktlebenszyklushypothese – Untersuchung in Niedersachsen. In: Die Erde 123, S. 49-61.

KUHLMANN, S. (2000): Evaluation in der Forschungs- und Innovationspolitik. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 287-308.

KUHLMANN, S. und S. BÜHRER (2000): Erfolgskontrolle und Lernmedium: Evaluationen von Forschungs- und Innovationspolitik. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 69 (3): 379-394.

LAMMERS, K. und A. NIEBUHR (2002): Erfolgskontrolle in der deutschen Regionalpolitik: Überblick und Bewertung. HWWA Report 214. Hamburg.

LAMNEK, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. Weinheim.

LAMNEK, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Weinheim.

LAMNEK, S. (2005): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. Weinheim und Basel.

LANDERT, C. (1996): Externe und interne Evaluation – Schnittstellen und Übergänge. In: HEINER, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg: 68-84.

LANGE, K. (1981): Möglichkeiten und Grenzen gemeindlicher Wirtschaftsförderung. Köln.

LEE, B. (2000): Theories of Evaluation. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 57-76.

LEEuw, F. L. (2000): Evaluation in Europe. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 57-76.

LEUNINGER, S. und H. HELD (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung im Umbruch. STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie (4): 161-166.

LESSAT, V. (1998): Anmerkungen zum Milieu- und Netzwerkbegriff aus ökonomischer Sicht. In: MATTHIESEN, U. (Hrsg.): Die Räume der Milieus. Neue Tendenzen in der sozial- und raumwissenschaftlichen Milieuforschung, in der Stadt- und Raumplanung. Berlin: 265-278.

LEUNINGER S., und P. MARKERT (2003): Kundenorientierte Wirtschaftsförderung – Konzeption und Praxis. In: IMAKOMM (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im 21. Jahrhundert: Zielgruppe Unternehmen. Konzepte und Modelle einer kundenorientierten Wirtschaftsförderung. Schriften zur Wirtschaftsförderung (2). Aalen: 75-109.

LINDEN, E. (1972): Theorie und Praxis der kommunalen Wirtschaftsförderung. Düsseldorf.

LOHNHERR, G. (2006): „Es geht nicht mehr um das Ob, sondern um das Wie!“. DVWE aktuell (1): 4.

LUTZKY, N. (1994): Standortmarketing und Ansiedlungsakquisition für europäische Metropolen. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 88-101.

MÄDING, H. (Hrsg.) (1988): Grenzen der Sozialwissenschaften. Konstanz.

MÄDING, H. (Hrsg.) (1999): Zwischen Überforderung und Selbstbehauptung – Städte unter dem Primat der Ökonomie. Difu-Beiträge zur Stadtforschung (27). Berlin.

MAGER, Udo und Dr. Stefan ROELLINGHOFF (2009): Kommunale Wirtschaftsförderung: Herausforderung und Perspektive. Der Städtetag (1): 30-34.

MAIER, G. und F. TÖDTLING (⁴2006): Regional- und Stadtökonomik 1. Wien, New York.

MANTIK U. (2005): Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung. In: cima direkt Zeitschrift für Marketing und Stadtentwicklung (3). Lübeck: 8-11.

MAURER, U. (2002): Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing – Eine theoretische und empirische Analyse mit wirtschaftspolitischen Schlussfolgerungen. Mainz.

MAYER, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung. München.

-
- MAYER, P. (⁴2001): Die Erfolgskontrolle von Subventionen durch die Rechnungshöfe. Frankfurt am Main u.a.
- MAYRING, P. (⁹2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel.
- MAYRING, P. (⁵2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim und Basel.
- MEISNER, N. (1994): Der Einfluss von Politik und Verwaltung auf das Standortklima. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 305-313.
- MENZEL, M.-P. und D. FORNAHL (2005): Unternehmensgründungen und regionale Cluster. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 49 (3-4): 131-149.
- MERTENS, D., L. REYHER und J. KÜHL (1981): Ziele und Möglichkeiten von Wirkungs-Analysen. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 14 (3): 209-223. Internet: http://www.doku.iab.de/mittab/1981/1981_3_MittAB_Mertens_Reyher_Kuehl.pdf (02.02.2007).
- MEUSER, M. und L. NAGEL (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: BOGNER, A., B. LITTIG, und B. MENZ (Hrsg.): Das Experteninterview. Opladen: 71-93.
- MEYER, J.-A. und N. DALLMANN (2006): Neue Herausforderungen vs. alte Strategien. In: cima direkt Zeitschrift für Marketing und Stadtentwicklung (2). Lübeck: 8-9.
- MILBRADT, G. H. (1990): Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung. In: EHLERS, D. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln, Stuttgart: 3-17.
- MÖLLER, F. (1963): Kommunale Wirtschaftsförderung. Stuttgart und Köln.
- MÜLLER, R. F. (2006): Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung. DVWE aktuell (1): 2.
- MYRDAL, G.(1974): Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Stuttgart.
- NAWROCKI, A. (1994): Kultur, Freizeit, Sport: Können weiche Standortfaktoren Weichen stellen? In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 327-333.
- NECKER, T. (1994): Standorte im regionalen und überregionalen Wettbewerb. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 102-111.

NEON Network Online Research, Arbeitsgruppe im BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (Hrsg.) (2004): Leitfaden zur Qualitätssicherung für qualitative Online Marktforschung. Berlin.

NIELSEN, U. (2006): „Der Misserfolg hat eine Mutter, der Erfolg aber hat viele Väter“. DVWE aktuell (1): 2.

NOHL, A.-M. (2006): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. Wiesbaden.

NOTO, L. G. (1994): Effizienzkriterien für Wirtschaftsfördergesellschaften. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 334-338.

ORLITSCH, G. und M. PFEIFER (1994): Wirtschaftsförderung durch die Kommunen. Aufgaben und Zusammenwirken mit staatlichen Stellen. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 112-121.

PATTERSON, J. G. (1996): Grundlagen des Benchmarking: die Suche nach der besten Lösung. Wien.

PORTER, M. (1999): Wettbewerb und Strategie. München.

PORTER, M. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Wien.

PRÖHL, M. (Hrsg.) (1998): Kommunale Wirtschaftsförderung. Gütersloh.

RAFFEL, O. (2002): Die Balanced Scorecard – Ein geeignetes Controlling-Instrument im Stadtmarketing?! In: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (Hrsg.): Stadtmarketing – Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements. Aachen. 133-143.

REHFELD, D. (1999): Produktionscluster. Konzeption, Analyse und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München und Mering.

REINERS, M. (2005): Intranetbasierte Gruppendiskussionen. Oldenburg. Internet: http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/docserv?idn=974181706&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974181706.pdf (30.01.2007).

RESCHL, R. und W. ROGG (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung. Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen. Sternenfels.

RICH, R. F. (1984): Zur Umsetzung von Forschung in politisches Handeln. Wie kann Evaluierung der Politik nützen? In: HELLSTERN, G.-M. und H. WOLLMANN (Hrsg.): Handbuch zur Evaluierungsforschung 1. Opladen: 557-589.

-
- ROLOFF, J. (2003): Demographischer Faktor. Hamburg.
- ROSENFELD, B. (2006): Schritt für Schritt zur Erfolgskontrolle. DVWE aktuell (1): 3.
- SACHSE, D. (1990): Kriterien unternehmerischer Standortwahl. In: EHLERS, D. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung. Köln, Stuttgart: 39-51.
- SARTOWSKI, R. (1990): Organisation und Praxis kommunaler Wirtschaftsförderung – dargestellt am Beispiel der Kommunen Schleswig-Holsteins. Düsseldorf.
- SCHAMP, E. W. (2000): Vernetzte Produktion. Darmstadt.
- SCHÄTZL, L. (1998): Wirtschaftsgeographie 1. Theorie. Paderborn, u.a.
- SCHEFFEL, K. (2001): Evaluierung – Chance oder Last? Eine Betrachtung aus Bundessicht. Informationen zur Raumentwicklung (6/7): 315-316.
- SCHERRER, W. (1996): Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. In: HEINER, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg: 9-19.
- SCHIEFER, B. (1989): Kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Köln, Berlin, u.a.
- SCHLEEF, S. (2005): Regionales Benchmarking für die regionale Wirtschaftsförderung. Vom Förderwirrwarr zur Ordnung der Mittelstandspolitik. Frankfurt a. M., u.a.
- SCHNELL, R. et al. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München.
- SCHUBERT, R. (1998): Kommunale Wirtschaftsförderung. Die kommunale Verantwortung für das wirtschaftliche Wohl – eine theoretische Untersuchung mit Bezügen zur Praxis. Tübingen.
- SCHULZE, P.-M. (2007): Beschreibende Statistik. München.
- SCHULZE-BÖING, M. und N. JOHRENDT (Hrsg.) (1994): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Basel.
- SCHULZE-BÖING, M. (1994): Einleitung: Evaluation der kommunalen Arbeitsmarktpolitik – zur absehbaren Karriere eines Themas. In: SCHULZE-BÖING, M. und N. JOHRENDT (Hrsg.) (1994): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Basel: 11-12.
- SCHWANITZ, J. (1988): Erfolg und Misserfolg der kommunalen Gebietsreform. Frankfurt am Main u.a.

-
- SEDLACEK, P. (Hrsg.) (2004): Evaluation in der Stadt- und Regionalentwicklung. Wiesbaden.
- SEDLACEK, P. (1988): Wirtschaftsgeographie. Eine Einführung. Darmstadt.
- SELTAM, C. (2001): Kommunale Wirtschaftsförderung: Ziele, Instrumente, Erfolgskontrolle. Schriften zur Nationalökonomie (35). Bayreuth.
- SEXAUER, H. J. (1999): Was ist Customer Relationship Management? Internet: <http://lwi2.wiwi.uni-frankfurt.de/mitarbeiter/sexauer/customer-relationship-management.htm> (29.08.2007).
- SPILLER, H. J. (1994) : Der Standort – von außen gesehen. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 135-140.
- Stadt Mainz (2005): Zentrenkonzept Einzelhandel. Mainz.
- Stadt Mannheim (2004): Beschlussvorlage: Ziele und Aufgaben des Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung. Nr. 112/2004. Internet: http://www.web.mannheim.de/webkosima/webkosima_vorlagen/112_2004.pdf (02.02.2007).
- Städte- und Gemeindebund NRW (1996): StGB NRW-Mitteilung 86 /1996 vom 20.02.1996. Steuerbefreiung von Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Internet: <http://www.intern.nwstgb.de/mitteilungen/archiv/index.phtml> (28.12.2006).
- STEMBER, J. (1997): Kommunale Wirtschaftsförderung. Innovationen zwischen Regionalisierung, Globalisierung und Verwaltungsreform. Vieselbach/Erfurt.
- STERNBERG, R. (2005): Gründungen und Regionen. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 49 (3-4): 129-130.
- STERNBERG, R., M. KIESE und L. SCHÄTZL (2004): Clusteransätze in der regionalen Wirtschaftsförderung. Theoretische Überlegungen und empirische Beispiele aus Wolfsburg und Hannover. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 48 (3-4):164-181.
- STOCKMANN, R. (2000): Evaluation in Deutschland. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 11-40.
- STÖHLKER, K. J. (1994): Public Relations – erfolgsentscheidend für die Wirtschaftsförderung. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 141-150.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- THOMAS, A. (2007): Moderne Instrumente für ein Erfolgscontrolling bei Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Verwaltung und Management 13 (1): 4-9.

TOEPEL, K. und G. TISSEN (2000): Stand und Perspektiven der Evaluation in Deutschland. Eine Einführung. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 69 (3): 347-349.

TOEPEL, K. (2000): Evaluation in der Regionalpolitik. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 69 (3): 395-405.

THRÄNHARDT, D. (1998): Die Kommunen und die Europäische Union. In: WOLLMANN, H. und R. ROTH (Hrsg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung (356). Bonn: 361-377.

TROEGER-WEISS, G.(2000): Das Konzept der „lernenden Regionen“ – Diskussionen am Beispiel von Oberfranken. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (191), 21-35.

VEDUNG, E. (2000): Evaluation Research And Fundamental Research. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 103-126.

VOLZ, J. (1980): Erfolgskontrolle kommunaler Planung. Köln.

WAGNER, H.-G. (1981): Wirtschaftsgeographie, Braunschweig.

WEBER, J. (2000): Kommunale Wirtschaftsförderung in Brandenburg: regionale Handlungsfähigkeit durch kooperativen Staat. Frankfurt u.a.

WEICHHARDT, F. und M. WEICHHARDT (1994): Expertensysteme zur Unterstützung der Standortwahl. In: IGLHAUT, J. (Hrsg.): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft. Erfordernisse einer aktiven und zielorientierten Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: 375-382.

WEIHE, U. (1984): Auftragsforschung als vierte Gewalt. In: HELLSTERN, G. M. und H. WOLLMANN (Hrsg.): Handbuch zur Evaluierungsforschung 1. Opladen: 616-622.

WERLE, K. (2005): Aldi trifft Gucci. Manager-Magazin. Internet: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,332818,00.html> (18.01.2010).

WIDMAIER, B. et al.(2004): Wege zu einer integrierten Wirtschaftsförderung. Baden-Baden.

WIDMER, T. (2000) : Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 77-102.

WIECHMANN, T. und M. BEIER (2004): Evaluationen in der Regionalentwicklung. Eine vernachlässigte Herausforderung für die Raumordnung. Raumforschung und Raumordnung (6): 387-398.

WIENOLD, H. (2000): Empirische Sozialforschung. Praxis und Theorie. Münster.

WÖHLER, L. (2006): Von Zielen, Kennzahlen und Indikatoren. DVWE aktuell (1): 4.

WOLL, A. (Hrsg.) (1991): Wirtschaftslexikon. München.

WOLLMANN, H. (2002): Die traditionelle deutsche kommunale Selbstverwaltung – ein „Auslaufmodell“? In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften DfK 41 (2002/I): 24-51.

WOLLMANN, H. (2000): Evaluierung und Evaluierungsforschung von Verwaltungspolitik und -modernisierung – zwischen Analysepotential und -defizit. In: STOCKMANN, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: 195-231.

WOLLMANN, H. (1994): Evaluierungsansätze und -institutionen in Kommunalpolitik und -verwaltung. Stationen der Planungs- und Steuerungsdiskussion. In: SCHULZE-BÖING, M. und N. JOHRENDT (Hrsg.): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Basel: 79-110.

WOLLMANN, H. und R. ROTH (Hrsg.) (1998): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung (356). Bonn.

ZANEK, F. (2006): Kundenbindung und Kundennutzen in der Wirtschaftsförderung und im Citymarketing – Fallbeispiel: Customer Relationship Management für die City im Hinblick neuer zukunfts- und Konsumtrends. In: IMAKOMM Akademie (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Management für Wirtschaftsförderer. Aalen: 189-231.

Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung –

Analyse und Modifikation einer fragwürdigen Forderung

ANHANG

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Akademischen Grades

eines Dr. phil.,

vorgelegt dem Fachbereich 09 – Chemie, Pharmazie und Geowissenschaften

der Johannes Gutenberg-Universität

Mainz

von

Gabriele Ackermann

aus Kandel

Mainz

2012

Anhang

Diskussionsleitfaden der Gruppendiskussion

Leitfaden für die Gruppendiskussion am 29.September 2006 in Erlangen bei der Herbsttagung der Vereinigung Wirtschaftsförderer Süddeutscher Großstädte (VWSG)

Einleitung (am Tag vorher)

- Liebe Kollegen und Kolleginnen. Sie haben sich vielleicht schon über diesen Tagesordnungspunkt der Gruppendiskussion gewundert. Vielleicht auch darüber, dass ich die „Leitung“ übernehme.
- Der Hintergrund ist der folgende: Ich schreibe im Augenblick meine Doktorarbeit zum Thema Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung.
- Neben einem ausführlichen Studium der vorhandenen Literatur, die sich in der Theorie „verläuft“ ist es mir nun ein Anliegen, die Meinung der Akteure zu erfahren.
- Der empirische Teil meiner Arbeit wird zum einen die Gruppendiskussion (als qualitative Methode) und zum anderen eine Befragung aller Großstädte (als quantitative Methode) sein.
- Ich bitte Sie vor diesem Hintergrund um Ihre Hilfe und Mitarbeit und habe die Hoffnung, dass Sie alle an diesem Thema mindestens genauso interessiert sind, wie ich. Dass Ihnen die Ergebnisse der Gruppendiskussion zugehen, ist selbstverständlich.
- Außerdem bin ich natürlich gerne bereit die Ergebnisse in einer der nächsten Sitzungen zu präsentieren.

Technische Vorgehensweise (am Tag vorher):

- Die Gruppendiskussion wird auf mehrere MP3 Player aufgenommen und nach der Diskussion transkribiert. Damit die technische Aufbereitung auf eine Tonspur erfolgen kann, bitte ich Sie zu Beginn der Untersuchung alle einmal in die Hände zu klatschen. Die Antworten bleiben anonym, die Aufnahme wird nach der Transkription gelöscht.
- Die Dauer beträgt eine Stunde.
- Bitte antworten Sie so ehrlich und natürlich wie möglich.
- Es geht darum, die in der Theorie formulierten Möglichkeiten zu bestätigen oder zu widerlegen oder gar Alternativen aufzuzeigen, die sich wahrscheinlich jeder von uns schon ausgedacht hat, um eine gewisse Art von Erfolgskontrolle gegenüber Politik zu erlangen.

Damit die thematische Einteilung der Gruppendiskussion erleichtert wird, sehen Sie an der Wand die Fragenstruktur, die diskutiert werden sollte. Ich selbst werde mich nur als Moderator und nicht inhaltlich in die Diskussion einmischen dürfen.

Darstellung der Thematik (Gruppendiskussion)

In die Hände klatschen, um die Geräte zu synchronisieren.

- Die wirtschaftliche Entwicklung einer Kommune kann nicht allein von der kommunalen Wirtschaftsförderung beeinflusst werden, sondern hängt von zahlreichen externen Faktoren ab.
- Eine reine Isolierung der wirtschaftlichen Entwicklung bedingt durch die kommunale Wirtschaftsförderung, käme einer Entkopplung aller externen Einflüsse gleich und kann damit bereits ausgeschlossen werden = unmöglich!
- Eine kommunale Wirtschaftsförderung kann nur die lokalen Rahmenbedingungen gestalten, hauptsächlich agieren Wirtschaftsförderer im Bereich der Beratung und Bestandspflege.
- Die Inhalte der meisten Abhandlungen zum Thema kommunaler Wirtschaftsförderung beruhen nicht auf empirischen Untersuchungen.
- Der Teilbereich der Erfolgskontrolle bzw. Effizienz einer kommunalen Wirtschaftsförderung wurde bisher in der Literatur wenig besprochen, obwohl dieses Element am Ende eines jeden Tätigkeitsprozesses stehen sollte und sowohl von den Wirtschaftsförderern als auch den politischen Instanzen gefordert wird.
- Vorliegende Arbeit behandelt die Fragestellung, inwiefern eine Erfolgskontrolle, so wie sie in der Literatur bislang dargestellt wurde, in der Praxis auch tatsächlich durchführbar ist.
- Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit werden zwei Untersuchungsmethoden kombiniert. Zum einen wird bei 19 Mitgliedern der VWSG (Vereinigung Wirtschaftsförderer Süddeutscher Großstädte) eine Gruppendiskussion durchgeführt. Bei dieser qualitativen Methode sollen Argumente für und gegen Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung bei den handelnden Akteuren ermittelt und ausgewertet

werden. Darüber hinaus wird die Gruppendiskussion die Möglichkeit eröffnen, alternative Methoden und deren Anwendungsmöglichkeiten zur Erfolgsermittlung von kommunalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen zu diskutieren.

- Zum anderen werden standardisierte Fragebögen an die kommunalen Wirtschaftsförderungen aller deutschen Großstädte verschickt (n= 79). Die Auswertung wird einen Überblick über die aktuelle Situation kommunaler Wirtschaftsförderung und derer Akteure geben.
- Hintergrund des empirischen Teils dieser Arbeit ist es, die derzeitigen Merkmale kommunaler Wirtschaftsförderung aus Sicht der Wirtschaftsförderer neu zu dokumentieren.
- Wichtig: Die in der Theorie formulierten Vorgehensweisen der Erfolgskontrolle sollen von Praktikern reflektiert werden.

(Die folgenden Fragen werden mittels Beamer den Teilnehmern dargestellt)

Frage: Was halten Sie von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung?

Frage: Sind Ihnen die folgenden Begriffe im Rahmen einer Erfolgskontrolle bekannt?

Wenn nein, dann erläutern, dass dies in der Theorie so formuliert ist.

Wenn ja, dann fragen: Wie werden diese Methoden angewendet?

Frage: Wo genau sehen oder treffen Sie tatsächlich auf Schwierigkeiten bei der Erfolgskontrolle? Wie restriktiv sind diese Schwierigkeiten (Zeit, Personal)?

Frage: Haben Sie Methoden entwickelt, die alternativ eine Art von Erfolgskontrolle bieten?
z. B. Zahl der Ansiedlungen als Erfolgskriterium? Umfragen?

Vielen Dank!

Auswertung der Gruppendiskussion

(Transkription vgl. beigefügter Datenträger)

Tab. 16: Auswertung der Gruppendiskussion nach Kategorien

Legende

K 1	Einstellung gegenüber Erfolgskontrolle allgemein			
K 2	Zielformulierungen			
K 3	Methoden			
K 4	Probleme			
K 5	Kenntnisse			
K 6	Beispiele und Zitate			
Interviewnummer	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Reduktion
1	Erfolgskontrolle wäre wünschenswert, weil dann der Nachweis erbracht werden könnte, dass gute Arbeit geleistet wird.	Erfolgskontrolle wünschenswert, um Nachweis der Arbeit zu erbringen	K 1	Erfolgskontrolle erwünscht
3	Wichtig als Erfolgsbarometer ist nicht nur die Zahl der gegründeten Unternehmen, sondern auch die Zahl der verhinderten Gründungen, wenn ein Scheitern absehbar war.	Auch eine verhinderte Existenzgründung kann ein Erfolg sein, eine Frage der Definition	K 1	Frage des Erfolgs ist persönliche Einstellung
4	Das Thema Erfolgskontrolle ist wichtig.	Das Thema Erfolgskontrolle ist wichtig	K 1	Das Thema Erfolgskontrolle ist wichtig
4	Die Bevölkerung hat ein Recht darauf, zu erfahren, was mit den Geldern passiert und ob diese erfolgreich eingesetzt werden.	Nachweis über den Mitteleinsatz ist wichtig	K 1	Mittelnachweis

5	Es ist wichtig, im Sinne einer Erfolgskontrolle darzustellen, dass man mit einer Wirtschaftsförderung auf jeden Fall besser wegkommt, als wenn man sich die Wirtschaftsförderungsorganisation wegdenken würde.	Nachweis, dass Kommune mit Wirtschaftsförderung besser dran ist als ohne Wirtschaftsförderung	K 1	Erfolgskontrolle wichtig als Rechtfertigung
9	Man wird ständig am Erfolg gemessen: durch die Öffentlichkeit, die Politik, den Gemeinderat, den OB, durch die Presse, insofern stellt sich die Frage nicht, ob eine Erfolgskontrolle notwendig ist oder nicht, sie existiert schlichtweg.	Es gibt Erfolgskontrolle, indem die Wirtschaftsförderung durch die Öffentlichkeit, Gremien und Institutionen gemessen wird	K 1	Erfolgskontrolle durch Beobachtung von außen vorhanden
9	Man muss sich der Diskussion über Erfolgskontrolle stellen, man kann ihr nicht ausweichen mit dem Hinweis, es gäbe keine Parameter.	Diskussion um Erfolgskontrolle ist notwendig, auch ohne anwendbare Parameter	K 1	Zwar keine Parameter, dennoch wichtige Diskussion
10	Vor dem Hintergrund immer knapperer Haushaltsressourcen steht die Frage im Raum, ob eine Wirtschaftsförderung gebraucht wird? Die Frage muss beantwortet werden und deswegen kann man sich auch der Frage des Erfolgs nicht entziehen.	Knappe Haushaltsressourcen stellen Wirtschaftsförderung vor die Aufgabe der Rechtfertigung	K 1	Rechtfertigung aufgrund knapper Kassen
10	Es ist wichtig und notwendig, dass geeignete Verfahren und Instrumente gefunden werden, um zu zeigen, wie Wirtschaftsförderung einem Standort und damit auch der Wohnbevölkerung mit ihrer Tätigkeit helfen kann.	Geeignete Verfahren und Instrumente sind notwendig, um erfolgreiche Arbeit der Wirtschaftsförderung für den Standort nachzuweisen	K 1	Nachweis der Erfolge wichtig
13	Die Vorlage von Zahlen gehört aber zur Wirtschaftsförderung dazu, um die Öffentlichkeit zu informieren.	Zahlen dienen der Information und Rechtfertigung	K 1	Information und Rechtfertigung
18	Eine Wirtschaftsförderung hat höhere Maßstäbe an sich selbst, denn sie muss ja	Erfolgskontrolle wichtig, da direkter Ansprechpartner die	K 1	Erfolgskontrolle wichtig

	angemessener Gesprächspartner für die Wirtschaft sein und deshalb ist eine Erfolgskontrolle sehr wichtig.	Wirtschaft ist		
50	Das Messen des Erfolges ist aber doch ein wesentlicher Teil der Arbeit einer Wirtschaftsförderung.	Erfolgskontrolle ist Teil der Arbeit einer Wirtschaftsförderung	K 1	Erfolgskontrolle Teil einer Wirtschaftsförderung
51	Erfolgskontrolle bei der Wirtschaftsförderung ist eher eine qualitative Aussage und nicht messbar.	Erfolgskontrolle eher qualitative Aussage und nicht messbar	K 1	Erfolgskontrolle nur qualitativ möglich
57	Man braucht für eine Erfolgskontrolle ein System, mit dem man Kundenkontakte vollständig und langfristig nachvollziehen kann, bestenfalls über Fachbereiche hinweg.	Erfolgskontrolle braucht System zum fachbereichsübergreifenden Nachvollziehen von Kundenkontakten	K 1	Erfolgskontrolle braucht CRM
64	Wirtschaftsförderung ist in vielen Bereichen fremdbestimmt: Man muss einfach reagieren, sonst kann man Planwirtschaft machen und den Plan abarbeiten, egal was passiert, aber das ist nicht die Aufgabe einer Wirtschaftsförderung.	Wirtschaftsförderung ist oft fremdbestimmt und es ist nicht ihre Aufgabe, einen Plan abzuarbeiten	K 1	Erfolgskontrolle erfordert Plan, den Wirtschaftsförderung aufgrund Charakter nicht einhalten kann
64	Wenn sich eine Ansiedlung oder Ähnliches ergibt, dann muss die Wirtschaftsförderung sofort aktiv werden und nicht nur die Statistik im Kopf haben, nach dem Motto, was sagt denn am Schluss des Jahres meine Statistik oder was kommt raus, wenn ein Stadtrat Soll und Ist miteinander vergleicht?	Eine Wirtschaftsförderung muss sofort aktiv werden und darf nicht nur die Statistik im Kopf haben	K 1	Wirtschaftsförderung kann keine Statistik zum Ziel haben
66	Erfolgskontrolle muss in irgendeiner Art und Weise sein, aber nicht basierend auf reinen Zahlenkolonnen oder Statistik oder reiner Zahlengläubigkeit, denn man kann	Erfolgskontrolle ja, aber nicht basierend auf reinen Zahlenkolonnen oder Statistik oder reiner	K 1	Erfolgskontrolle ja, aber nicht nur quantitativ

	nicht alles mit Zahlen belegen.	Zahlengläubigkeit		
75	Natürlich reagiert die Wirtschaftsförderung zum größten Teil auf Anfragen, aber umgekehrt sollte sie auch das Ziel haben zu agieren und sich bestimmte Projekte oder eine bestimmte Anzahl an Firmenbesuchen als Ziel setzen.	Wirtschaftsförderung reagiert auf Anfragen, sollte aber auch bestimmte Projekte, Anzahl an Firmenbesuchen zum Ziel haben	K 1	Mischung zwischen Zielen und reaktiver Arbeit
16	Jeder muss sich seine eigenen Ziele setzen und die Erfolgskontrolle geschieht dann in der Weise, dass am Ende des Jahres oder nach einem Mehrjahreszeitraum Bilanz gezogen wird und man schaut, inwieweit die Ziele erreicht werden konnten oder inwieweit nicht und das erreichte Ziel ist dann der Erfolgsmesser für die jeweilige Wirtschaftsförderung.	Individuelle Zielsetzung zum Soll-Ist-Vergleich kann Erfolg darstellen	K 2	Zielerreichungsgrade messen
29	Die Ziele werden von der Wirtschaftsförderung vorgeschlagen und vom Stadtrat ohne eine Nachfrage oder Anmerkung beschlossen, so dass eine gewisse Eigensteuerung vorhanden ist.	Ziele werden durch die Wirtschaftsförderung festgelegt	K 2	Zielformulierung durch Wirtschaftsförderung
31	Es gibt eine Zielvereinbarung mit dem Oberbürgermeister, in Form einer detaillierten quantitativen Beschreibung der Produkt- und Teilleistungen.	Zielvereinbarung mit Politik mit quantitativer Beschreibung der Produkt- und Teilleistungen	K 2	Zielvereinbarung mit Politik
32	Ein recht einfaches Beispiel für eine Zielvereinbarung ist die Zahl der Beratungen, z. B. die Anzahl der allgemeinen Firmenbetreuung.	Zielvereinbarung bei der Anzahl der Firmenberatungen	K 2	Zielvereinbarung bei der Anzahl der Firmenberatungen

32	Dann gibt es natürlich die Anzahl der Gewerbeimmobilien- und Grundstücksvermittlung am Standort und das alles lässt sich quantifizieren und wird quantifiziert.	Anzahl der Gewerbeimmobilien- und Grundstücksvermittlungen am Standort wird quantifiziert	K 2	Quantifizierung von Tätigkeiten
33	Die Zahl der Unternehmensbesuche wird als Ziel quantifiziert und am Ende des Jahres mit den tatsächlichen Besuchen verglichen.	Anzahl der Firmenbesuche wird quantifiziert und gemessen	K 2	Zielerreichungsgrad wird festgestellt
34	In einem gedruckten ausführlichen Jahresbericht wird der Zielerreichungsgrad der Mitarbeiter bezüglich der Firmenbetreuung und Beteiligung bei den Ansiedlungen vorgestellt.	Jahresbericht über Zielerreichung der Mitarbeiter bei Firmenbesuchen und Bericht über Beteiligung bei Ansiedlungen	K 2	Zielerreichung wird in Jahresbericht vorgestellt (Firmenbesuche)
35	Insgesamt hat die Wirtschaftsförderung drei Jahre gebraucht, um ein System von etwa 40 Kennzahlen aufbauend auf Zielvereinbarungen zu entwickeln, z. B. der Parameter vermietete m² im Technologiezentrum.	Drei Jahre für die Entwicklung eines Systems von etwa 40 Kennzahlen, aufbauend auf Zielvereinbarungen	K 2	Zielvereinbarungen und Entwicklung von 40 Kennzahlen (vermietete m² im Technologiezentrum)
36	Es gibt jährlich ein vom Stadtrat beschlossenes Arbeitsprogramm, in dem die verfügbaren Finanzmittel stehen, mit allgemeinen Aussagen und konkreten Einzelprojekten. Darüber hinaus werden mit der Politik sowohl allgemeine Ziele als auch sehr konkrete Ziele vereinbart.	Jährliches Arbeitsprogramm mit allgemeinen Aussagen und Einzelprojekten sowie allgemeinen und konkreten Zielvereinbarungen.	K 2	Allgemeine und konkrete Zielvereinbarungen mit Politik
37	Ein Ziel war, die 50 besten Gewerbesteuerzahler durch einen Besuch oder ein Telefonat zu kontaktieren um anzufragen, ob die Wirtschaftsförderung bestimmte Hilfestellungen anbieten kann, so dass diese Arbeit quantifiziert werden kann.	Ein Beispiel für eine quantifizierbare Zielformulierung in der Wirtschaftsförderung ist eine Kennzahl "kontaktieren der x besten Gewerbesteuerzahler"	K 2	Kennzahl "kontaktieren der x besten Gewerbesteuerzahler"

37	Es gibt eine Berichterstattung über Beteiligungen, d. h. über die Lage und Entwicklung der Gründerzentren.	Berichterstattung über die Lage und Entwicklung der Gründerzentren	K 2	Bericht über die Lage im Gründerzentrum
37	Der Oberbürgermeister stellt im Jahresabschlussbericht seine wirtschaftlichen Erfolge dar, die über die Pressestelle vermarktet und der Wirtschaftsförderung zugerechnet werden, auch wenn die für die Erfolge nichts beigetragen hat.	Wirtschaftliche Erfolge werden vermarktet und ohne kausalen Zusammenhang automatisch der Wirtschaftsförderung zugerechnet	K 2	Kausalitätsproblem unberücksichtigt, Jahresabschlussbericht mit Beschreibung der Erfolge
37	Rankings werden, so angreifbar die auch sein mögen, ausgeschlachtet, indem diese positive Stimmung bei der Wirtschaftsförderung als vermeintlicher Erfolg vermarktet wird.	Trotz Kritik an Rankings werden Erfolge dort für Wirtschaftsförderung verbucht	K 2	Erfolge in Rankings als Marketing
39	Aufgrund eines Umstrukturierungsprozesses in der Stadt gibt es keine konkreten quantitativen Zielvereinbarungen, sondern längerfristige allgemeine Zielformulierungen, die auf den besonderen Standortbegabungen beruhen. Jedes Jahr wird in einem Rechenschaftsbericht festgehalten, inwieweit man dieser Zielstellung nähergekommen ist, um darzustellen, inwieweit die Arbeit der Wirtschaftsförderung effektiv war.	Langfristige Zielvereinbarungen mit jährlicher Beschreibung der Zielerreichung zeigt an, inwieweit Erfolg durch Arbeit der Wirtschaftsförderung	K 2	strategische Zielvereinbarung und Beschreibung Zielerreichung
40	Zielformulierungen gibt es bei sämtlichen Produkten und Teilleistungen, z. B. wird bei einem Entwicklungsprojekt im Vorfeld konkret formuliert, was in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden soll, und daran lässt sich die Wirtschaftsförderung dann messen.	Zielformulierungen bei sämtlichen Produkten und Teilleistungen und Erfolgsmessung der Wirtschaftsförderung über Zielerreichung	K 2	Zielvereinbarung und Zielerreichung

40	Über das gesamte Leistungsspektrum der Wirtschaftsförderung findet entweder eine quantifizierbare oder eine qualitative Beschreibung statt.	Erfolgskontrolle durch eine quantifizierbare oder eine qualitative Beschreibung	K 2	quantifizierbare oder qualitative Beschreibung
41	Zielvereinbarungen gibt es im Rahmen des neuen Steuerungsmodells für konkrete Projekte, z. B. Verkauf von Gewerbegrundstücken, Entwicklung von Messen und Anzahl der Firmenkontakte.	Zielvereinbarungen für konkrete Projekte, z. B. Verkauf von Gewerbegrundstücken, Entwicklung von Messen und Anzahl der Firmenkontakte	K 2	Zielvereinbarung für konkrete Projekte
29	Durch die Umstellung auf das neue Steuerungsmodell ist seit einigen Jahren das Thema produktorientierter Haushalt, bei dem einzelne Ziele formuliert werden und die Zielerreichung jedes Jahr nachgewiesen werden muss.	Im Zuge des neuen Steuerungsmodells werden Ziele formuliert und die Zielerreichung jedes Jahr nachgewiesen	K 2, K 3	Zielformulierungen und Zielerreichung
4	Erfolgskontrolle ist aber in anderen Feldern, z. B. in der Projektarbeit, schon machbar.	Erfolgskontrolle in der Projektarbeit machbar	K 3	Projektbezogen machbar
5	Es gibt sicherlich eine Reihe von Daten, die doch gewisse Näherung ermöglichen, inwieweit man durch wirtschaftsförderliche Aktivitäten gewisse Erfolge hat, beispielsweise in Form der Veränderung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten oder in der Veränderung des Firmenbestandes oder in einem möglichst positiven Saldo bei Gewerbean- und -abmeldungen oder im Aufkommen und dessen Veränderung der Gewerbesteuer	Kennzahlen lassen eine Näherung zu: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Firmenbestand, Saldo bei Gewerbean- und -abmeldungen, Gewerbesteuer	K 3	Kennzahlen als Näherung

6	Am Ende kann man nur dokumentieren, mit wem man was mit welcher Zielsetzung verhandelt und besprochen hat, oder über wen man etwas über Dritte im Nachhinein erfahren hat.	Eine Messung des Erfolgs kann nur über eine beschreibende Dokumentation der Arbeit und Ergebnisse erfolgen	K 3	beschreibende Dokumentation
9	So wie der Tourismusdirektor einmal im Jahr vor dem Gemeinderat Rechenschaft ablegen muss über die Hotelbettenbelegung, muss die Wirtschaftsförderung Rechenschaft ablegen über die Arbeitsplatzentwicklung, ein glasklarer Parameter, für den die Wirtschaftsförderung zwar nicht alleine verantwortlich ist, aber eben ein Indikator.	Die Arbeitsplatzentwicklung ist ein glasklarer Parameter, für den die Wirtschaftsförderung aber nicht alleine verantwortlich ist	K 3	Arbeitsplatzentwicklung trotz Kausalitätsprobleme
9	Legitime Fragen, die den Erfolg einer Wirtschaftsförderung messen sind beispielsweise: Anzahl der Unternehmen im Gründerzentrum, Anzahl der Grundstücksverkäufe, Erfüllung des Haushaltsansatzes.	Parameter: Anzahl der Unternehmen im Gründerzentrum, Anzahl der Grundstücksverkäufe, Erfüllung des Haushaltsansatzes	K 3	Fragen nach quantitativer Erfüllung
10	Zum Jahresende gibt es eine relativ einfache Übersicht über Marketingaktivitäten.	Übersicht über Marketingaktivitäten	K 3	Übersicht über Marketingaktivitäten
10	Seit fünf Jahren wird ein Bericht als Jahresrückblick gemacht und veröffentlicht.	Jahresrückblick und Dokumentation der Zahlen	K 3	Jahresrückblick und Dokumentation der Zahlen
10	Erfolgskontrolle in der Bestandspflege wird anhand eines Wirtschaftsempfangs gemacht.	Wirtschaftsempfang	K 3	Wirtschaftsempfang
10	Am Ende kann man die einem bekannt werdenden positiven Dinge kommunizieren und den Erfolg dokumentieren.	Erfolge dokumentieren und beschreiben	K 3	Erfolge dokumentieren und beschreiben

18	Eine Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle ist die Zielvereinbarung und die anschließende Überprüfung der gesetzten Ziele.	Zielvereinbarung und Kontrolle der Erreichung sind einzige Möglichkeit der Erfolgskontrolle	K 3	Zielerreichungskontrolle
19	Erfolgskontrolle besteht darin, dass die Wirtschaftsförderung Akzeptanz in den Gremien findet, und das heißt, ein Teil der Erfolgskontrolle ist das Geschick im Selbstmarketing. Da muss jeder wissen, wie er mit seinem Gremium umgeht, was die sehen und hören wollen, was deren individueller Kriterien sind, und dann muss man darauf reagieren und auch noch das Geschick haben, das vernünftig verpackt rüberzubringen.	Erfolgskontrolle ist ein Teil des Selbstmarketings und jede Wirtschaftsförderung muss Ziele haben, die für die Städte jeweils passen und diese dann vermarkten	K 3	Individuelle Zielerreichung geschickt vermarkten
23	Erfolgskontrolle präsentiert ihre Arbeit als Prosabericht.	Nur beschreibende Darstellung	K 3	Beschreibung der Arbeit
24	Die Methode der Erfolgskontrolle ist eine Haushaltsrede über die Projekte, deren Ergebnis sowie Prognosen.	Präsentation Ist-Zustand, Projektergebnis und Aussicht	K 3	Beschreibung der Arbeit
25	Einmal im Jahr gibt es einen Tätigkeitsbericht über die Anzahl von Aktivitäten, weil dies von der Politik gefordert wird, allerdings spielt die Qualität leider nur eine sehr untergeordnete Rolle.	Jährlicher Tätigkeitsbericht nur über Anzahl der Aktivitäten, nicht deren Qualität wird von der Politik gefordert	K 3	Tätigkeitsbericht über Anzahl der bearbeiteten Projekte
26	Die Wirtschaftsförderung berichtet vierteljährlich über die Statistik und die in diesem Vierteljahr angefallenen Highlights.	Vierteljahresbericht über Statistik und Highlights	K 3	Vierteljahresbericht über Statistik und Highlights
27	Ein Jahresbericht mit 2000 Stück Auflage wird an die Wirtschaft und Politik verteilt. Der offensive Umgang mit den Informationen zur Arbeit der Wirtschaftsförderung lässt Fragen zur Rechtfertigung nicht	Jahresbericht über Arbeit der Wirtschaftsförderung allgemein	K 3	Beschreibung der Arbeit, offensiver Umgang

	aufkommen.			
28	Dem Stadtrat wird ein Halbjahresbericht sowie ein Jahresbericht zusammen mit dem Wirtschaftsplan für das nächste Jahr vorgelegt und die Vorgaben für die Finanzierung festgelegt.	Berichte und Wirtschaftsplan für den Stadtrat mit Finanzierungsplanung und Vorgaben zur Finanzierung	K 3	Berichte und Wirtschaftsplan für den Stadtrat sowie Vorgaben
28	Ein vierteljährlicher Newsletter wird herauszugeben mit der Darstellung der Erfolge und Leistungen in Verbindung mit dem, was sich in der Wirtschaft getan hat.	Newsletter mit Beschreibung der Erfolge und Leistungen	K 3	Newsletter mit Beschreibung der Erfolge und Leistungen
29	Es gibt einen Jahreswirtschaftsbericht, in dem sich unter anderem die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung widerspiegelt.	Jahreswirtschaftsbericht mit Beschreibung der Tätigkeit	K 3	Jahreswirtschaftsbericht mit Beschreibung der Tätigkeit
29	Kundenbefragung als erster Versuch, ein Instrument mittelfristig zu entwickeln, um ein internes Controlling durchzuführen.	Kundenbefragung als Instrument für internes Controlling	K 3	Kundenbefragung
30	In der Wirtschaftsförderung gibt es einen Bericht des Geschäftsführers zur Aufsichtsratssitzung (...) sowie einen Kontrollbericht an die Stadtverwaltung.	Bericht des Geschäftsführers zur Aufsichtsratssitzung (...) sowie Kontrollbericht an die Stadtverwaltung	K 3	Bericht des Geschäftsführers
31	Es gibt sehr viele Teilleistungen, die nur qualitativ beschrieben werden können.	Manchmal keine Quantifizierung, sondern nur Beschreibung möglich	K 3	Quantifizierung funktioniert nicht immer
31	Ziel der Wirtschaftsförderung ist es, zu quantifizieren, was quantifizierbar ist.	Ziel der Wirtschaftsförderung ist es, möglichst viel zu quantifizieren	K 3	So viel wie möglich quantifizieren
31	Es gibt einen Jahresbericht, der gedruckt und an die Unternehmen verteilt wird, indem über die Ergebnisse berichtet wird.	Im Jahresbericht wird über die Ergebnisse berichtet	K 3	Jahresbericht mit Beschreibung der Ergebnisse

31	Die vierteljährliche Newsletterinformationsschrift beschreibt die Arbeit der Wirtschaftsförderung und wird mit einer Stückzahl von 6.500 Exemplaren an die Unternehmen versendet.	Vierteljährliche Newsletterinformationsschrift beschreibt die Arbeit der Wirtschaftsförderung und wird an die Unternehmen versendet	K 3	Jahresbericht mit Beschreibung der Arbeit
31	Es gibt am Ende des Jahres eine Standortimagebroschüre, in der qualitativ beschrieben wird, wie sich der Standort entwickelt.	In der jährlichen Standortimagebroschüre wird qualitativ die Standortentwicklung beschrieben	K 3	Beschreibung der Standortentwicklung
38	Es gibt einen halbjährlichen Bericht auf der Gesellschafterversammlung, einmal im Jahr einen Lagebericht, wenn möglich werden Referenzschreiben über Erfolge präsentiert, Firmenkontakte und Gespräche gezählt und zusammengestellt und am Ende des Jahres als Kennzahlen gegenüber- bzw. dargestellt.	Lageberichte, Referenzschreiben, Anzahl der Firmenkontakte und Gespräche werden als Kennzahlen gegenüber- bzw. dargestellt	K 3	Erfolgsindikatoren: Lageberichte, Referenzschreiben, Anzahl der Firmenkontakte, Gespräche
42	Am Jahresanfang wird ein Arbeitsprogramm entwickelt, mit dem Ziel, die Anzahl der Beratungen oder Firmenbesuche zu steigern. Außerdem werden Projekte definiert, z. B. Auslandspromotion, standortbezogene Projekte, Bewertung des Büromarktes. Aufgrund der älteren Berichte kann die Entwicklung geprüft und der Erfolg festgestellt werden, also eine Möglichkeit, zumindest näherungsweise eine Erfolgskontrolle vorzunehmen und auch Input- und Output gegenüber zu stellen.	Zielformulierungen über z. B. Anzahl der Beratungen und Firmenbesuche sowie Projekte werden mit den älteren Berichten verglichen, so dass näherungsweise Erfolgskontrolle und Gegenüberstellung von Input und Output funktioniert	K 3	Zielformulierung und Beschreibung der Zielerreichung

54	Eine Zufriedenheitsumfrage geht aus Zeit- und Personalgründen nicht, und am Ende eines Gespräches oder mehrerer Gesprächsrunden mit den betreuten Unternehmen findet man doch heraus, ob das Unternehmen zufrieden ist mit der Arbeit der Wirtschaftsförderung.	Umfrage ist nicht nötig, denn im Gespräch mit den betreuten Unternehmen ist Zufriedenheit erkennbar, oder auch nicht	K 3	Erfolgskontrolle im Gespräch
57	Man sollte die geführten Telefonate zu dem jeweiligen Thema Existenzgründung, Firmenbesuch oder sonstige Gespräche registrieren.	Erfolgskontrolle durch Registrierung der Telefonate zu Existenzgründung, Firmenbesuch oder sonstigen Gesprächen	K 3	Telefonate nach Themen registrieren
1	Es wird sehr schwierig möglich sein, tatsächlich untereinander Vergleiche herzustellen.	Vergleiche untereinander schwierig	K 4	Problem: Vergleichbarkeit
2	Misst man mit den eigenen Kriterien oder mit anderen Kriterien? Mit welchen Kriterien soll gemessen werden?	Welche Kriterien sind anwendbar?	K 4	Welche Kriterien?
2	Offene Fragen: Was und wer soll bei der Erfolgskontrolle verglichen werden?	Was oder wer soll verglichen werden?	K 4	Problem: Vergleichbarkeit
3	Es ist immer schwierig, Kriterien festzulegen.	Schwierig, Kriterien festzulegen	K 4	Kriterien schwierig
4	Erfolgskontrolle ist z.B. in der Bestandspflege nur schwer durchführbar.	Erfolgskontrolle in der Bestandspflege schwierig	K 4	Bestandspflege schwierig
6	Aufgrund der Anzahl der Unternehmen kann aus Personalgründen kein enger Kontakt zu allen Unternehmen gehalten werden. Wirtschaftsförderung kann nur reaktiv arbeiten.	Personalmangel bei den Wirtschaftsförderungen lassen nur reaktives Arbeiten zu	K 4	Personalmangel
6	Das Zeitbudget ist begrenzt.	Zeitmangel	K 4	Zeitmangel

7	Die Wirtschaftsförderung ist nur ein Spieler unter vielen Akteuren und es ist sicherlich vermessen, sowohl im Erfolgsfall als auch im Misserfolgsfall zu sagen, das liegt jetzt originär an der Wirtschaftsförderung, wie sich der Standort entwickelt.	Die Entwicklung des Standortes ist nicht eindeutig auf die Arbeit der Wirtschaftsförderung zurückzuführen	K 4	Kausalität
8	Es fehlt ein Set von erfolgreichen Instrumenten, die quantitativ und qualitativ Erfolg darstellen, also Erfolg messen können.	Es gibt keine Instrumente zur Erfolgsmessung	K 4	Keine Instrumente zur Messung
11	Wirtschaftsförderung ist oft „troubleshooter“ bei Problemen, die innerhalb der Verwaltung liegen. Was soll gemessen werden, wie oft städtische Ämter den Unternehmen Schwierigkeiten oder Probleme bereiten?	Lösungswege für Wirtschaftsförderung oft intern behindert, Erfolgskontrolle schwierig	K 4	Internes Versagen darstellen?
12	Natürlich gibt es Instrumente für die Erfolgskontrolle, die man täglich anwendet. Aber ist es sicher, dass diese Instrumente zur Erfolgskontrolle auch wirklich der qualitativen Erfassung dienen?	Inwiefern sind Instrumente brauchbar zur Durchführung einer Erfolgskontrolle?	K 4	Instrumente auch brauchbar?
12	Zu sagen, man macht ein Benchmarking, mit Nummer 1, Nummer 2, Nummer 3 birgt die Gefahr, dass sich die Diskussionen nur auf die Reihenfolge beschränken und das ist gerade im Bereich Wirtschaftsförderung, wo das doch sehr multikausal, ist sehr gefährlich.	Ergebnisse der Wirtschaftsförderung sind multikausal und nicht nachvollziehbar	K 4	Kausalitätsproblem
13	Zahlen, die vorgelegt werden, sind ein reines Interpretationsfeld.	Zahlen unterliegen Interpretation	K 4	Interpretationsvielfalt
16	Es ist schwierig, ein Instrument zu entwickeln, das die Effizienz einer	Schwierig Instrumente zum Vergleich zu finden	K 4	Vergleich von Städten schwierig

	Wirtschaftsförderung messen kann und das geeignet ist, die unterschiedlichen Einrichtungen miteinander zu vergleichen.			
17	Ein wirklich objektives, so es denn eines gäbe, bewährtes Verfahren, wäre so kompliziert, dass es von denen, die die Wirtschaftsförderungen tatsächlich kontrollieren, nämlich der Politik, überhaupt nicht verstanden würde.	Verfahren der Erfolgskontrolle zu kompliziert für Politik	K 4	Verfahren der Erfolgskontrolle zu kompliziert für Politik
22	Vor 20 oder 30 Jahren hatten die Fragen, wie viele Arbeitsplätze die Wirtschaftsförderung geschaffen und wie viele Betriebe sie neu angesiedelt hat, durchaus ihre Berechtigung, weil es da noch den Aufbau von Arbeitsplätzen gab und neue Betriebsansiedlungen. Heute jedoch ist die Beantwortung dieser Fragen viel schwieriger, weil die Arbeit der Wirtschaftsförderung mittlerweile ganz andere Sekundäreffekte hat.	Die Beantwortung der Frage nach der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Ansiedlung von Betrieben ist heute wegen der Sekundäreffekte der Arbeit einer Wirtschaftsförderung viel schwieriger geworden	K 4	Kausalitätsproblem
35	Schwierig bleibt es, Beratung zu messen, z. B. einen Anruf bei einem Unternehmen oder einen Besuch bei einem Unternehmen, es sei denn man definiert die Beratung als mindestens halbstündiges Gespräch zu relevanten Fragestellungen. Das kann man erklären und sehr genau quantifizieren.	Schwierige Kennzahl ist Beratung von Unternehmen, Lösung wäre Definition von Beratung	K 4	Beratung messen ist ein Problem, Annäherung möglich (Definition: Beratung ist mindestens halbstündiges Gespräch zu relevanten Fragestellungen)
38	Untereinander kann man die jeweiligen Vorgehensweisen natürlich nicht miteinander vergleichen.	Keine Vergleichbarkeit untereinander gegeben	K 4	Vergleich von Städten unmöglich
41	Die Politik nimmt die Darstellung der Arbeit einer Wirtschaftsförderung nach der bisherigen Erfahrung ohne Diskussion	Die Politik zeigt wenig Interesse an der Arbeit einer Wirtschaftsförderung	K 4	Politisches Desinteresse

	bzw. Kontrolle zur Kenntnis, auch wenn das ein oder andere Projekt nicht den Grad erreicht hat, der von der Wirtschaftsförderung als Ziel formuliert war.			
44	Es gibt für die Wirtschaftsförderung oft Probleme für Unternehmen innerhalb der Stadtverwaltung zu lösen, sei es Baurecht, Planungsrecht oder Verkehrsrecht. Der Nachweis, dass der sehr arbeits- und zeitaufwändige Einsatz der Wirtschaftsförderung ausschlaggebend war, dass sich die Situation für das Unternehmen zum Guten gewendet hat, ist eine schwierige Sache.	Nachweis, dass Einsatz der Wirtschaftsförderung innerhalb der Verwaltung ausschlaggebend für Erfolg war, ist schwer zu erbringen	K 4	Kausalitätsproblem, dass Wirtschaftsförderung verantwortlich für Erfolg
52	Genau das ist doch das Problem, nämlich, dass qualitative und quantitative Elemente bei der Erfolgskontrolle vermischt werden.	Problem ist Mischung von qualitativen und quantitativen Elementen bei der Erfolgskontrolle	K 4	Mischung von qualitativen und quantitativen Elementen
52	Stellt man am Ende des Jahres fest, dass man entgegen der Zielvereinbarung die gleiche Anzahl, jedoch andere Betriebe besucht hat, ist die quantitative Erfassung ein Problem und wird dem Arbeitseinsatz der Wirtschaftsförderung nicht gerecht, da die Bewertung nicht gewichtet wird. Das reine Zählen ist zu einfach!	Messen der Zielerreichung einer quantitativen Zielvereinbarung ist zu einfach, da die bearbeiteten Fälle unterschiedlich gewichtet werden müssten	K 4	Messen der Zielerreichung nur mit Gewichtung sinnvoll
55	Wenn man all das macht, was man an Befragungen, Erhebungen, Erfassungen von Kriterien und Auswertung des Ganzen durchführen sollte, gilt es abzuwägen, wie viel Zeit noch für den eigentlichen Job und für die Kunden bleibt.	Wenn alle Kriterien angewendet werden, bleibt abzuwägen, wie viel Zeit für den Job und die Kunden bleibt	K 4	Verhältnis Erfolgskontrolle/Wirtschaftsförderung schlecht

56	Wenn man zu allem eine Statistik anlegt, dann verbraucht man seine Zeit mit Erfolgskontrolle und Statistik und kommt nicht zur eigentlichen Arbeit. In kleinen wie großen Wirtschaftsförderungsämtern kann man sich natürlich mit sich selbst beschäftigen und sich rechtfertigen. In der Wirtschaftsförderung kommen auch ganz eigenartige Anfragen an, wo man einfach Menschen weiterhelfen kann und wie soll man das in eine Statistik reinbringen?	Zeit für Erfolgskontrolle und Statistik steht in keinem Verhältnis zur eigentlichen Arbeit, unabhängig von der Größe der Wirtschaftsförderung, und nicht alle Anfragen sind eindeutig zu erfassen	K 4	Zeitaufwand zu groß und Kriterien nicht anwendbar
68	Seitdem der Internetauftritt deutlich ausgeweitet und verbessert wurde, kommen viele falsch geleitete Anrufe nicht mehr zur Wirtschaftsförderung, weil klipp und klar drinsteht, was an welchem Standort möglich ist oder nicht. Man steckt einmal Arbeit in den Internetauftritt, dadurch geht die Zahl der Kontakte insgesamt zurück, allerdings zugunsten von qualifizierten Kontakten.	Ein ausgeweiteter und verbesserter Internetauftritt mit allen Informationen reduziert die Zahl der Kontakte insgesamt, allerdings zugunsten von qualifizierten Kontakten	K 4	Verbesserte Organisation von Wirtschaftsförderung liefert scheinbar schlechtes Ergebnis bei Erfolgskontrolle
71-74	Das Tourismusreferat ist über das Internet ganz und gar nicht erfreut, denn die Reservierungen laufen nicht mehr über die, sondern nur noch übers Internet und die Buchungszahlen vom Tourismusreferat gehen drastisch runter, und dann heißt es, wozu braucht er so viel Personal?	Die Reservierungen laufen nur noch über das Internet und nicht mehr über das Tourismusreferat, so dass die Buchungszahlen drastisch sinken und der Rechtfertigungsdruck steigt	K 4	Rechtfertigungsdruck aufgrund sinkender Zahlen, jedoch ohne kausalen Zusammenhang
53	Möglicherweise ist es für die Wirtschaftsförderer hilfreich festzustellen, dass das Thema Erfolgskontrolle eine Kombination aus durchaus quantifizierbaren Angaben und qualitativen Beschreibungen ist, so dass die Arbeit trotzdem nicht unmessbar	Erfolgskontrolle ist Kombination aus quantifizierbaren Angaben und qualitativen Beschreibungen	K 5	Kombination aus quantitativen und qualitativen Elementen

	ist.			
53	Investitionen können beschrieben und Zufriedenheit des Investors kann gemessen werden	Beim Thema Investitionen kann man die Vorgänge beschreiben und über Gespräche auch die Zufriedenheit des Investors messen	K 5	Beschreiben und Zufriedenheit messen
60	Also die Begriffe Bedingungs- und Wirkungskontrolle sind nicht bekannt.	Begriffe Bedingungs- und Wirkungskontrolle sind unbekannt	K 5	Begriffe zur Erfolgskontrolle unbekannt
62	Gearbeitet wird mit solchen Begriffen zur Erfolgskontrolle im Rahmen eines EU-Förderprogramms, denn da sind Indikatoren i. S. v. Inputkontrollfaktoren, Outputkontrollfaktoren und Wirkungskontrollfaktoren.	Mit den vier Begriffen einer Erfolgskontrolle wird nur z. T. bei EU-Förderanträgen gearbeitet	K 5	Anwendung der Begriffe nur bei Antragstellung
12	„Wenn ich z. B. die Gewerbeflächenvermarktung nehme, stellt sich für mich die Frage: Ich hab’ ein neues Gewerbegebiet zusammen mit den Stadtplanern entwickelt, ich bring’ es auf den Markt, es ist auf den ersten Schlag voll, bin ich dann ein toller und erfolgreicher Wirtschaftsförderer, oder hab’ ich das Gebiet zu klein geplant? Umgekehrt: Mir bleibt die Hälfte der Grundstücke übrig, bin ich dann ein Versager oder habe ich in weiser Voraussicht Flächenreserven für die Zukunft vorgehalten.“	Zitat	K 6	Beispiel für Unbrauchbarkeit von Indikatoren

12	„Soll ich alle möglichen Leute in die Existenzgründung reinholen, damit ich meine Statistik habe, und in zwei Jahren landen die dann beim Sozialamt mit `ner schönen Verschuldung, oder soll ich wirklich sagen, Leute, das hat überhaupt keinen Sinn und drück' meinen eigenen Schnitt, um mich hinterher dann in meinem Controlling fragen zu lassen, warum ich meine Zahlen nicht erfüllt habe.“	Zitat	K 6	Beispiel für Unbrauchbarkeit von Indikatoren
17	„Schauen wir doch mal quer durch die Verwaltung, macht die Öffentlichkeitsarbeit, das Kulturstadt, machen die Erfolgskontrollen? Objektiv messbar? Wieso stellen wir uns plötzlich dieser Diskussion? Andere freiwillige Bereiche in der Verwaltung tun das nicht, warum tun wir es?“	Zitat	K 6	Beispiel für Frage warum Erfolgskontrolle
18	„Und ich denke, jeder von uns wäre sehr dankbar, wenn einer der Kollegen kommen würde und sagen würde: So, jetzt, wir haben das ideale System gefunden.“	Zitat	K 6	Beispiel für Erfolgskontrolle
35	„Es ist also sehr wichtig, nicht Erbsen mit Bohnen zu vergleichen und zu unterscheiden, was man hier messen kann und messen will.“	Zitat	K 6	Beispiel
49	„Man muss ja nicht alles messen! Irgendwo hört es dann ja auch mal auf, sonst kommen wir ja gar nicht mehr zum Arbeiten.“	Zitat	K 6	Zitat für Infrage stellen des Messens
64	„Ich muss reagieren können, sofort und jetzt und nicht sagen, aber heut' stehen zehn Betriebsbesuche an, wenn Sie	Zitat	K 6	Zitat

	Probleme haben, dann kommen sie in vier Wochen wieder, weil danach auch mein Urlaub ist."			
66	„Ich werde die Zielzahl in diesem Jahr nicht schaffen, weil uns, und ich muss sagen Gott sei Dank, eine Anfrage dazwischen gekommen ist, die Ansiedlung eines Call-Centers, die absolute Priorität hat und die wir dann auch prioritär behandelt haben und Sie können sich vorstellen, wie viele Arbeitsstunden dafür bei uns notwendig waren. Wir können uns nicht immer auf Zahlen und Statistiken verlassen."	Zitat	K 6	Zitat
67	„Vielleicht noch ein anderes Beispiel: Ich kann im Internet Informationen einstellen, dann mach' ich eine Erfolgskontrolle, indem ich nachschaue, wie oft wurden meine Informationen abgefragt. Wenn ich meine Internetplattform gut halte, krieg' ich weniger Anrufe. Wo ist jetzt der Erfolgsindikator?"	Zitat	K 6	Zitat

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 17: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Zielformulierungen

Zusammenfassung	Anzahl der Nennungen
Erfolgskontrolle funktioniert in der Wirtschaftsförderung nur, ...	
– Wenn qualitative und quantitative Elemente kombiniert werden	1
– Wenn lediglich die Erfolge beschrieben werden	1
– Im Rahmen einer einfachen Zielerreichungskontrolle	1
– Bedingt im Rahmen einer EU-Fördermaßnahme	1

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 18: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Einstellung, Meinung

Zusammenfassung	Anzahl der Nennungen
Erfolgskontrolle ist in der Wirtschaftsförderung wichtig und wünschenswert, wegen:	4
– Mittelnachweis	1
– Rechtfertigung und Information	3
auch wenn:	
– Parameter fehlen	1
– Erfolgskontrolle eher qualitativ und wenn quantitativ, dann nur projektbezogen möglich ist	3
– Erfolgskontrolle ein CRM braucht	1
– Erfolgskontrolle bereits durch Beobachtung von außen vorhanden und sowieso Teil der Wirtschaftsförderung ist	2
– Erfolg eine Frage der persönlichen Einstellung ist	1
– Mischung zwischen Zielen und reaktiver Arbeit wichtig ist	1
Erfolgskontrolle ist in der Wirtschaftsförderung nicht durchführbar, weil:	
– Voraussetzungen durch die Wirtschaftsförderung nicht zu erfüllen sind	1
– Es nicht das Ziel der Wirtschaftsförderung ist, Statistiken zu führen	2

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 19: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Methoden

Zusammenfassung	Anzahl der Nennungen
Die zum Einsatz kommenden Methoden sind:	
– Kennzahlen und Parameter	8
– Wiederkehrende Beschreibung und Dokumentation der Leistungen, Tätigkeiten und Aktivitäten (z.B. in Halb- oder Jahresberichten)	21
– Kundenbefragung	1
– Persönliche Gespräche, Branchentreffen	3
– Zielerreichungskontrolle	2
– Öffentlichkeitsarbeit	2

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 20: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Probleme

Zusammenfassung	Anzahl der Nennungen
Die Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung ist schwierig, wegen:	
– Mangelnder Vergleichbarkeit	5
– Fehlenden oder schwer zu definierenden Kriterien, insbesondere in der Bestandspflege	6
– Personal- und Zeitmangel	3
– Fehlender Kausalität zwischen Ergebnis und Einsatz der Wirtschaftsförderung	7
– Interner Widerstände	1
– Zu hoher Komplexität für Politik bei gleichzeitigem Desinteresse	2
– Mischung von qualitativen und quantitativen Elementen	1
– Fehlender Gewichtung bei Zielerreichung	1

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 21: Zusammenfassende Auswertung der Gruppendiskussion: Kenntnisse

Zusammenfassung	
Erfolgskontrolle funktioniert in der Wirtschaftsförderung nur, ...	Anzahl der Nennungen
– Wenn qualitative und quantitative Elemente kombiniert werden	1
– Wenn lediglich die Erfolge beschrieben werden	1
– Im Rahmen einer einfachen Zielerreichungskontrolle	1
– Bedingt im Rahmen einer EU-Fördermaßnahme	1

Quelle: eigene Darstellung

E-Mail-Anschreiben der Befragung

Bitte um kollegiale Unterstützung bei Dissertation: Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung

Sehr geehrte Damen und Herren,

allerorts heiß diskutiert sucht man überall im Land nach Lösungsmöglichkeiten, um die Erfolge der kommunalen Wirtschaftsförderung messbar zu machen. Eine hinreichende Lösung, die in allen Bereichen der kommunalen Wirtschaftsförderung funktionieren würde, ist bislang nicht in Sicht.

Im Rahmen meiner Dissertation an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Prof. Dr. Günter Meyer, Geographisches Institut) untersuche ich, ob die Möglichkeiten einer Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, so wie sie bisher in der Theorie dargestellt wurden, auch in der Praxis von den Wirtschaftsförderungen angewendet werden können.

Ich bin selbst seit mehreren Jahren in der Wirtschaftsförderung tätig und bitte Sie daher um Ihre kollegiale Unterstützung. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den Fragebogen bis spätestens 01. Juni 2007 ausfüllen würden, Sie werden dafür ca. zehn Minuten Zeit benötigen.

Ich versichere Ihnen, dass die Ergebnisse selbstverständlich anonym behandelt werden und eine Zuordnung der Fragebögen zur befragten Stadt nicht möglich sein wird. Befragt werden die Wirtschaftsförderungen von 79 bundesdeutschen Großstädten mit über 100.000 Einwohnern.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse wird Ihnen auf Wunsch selbstverständlich zur Verfügung gestellt. Bitte setzen Sie sich dafür mit mir über gabriele.ackermann1@gmx.de in Verbindung.

Vielen Dank für das Feedback und Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Gabriele Ackermann

Dipl.-Geogr.

Kontakt:

Gabriele Ackermann

Elisabethenstraße 2

55252 Mainz-Kastel

gabriele.ackermann1@gmx.de

Text nach Start des Fragebogens

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie an der Befragung teilnehmen und meine Dissertation unterstützen. Sollten Sie Fragen nicht beantworten wollen, so klicken Sie bitte das Kästchen „keine Angabe“ an. Bitte beachten Sie, dass alle Fragen bearbeitet werden müssen, um auf die nächste Seite zu gelangen.

Ich versichere Ihnen, dass das Befragungsprogramm die Daten anonym behandelt und keinerlei Rückschlüsse auf den Absender zulässt. Für Rückfragen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne unter gabriele.ackermann1@gmx.de zur Verfügung.

Herzlichen Dank vorab für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Gabriele Ackermann

Dipl.-Geogr.

Standardisierter Fragebogen**Teil I: Organisation****Wie ist Ihre Wirtschaftsförderung organisiert?**

- ☐ Eigenes Amt / eigener Fachbereich
- ☐ Teil eines Amtes
- ☐ Privatrechtliche Wirtschaftsförderungsgesellschaft
- ☐ Stabsstelle
- ☐ Amt und Gesellschaft(en)
- ☐ Sonstiges _____
- ☐ Keine Angabe

Bitte geben Sie hier die genaue Bezeichnung (Name, Rechtsform) der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt an:

- _____
- ☐ Keine Angabe

Wie viele Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sind bei Ihnen in der Wirtschaftsförderung insgesamt beschäftigt?

- _____ Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen insgesamt (ohne Praktikanten)
- ☐ Keine Angabe

Welche Fachausbildung haben die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen? Bitte tragen Sie die jeweilige Anzahl in die Kästchen ein:

- ☐ Verwaltungsfachmann/frau
- ☐ Wirtschaftswissenschaftler/in
- ☐ Geograph/in
- ☐ Jurist/in
- ☐ Raumplaner/in
- ☐ Ingenieur/in
- ☐ Keine spezielle Fachausbildung
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Welche Arbeitsschwerpunkte sind bei der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt laut „Geschäfts (-verteilungs) -plan“ definiert? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Wirtschaftsförderung
- ☐ Tourismus
- ☐ Kongresswesen
- ☐ Strukturförderung
- ☐ Arbeitsmarktförderung
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Teil II: Ziele und Informationsbeschaffung

Wirtschaftsförderungen bedienen sich in der Regel einer Vielzahl von Informationsmöglichkeiten. Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Informationsquellen nach der von Ihnen genutzten Häufigkeit:

Information	sehr häufig	häufig	gelegentlich	selten	nie
Interne oder selbst beauftragte Gutachten					
Gutachten Dritter					
Standortinformationssysteme (IT)					
Interne oder selbst beauftragte Unternehmensbefragungen					
Unternehmensbefragungen Dritter					
Kammern					
Agentur für Arbeit					
Gewerbeaufsicht					
Einzelgespräche mit Unternehmen					
Branchen-/Unternehmenstreffen					

☐ Sonstige _____

☐ Keine Angabe

Arbeitet die Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt mit strategischen Zielen, also langfristigen Zielen (Zeithorizont fünf bis zehn Jahre) mit eher abstrakter und allgemeiner Natur?

- ☐ Ja, die strategischen Ziele formulieren wir in der Wirtschaftsförderung selbst
- ☐ Ja, die strategischen Ziele formuliert die lokale Politik
- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe

Arbeitet die Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt mit operativen Zielen (Zeithorizont 12 bis 18 Monate), also sehr konkreten Zielformulierungen?

- ☐ Ja, die operativen Ziele formulieren wir in der Wirtschaftsförderung selbst
- ☐ Ja, die operativen Ziele formuliert die lokale Politik
- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe

Arbeitet die Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt mit einem konkreten Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profil (SWOT-Analyse)?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Nein, aber wir planen eine SWOT-Analyse
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Im Folgenden finden Sie eine ausführliche Auflistung von häufig genannten Zielen kommunaler Wirtschaftsförderung. Bitte geben Sie an, welche der hier genannten Ziele tatsächlich als strategische oder operationale Zielvorgaben in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt formuliert sind:

Ziele/Stellenwert in der Wirtschaftsförderung	strategisches Ziel (5-10 Jahre)	operatives Ziel (12-18 Monate)	Ziel, aber nicht schriftlich formuliert	nicht von der Wirtschaftsförderung zu beeinflussendes Ziel	kein Ziel
Schaffung und Unterhaltung öffentlicher Infrastruktur					
Steigerung der wirtschaftlichen Leistung der Bewohner und Erhöhung der privaten Haushaltseinkommen					
Erhöhung des Steuerpotenzials					
Vermeidung von staatlichen/kommunalen Transferleistungen					
Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung					
Herstellung einer ausgewogenen, krisenfesten Wirtschaftsstruktur					
Positive Beeinflussung des Arbeitsmarktes					

Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen					
Schaffung einer diversifizierten Branchenzusammensetzung					
Steigerung der Lebensqualität durch Verbesserung des Wirtschaftsklimas					
Unterstützung der ansässigen Unternehmen bei Kapazitätsausweitung o.ä.					
Bereitstellung von Standortinformationen für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen					
Begleitung und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung von Unternehmen					
Abwanderung der Bevölkerung vermeiden					
Positive Bevölkerungsentwicklung					
Steigerung von Umwelt- und Wohnqualität					
Versorgung mit Freizeit-, Kultur- und Sportangeboten					
Sicherung und Steigerung der					

Steuerkraft und des Steueraufkommens					
Eine bestimmte Anzahl von Unternehmens-/Betriebsbesuchen pro Jahr					
Eine bestimmte Anzahl von Beratungsgesprächen pro Jahr					
Eine bestimmte Anzahl von Existenzgründungsberatungen pro Jahr					
Eine bestimmte Anzahl von Ansiedlungen pro Jahr					
Eine bestimmte Anzahl von Gewerbeanmeldungen pro Jahr					

- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Gibt es konkrete Zielvereinbarungen zwischen Ihrer Wirtschaftsförderung und übergeordneten Stellen, Organen oder Personen? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Ja, eine definierte Anzahl von Unternehmens-/Betriebsbesuchen pro Jahr
- ☐ Ja, eine definierte Anzahl von Beratungsgesprächen pro Jahr
- ☐ Ja, eine definierte Anzahl von Existenzgründungsberatungen pro Jahr
- ☐ Ja, eine definierte Anzahl von Ansiedlungen pro Jahr
- ☐ Ja, eine definierte Anzahl von Gewerbeanmeldungen pro Jahr
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Teil III: Aufgaben

Bitte nennen und bewerten Sie die konkreten derzeitigen Aufgabenschwerpunkte in der kommunalen Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt:

Aufgabenschwerpunkte	Sehr wichtig	Wichtig	Mittelmäßig wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig
Bestandspflege/Firmenbetreuung der ansässigen Unternehmen					
Unterstützung von Existenzgründung					
Ansiedlung/Akquisition von Unternehmen					
Flächenentwicklung					
Gewerbeflächenmanagement					
Informationsbeschaffung und Analyse					
Herstellung von Kontakten					
Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur					
Beratung von Unternehmen (in kommunalen Angelegenheiten)					
Beschäftigungsförderung					
Sicherung des Fachkräftebedarfs					
Technologie- und Innovationsförderung					
Außenwirtschaftsförderung					

Bildung/Qualifizierung					
Projektmanagement					
Eventmanagement					
Werbung/Standortmarketing					
Förderung der Einzelhandelsentwicklung					
Förderung von Clustern/ Netzwerken/Schwerpunktbranchen					
Stadtmarketing					
Förderung des Messe-, Kongress- und Tagungsstandortes					
Erfolgskontrolle					
Bestandspflege/ Firmenbetreuung der ansässigen Unter- nehmen					

☐ Sonstige _____

☐ Keine Angabe

Teil IV: Erfolgskontrolle

Wie häufig wurden in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt in den vergangenen fünf Jahren Erfolgskontrollen durchgeführt?

- ☐ Gar nicht
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Bitte hier die Anzahl eintragen _____
- ☐ Keine Angabe

In welchen Zeitabständen werden in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt Erfolgskontrollen durchgeführt?

- ☐ Vierteljährlich
- ☐ Halbjährlich
- ☐ Jährlich
- ☐ Mehrjahres-Rhythmus
- ☐ Gelegentlich/projektbezogen
- ☐ Gar nicht
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Wird die Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt bei der Planung bzw. Durchführung von Erfolgskontrolle von der kommunalen Politik unterstützt?

- ☐ Ja, Erfolgskontrolle wird unterstützt, unabhängig von den Ergebnissen
- ☐ Ja, Erfolgskontrolle wird unterstützt, aber nur zur internen Prüfung
- ☐ Ja, Erfolgskontrolle wird unterstützt, aber trotzdem nicht durchgeführt
- ☐ Nein, Erfolgskontrolle wird generell von der kommunalen Politik nicht unterstützt
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Wird die Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt bei der Planung bzw.

Durchführung von Erfolgskontrolle von der restlichen Verwaltung unterstützt?

- ☐ Ja, Erfolgskontrolle wird unterstützt
- ☐ Erfolgskontrolle wird nur bei zu erwartenden positiven Ergebnissen unterstützt
- ☐ Nein, Erfolgskontrolle wird generell nicht unterstützt
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Seit wann führen Sie Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt durch? Bitte geben Sie eine Jahreszahl an:

- ☐ Weiß nicht
- ☐ Bisher noch nicht
- ☐ Hier können Sie eine Jahreszahl eingeben _____
- ☐ Keine Angabe

Warum führen Sie Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt durch?

- ☐ Aus eigenem Interesse / Erkenntnisgewinn
- ☐ Aufgrund externer Anweisungen
- ☐ Weiß nicht
- ☐ Bisher wird keine Erfolgskontrolle durchgeführt
- ☐ Anderer Grund: _____
- ☐ Keine Angabe

In der wissenschaftlichen Literatur werden vier Formen der Erfolgskontrolle genannt. Bitte geben Sie an, welche Ihnen tatsächlich bekannt sind (i. S. v. „habe ich schon einmal gehört“).

- ☐ Zielerreichungskontrolle/Ergebniskontrolle
- ☐ Vollzugskontrolle
- ☐ Bedingungskontrolle
- ☐ Wirkungskontrolle
- ☐ Keines der Kontrollinstrumente bekannt
- ☐ Keine Angabe

Wenden Sie die folgenden Kontrollmechanismen in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt an? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Zielerreichungskontrolle/Ergebniskontrolle
- ☐ Vollzugskontrolle
- ☐ Bedingungskontrolle
- ☐ Wirkungskontrolle
- ☐ Keines der Kontrollinstrumente wird angewendet
- ☐ Keine Angabe

Wenden Sie in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt zur Durchführung von Erfolgskontrolle noch andere Elemente an? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Kennzahlen und Produkte
- ☐ Benchmarking
- ☐ Jährliche Unternehmensbefragungen
- ☐ Sporadische Unternehmensbefragungen
- ☐ Schriftliche Kurzbefragungen zu bestimmten Projekten / Maßnahmen / Branchen
- ☐ Strategiegespräche
- ☐ Vierteljährliche, halbjährliche oder jährliche Berichte
- ☐ Keines der Elemente wird angewendet
- ☐ Wir wenden an: _____
- ☐ Keine Angabe

Wie hoch schätzen Sie ungefähr den Anteil der Arbeitszeit in Prozent, der in der Wirtschaftsförderung Ihrer Stadt von allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen im vergangenen Jahr (2006) für Erfolgskontrolle aufgewendet wurde? Wenn Sie keine Erfolgskontrollen durchführen, tragen Sie bitte eine Null ein.

__ Prozent

- ☐ Keine Angabe

Haben Sie schon einmal eine externe Erfolgskontrolle in Auftrag gegeben?

- ☐ Ja, wir haben eine externe Institution damit beauftragt
- ☐ Nein, wir führen sie selbst durch
- ☐ Beides, wir führen sie selbst durch und haben schon einmal eine externe Institution damit beauftragt
- ☐ Wir führen keine Erfolgskontrolle durch
- ☐ Sonstige _____
- ☐ Keine Angabe

Konnten Sie die Ergebnisse von Erfolgskontrollen schon einmal als Überprüfungs- und Korrekturinstrument anwenden, um Zielformulierungen oder konkrete Maßnahmen zu korrigieren bzw. zu ändern?

- ☐ Ja
☐ Nein
☐ Keine Angabe

Bitte bewerten Sie jede der folgenden Aussagen. Die Durchführung von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung meiner Stadt halte ich für problematisch, weil:

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
das Thema einfach zu komplex ist,				
die Aussagefähigkeit der Ergebnisse mangelhaft ist,				
das benötigte Personal dazu fehlt,				
die Zeit dazu fehlt,				
das Geld dazu fehlt,				
es keine geeigneten Indikatoren gibt, mit denen man arbeiten könnte,				
es bundesweit keinen Standard für Erfolgskontrolle gibt, der vergleichbar angewendet werden				

könnte,				
wir einfach kein Interesse daran haben,				
wir der Meinung sind, dass wir das Problem der Messung nicht lösen können,				
wir keinen Auftrag seitens Verwaltung/Politik haben,				
wir keine Handlungsempfehlung kennen, die aufzeigt, wie man Erfolgskontrolle durchführen könnte.				

☐ Sonstige _____

☐ Keine Angabe

Was sollte Ihrer Meinung nach getan werden, um die Erfolgskontrolle der kommunalen Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt zu verbessern? Wenn Sie hier nichts eintragen möchten, dann geben Sie bitte "keine Angabe" an.

☐ keine Angabe

Vielen Dank für Ihr Feedback und Ihre Mitarbeit!

Auswertung der Experteninterviews

Legende

a = Stadtkategorie

b = Organisationsform¹¹⁴

c = Interviewnummer

d = Absatznummer

e = Themenkategorie

a	b	c	d	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	e
1	A	17	1	Erfolgskontrolle passiert in dieser Stadt grundsätzlich für jedes Förderprogramm.	Erfolgskontrolle wird durchgeführt	Erfolgskontrolle ja	K 1
1	A	17	1	Erfolgskontrolle passiert in dieser Stadt grundsätzlich für jedes Förderprogramm.	Erfolgskontrolle bei Förderprogrammen	Förderprogramme	K 5
1	A	17	14	Erfolgskontrolle muss durchgeführt werden: unbedingt.	Erfolgskontrolle wird durchgeführt	Erfolgskontrolle ja, abhängig von persönlicher Einstellung	K 1
1	A	17	5	Das, was die öffentliche Hand macht, finanziert sie mit Steuern. Daraus resultiert die Verpflichtung zu kontrollieren, ob diese Vergabe öffentlicher Mittel sinnvoll ist.	Kontrolle, ob Steuermittel richtig und sinnvoll verwendet werden	Rechtfertigung der eingesetzten Steuermittel	K 2

¹¹⁴ A = Ämterlösung, G = privatrechtlich

1	A	17	13	Der Begriff wird sinnvollerweise vielschichtig verwendet, weil die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen ebenfalls sehr unterschiedlich sind.	Der Begriff Erfolgskontrolle ist genauso vielschichtig wie die Wirtschaftsförderung	Begriff ist vielschichtig	K 3
1	A	17	2	Erfolge werden kontrolliert, indem es eine Tagesordnung, einen Wirtschaftsplan und einen Geschäftsbericht gibt.	Tagesordnung, Wirtschaftsplan und Geschäftsbericht zur Erfolgskontrolle	Tagesordnung, Wirtschaftsplan und Geschäftsbericht	K 5
1	A	17	3	Im Wirtschaftsplan wird beschrieben, wie viele Mittel in Zukunft wofür angewendet werden sollen und im Geschäftsbericht wird beschrieben, was in der Vergangenheit gemacht wurde, das sind so die üblichen Informationsinstrumente.	Wirtschaftsplan, Geschäftsbericht, Zukunftsplanung	Wirtschaftsplan, Geschäftsbericht, Zukunftsplanung	K 5
1	A	17	4	In jedem Programm und für jedes Zuwendungsprojekt wird eine Erfolgskontrolle gemacht.	Erfolgskontrolle in Programmen und Zuwendungsprojekten	Erfolgskontrolle in Programmen und Zuwendungsprojekten	K 5
1	A	17	6	Beim Verwendungszweck wird auf eine adäquate Art und Weise geprüft, ob dieser Verwendungszweck auch erreicht wurde.	Erfolgskontrolle durch Prüfung, ob der Zweck erreicht wurde	Prüfung der Zweckerfüllung	K 8
1	A	17	11	Wir haben hier so und so viel Unternehmen und da besuch' ich jetzt mal jedes fünfte und stell mir solche Ziele und dann frage ich die mal, was habt ihr hier, was habt ihr für Sorgen, wie können wir euch helfen? Das passiert in der Regel nicht!	Keine quantitativen Ziele im Vorfeld der Erfolgskontrolle	Erfolgskontrolle ja, aber mit Einschränkung	K 6

1	A	17	16	Wenn durch einen Zuwendungsbescheid Geld fließt, ist das ein sehr schönes Instrument, um zu kontrollieren, ob der Erfolg tatsächlich eingetreten ist. Da ist ja im Zweifel die Rückforderung das krasseste Mittel, mit der man dann Erfolgskontrolle durchsetzen kann.	Erfolgskontrolle am besten in Verbindung mit einem Zuwendungsbescheid	Erfolgskontrolle im Rahmen eines Zuwendungsbescheides	K 5
1	A	17	17	Bei der Aufsicht durch die Behörde wird geprüft, macht ihr das vernünftig oder macht ihr das nicht vernünftig.	Aufsicht über Erfolgskontrolle durch die Behörden	Aufsicht durch Behörden	K 1
1	A	17	17	Erfolgskontrolle muss Wert darauf legen, dass eine vernünftige Umfrage gestaltet wird. Man muss einige vernünftige Kernanforderungen stellen und dann kriegt man natürlich Antworten und daraus muss man lernen. Daraus wird geguckt, machen wir das richtig.	Erfolgskontrolle mittels vernünftiger Umfrage durchführen	Umfrage, qualitativ	K 4
1	A	17	6	Ob man Erfolgskontrolle scharf nach Zeitpunkten t1, t2 machen will, hängt wahrscheinlich sehr von den einzelnen geförderten Projekten ab. Da ist ja eine Existenzgründung anders zu bewerten, als eine F&E-Förderung.	Art und Weise von Erfolgskontrolle ist von den jeweiligen Projekten abhängig	Erfolgskontrolle individuell, nicht universal einsetzbar	K 6

1	A	17	14	Je nachdem, was man fördern will, sind die Anforderungen an einen Fördergegenstand ganz unterschiedlich, so dass es kein einheitliches Schema gibt, um Erfolgskontrolle durchzuführen. Es sei denn auf ganz allgemeine Art und Weise, bei der Verwendung von öffentlichen Mitteln zu kontrollieren, ob die Ziele erfüllt sind.	Unterschiedliche Anforderungen beim Fördergegenstand, daher kein einheitliches Schema bei Erfolgskontrolle möglich	Erfolgskontrolle nur projektbezogen, nicht universal einsetzbar, kein einheitliches Schema möglich	K 6
1	A	17	16	Liegt ein Projekt länger als drei Jahre zurück und fehlt das Druckmittel der monetären Förderung, ist die Beantwortung einer Umfrage für ein Unternehmen unbequem, so dass es Schwierigkeiten gibt, in aussagekräftigem Umfang Antworten zu bekommen.	Schwierig, bei nicht geförderten, länger zurückliegenden Maßnahmen aussagekräftige Antworten von den Unternehmen zu kriegen	Maßnahmen ohne direkte finanzielle Förderung schwer kontrollierbar, direkter Bezug fehlt	K 6
1	A	17	23	Je knapper die Mittel, desto geringer ist in der Regel auch das Personalbudget und desto geringer dann auch das Zeitbudget.	Knappe Mittel führen zu geringem Personal- und Zeitbudget	Knappe Mittel, geringes Personal- und Zeitbudget	K 6
1	A	17	8	Sicherlich gibt es Zielformulierungen.	Zielformulierungen im Einsatz	quantitative und qualitative Zielformulierungen im Einsatz	K 7
1	A	17	10	Ob quantifizierte Zielformulierungen vorhanden sind, hängt immer vom jeweiligen Ziel ab.	Quantifizierte Zielformulierungen von den Zielen abhängig	Quantifizierte Zielformulierungen von Zielen abhängig	K 7

1	A	17	4	Je knapper die öffentlichen Mittel geworden sind, umso intensiver wird Erfolgskontrolle gemacht.	Knappe öffentliche Mittel fördern Erfolgskontrolle	Knappe öffentliche Mittel fördern Erfolgskontrolle	K 8
1	A	17	16	Knappe Kapazität erhöht natürlich die Erfordernis nach Erfolgskontrolle.	Knappe Kapazität fördert Erfolgskontrolle	Knappe Kapazität fördert Erfolgskontrolle	K 8
1	A	17	22	Je knapper die Mittel sind, desto schwieriger können sie ausgegeben werden und desto höher ist der Zwang zu kontrollieren, ob sie richtig eingesetzt wurden. Insoweit ist Knappheit auch ein guter Erziehungsaspekt.	Knappe Mittel machen eine Erfolgskontrolle notwendig	Knappe Mittel erhöhen Zwang zur Erfolgskontrolle	K 8
1	A	12	1	Erfolgskontrolle gibt es systematisch seit drei Jahren im Amt für Wirtschaftsförderung.	Erfolgskontrolle wird systematisch durchgeführt	Systematische Erfolgskontrolle	K 1
1	A	12	1	Im Zusammenhang mit dem Versuch, ein Controlling System im Rahmen des neuen kommunalen Finanzmanagements aufzubauen, wurden Zielkennzahlen und Ziele für die drei Bereiche Standortmarketing, Unternehmensservice und Arbeitsmarktförderung definiert. Also keine Einzelfallkontrollen, sondern Kennzahlen, die laufend erhoben, beobachtet und verglichen werden, so dass sich eine Controlling Mentalität entwickelt.	Kennzahlen und Ziele wurden definiert und die Aufgabenfelder der Wirtschaftsförderung anhand der Kennzahlen laufend beobachtet sowie mit den Planvorstellungen verglichen	Kennzahlen und Ziele Kennzahlen laufend beobachtet und mit Zielerreichungskontrolle, quantitativ	K 7, K 4
1	A	12	5	Im Bereich der Ansiedlungen werden letztlich nur die positiv abgelaufenen Projekte im Rahmen einer Erfolgskontrolle dargestellt.	Nur die positiven Ergebnisse werden als Erfolge gemessen und dargestellt	Erfolgskontrolle nur bei positivem Ausgang	K 6

1	A	12	10	Erfolge kontrollieren kann man an der Höhe der Gewerbesteuer, an der Anzahl der Arbeitsplätzen, an den Arbeitsplatzstatistiken, an der Anzahl der Unternehmer. Dann wird das Pferd sozusagen von hinten aufgezümt.	Erfolg kann gemessen werden anhand: Höhe der Gewerbesteuer, Anzahl der Arbeitsplätze, Arbeitsplatzstatistiken, Anzahl der Unternehmer	Quantifizierende Variablen: Höhe der Gewerbesteuer, Anzahl der Arbeitsplätze, Arbeitsplatzstatistiken, Anzahl der Unternehmer	K 4
1	A	12	3	Im Bereich der Unternehmensbetreuung ist trotz hohem Befragungsaufwand eine Kundenbefragung geplant, indem versucht wird, die Zufriedenheit der betreuten Unternehmen in Schulnoten darzustellen.	Eine Kundenbefragung anhand von Schulnoten ist in Planung, jedoch bisher am hohem Aufwand gescheitert	Kundenbefragung anhand Schulnoten in Planung; qualitativ, bislang an hohem Aufwand gescheitert	K 6, K 4, K 9
1	A	12	15	Bei einer Zufriedenheitsanalyse würden auch die negativen Aspekte erwähnt werden. Das wäre also eine Schulnotenverschlechterung, weil da tatsächlich die Kunden gefragt werden.	In der Bestandspflege ist eine Kundenbefragung anhand von Schulnoten geplant, was voraussichtlich eine Verschlechterung zur Folge hätte	Kundenbefragung führt voraussichtlich zu einer Schulnotenverschlechterung, qualitativ, negative Auswirkung erwartet	K 6, K 4
1	A	12	10	Den Erfolg rundum gemessen hätte man, wenn man mit einem Fragebogen einmal jährlich die Unternehmer befragt, wie sie sich am Wirtschaftsstandort aufgehoben fühlen, wie sich durch die Kommune betreut fühlen, was die positiven und negativen Faktoren sind und wo noch Hilfe nötig ist.	Jährliche Unternehmensbefragung zu Fragen der Bestandspflege und zum Standort	Unternehmensbefragung zu Fragen der Bestandspflege und zum Standort, qualitativ	K 9

1	A	12	2	Anhand von Kennzahlen bei den angesiedelten Firmen, den betreuten ausländischen Unternehmen, Publikationen in der Standortwerbung, den Veranstaltungen oder den Messebeteiligungen, wird die Zielerreichung gemessen, um die investierte Arbeitszeit nachzuvollziehen.	Anhand von quantifizierten Kennzahlen bei Ansiedlungen, Unternehmensbetreuungen, Publikationen, Veranstaltungen oder Messebeteiligungen, wird die Zielerreichung gemessen und in Beziehung zur Arbeitszeit gesetzt	Quantifizierende Kennzahlen ermöglichen eine Messung der Zielerreichung: angesiedelte Firmen, Anzahl betreuter ausländischer Unternehmen, erstellte Publikationen, Veranstaltungen und Messebeteiligungen	K 4
1	A	12	3	Erfolgskontrolle findet auch anhand von schriftlich abgefassten Berichten für die Kontrollgremien statt, wo Ansiedlungen verbal detailliert beschrieben werden, d. h. mit genauen Standortangaben, Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze, Zugehörigkeit zu Branchencluster des Wirtschaftsstandortes.	Projekte oder Maßnahmen der Wirtschaftsförderung werden auch beschrieben und nicht nur quantitativ dargestellt	Genaue Beschreibung von Projekten und Maßnahmen, qualitativ	K 4
1	A	12	14	Negative Effekte werden im Controlling System nicht dargestellt, weil man sie in den meisten Fällen nicht mehr beeinflussen kann. In einer Sondermeldung wird beispielsweise bei Standortverlagerung oder Arbeitsplatzabbau der Misserfolg für den Wirtschaftsstandort den Gremien als Bericht vorgelegt und fließt nicht als Punktabzug in Controlling-Werte mit ein.	Misserfolge werden über Sondermeldungen den Gremien beschrieben und vorgelegt, ein Punktabzug im Controlling Wert erfolgt nicht	Beschreibung der Misserfolge, qualitativ	K 4
1	A	12	9	Das Projektcontrolling ist im Moment noch ein bisschen unterrepräsentiert.	Noch kein Projektcontrolling vorhanden	Synonym für Erfolgskontrolle ist Projektcontrolling, nicht vorhanden	K 1, K 3

1	A	12	8	Einzelne Fälle werden projektorientiert, nach Fallarten betrachtet, in der kommunalen Wirtschaftsförderung werden oft die Aufgaben in Fallarten unterteilt und diese gezählt. Eine Fallart wäre z. B. eine Umsiedlung innerhalb des Standortes.	Die Fallarten in der Wirtschaftsförderung werden gezählt	Anzahl der Fallarten, quantitativ	K 4
1	G	9	1	Ja, natürlich wird Erfolgskontrolle durchgeführt.	Selbstverständlich Erfolgskontrolle	Erfolgskontrolle ja	K 1
1	G	9	1	Über die Verwendung des vorhandenen Budgets muss regelmäßig gegenüber den Geldgebern Rechenschaft abgelegt werden, ob und inwiefern die Wirtschaftsförderung erfolgreich war, und das wird auf unterschiedliche Art und Weise getan.	Erfolgsnachweise als Rechenschaft über die Budgeteinsatz	Rechenschaft über Budget ist Erfolgskontrolle	K 3
1	G	9	1	Es gibt formelle Verfahren der Erfolgskontrolle oder der Erfolgsmessung, informelle Verfahren und spezifische, die mitunter fast wissenschaftlichen Charakter haben.	Drei Arten von Erfolgskontrolle: formell, informell und spezifisch	Drei Arten von Erfolgskontrolle: formell, informell und spezifisch	K 3
1	G	9	1	Das regelmäßigste Tool oder Instrument der Erfolgskontrolle ist der Halbjahresbericht, in dem jedes Team darstellt, was es gemacht hat und was dabei rausgekommen ist.	Instrument der Erfolgskontrolle ist der Halbjahresbericht	Halbjahresbericht, qualitativ und quantitativ	K 4

1	G	9	1	Ihnen geht es ja wahrscheinlich mehr um das inhaltliche Controlling und Evaluation der Wirtschaftsförderung, nicht so sehr darum, ob wir unsere finanzwirtschaftlichen Kennzahlen einhalten.	Erfolgskontrolle wird mit inhaltlichem Controlling und Evaluation der Wirtschaftsförderung gleichgesetzt, nicht mit finanzwirtschaftlichen Kennzahlen.	Zwei Synonyme: inhaltliches Controlling und Evaluation der Wirtschaftsförderung	K 3
1	G	9	1	Im Halbjahresbericht gibt es zusätzlich operative Kennzahlen, d. h. Ziel-, also Plan- und Ist-Zahlen, so dass ein Plan-Ist-Vergleich gemacht wird zwischen dem Output der Wirtschaftsförderung und der eigentlichen Arbeit.	Anhand von Kennzahlen wird ein Soll- Ist- Vergleich durchgeführt	Zielformulierungen und Kennzahlen: Soll-Ist-Vergleich; quantitativ	K 4 / K 7
1	G	9	1	Die sogenannte "informelle" Evaluation ist das, was regelmäßig durch die Politik und die Öffentlichkeit stattfindet, nämlich die Frage, wie viel Unternehmen angesiedelt werden, welche Projekte erfolgreich initiiert wurden, also eher das, wo man ganz stark vereinfachend eine Evaluation durchführt.	Die sogenannte "informelle" Evaluation ist die Frage, wie viel Unternehmen angesiedelt und welche Projekte erfolgreich initiiert wurden	Informelle Evaluation gleichzusetzen mit Beschreibung der Erfolge	K 4

1	G	9	2	Unter sogenannter „spezifischer“ Erfolgskontrolle ist eine Evaluation durch einen externen Evaluator im Rahmen eines bestimmten Projektes zu verstehen, indem primär ein Soll-Ist-Vergleich der quantitativen Zielzahlen, z. B. in Bezug auf Branchenwachstum, stattgefunden hat und in einem zweiten Schritt eine weitergehende Analyse der zurückliegenden Jahre, um Abweichungen der Ist-Zahlen zu erklären.	„Spezifische“ Erfolgskontrolle ist eine Evaluation in Form eines Soll-Ist-Vergleiches der quantitativen Zielzahlen durch externen Evaluator	Projektbezogener Soll-Ist-Vergleich in Form spezifischer Evaluation	K 3
1	G	9	3	Wenn die Zielzahl von 10.000 neuen Beschäftigten innerhalb von fünf Jahren in der Branche XY nicht erreicht wurde, muss man sich die Frage stellen, woran das liegt, denn eine Evaluation dient letztendlich dem Zweck, die Maßnahmen und Instrumente, mit denen man arbeitet, vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen zu modifizieren und zu ändern. Die Analyse, ob die Abweichung bei den Projekten zustande kam oder aufgrund der Markt- oder Branchenentwicklung das ganze Zielsystem falsch angelegt war, wird in einer durchgangsdifferenzierten Analyse bzw. Abweichungsanalyse festgehalten.	Abweichungen der Zielzahlen werden analysiert, so dass Zielsysteme gegebenenfalls modifiziert und geändert werden können	Analyse der Abweichungen führen zu Modifizierung des vorhandenen Zielsystems	K 7

1	G	9	5	„Wir hatten uns für den Bereich IT bestimmte Zielzahlen vorgenommen, ..., aber die ganze New Economy, das E-Business, das E-Commerce usw. hat sich längst nicht so dynamisch entwickelt, wie das von XX damals prognostiziert worden ist. Einer der Gründe, ..., die zu Abweichung bei den Prämissen geführt haben und die letztendlich dafür verantwortlich waren, dass die anvisierten Ziele nicht erreicht werden konnten.“	Abweichungen haben nicht beeinflussbare Gründe, die zur Erklärung der Situation genannt werden müssen	Externe Einflüsse müssen genannt werden, qualitativ	K 11
1	G	9	7	Wenn man es sich ganz einfach macht, könnte man sagen, wenn man in Städterankings kontinuierlich gut abschneidet, hat man selber auch als Wirtschaftsförderung kommunal gut gearbeitet.	Gute Ergebnisse im Städteranking sind mit Erfolgen der Wirtschaftsförderung gleichzusetzen	Synonym: Städteranking	K 3
1	G	9	8	Bei sehr vielen volkswirtschaftlichen Kennzahlen, die bei den Städterankings zugrunde gelegt werden, hat man als Wirtschaftsförderer keinen direkten Einfluss darauf, z. B. die Bevölkerungszahl, die Entwicklung der Bruttowertschöpfung, die Arbeitslosenquote, die können lediglich indirekt beeinflusst werden, niemals direkt, zudem auch viele Akteure bei diesen Themenfeldern mitarbeiten.	Bei sehr vielen volkswirtschaftlichen Kennzahlen zur Erfolgsmessung hat die Wirtschaftsförderung keinen direkten Einfluss und zu viele Akteure arbeiten an gleichen Themenfeldern mit	Wirtschaftsförderung hat bei vielen Kennzahlen nur indirekten Einfluss, Kausalität fehlt	K 6

1	G	9	8	Der Trend einer Stadt in den Städterankings kann als Erfolg für die Wirtschaftsförderung verbucht werden, aber das grundsätzliche Problem der Ursache- und Wirkungszusammenhänge wird schwer zu lösen sein.	Der Trend in den Städterankings kann als Erfolg verbucht werden, das Problem der Ursache- und Wirkungszusammenhänge bleibt	Erfolgskontrolle anhand Städteranking, quantitativ, Problem der Kausalität	K 4, K 6
1	G	9	8	Erfolgskontrolle ist in der Wirtschaftsförderung niemals etwas Kurzfristiges, sondern immer etwas Mittel- bis Langfristiges. Es geht darum, ob man die nur mittel- bis langfristig umzusetzenden Leitziele und Leitbilder in einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren zumindest der Richtung nach erreicht hat. Das wesentliche Instrument der Erfolgskontrolle ist anhand verschiedener Indikatoren der empirische Nachweis darüber, dass sich etwas tut. Das ist entscheidend für die Legitimität und das Ansehen einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft.	Erfolgskontrolle ist mittel- bis langfristig und weist empirisch nach, ob Leitziele und Leitbilder in einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren zumindest der Richtung nach erreicht wurden	Empirischer Nachweis der Zielerreichung	K 3
1	G	9	8	Ein, zwei Jahre kann man sich Misserfolge oder relativ schlechtes Abschneiden in Städterankings erlauben, bis die Wirtschaftsförderung dann abgelöst wird. Wenn es die Wirtschaftsförderung schafft, in fünf bis acht Jahren positive Trends für eine Stadt zu setzen, ist es das Wichtigste, die auch zu belegen und aktiv nach außen zu vermarkten.	Positive Trends müssen durch die Wirtschaftsförderung nachgewiesen und vermarktet werden	Nachweis der positiven Trends und Vermarktung, Rechtfertigung	K 8

1	G	24	1	Bei den großen Projekten wird in jedem Fall Erfolgskontrolle gemacht.	Erfolgskontrolle wird bei großen Projekten durchgeführt	Erfolgskontrolle sicher bei großen Projekten	K 1
1	G	24	1	Unter Hinzuziehung von externem Sachverstand wird genau geprüft, wie sich die Investition auf Infrastruktur, betriebliche Strukturen, Stichwort Unternehmensförderung, Existenzgründung, Anzahl der Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Einwohner auswirken wird.	Externe Erfolgskontrolle zuvor festgelegter Parameter, wie Infrastruktur, betriebliche Strukturen, Existenzgründung, Anzahl der Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Einwohner	Externe Erfolgskontrolle zuvor festgelegter Parameter: Arbeitsplätze, Steuereinnahmen, Einwohner, Infrastruktur, betriebliche Strukturen, Existenzgründung; quantitativ	K 4
1	G	24	1	Es wurden Modelle entwickelt, mit denen versucht wird, die regionalwirtschaftlichen Effekte aus bestimmten Maßnahmen zu quantifizieren. Zum einen ex ante aber auch ex post, ob sich der Einsatz gelohnt hat.	Eigene Modelle zur Quantifizierung regionalwirtschaftlicher Effekte ex-post und ex-ante	Modelle zur ex post und ex ante Kontrolle, quantitativ	K 4
1	G	24	3	Ziele werden formuliert, indem die Aussage getroffen wird, dass durch den Einsatz von bestimmten Mitteln eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen geschaffen wird.	Quantifizierende Zielformulierungen in Abhängigkeit des Mitteleinsatzes	Quantifizierende Zielformulierungen	K 7
1	G	24	4	Der Soll-Zustand wird mit dem Ist-Zustand verglichen.	Vergleich Soll-Zustand mit Ist-Zustand	Zielerreichungskontrolle, Ergebniskontrolle, Soll-Ist-Vergleich; quantitativ	K 4
1	G	24	5	Das ist Erfolgskontrolle.	Vergleich Soll-Zustand mit dem Ist-Zustand	Begriffe: Zielerreichungskontrolle, Ergebniskontrolle, Soll-Ist-Vergleich	K 4, K 3

1	G	24	6	Bei Abweichungen im Ergebnis durch externe Effekte wird genau geprüft, denn bei Erfolgskontrolle kommt es auch auf das jeweilige Instrument an. Bezogen auf die klassische Investitionsförderung sind klare spezifische Arbeitsplatzziele, Zahl der Frauenarbeitsplätze und Auszubildendenplätze definiert. Werden diese Ziele nicht erreicht, wird die Förderung widerrufen.	Zielformulierungen und Zielerreichungskontrolle nur bei der Investitionsförderung	Erfolgskontrolle nur im Rahmen der Investitionsförderung	K 5
1	G	24	7	Wenn keine Fördermittel im Sinne einer Investitionsförderung eingesetzt, sondern Unternehmen besucht werden, dann ist das ein schwieriges Feld.	Erfolgskontrolle ohne direkten Fördermitteleinsatz schwierig	Erfolgskontrolle in der Bestandspflege schwierig	K 6
1	G	24	8	Bei monetärem Einsatz muss ein Return on Investment vorhanden sein, so dass das Ziel anhand der ganz klaren Parameter Schaffung von Arbeitsplätzen, Generierung von Steuereinkommen und Schaffung oder Hinzugewinnung von Einwohnern gemessen wird.	Monetäre Förderung muss einen Return on Investment zeigen, anhand vorab definierter und quantifizierender Ziele, wie Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Einwohnern	Erfolgskontrolle ist das Feststellen des Return on Investment	K 3
1	G	24	9	Gemessen wird, ob die Arbeitsplätze geschaffen wurden oder nicht. Bei Steuern ist das zwar schwieriger, da wird aber anhand vernünftiger Modelle errechnet, wie hoch das Steueraufkommen bei Schaffung von einer bestimmten Anzahl von Arbeitsplätzen und wie hoch die Multiplikatorenwirkungen sind.	Eigene Modelle zur Quantifizierung regionalwirtschaftlicher Effekte und Multiplikatorwirkungen ex post	Modelle zur ex post Kontrolle auch von Multiplikatorwirkungen	K 4

1	A	19	1	Eine Erfolgskontrolle im klassischen Sinne, als dass da genaue Statistiken, Erfassungen usw. geführt werden, wird bedauerlicherweise nicht durchgeführt.	Keine Erfolgskontrolle im klassischen Sinne (Statistiken, Erfassungen)	Erfolgskontrolle im klassischen Sinne: genaue Statistiken, Erfassungen findet nicht statt	K1, K 3
1	A	19	1	Es werden in einem sehr informellen Rahmen entsprechende Aufzeichnungen gemacht, wenn z. B. Wirtschaftsansiedlungen oder Arbeitsplatzansiedlungen zu verzeichnen sind.	Informelle Aufzeichnungen über Ansiedlungen oder neu geschaffene Arbeitsplätze	Aufzeichnungen, Beschreibungen (Ansiedlungen, neu geschaffene Arbeitsplätze), qualitativ; zwei Begriffe: informelle und klassische Erfolgskontrolle	K 4
1	A	19	1	Es existiert keine Statistik, in der man sagen könnte, das und das ist in den Monaten oder Jahren erreicht worden.	Keine statistische Erfassung im Zeitverlauf	Keine statistische Erfassung im Zeitverlauf	K 3
1	A	19	5	Unter klassischer Erfolgskontrolle wird das Erfassen der Zahl der Kontakte, die Bewertung von Kontakten, die systematische Erfassung von entsprechenden Ergebnissen verstanden.	Klassische Erfolgskontrolle ist die systematische Erfassung von Ergebnissen	Systematische Erfassung und Bewertung von Ergebnissen	K 3
1	A	19	8	Mit Zielvereinbarungen wird überhaupt nicht gearbeitet.	Keine Zielvereinbarungen	Keine Zielvereinbarungen	K 7
1	A	19	10	Unter Erfolgskontrolle versteht man die systematische Erfassung von Kontakten, die Erfassung von Zwischenergebnissen und Endergebnissen und die Bewertung der Kontakte, ob jetzt in einem Schulnotensystem oder wie auch immer.	Erfolgskontrolle könnte durch systematische Erfassung von Zwischen- und Endergebnissen sowie deren Bewertung erfolgen	Systematische Erfassung und Bewertung von Zwischen- und Endergebnissen	K 9
1	A	19	11	Erfolgskontrolle ist nicht geplant.	Erfolgskontrolle nicht geplant	Erfolgskontrolle nicht geplant	K 1

1	A	19	12	Es ist wohl keine bewusste Entscheidung gegen Erfolgskontrolle. Vielmehr ein Zugeständnis an die Praxis, dass der Arbeitsaufwand mit dem zur Verfügung stehenden Personal nicht machbar ist.	Durchführung von Erfolgskontrolle in der Praxis wegen geringer Personalkapazität schwierig	zu geringe Personalkapazität	K 6
1	A	19	17	Der Begriff Erfolgskontrolle wird gelegentlich mal, aber dann eher zufällig im Amt benutzt.	Begriff nur zufällig im Sprachgebrauch	Begriff nicht etabliert	K 1
1	A	19	19	Ist klar, da sind wir hier unterbelichtet.	Ist klar, da sind wir hier unterbelichtet.	Ist klar, da sind wir hier unterbelichtet.	K 11
1	A	19	20	Das Durchführen von Erfolgskontrolle hat Vor- und Nachteile, man kann froh sein, wenn es keine großen Statistiken zu führen gibt, andererseits tappt man doch immer ein bisschen im Dunkeln.	Erfolgskontrolle von Vorteil wegen Nachvollziehbarkeit der Arbeit	Erfolgskontrolle führt zu Nachvollziehbarkeit	K 2
1	A	19	21	Es wäre durchaus ein Vorteil, wenn man Erfolgskontrolle durchführen würde in der Wirtschaftsförderung.	Erfolgskontrolle von Vorteil wegen Nachvollziehbarkeit der Arbeit	Erfolgskontrolle wünschenswert	K 2
1	A	19	22	Wünschenswert wäre eine klare Übersicht darüber, welche Aktivitäten wirklich erfolgsträchtig sind oder welche Aktivitäten ins Leere laufen. Das ist nämlich so sehr schwer zu beurteilen.	Erfolgskontrolle von Vorteil wegen Nachvollziehbarkeit der Arbeit	Erfolgskontrolle wünschenswert	K 2
1	A	19	24	Bei einer Erfolgskontrolle punkten, heißt auch Werbung für die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung machen und wäre damit ein angenehmer Nebeneffekt. Aber schwer ist, einen internen Überblick über den eigenen Erfolg zu bekommen.	Erfolgskontrolle ist intern schwierig durchführbar, jedoch extern zur Werbung zu benutzen	Erfolgskontrolle wünschenswert	K 8

1	A	19	24	Also wenn wir ein Gespräch mit einem Unternehmen führen, über eine Ansiedlung kriegen wir nicht in jedem Fall eine Rückmeldung, was daraus geworden ist, bloß Sie sind auch einfach da und dass wir es mitgekriegt haben. Und im anderen Falle gehen sie woanders hin, ohne dass wir erfahren aus welchen Gründen. Und wenn wir diese Informationen hätten, wäre natürlich ein zielgerichtetes Arbeiten in vielen Fällen einfacher.	Zielgerichtetes Arbeiten wäre durch eine Erfolgskontrolle und die daraus gewonnenen Informationen in vielen Fällen einfacher		K 11
1	A	19	25	Vorstellbar ist, dass die personelle Kapazität eine Rolle spielt, weil Erfolgskontrolle so nicht durchgeführt wird.	Durchführung von Erfolgskontrolle in der Praxis wegen geringer Personalkapazität schwierig	geringe Personalkapazität	K 6
1	A	23	1	Was es nicht gibt, ist dieses Thema Erfolgskontrolle unter der Überschrift Erfolgskontrolle.	Erfolgskontrolle gibt es nicht unter diesem Begriff	Erfolgskontrolle ja, aber anderer Begriff	K 1, K 3

1	A	23	1	Wenn, dann wird zu unterschiedlichen Themen Erfolgskontrolle durchgeführt und demzufolge auch vor unterschiedlichen Gremien vorgestellt. Es gibt einen Stadtratsbeschluss zur Umsetzung einer Gewerbeflächenstrategie in der Stadt, das ist ein langfristiges Projekt zur Entwicklung von Gewerbeflächen und Gewerbeimmobilien. Dazu wird regelmäßig im Ausschuss für Wirtschaftsförderung berichtet, inwiefern die einzelnen Punkte erfüllt worden sind, inwiefern, was ja bei solchen Themen häufig notwendig ist, modifiziert werden musste, welche weiteren Schritte erledigt werden und das erfolgt halbjährlich.	Mittels eines Halbjahresberichtes wird über die Entwicklung der festgelegten Strategien berichtet und diskutiert	Strategie, Halbjahresbericht und Beschreibung, qualitativ	K 4
1	A	23	1	Es existiert Erfolgskontrolle innerhalb des Amtes und gegenüber dem Geschäftsbereich. Das läuft so ab, dass in regelmäßigen Abständen so eine Art Strategieberatung gemacht wird.	Erfolgskontrolle also auf unterschiedlichen Ebenen, innerhalb des Amtes in Form von Strategieberatungen	Unterschiedliche Erfolgskontrolle auf den unterschiedlichen Ebenen, Strategieberatung; qualitativ	K 4

1	A	23	1	Bei den Strategieberatungen wird die Strategie des Amtes für Wirtschaftsförderung hinterfragt bzw. in Frage gestellt. Es wird über neue Entwicklungen in der nationalen, regionalen und lokalen Wirtschaftspolitik, die Rahmenbedingungen, Fördermaßnahmen, usw. beraten und geprüft, ob der beschlossene Weg noch weiterzugehen ist.	Bei den Strategieberatungen wird die Strategie hinterfragt und überlegt, inwiefern der beschlossene Weg noch weiterzugehen ist	Interne Strategieberatung zur Prüfung der Zielformulierung	K 8
1	A	23	1	Es geht bis dahin, dass man sich überlegt, ob man strukturelle Veränderungen innerhalb des Amtes durchführen müsste, neue Personalbudgets verändert werden müsste, das Marketing verändert werden muss, neue Projekte hinsichtlich Flächenentwicklung, hinsichtlich Unternehmensförderung usw. durchgeführt werden. Alles das, was diese Art Erfolgskontrolle auf der Ebene des Amtes bzw. direkt des Geschäftsbereiches.	Beispiel über die Auswirkungen von Erfolgskontrolle	Beispiel über die Auswirkungen von Erfolgskontrolle	K 10
1	A	23	1	Das Problem der Wirtschaftsförderung ist die Messbarkeit, also wie sollen die Wirtschaftsförderer die Erfolge in der Wirtschaftsförderung jetzt messen?	Wie sollen Wirtschaftsförderer Erfolge messen?	Messbarkeit ist Problem	K 6

1	A	23	1	Erfolge werden z. B. gemessen, indem man regelmäßig ganz konkret zählen kann, wie viele Unternehmenskontakte oder wie viele Fördermittelberatungen es gab, wie viele Ansiedlungen und Unternehmenserweiterungen betreut wurden und die Ergebnisse dem Bürgermeister berichtet. Das ist in gewisser Weise auch eine Marketinginformation über die Leistungen des Amtes und wird regelmäßig fortgeschrieben.	Beispiel über Messmethoden	Beispiel über Messmethoden	K 10
1	A	23	2	Für Erfolgskontrolle existieren andere Begriffe, z. B. Abrechnung des Gewerbeflächenentwicklungskonzeptes, Strategieberatung des Amtes, Leistungen der Wirtschaftsförderung, darunter fällt die Anzahl der Projekte im Genehmigungsmanagement, der Ansiedlungen, der Unternehmenskontakte, also die Leistungen der Wirtschaftsförderung.	Synonyme Begriffe für Erfolgskontrolle, die über die Leistungen und Aufgaben der Wirtschaftsförderung definiert wird	Synonym für Leistungen und Aufgaben der Wirtschaftsförderung	K 3
1	A	23	3	Der Begriff Erfolgskontrolle existiert als solcher überhaupt nicht im Amt.	Begriff Erfolgskontrolle existiert im Amt nicht	Begriff wird nicht verwendet	K 3
1	A	23	6	Eine Beschreibung des Begriffs Erfolgskontrolle erfolgt wohl wissend, dass es sehr schwierig ist, den Anteil der Wirtschaftsförderung im Einzelnen an den Ergebnissen heraus zu extrahieren, die man da benennt.	Begriff Erfolgskontrolle ist sehr schwierig, weil der Anteil der Wirtschaftsförderung an den Ergebnissen, die man da benennt, dann im Einzelnen kaum heraus zu extrahieren ist	Anteil, den die Wirtschaftsförderung am Erfolg hat, ist nicht genau festzustellen, Kausalität fehlt	K 6

1	A	23	6	Wohl wissend dessen, dass es sehr schwierig ist, den Anteil der Wirtschaftsförderung zu benennen, wird als Ergebnis die Anzahl der Ansiedlungen, die Anzahl der Unternehmenserweiterungen und natürlich die Zahl der Baugenehmigungen gemessen.	Trotz Problemen, wird Erfolg anhand von quantifizierbaren Parametern gemessen	Begriff wird in Form von quantifizierbaren Parametern definiert	K 3
1	A	23	6/7	Eine Kennzahl zur Messung von Erfolg im weiteren Sinne wäre die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen, weil das vom Amt für Wirtschaftsförderung sehr schwer zu beeinflussen ist.	Entwicklung der Arbeitslosenzahlen ist kein geeigneter Parameter, da von der Wirtschaftsförderung nicht beeinflussbar	Arbeitslosenzahlen kein geeigneter Parameter	K 6
1	A	23	8	Ein kurzes Genehmigungsmanagement ist für alle Städte etwas, womit man sich schmücken und was man als Benchmarking verwenden kann.	Zur Messung des Erfolgs wird auch der Begriff Benchmarking angeführt	Synonym: Benchmarking	K 3
1	A	23	8	Für eine Erfolgskontrolle ist die Kennzahl Arbeitslosenzahl nicht sinnvoll, weil diese von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt und nicht alleine von der Leistung einer Wirtschaftsförderung.	Entwicklung der Arbeitslosenzahlen ist kein geeigneter Parameter, da von der Wirtschaftsförderung nicht beeinflussbar	Arbeitslosenzahlen kein geeigneter Parameter	K 6
1	A	23	8	Weitere mögliche Parameter wären das Interesse von Investoren am Standort oder die Nachfragen vom Investor, da die in gewisser Weise durch ein sehr exzessives Standortmarketing beeinflussbar sind.	Möglicher Indikator wäre Anzahl der interessierten Investoren, da das Standortmarketing von der Wirtschaftsförderung zu beeinflussen ist	ein beeinflussbarer Indikator ist Zahl der interessierten Investoren	K 9

1	A	23	10	Die kurzfristigen Ziele können keine Kennzahlen enthalten, wie z. B. Anzahl der Unternehmenskontakte, Anzahl der angesiedelten Firmen, weil man das nicht direkt beeinflussen kann, wie viel Firmen sich ansiedeln werden.	Zielformulierungen sind nicht quantifiziert, da sie nicht direkt zu beeinflussen sind	keine quantifizierten Zielformulierungen, da kein Einfluss Wirtschaftsförderung möglich	K 7
1	A	23	11	Die Zielformulierung, eine bestimmte Anzahl von Firmen anzusiedeln ist zu unrealistisch, als dass man sie anwenden könnte.	Quantifizierte Zielformulierungen in manchen Bereichen zu unrealistisch, da keine Beeinflussung möglich	Quantifizierte Zielformulierungen unrealistisch	K 6
1	A	23	13	Bei der Unternehmensbetreuung liegt das Problem beim Widerspruch zwischen Qualität und Quantität der Firmenbetreuung, da es nicht zielführend sein kann, möglichst viele Firmenkontakte zu haben.	Zahl der Unternehmenskontakte ist nicht relevant, da sie nichts über deren Qualität aussagt	Quantifizierungen sagen nichts über die Qualität aus	K 6
1	A	4	2	Es wird keine Erfolgskontrolle gemacht, weil man, und das ist genau das Problem, die Aufgaben eines Amtes nicht messen kann.	Erfolgskontrolle ist nicht durchführbar	Erfolgskontrolle nicht durchführbar	K1
1	A	4	2	Nein, ich habe noch mal nachgedacht, eigentlich machen wir keine Erfolgskontrolle, weil das ist genau das Problem, man kann die Aufgaben des Amtes ja nicht messen	Erfolgskontrolle wird nicht durchgeführt, weil die Aufgaben nicht messbar sind	Aufgaben eines Amtes sind nicht messbar	K 6

1	A	4	2	Wir machen z. B. Krisenbetreuung, indem wir uns dafür einsetzen, dass keine Arbeitsplätze abgebaut werden. Wenn statt 300 nur 200 abgebaut werden, ist das jetzt ein Ergebnis, weil wir uns eingeschaltet haben? Also das ist einfach immer schwer zu messen.	Der Einfluss der Wirtschaftsförderung auf das Ergebnis ist nicht direkt nachvollziehbar	Beispiel Kausalitätsproblem	K 10
1	A	4	3	Welche Möglichkeit haben eigentlich Wirtschaftsförderer, darauf einzuwirken, dass sich ein Unternehmen für den einen oder anderen Standort entscheidet, denn das sind manchmal Dinge, die von außen vorgegeben werden.	Einfluss der Wirtschaftsförderung auf Unternehmensentscheidung begrenzt	Wirtschaftsförderung von externen Effekten abhängig	K 6
1	A	4	3	Also es ist einfach schwer, so etwas zu messen. Und die Gesellschaften messen halt so und so viele Grundstücke habe ich verkauft, das können wir auch machen bei der Stadt XX, machen wir auch, wissen wir auch, wie viele Grundstücke wir verkaufen, wir wissen auch wie viele Existenzgründer es in der Stadt gibt, aber ist das eine, ist das ursächlich auf die Tätigkeit des Amtes zurückzuführen, das ist einfach unser Problem.	Einfache Parameter wie Grundstücksverkäufe messbar, aber der direkte Einfluss der Wirtschaftsförderung auf das Ergebnis ist nicht immer nachvollziehbar	Beispiel Kausalitätsproblem	K 10, K 11
1	A	4	5	Es ist schon ein Erfolg, wenn die Unternehmen sich an das Amt für Wirtschaft wenden.	Erfolg ist, bei den Unternehmen bekannt zu sein	Erfolg ist, bei den Unternehmen bekannt zu sein	K 3
1	A	4	6	Erfolgskontrolle könnte ich nicht beschreiben. Muss ich so sagen, ja.	Erfolgskontrolle nicht zu beschreiben	Erfolgskontrolle nicht zu beschreiben	K 3, K 11

1	A	25	1	Erfolgskontrolle wird in den Bereichen Existenzgründungs- und Standortberatung sehr detailliert und schon mehrere Jahre durchgeführt. Die übrigen Bereiche eignen sich schlechter.	Erfolgskontrolle nur für die Bereiche Existenzgründungs- und Standortberatung geeignet	Erfolgskontrolle in einigen Bereichen ja, Differenzierung erforderlich	K 1
1	A	25	2	Nach den Beratungsgesprächen werden mit einem Evaluierungsbogen eine Befragung sowie eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt.	Nach den Beratungsgesprächen Befragung und Kundenzufriedenheitsanalyse	Befragung und Kundenzufriedenheitsanalyse; qualitativ und quantitativ	K 4
1	A	25	3	Eine Evaluation gehört dazu und dient dazu, Anregungen für die Verbesserung der Arbeit zu erhalten.	Evaluation als Anregung für die Verbesserung der Arbeit	Verbesserung der Arbeit	K 8
1	A	25	3	Nachteile einer Kundenzufriedenheitsanalyse sind die Bedenken der Befragten in Bezug auf Datensicherheit oder mangelnde Zeit bzw. Lust.	Nachteile einer Kundenzufriedenheitsanalyse sind die Bedenken der Befragten in Bezug auf Datensicherheit oder mangelnde Zeit bzw. Lust	Datensicherung, Zeit und Lust der Befragten	K 6
1	A	25	4	Erfolgskontrolle in der Standortberatung ist sehr schwierig, denn mangels Kapazität ist diese Aufgabe eher reaktiv, so dass eine Beratung oftmals aufgrund bestehender Probleme stattfindet. Die Zufriedenheit der Beratenen hängt dann ganz wesentlich davon ab, ob die Kunden verstehen, was eine Wirtschaftsförderung tatsächlich anbieten und als Hilfestellung leisten kann.	Erfolgskontrolle in Standortberatung mangels Kapazität sehr schwierig, abhängig, ob verstanden wird, was eine Wirtschaftsförderung leisten darf und kann	Zufriedenheit abhängig von nicht beeinflussbaren Faktoren, Kausalität fehlt	K 6

1	A	25	6	In der Wirtschaftsförderung gibt es sehr viele Grundlagentätigkeiten, die sich nicht für eine Evaluation eignen und bei denen eine Analyse im Sinne von "findest du es gut, ist es hilfreich, was könnten wir verbessern" nicht zielführend ist.	Viele Grundlagentätigkeiten eignen sich nicht für eine Evaluation und sind nicht zielführend	Grundlagentätigkeiten nicht geeignet für Evaluation und nicht zielführend	K 6
1	A	25	7	Eine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung scheitert daran, dass es in einem ganz heterogenen Feld schwierig ist, konkrete Fragen zu stellen.	Erfolgskontrolle scheitert an Schwierigkeit konkrete Fragen in heterogenem Feld zu stellen	Untersuchungsfeld zu heterogen; schwierig, konkrete Fragen zu stellen	K 6
1	A	25	9	Die Möglichkeit, einen Aufgabenbereich der Wirtschaftsförderung zu evaluieren oder nicht, hängt von der Methode und nicht von der Organisationsform ab, denn beide Organisationsformen haben Kunden, deren Meinung bei einer Kundenbefragung evaluiert wird.	Die Möglichkeit, einen Aufgabenbereich der Wirtschaftsförderung zu evaluieren oder nicht, hängt von der Methode und nicht von der Organisationsform ab. Evaluierung nur durch Kundenbefragung möglich	Evaluation unabhängig von Rechtsform, es mangelt an der passenden Methode; derzeit nur Kundenbefragung möglich	K 6
1	A	25	10	Das Wort Erfolgskontrolle wird nicht benutzt, dafür der Begriff Evaluation.	Begriff Evaluation anstelle von Erfolgskontrolle	Synonym: Evaluation	K 3
1	A	25	11	Der Begriff Evaluation hat sich so eingebürgert und die Leute wissen, um was es geht. Evaluation ist ein angenehmeres Wort als Erfolgskontrolle.	Evaluation angenehmer als Erfolgskontrolle, die Leute wissen, um was es geht	Evaluation, weil klarer	K 3

1	A	25	13	Den Begriff Erfolgskontrolle zu beschreiben ist schwierig, weil das Wort Erfolg in der Verwaltung unüblich und rein privatwirtschaftlich zu verwenden ist. Obwohl kommunale Aufgaben gesetzlich nicht an Erfolg gekoppelt sind, sollte die Arbeit der Wirtschaftsförderung was bringen und zum Ziel führen.	Begriff Erfolgskontrolle schwierig zu beschreiben, weil das Wort in der Verwaltung unüblich und privatwirtschaftlich zu verwenden ist und kommunale Aufgaben gesetzlich nicht an Erfolg gekoppelt sind	Erfolg ein Begriff der Privatwirtschaft	K 3
1	A	25	13	Der Begriff Zielekontrolle wäre ein besserer Begriff, wobei der Wortteil „Kontrolle“ negativ behaftet ist.	Der Begriff Zielekontrolle wäre besserer Begriff	Zielekontrolle besser als Erfolgskontrolle	K 3
1	A	25	14	Eine Erfolgskontrolle kommt eher einer Strichliste gleich, es fehlt neben dem zahlenmäßigen der verbale Teil.	Einer Erfolgskontrolle fehlt der verbale Teil	Erfolgskontrolle als reine Statistik: zu wenig Inhalte	K 3
1	A	25	15	Stadtweit werden die großen, strategischen Ziele definiert, die auf die einzelnen Referate runtergebrochen werden und dann wiederum auf die Fachbereiche. Die Ziele werden dem Stadtrat vorgelegt und natürlich evaluiert. Nach dem sogenannten Zielebeschluss wird der Zielerreichungsgrad abgefragt, d. h., wie die Ziele eingehalten wurden, ob sie erreicht wurden oder nicht.	Zielebeschluss, d. h. Definition der strategischen Ziele, Benennung und Zuordnung der operativen Ziele mit politischem Auftrag sowie Abfragung des Zielerreichungsgrades	Zielebeschluss und Messung Zielerreichungsgrad	K 7

1	A	25	16	Aufgrund der Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik wurden für die Produkte verschiedene Kennzahlen eingeführt und dort, wo Kennzahlen zu erfassen sind, deckt sich das auch meist mit den Zielen im Zielebericht.	Im Zuge der Umstellung Kameralistik auf Doppik wurden Kennzahlen eingeführt, die sich mit den Zielen im Zielebericht decken	quantifizierte Ziele nur im Rahmen von Kennzahlen möglich	K 4
1	A	25	17	Ein Beispiel, wo keine Evaluation durchführbar ist: Wenn das Ziel ein Projekt für ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger ist, dann fehlt der Aussage, dass das Migranten-Projekt erreicht wurde oder nicht, jede Aussagekraft. Im Gründungsbereich kann hingegen ein quantitatives Ziel gesetzt werden, z. B. im Jahr XX Beratungen, sind es mehr, dann ist das Ziel übererfüllt und sind es weniger, ist das Ziel untererfüllt.	Der Aussage, dass ein Projekt erreicht wurde oder nicht, fehlt jede Aussagekraft. Quantitative Ziele können zwar gesetzt werden, können aber sowohl übererfüllt als auch untererfüllt werden	Kontrolle nur bei quantitativen Zielsetzungen sinnvoll	K 7
1	A	25	19	Gründe, die für eine Untererfüllung der Ziele vorhanden sind, werden beschrieben. Wenn zum Beispiel im Gründungsbereich massiver Stellenwechsel stattfindet, so dass manche Stellen einfach nicht besetzt werden, können auch die Beratungen nicht durchgeführt werden. Genau jene Transparenz wird zum Steuern, aber auch für den Stadtrat benötigt, damit dieser seine Steuerungsinstrumente ansetzen kann.	Transparente Beschreibung der Gründe bei nicht Erfüllung der Ziele, zum Einsatz der Steuerungsinstrumente in der Wirtschaftsförderung und der Politik	Transparente Beschreibung der Zielerfüllung, qualitativ	K 4

1	A	25	20	Der Stadtrat befürwortet die transparente Beschreibung der Zielerreichungsgrade.	Politischer Rückhalt bei Zielerreichungsgradbeschreibung	Politischer Auftrag	K 8
1	A	7	1	Nee, dafür haben wir keine Zeit, da habe ich auch keine Lust zu, das Thema ist ja so bizarr, da wünsch ich Ihnen viel Spaß mit.	Keine Zeit und keine Lust auf Erfolgskontrolle, da nicht einfach.	Erfolgskontrolle nein, Ablehnung	K 1, K 6
Stadtkategorie 2							
2	A	20	1	In keinem der klassischen Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderung gibt es ein klassisches Erfolgssystem, das regelmäßig angewendet wird.	Keine Erfolgskontrolle der klassischen Aufgaben einer Wirtschaftsförderung	Erfolgskontrolle nein	K 1
2	A	20	1	Wir machen keine Erfolgskontrolle, weil wir ein klassisches Amt und keine GmbH sind. Wir haben also keine Zahlen, wonach man sagen könnte: Danach haben wir die Erfolgskontrolle gemacht.	Keine Erfolgskontrolle, da noch als Amt organisiert	Erfolgskontrolle nein, wenn, nur in GmbHs möglich, nicht in Ämtern	K 1, K 11
2	A	20	2	Erfolg ist wahrscheinlich messbar, aber es ist sehr schwierig.	Schwierig, Erfolg zu messen	Schwierig, Erfolg zu messen.	K 6

2	A	20	2	Angenommen, ich möchte eine Firma ansiedeln, denen ich ein Grundstück verkaufe. Entgegen der Aussage, dass 30 Arbeitsplätze geschaffen werden, entstehen aber nur 20 Arbeitsplätze. Ist das jetzt ein Misserfolg, weil das Grundstück zwar verkauft wurde, aber nur 20 anstatt 30 Arbeitsplätze geschaffen hat? Da fehlt manchmal dann die Aussagekraft.	Mangelhafte Aussagekraft, weil Erfolgskontrolle vielfältig interpretierbar ist	Vielfältig interpretierbar, mangelnde Aussagekraft	K 6, K 10, K 11
2	A	20	2	Wenn Erfolgskontrolle nur dazu dient, festzustellen, dass etwas als Misserfolg dargestellt wird, nur weil man das Ergebnis nicht saldiert, wie das in der Politik manchmal gemacht wird, dann hab' ich meine Schwierigkeiten, dass diese Zahlen überhaupt interessant sind.	Wenn die politische Interpretation die Erfolgskontrolle in ihrem Sinne ausnutzt, dann werden die Zahlen uninteressant	Probleme im Zusammenhang mit Politikmissbrauch für eigene Zwecke	K 6, K 11
2	A	20	3	Erfolgskontrolle findet nicht anhand einer klassischen Überprüfung statt.	Unter Erfolgskontrolle wird klassische Überprüfung verstanden	Überprüfung	K 3

2	A	20	5	Da fängt die Schwierigkeit an: Wenn ich eine Erfolgskontrolle mache und ich stelle fest, dass ich 30 Firmen angesiedelt habe, die jeweils 20 Arbeitsplätze geschaffen haben, sind das 600 Arbeitsplätze. Wenn dann XX kommt und sagt, ich entlasse 1000 Leute, dann habe ich ein Minus von 400 Arbeitsplätzen. Jetzt ist die Frage: Ist das ein Erfolg oder ist das kein Erfolg? Ich würde das als Erfolg verkaufen, weil es natürlich ein Erfolg wäre, 30 Firmen anzusiedeln, aber wenn ich nur die Personenzahl vergleiche, habe ich auf einmal 400 Arbeitslose mehr als vorher, obwohl ich die 30 Firmen habe. Ich könnte natürlich jetzt sagen, aber ich hätte ja 1000 Arbeitslose, wenn ich die 600 nicht da untergebracht hätte. Und deshalb ist das für mich genau das Problem. Wo ist denn jetzt die Aussagekraft an dieser Stelle?	Erfolgskontrolle ist dann problematisch, wenn sich der gemessene Erfolg aus mehreren Maßnahmen zusammensetzt und die Ergebnisse nicht saldiert werden	Interpretation und Nachvollziehbarkeit, Parameter Arbeitsplatzzahlen ungenau	K 10, K 11
2	A	20	5	Erfolgskontrolle ist zu variabel einsetzbar und zwar immer so, wie es gewünscht ist.	Erfolgskontrolle zu variabel einsetzbar	Verfälschende Aussagen möglich	K 6
2	A	20	5	Parameter sind noch nicht so ganz schlüssig und vergleichbar.	Parameter nicht ganz schlüssig und vergleichbar	Parameter nicht schlüssig und vergleichbar	K 6
2	A	20	5	Der Wunsch existiert, sich mit dem Thema zu beschäftigen, da es bislang im Alltagsgeschäft liegen blieb und ebenfalls noch keine offizielle Nachfrage nach einer Erfolgskontrolle besteht.	Erfolgskontrolle ist sinnvoll, wurde bisher aber noch nicht offiziell gefordert und war dem Alltagsgeschäft untergeordnet	Erfolgskontrolle sinnvoll, noch nicht gefordert und Zeitproblem	K 2, K 6

2	A	20	6	Erfolgskontrolle ist dann wünschenswert, wenn sie auch mit anderen Sachen nachweisbar und vergleichbar ist.	Erfolgskontrolle ist wünschenswert, wenn Vergleichbarkeit und Beweisführung gewährleistet ist	Voraussetzung Erfolgskontrolle: Vergleichbarkeit und Beweisführung	K 9
2	A	20	6	Das Problem ist, dass die Ergebnisse von Erfolgskontrolle immer irgendwie interpretierbar sind.	Ergebnisse der Erfolgskontrolle unterliegen der Interpretation	Kontrolle ist nicht hinreichend: Interpretation	K 6
2	A	20	6	Eine Erfolgskontrolle wäre toll, weil das die Arbeit einer Wirtschaftsförderung attraktivieren würde und man sich mehr anstrengen müsste.	Erfolgskontrolle kann zu besseren Ergebnissen in der Wirtschaftsförderung führen	Bessere Ergebnisse durch Erfolgskontrolle	K 8
2	A	20	10	Personal- und Zeitmangel sowie eine fehlende Parameterabgrenzung sind die Hindernisse, um eine Erfolgskontrolle einzuführen.	Personal- und Zeitmangel sowie fehlende Parameter hindern Einzug von Erfolgskontrolle	Fehlende Parameter, Personal- und Zeitmangel	K 6
2	A	20	11	Eine Erfolgskontrolle auf ganz einfachem Niveau ist die Vorgabe, zu versuchen, so viele Unternehmen wie möglich zu besuchen, um über die neuen Aufgaben und Kontakte letztlich größere Erfolge zu verbuchen.	Erfolgskontrolle auf niedrigem Niveau beginnt mit der aktiven Bestandspflege in Form von aufsuchenden Unternehmenskontakten	Unternehmenskontakte ist Erfolgskontrolle auf niedrigem Niveau	K 5
2	G	18	1	Es gibt eine Art von Erfolgskontrolle.	Eine Art von Erfolgskontrolle	Eine Art von Erfolgskontrolle	K 1

2	G	18	1	Für jeden Mitarbeiter werden Anfang des Jahres Jahresziele gesetzt, von denen auch die leistungsbezogene Bezahlung abhängt. Das sind dreistufige Zielsetzungen mit unterschiedlichen Erfolgchancen, ein relativ leicht zu erreichendes Ziel, eine Aufgabe als mittleres Ziel und ein hochgestecktes Ziel, was ein Mitarbeiter sich selbst setzt.	Jeder Mitarbeiter vereinbart für ein Jahr drei unterschiedlich schwer zu erreichende Ziele	Abgestufte Zielvereinbarung individuell, Jahresziele pro Mitarbeiter	K 7
2	G	18	1	Die Ziele sollen jeweils durch auch von außen sichtbare Indikatoren oder Kennziffern dargestellt werden.	Klare, nachvollziehbare, quantifizierte Kennziffern für die Zielvereinbarungen	quantifizierte Kennziffern bzw. Indikatoren	K 4
2	G	18	2	Kennziffern sind z. B. die Höhe der eingeworbenen Drittmittel, die Vermittlung bzw. die Akquise von neuen Ausbildungsplätzen, x Tausend qm kommunale, vermarktete Gewerbefläche.	Kennziffern sind Höhe der eingeworbenen Drittmittel, Vermittlung und Akquise von neuen Ausbildungsplätzen, Vermarktung von x Tausend qm kommunaler, vermarkteter Gewerbefläche	quantifizierte Kennziffern bzw. Indikatoren, Höhe der eingeworbenen Drittmittel, Vermittlung und Akquise von neuen Ausbildungsplätzen, Vermarktung von x Tausend qm kommunaler, vermarkteter Gewerbefläche	K 4
2	G	18	3	Dem Vorgesetzten ist es wichtig, dass die Ziele auch von außen messbar und klar definiert sind, z. B. 70.000 qm verkaufte Fläche oder die Ansiedlung von Unternehmen X am Standort. Es spielt dabei keine Rolle, ob eine Nichterreichung der Ziele an externen, nicht zu beeinflussenden Effekten lag.	Quantifizierte Kennziffern, die externe Effekte nicht berücksichtigen	quantifizierte Kennziffern bzw. Indikatoren	K 4, K 7

2	G	18	4	Zielerreichung soll am liebsten quantitativ, anhand harter Zahlen erfolgen.	Quantitative Zielformulierung anhand harten Zahlen	Quantitative Ziele	K 7
2	G	18	5	Ein öffentlicher Auftrag oder ein öffentlich kommuniziertes Ziel aus der Politik, wo der Erfolg von Wirtschaftsförderung durch einen quantifizierten Parameter gemessen wird, z. B. 100.000 qm Gewerbefläche, existiert nicht.	Zielformulierungen werden nur intern festgelegt, kein Auftrag durch die Politik	kein politischer Auftrag, nur intern festgelegt	K 7
2	G	18	6	Unter Erfolgskontrolle wird die Überlegung verstanden, mit welchen Zielen und Aktivitäten welche Ergebnisse durch die Wirtschaftsförderung erreicht werden und woran zu sehen ist, dass die eingesetzten Mittel, letztendlich Steuergelder oder Personen, zielführend funktioniert haben.	Mit welchen Aktivitäten kann man in der Wirtschaftsförderung welche Ziele erreichen und die Ergebnisse kausal nachvollziehen	Zielerreichung, Mitteleinsatz, Kausalität	K 3
2	G	18	12	Erfolgskontrolle wird unter den Begriff der Zielvereinbarung gefasst.	Zielvereinbarung ist Begriff für Erfolgskontrolle	Synonym: Zielvereinbarung	K 3
2	G	18	14	Eine Art Erfolgskontrolle oder Zielkontrolle ist dann vorhanden, wenn am Ende des Jahres quantitativ erfassbare Ziele nachvollzogen werden und jeder Diskussion entbehren, da es um Zahlen geht.	Erfolgskontrolle dann, wenn klare, quantitative Angaben am Ende eines Zeitraumes nachvollziehbar sind	quantitative Angaben am Ende eines Zeitraumes	K 3

2	G	18	14	Hast Du die x qm Gewerbefläche verkauft, ja oder nein? Hast Du die Firma x, y dort angesiedelt, ja oder nein?	Ja- oder Nein-Fragen bei Erfolgskontrolle zu wenig	Beispiel für Schwarz-weiß-Sichtweise	K 10, K 11
2	G	18	16	Das ist dann auch ein Ziel, wir wollen die Messepräsenz auf der XX in drei oder fünf Jahren zur Hälfte der Kosten haben.	Kostenreduktion bei gleicher Leistung	Beispiel für eine Zielformulierung	K 10, K 11
2	G	18	17	Erfolge kontrollieren ist ein internes Steuerungsinstrument, eine nach außen hin stärker sichtbare Erfolgskontrolle, im Sinne des politischen Erfolges, gibt es nicht. Es wird bei der politischen Zielsetzung nicht soweit gegangen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Wirtschaftsförderung zu prüfen und ihre Daseinsberechtigung bei vermeintlich schlechten Ergebnissen in Frage zu stellen.	Erfolgskontrolle nur als internes Steuerungsinstrument einsetzbar, von Politik nicht gefordert	Erfolgskontrolle nur internes Steuerungsinstrument	K 6, K 11
2	A	21	1	Im Zuge der Überführung von der Kameralistik in eine betriebswirtschaftliche Rechnung wurden bei der Wirtschaftsförderung sieben oder acht Indikatoren festgelegt, nach denen der Erfolg und die Leistung der Wirtschaftsförderung gemessen werden, das ist sozusagen ein Schritt in die Richtung, dass eine Erfolgskontrolle gemacht wird.	Festlegung von sieben oder acht Indikatoren im Rahmen der Abschaffung des kameralen Systems zur Einführung einer Messung von Erfolg und Leistung einer Wirtschaftsförderung	Erfolgskontrolle durch Umstellung auf Doppik	K 1
2	A	21	1	Ziel ist es, die Indikatoren deutlich zu erweitern und zu überlegen, was bezüglich der erbrachten Dienstleistung Sinn macht zu messen.	Erfolgskontrolle zwar am Anfang, aber Weiterentwicklung der Indikatoren wird angestrebt	Quantitative Indikatoren noch am Anfang, zufällig im Zuge der Doppik	K 4

2	A	21	1	Bei Erbringung einer unmittelbaren Unternehmensdienstleistung ist das Messen relativ leicht, z. B. Existenzgründung beraten, Unternehmen bei ihrer Expansion, bei ihrem Wachstum unterstützen, einen Standort suchen, eine neue Fläche erwerben, eine neue Immobilie suchen oder Netzwerkaktivitäten durchführen. Bei Veranstaltungsteilnahmen wird dann geprüft, wie viele Personen diese Angebote wahrnehmen.	Indikatoren, die leicht zu messen sind, sind Kontakte mit Existenzgründern, Unternehmen, Zahl der Flächen oder Immobilien sowie Veranstaltungen	quantifizierbare Variablen leicht zumessen: Kontakte mit Existenzgründern, Unternehmen, Zahl der Flächen oder Immobilien sowie Veranstaltungen	K 4
2	A	21	1	Alle Bereiche, bei denen ein unmittelbarer Kundenkontakt besteht, können eine Auswertung und in regelmäßigen Abständen eine Berichterstattung erfahren.	Auswertung und Berichterstattung dann, wenn unmittelbarer Kundenkontakt besteht	Auswertung und Berichterstattung nur bei unmittelbarem Kundenkontakt, quantitativ und qualitativ	K 4
2	A	21	1	Die Frage ist, wie man die Erfolgskontrolle in den strategischen Arbeitsfeldern der Wirtschaftsförderung einführen kann.	Etablierung der Erfolgskontrolle in strategischen Aufgabenfeldern	Wie wird Erfolgskontrolle Teil der Wirtschaftsförderung?	K 9
2	A	21	1	In der Clusterarbeit ist es etwas schwieriger, die Indikatoren zu definieren, nach denen der Erfolg der Aktivitäten gemessen wird und das ist Stand der Dinge.	Indikatoren zur Erfolgsmessung in der Clusterarbeit schwierig	Probleme in der Clusterarbeit, fehlende Indikatoren	K 6
2	A	21	2	Es ist noch nicht der Fall, dass Zielwerte ganz fest definiert sind.	Zielwerte noch nicht ausreichend definiert	Zielformulierung noch unausgereift	K 7

2	A	21	4	Erfolgskontrolle ist die Messung der wirtschaftlichen Entwicklung am Standort und die Herstellung eines Bezuges eben zwischen dieser Entwicklung und den Aktivitäten, die die Wirtschaftsförderung unternimmt und unternommen hat, um daraus eben einen positiven Einfluss zu erlangen.	Messung der wirtschaftlichen Entwicklung am Standort sowie Nachweis des kausalen Zusammenhangs zwischen Erfolg und Arbeit der Wirtschaftsförderung	Messung wirtschaftliche Entwicklung und Herstellung kausaler Zusammenhang	K 3, K 10
2	A	21	7	Die leistungsorientierte Bezahlung ist auch ein Stück Erfolgskontrolle, und die Fragen nach der Mitarbeiterförderung und dem finanziellen Anreiz für besondere Leistungsträger sind der Kontext, in dem man sich bewegt.	Erfolgskontrolle ist im Kontext der leistungsorientierten Bezahlung zu sehen	leistungsorientierte Bezahlung	K 3
2	A	2	1	Erfolgskontrolle bei der Wirtschaftsförderung ist ein sehr schwieriges Thema. Welche Indikatoren sollen herangezogen werden, um den Erfolg und die Wirkung der Arbeit eines Wirtschaftsförderers oder der Wirtschaftsförderung bewerten zu können: z. B. Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in dem Zuständigkeitsgebiet, die Arbeitslosenquoten, die Gewerbesteuer? Die Indikatoren sind von vielen anderen Dingen abhängig, so dass man den Erfolg oder Misserfolg nur schwer oder nur zu einem kleinen Teilbereich einer kommunalen Wirtschaftsförderung zuordnen kann. Das ist das große Problem, deshalb sind da viele auch schon daran gescheitert.	Schwierig, geeignete Indikatoren zur Messung des Erfolgs zu finden, da diese von externen Effekten abhängig und nicht von Wirtschaftsförderung alleine zu beeinflussen sind	Scheitern an externen Effekten, fehlenden Indikatoren, fehlender Kausalität	K 6, K 1

2	A	2	2	Überlegungen zusammen mit der Kämmererei bzw. dem Rechnungsprüfungsamt haben dazu geführt, dass viele Indikatoren zu weit führen und zu wenig zu fassen sind.	Überlegungen innerhalb der Stadtverwaltung kommen zum Ergebnis, dass Indikatoren zu unkonkret und zu wenig fassbar sind	Unkonkrete und wenig fassbare Indikatoren	K 6
2	A	2	2	Erfolgskontrolle wird betrieben, indem die Anzahl der Gespräche pro Jahr im Ansatz dokumentiert wird. Außerdem die Anzahl der Aufgaben und Projekte, die daraus im Rahmen der Bestandspflege entstanden sind und dann von der Wirtschaftsförderung in Kooperation mit Genehmigungsbehörden zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden konnten.	Dokumentation der Anzahl der Unternehmensgespräche sowie der daraus resultierenden Aufgaben und Projekte	Dokumentation Anzahl Unternehmensgespräche sowie Aufgaben und Projekte, qualitativ und quantitativ	K 4
2	A	2	3	Das Problem ist, Erfolgskontrolle zu erklären, weil unklar ist, mit welchen Kriterien Aufgaben oder die Aufgabenerledigung und der Erfolg der kommunalen Wirtschaftsförderung gemessen werden können.	Unklare Kriterien zur Erfolgsmessung der Aufgaben oder Aufgabenerledigung einer Wirtschaftsförderung	Unklare Kriterien	K 3, K 6

2	A	2	3	Die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze ist z. B. in Westdeutschland ein schlechter Maßstab, in Ostdeutschland war das durchaus ein Kriterium, die angesiedelten Betriebe und geschaffenen Arbeitsplätze mit Unterstützung der kommunalen Wirtschaftsförderung zu messen. Für Westdeutschland ist das ein undeutlicher Maßstab, weil aufgrund der Veränderungen in Europa und der Konkurrenzsituation bei der Akquise kaum eine Chance auf Ansiedlung besteht.	Kriterium Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze schlechter Maßstab	Schlechtes Kriterium: Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze	K 10, K 6
2	A	2	3	Maßstäbe oder Indikatoren, die man messen kann und die sich über die Jahre verändern, sind z. B. die Beratungsvermittlung oder die Zahl der Betriebe, die auf die Wirtschaftsförderung zugekommen sind, die Zahl der Betriebsberatungen, der Erhalt von x Arbeitsplätzen.	Kriterien könnten sein: Zahl der Unternehmenskontakte, Zahl der Beratungen und die Folgen	Mögliche Kriterien: Zahl der Unternehmenskontakte, Zahl der Beratungen und die Folgen, quantitativ	K 4, K 9
2	A	2	3	Ein Indikator, den man relativ gut im Zeitverlauf messen kann, ist die Anzahl der beratenen Existenzgründer, die tatsächlich gegründet haben und noch immer am Markt sind.	Kriterium könnte sein: Zahl der Beratungen, daraus folgende Gründungen sowie Marktverbleib von Existenzgründern	Mögliche Kriterien: Existenzgründerberatungen, Gründungen sowie Marktverbleib, quantitativ	K 4, K 9

2	A	2	3	Indikatoren könnten sein die vermittelte Kapitalbeteiligung, vermittelte Fördergelder oder Hilfe bei der Beschaffung von Kapital für Unternehmen sowie die daraus folgende Entwicklung der betroffenen Unternehmen.	Kriterium könnte sein: Vermittelte Kapitalbeteiligungen und Fördergelder, Kapitalbeschaffung für Unternehmen und Folgeentwicklung	Mögliche Kriterien: Vermittelte Kapitalbeteiligungen, Fördergelder, Kapitalbeschaffung und Folgeentwicklung, quantitativ	K 4, K 9
2	A	2	4	Es geht dann um die Frage, wie haben sich die Indikatoren bei gleichem Einsatz von Personal und entsprechenden Fachmitteln über eine bestimmte Zeitreihe entwickelt.	Entwicklung von Indikatoren in einem bestimmten Zeitraum bei nachvollziehbarem Mitteleinsatz	Begriff: Verhältnis von Entwicklung und Mitteleinsatz im Zeitraum	K 3
2	A	2	7	Ist verdammt schwierig die Frage nach Erfolgskontrolle zu beantworten. Aber die genannten Indikatoren sind so ein bisschen ein Heranrobben an diese Frage.	Indikatoren können nur eine Näherung sein bei der Erfolgskontrolle	Indikatoren nur Näherung aufgrund Problematik	K 6, K 11
2	A	2	8	Ich mache jetzt den Job seit über 20 Jahren, Sie haben sich das absolut Schwierigste herausgesucht.	Zitat	Zitat zur Schwierigkeit des Themas	K 11
2	A	2	9	Erfolgskontrolle ist nicht so richtig fassbar, da der Wirtschaftsförderer auf die Mitwirkung der genehmigenden Behörden häufig angewiesen ist.	Erfolge nicht kausal auf Arbeit der Wirtschaftsförderung zurückzuführen	Kausale Beziehung zwischen Wirtschaftsförderung und Erfolg nicht herzustellen	K 6
2	G	16	3	Erfolgskontrolle wird für nicht durchführbar gehalten.	Erfolgskontrolle nicht durchführbar	Prinzipielle Ablehnung, Erfolgskontrolle nicht durchführbar	K 6

2	G	16	7	Kontakte mit an einer Ansiedlung interessierten Unternehmen werden hinsichtlich der Gründe, sich am Standort anzusiedeln, sehr systematisch ausgewertet.	Unternehmenskontakte werden systematisch analysiert	Systematik: Zahl und Analyse der Ergebnisse von Unternehmenskontakten; qualitativ und quantitativ	K 4
2	G	16	7	Erfolgskontrolle wird insofern selbstverständlich durchgeführt, als dass bei nicht erfolgter Ansiedlung untersucht wird, was die ausschlaggebenden Kriterien waren, um daraus dann Konsequenzen für eine zukünftige Akquise abzuleiten.	Gründe für nicht erfolgte Ansiedlungen werden ausgewertet	Auswertung von Gründen bei Misserfolg; qualitativ	K 4
2	G	16	7	Erfolgskontrolle findet nicht in dem Sinne statt, als dass man sagt, es besteht das Ziel, so und so viele Unternehmen mit so und so vielen Beschäftigten anzusiedeln und am Ende wurde das Ziel erreicht oder nicht.	Erfolgskontrolle in einem anderen Sinn, keine Zielformulierung	Keine quantitativen Zielvereinbarungen, kein Soll-Ist-Vergleich, nur Ergebnisbeschreibung, qualitativ	K 7
2	G	16	7	Erfolgskontrolle ist unmöglich, weil Wirtschaftsförderung von so vielen externen Faktoren abhängig ist, die nicht oder nur ganz begrenzt beeinflussbar sind. Ein quantitatives Ziel kann nur dann gesetzt werden, wenn auch in ausreichendem Umfang Instrumente zur Verfügung stehen, und das ist nicht der Fall.	Wirtschaftsförderung von externen Faktoren abhängig. Quantitative Ziele nur dann seriös, wenn auch Instrumente mit direkter Wirkung zur Verfügung stehen	Abhängigkeit von externen Faktoren, quantitative Zielformulierung eigentlich unseriös, Ablehnung	K 6, K 7

2	G	16	8	Im Bereich der Bestandspflege ist es nicht die Wirtschaftsförderung, die die Ziele für die Wirtschaft vorgibt.	Bei Bestandspflege sind Ziele von extern und nicht von der Wirtschaftsförderung vorgegeben	Bestandspflege von externen Zielen abhängig	K 6
2	G	16	8	Bestandspflege ist, wenn z. B. insolventen Unternehmen ein Fortbestand, eine Perspektive ermöglicht wird durch eine sanierende Insolvenz, durch unterstützende Gespräche, das Organisieren einer Bürgschaft. Dieses Ziel kann in der Wirtschaftsförderung nicht quantitativ erfasst werden. Eine Betrachtung gelingt nur insoweit qualitativ, als dass individuell optimal unterstützt und begleitet wird. Wichtig ist das Ergebnis: Was kann man möglicherweise für zukünftige, ähnlich gelagerte Fälle daraus lernen.	In der Bestandspflege können Ziele nicht quantitativ, sondern nur qualitativ individuell erfasst werden	Bestandspflege: keine quantitativen Ziele, nur qualitativ individuelle möglich	K 7
2	G	16	9	Ich würde den Begriff Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung nicht erklären. Es gibt sie nicht. Ich würde Erfolgskontrolle nicht erklären.	Erfolgskontrolle gibt es in der Wirtschaftsförderung nicht	Keine Begriffserklärung, da nicht existent, Ablehnung	K 3, K 11
2	G	16	10	Der Begriff Erfolgskontrolle ist kein betriebswirtschaftlicher, also ich weiß gar nicht, wo der herkommt. Ich kann damit ehrlich gesagt nichts anfangen.	Begriff ist nicht nachvollziehbar	kein betriebswirtschaftlicher Begriff, Ablehnung	K 3, K 11

2	G	16	11	Erfolge können in der Wirtschaftsförderung nicht in dem Sinne geplant werden, wie eine Umsatzplanung für ein Unternehmen gemacht wird, das geht nicht. Die Idee der Erfolgskontrolle, die gibt es, das ist bekannt, aber genauso bekannt ist auch, dass es bisher in keinem Fall gelungen ist, das methodisch einigermaßen sauber zu machen.	Erfolge in der Wirtschaftsförderung sind nicht planbar, wie in einem Unternehmen. Bislang keine brauchbare Methodik existent	keine saubere Methodik existent	K 6
2	G	16	12	Ja, ich sehe das ganz pragmatisch. Andere Dinge sind mir viel, viel wichtiger und darauf verwende ich viel mehr Zeit, als auf diese Diskussion. Sie ist irgendwann mal aufgekommen, ja, aber ich halte sie für nicht zielführend.	Diskussion über Erfolgskontrolle ist nicht zielführend	Diskussion nicht zielführend, Ablehnung	K 11

2	G	16	16	Ein Maschinenbauer, der kann sagen, ich plane für 2009 eine Umsatzsteigerung um 12%, ja? Und das kann er ableiten aus bestehenden Kundenkontakten und aus der Kenntnis von deren Abläufen, ja, also der Maschinenbauer sagt: Ich weiß doch, dass bei XX nächstes Jahr 50.000 Motoren mehr gebaut werden, und weil ich das weiß, und weil ich seit drei Jahren deren Zulieferer bin, kann ich davon ausgehen, dass ich davor eine neue Werkzeugmaschine liefern muss, ja? Das ist auch keine 100 % ige Sicherheit, aber das ist eine ziemlich klare Planungsübersicht, die der hat. Das ist doch für Wirtschaftsförderung völlig undenkbar.	Beispiel	Beispiel	K 10
2	A	15	1	Erfolgskontrolle wird nur im Existenzgründerbereich durchgeführt, indem ein oder zwei Mal im Jahr eine Rückfrage bei den Gründern erfolgt, wie die Beratung angekommen ist.	Erfolgskontrolle nur im Existenzgründerbereich mittels Befragung	Erfolgskontrolle in einem Bereich mittels Befragung	K 1
2	A	15	2	Regelmäßige Erfolgskontrolle anhand der Zufriedenheitsanalyse erfolgt schriftlich mit einem Fragebogen: Wie haben Sie die Beratung empfunden? War das hilfreich? Gab es Defizite? Welche Punkte hätten stärker angesprochen werden müssen?	Regelmäßige schriftliche Befragung im Sinne einer Zufriedenheitsanalyse mit offenen und geschlossenen Fragen	Zufriedenheitsanalyse, schriftliche Befragung mit offenen und geschlossenen Fragen, qualitativ und quantitativ	K 4

2	A	15	6	Zeitlich versetzt nach der Beratung und Abschluss des Projektes wird gefragt, ob die Existenzgründung umgesetzt oder nicht umgesetzt wurde.	Analyse: Existenzgründung umgesetzt oder nicht?	Indikator: Existenzgründung umgesetzt oder nicht, quantitativ	K 4
2	A	15	7	Die Ergebnisse der Zufriedenheitsanalyse werden nicht veröffentlicht, sondern hausintern gesammelt und ausgewertet und gegebenenfalls Änderungen durchgeführt.	Hausinterne Auswertung der Ergebnisse mit anschließenden Korrekturen	Korrektur nach hausinterner Auswertung	K 2
2	A	15	8	Erfolgskontrolle ist ein Hilfsmittel, um die Leistung der Wirtschaftsförderer kundenorientierter zu machen und damit erfolgsorientierter.	Hilfsmittel für kunden- und erfolgsorientierte Leistung der Wirtschaftsförderung	Hilfsmittel für kunden- und erfolgsorientierte Leistung der Wirtschaftsförderung	K 3
2	A	15	9	Keine Zielformulierungen im Einsatz, also kein klassischer Soll-Ist-Vergleich.	Keine Zielformulierungen, kein Soll-Ist-Vergleich	Keine Zielformulierungen, kein Soll-Ist-Vergleich	K 7
2	G	10	2	Erfolgskontrolle ist bei vielen Wirtschaftsförderungen ein Thema.	Erfolgskontrolle ist bei Wirtschaftsförderungen ein Thema	Erfolgskontrolle ein Thema	K 1
2	G	10	2	Erfolgskontrolle in dem Sinne, als dass Rechenschaft abgelegt werden muss gegenüber dem Aufsichtsrat über das, was im Laufe des Jahres getan wurde, was dann in Form eines Geschäftsberichtes erfolgt.	Rechenschaft über die Arbeit eines Jahres in Form eines Geschäftsberichtes	Geschäftsbericht; quantitativ	K 4

2	G	10	2	Erfolgskontrolle wird durchgeführt, indem die Zahl der Neuschaffung von Arbeitsplätzen, die Zahl der verkauften Gewerbegrundstücke, aber auch die Anzahl der vermieteten Räumlichkeiten im Technologiezentrum gemessen werden.	Erfolgskontrolle geschieht mit folgenden Indikatoren: Zahl der neugeschaffenen Arbeitsplätze, Zahl der verkauften Gewerbegrundstücke, Anzahl der vermieteten Räumlichkeiten im Technologiezentrum	Indikatoren, quantitativ: Zahl der neugeschaffenen Arbeitsplätze, Zahl der verkauften Gewerbegrundstücke, Anzahl der vermieteten Räumlichkeiten im Technologiezentrum	K 4
2	G	10	2	Im Bereich der Bestandspflege ist es schwierig, durch eine Befragung der positiv betroffenen Unternehmen zu kontrollieren, ob die Aktivität der Wirtschaftsförderung eine Umsatzsteigerung bewirkt hat.	Bei bestandspflegenden Aufgaben der Wirtschaftsförderung, z. B. Netzwerkarbeit, ist es schwierig, den Erfolg zu messen	Erfolgsmessung bei Netzwerkarbeit schwierig (Bestandspflege)	K 6
2	G	10	3	Im Geschäftsbericht steht die Anzahl der Unternehmensgespräche, differenziert in Betriebsverlagerungen, ansiedlungsorientierte Unternehmen und Branchen sowie die Zahl der Gründungswilligen im Technologiezentrum. Als GmbH sind wir verpflichtet eine Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu veröffentlichen und daran kann man sicherlich auch ablesen, was wir mit dem Personal- und Kosteneinsatz letztendlich an Erfolgen erzielt haben.	Gegenüberstellung Indikatoren mit Personal- und Kosteneinsatz innerhalb eines bestimmten Zeitraumes im Geschäftsbericht	Bilanz, Verhältnis Indikatoren mit Personal- und Kosteneinsatz, quantitativ, Kosten-Nutzen	K 4, K 10, K 11,

2	G	10	4	Wenn im Geschäftsbericht über die jeweiligen Projekte, die erfolgreich durchgeführt wurden, berichtet wird, ist das in der Gesamtheit als Erfolgskontrolle für die Wirtschaftsförderung insgesamt zu sehen.	Summe der Projekte im Geschäftsbericht ist Erfolgskontrolle für gesamte Wirtschaftsförderung	Geschäftsbericht ist Erfolgskontrolle, Summe der Projekte, quantitativ	K 1, K 4
2	G	10	6	Ich würde mich sehr darüber ärgern, wenn es nicht gelingt, gegenüber den Kollegen der Stadtverwaltung eine Lösung zu erreichen. Aber es ist dann auch so, dass Projekte, die dann vielleicht auch an Politik gescheitert sind, auch in diesem Geschäftsbericht dargestellt werden, so nach dem Motto, dieses Projekt ist von jemandem an uns herangetragen worden, beispielsweise von der IHK, aber im Ergebnis haben wir nicht das Ergebnis erreicht, was im Interesse des Unternehmers gewesen wäre.	Interner "Wettkampf" zwischen Amt und GmbH für Wohl des Unternehmens	Beschreibung der Projekte ex ante, quantitativ und qualitativ, interner Vergleich im Vordergrund	K 8, K 11
2	G	10	7	Negative Beispiele werden natürlich nicht gerne dargestellt.	Negative Beispiele werden ungern dargestellt	Beschreibung nur positiver Beispiele	K 6
2	G	10	8	Erfolgskontrolle wird durchaus auch im Aufsichtsrat nachgefragt. Allerdings werden die negativen Ergebnisse nur in internen Sitzungen diskutiert.	Negative Beispiele werden nur intern diskutiert	Interne Diskussion bei negativen Ergebnissen; qualitativ	K 4
2	G	10	9	Dann wird aber nicht die Note sechs verteilt, sondern der Sachverhalt wird beschrieben und damit ist das auch geklärt.	Keine Quantifizierung, nur Beschreibung des Sachverhalts	Keine Quantifizierung, nur Ergebnisbeschreibung; qualitativ	K 4

2	G	10	10	Um den Begriff Erfolgskontrolle zu erklären, würden die Indikatoren Verringerung der Arbeitslosenquote, Stabilisierung der Zahl der Arbeitsplätze, Erhöhung der Selbstständigenquote im Bereich der Technologie herangezogen werden.	Kriterien für Erfolgskontrolle sind: Verringerung der Arbeitslosenquote, Arbeitsplätze stabilisieren, Selbstständigenquote verbessern	Volkswirtschaftliche Kennzahlen als Kriterien (Verringerung Arbeitslosenquote, Arbeitsplätze stabilisieren, Selbstständigenquote verbessern) für Erfolgskontrolle und zur Beschreibung des Begriffes, quantitativ	K 4
2	G	10	10	Das sind wesentliche Kriterien, die letztendlich unter dem Begriff Erfolg von kommunaler Wirtschaftsförderung zu verstehen sind.	Begriff wird anhand von groÙteils volkswirtschaftlichen Kennzahlen definiert	Begriff durch volkswirtschaftliche Kennzahlen definiert	K 1
2	G	10	11	Anhand von einem Soll-Ist-Vergleich der Kennzahlen wird Erfolg festgestellt, z. B. der Grad von Unternehmensgründungen mit Begleitung der Wirtschaftsförderung oder das Interesse ansiedlungswilliger Unternehmen durch Neuausweisung von gewerblichen Flächen.	Soll-Ist-Vergleich wird im Zuge der Umstellung auf den doppelten Haushalt erwartet	Zielformulierungen im Rahmen des doppelten Haushaltes	K 7

2	G	10	11	Ich hoffe nicht, dass Erfolgskontrolle dazu führt, dass der städtische Zuschuss daran gemessen wird, inwieweit es gelungen ist, Arbeitsplätze für XX zu schaffen, denn Sie wissen, wie ich auch, dass diese Arbeitsplätze natürlich bei den Unternehmen geschaffen werden und wir können nur die Rahmenbedingungen schaffen. Was dann an zusätzlichen Arbeitsplätzen an Unternehmen geschaffen wird, hängt natürlich von der Entscheidungsfähigkeit des Unternehmers ab und nicht von unseren Handlungsmöglichkeiten, die sind da relativ gering, aber das wissen Sie ja auch.	Wirtschaftsförderung hat kaum Einfluss auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und kann deswegen nicht allein an den Ergebnissen gemessen werden	Erfolgsmessung bei der Wirtschaftsförderung eigentlich nicht möglich, da zu wenig Einfluss, fehlende Kausalität. Achtung: Eingeständnis, dass es so wie beschrieben nicht funktionieren kann.	K 6, K 11
2	G	10	12	Im Rahmen eines Handlungsprogramms zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes werden Ziele formuliert und beschrieben, z. B. Ansiedlungswerbung, Bestandspflege und -entwicklung und die Zahl der Selbstständigenquote.	Zielformulierungen im Rahmen eines Handlungsprogramms	beschreibende Zielformulierungen	K 7
2	G	10	13	Die Ziele sind beschrieben und quantifizieren sich anschließend anhand der Kriterien, z. B. Zahl des Erhalts und Zahl der Neuschaffungen der Arbeitsplätze, so dass im Grunde genommen die Quantifizierung dieser Zielvorstellungen im Nachhinein erfolgt.	Ziele werden beschrieben und dann im Nachhinein anhand der erreichten Ergebnisse quantifiziert	Quantifizierung der Zielvorstellungen durch Ergebnisse im Nachhinein	K 7

2	G	8	1	Die Frage, wie man Erfolgskontrolle macht, hängt natürlich davon ab, welche Ziele man formuliert und als Erfolg ansieht.	Wie Erfolgskontrolle durchgeführt wird, ist von den jeweiligen Zielformulierungen abhängig	Erfolgskontrolle abhängig von Zielformulierungen	K 7
2	G	8	1	Eine Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung wird seit Gründung der GmbH im Jahr 2004 jährlich durchgeführt.	Erfolgskontrolle wird seit Gründung der GmbH durchgeführt	Erfolgskontrolle jährlich seit 2004	K 1
2	G	8	1	Es geht darum, den Erfolg an bestimmten Kriterien zu messen.	Erfolg wird an bestimmten Kriterien gemessen	Kriterien zur Erfolgsmessung, quantitativ	K 4
2	G	8	1	Für Projekte, an denen die Wirtschaftsförderung beteiligt war, werden folgende Kriterium herangezogen: Zahl der geschaffenen oder gesicherten Arbeitsplätze, Anzahl m² Grundstücke, die entweder aus eigenem Bestand heraus oder mit Hilfe der Wirtschaftsförderung verkauft wurden, Zahl der Immobilienvermittlungen (Arbeitsplätze, m² der Immobilien, Lagerfläche, Handelsfläche, Dienstleistungsfläche) sowie Umfang der eingeworbenen Fördermittel.	Erfolg wird an insgesamt vier Kriterien gemessen: Arbeitsplätze, Grundstücke, Immobilien, Fördermittel	Vier Kriterien: Arbeitsplätze, Grundstücke, Immobilien, Fördermittel, quantitativ	K 4
2	G	8	2	Jeder Mitarbeiter hält für die Projekte, an denen er arbeitet, fest, welche Ergebnisse dabei herausgekommen sind. Und das bedeutet wiederum, dass eine Software im Einsatz ist, die genau diese Informationen aufbereitet.	Ergebnisse werden anhand von Software systematisch festgehalten	EDV-gestützte Ergebnisaufbereitung, quantitativ	K 4

2	G	8	4	Der mögliche Einfluss externer Effekte ist nicht von Interesse, weil es bei Erfolgskontrolle nicht um die Beschreibung geht, wie engagiert die Wirtschaftsförderung war, sondern lediglich um die erreichten Ergebnisse, ähnlich, wie das bei Unternehmen der Fall ist. Nimmt man Leute, die für Umsatz bezahlt werden, auch die mögen eine gute Arbeit leisten, wenn der Kunde den Vertrag nicht unterschreibt, ist es kein Erfolg.	Externe Effekte werden nicht berücksichtigt, der Erfolg wird rein betriebswirtschaftlich an den Ergebnissen gemessen	betriebswirtschaftliche Definition von Erfolg	K 3
2	G	8	5	Das Kriterium sind die realisierten Neuansiedlungen.	Erfolg wird an bestimmten Kriterien gemessen	Kriterium: realisierte Neuansiedlungen, quantitativ	K 4
2	G	8	5	Erfolgskontrolle wird differenziert betrachtet: Neben den quantitativen Ergebnissen wird eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt. Da geht es dann um die Frage von qualitativen Größenordnungen und da wird aus der Kundensicht mit einbezogen, wie engagiert die Wirtschaftsförderung gewesen ist, selbst wenn es nicht zum Erfolg gekommen ist.	Erfolgskontrolle wird zweigeteilt in eine quantitative, in der nur die Ergebnisse zählen, und eine qualitative, bei der das Engagement beschrieben wird	Quantitative und qualitative Erfolgskontrolle, quantitativ und qualitativ	K 3
2	G	8	6	Die Kundenzufriedenheitsanalyse ist eine Vollerhebung alle zwei Jahre bei allen Unternehmen, die über das Jahr von der Wirtschaftsförderung begleitet wurden.	Kundenzufriedenheitsanalyse bei allen Unternehmenskontakten alle zwei Jahre	Kundenzufriedenheitsanalyse alle zwei Jahre (Unternehmenskontakte), qualitativ	K 4

2	G	8	7	Es gibt zusätzlich noch eine Vollerhebung bei denjenigen, die in der Gründungsberatung gewesen sind. Diese Evaluierung geschieht jährlich, die der Kundenzufriedenheitsanalyse nur alle zwei Jahre.	Vollerhebung jedes Jahr bei den Unternehmensgründern	Synonym: Evaluierung , Vollerhebung bei den Unternehmensgründern, qualitativ	K 4, K 3
2	G	8	9	Die Vollerhebung bei den Unternehmensgründungen wird über ein externes Büro anonymisiert durchgeführt.	Externes Büro führt bei allen Unternehmensgründungen Analyse durch	Erfolgskontrolle durch externes Büro	K 4
2	G	8	10	Die Ergebnisse des Fragebogens werden jedes Jahr veröffentlicht.	Ergebnisse der Erhebung werden veröffentlicht	Veröffentlichung der Ergebnisse	K 4
2	G	8	13	Erfolg ist strukturpolitisch über die erreichten Ergebnisse zu begründen, also die Frage, ob strukturpolitisch bei Arbeitsplätzen, bei Grundstücken, bei Immobilien, bei Neuansiedlungen etwas herausgekommen ist oder nicht.	Erfolgskontrolle ist die Darstellung des strukturpolitischen Erfolgs anhand der Kriterien Arbeitsplätze, Grundstücke, Immobilien, Neuansiedlungen	strukturpolitische Darstellung (Arbeitsplätze, Grundstücke, Immobilien, Neuansiedlungen)	K 3
Stadtkategorie 3							
3	G	22	1	Man muss wirklich unterscheiden zwischen der originären Wirtschaftsförderung und den Projekten, denn dann werden natürlich verschiedene Erfolgskontrollen gemacht.	Je nach Aufgaben der Wirtschaftsförderung gibt es verschiedene Erfolgskontrollen	verschiedene Erfolgskontrollen abhängig von Aufgaben	K 5

3	G	22	1	In einer GmbH werden eine Bilanz und Wirtschaftspläne aufgestellt. Durch die Monatsabschlüsse hat man die Plankosten sowie die Planerträge, und kann dann natürlich die Ist-Kosten den Ist-Erträgen gegenüberstellen, so dass bei Abweichungen geprüft werden kann, worauf diese zurückzuführen sind.	Anhand von Bilanz und Wirtschaftsplan werden Soll-Ist-Vergleiche nach bestimmten Zeiträumen durchgeführt und die Abweichungen geprüft	Soll-Ist-Vergleich in der Bilanz und Wirtschaftsplan, quantitativ	K 4
3	G	22	1	Es gibt in der originären Wirtschaftsförderung Ziele, die sich nicht so leicht quantifizieren lassen, z. B. die Unternehmensbetreuung.	Insbesondere die Unternehmensbetreuung ist schwer zu quantifizieren	Unternehmensbetreuung (Bestandspflege) schwer zu quantifizieren	K 6
3	G	22	1	Also wir sagen, wir wollen im Quartal so und so viele Unternehmen beraten, Unternehmen besuchen, Stellungnahmen erstellen, Immobilien vermitteln oder Angebote rausschicken. Das wird für jeden Bereich der Wirtschaftsförderung erstellt und Ende des Quartals wird gesehen: Was haben wir erreicht und eventuell sind unsere Ziele ja auch zu korrigieren. Also der Ablauf halt eben, der im Controlling immer gemacht wird, also Ziele messen, das Erreichte messen und wiederum dann sehen, warum ist es nicht geschehen, vielleicht waren unsere Ziele nicht die richtigen oder haben wir nicht so gut gearbeitet und müssen wir vielleicht intern was korrigieren, um diese Ziele zu erreichen.	Ziele werden für Zeiträume quantifiziert, das Erreichte gemessen und bei Bedarf korrigiert	Zielerreichung und Korrektur, quantitativ	K 4, K 11

3	G	22	2	Man muss versuchen, alle Ziele oder alle Bereiche quantitativ darzustellen, was wirklich sehr schwierig ist in vielen Fällen, insbesondere im Bereich Unternehmensbetreuung, weil man ja auch nicht von Anfang an genau weiß, was kommt auf uns zu. Und dann muss man halt gucken, wenn ich jetzt anstatt 100 Unternehmen nur 90 Kontakte hatte, woran hat es gelegen? Vielleicht, dass man die Ziele auch falsch gesetzt hat. Oder dass sie halt nicht erreicht waren.	Versuch, auch schwierige Ziele zu quantifizieren und zu kontrollieren, inwiefern die Zielsetzung realistisch und sinnvoll war	Auch schwierige Ziele quantifizieren und kontrollieren	K 7, K 11
3	G	22	3	Welcher Begriff benutzt wird, hängt davon ab, ob es Controlling im originären Sinne, also im monetären Bereich ist. Wenn man im Bereich Finanzen und Controlling einen Plan in Form von Ausgaben- und Einnahmen bzw. Aufwand und Ertrag hat, ist das Controlling. Alles andere ist dann schon Erfolgskontrolle.	Bedeutung des Begriffes abhängig vom Aufgabenbereich, Erfolgskontrolle nicht bei Aufwand- und Ertrag-Vergleichen	Controlling (monetär) und Erfolgskontrolle (außerhalb des monetären Bereichs)	K 3
3	G	22	5	Erfolgskontrolle ist mit Zielerreichung gleichzusetzen, d. h. die Kontrolle der Zielerreichung, also ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.	Erfolgskontrolle ist Zielerreichungskontrolle	Synonym: Zielerreichungskontrolle	K 3

3	G	22	7	Das Problem bei einer Zielkontrolle ist natürlich, dass versucht wird, Dinge, die schwer zu quantifizieren sind, in Zahlen auszudrücken, was aber noch lange nichts über die Qualität aussagt. Zu Erfolgskontrolle gehört schon mehr als die Darstellung erreichter Unternehmensbesuche.	Das Problem der Zielerreichungskontrolle ist die vorherige Quantifizierung der nur schwer in Zahlen darzustellenden Ziele	Problem der Zielerreichungskontrolle ist die vorherige Quantifizierung der Ziele, fehlende Methode	K 6
3	G	22	7	Als Erfolgskontrolle sollte die Qualität in den einzelnen Bereichen hinterfragt werden. Die Kontrolle der Zielerreichung ist mehr als eine reine Statistik zu führen, auch wenn es sich einfach anhört.	Fraglich bleibt die Qualität der gemessenen Erfolge, wenn diese lediglich quantifiziert werden	Qualität der Erfolge nicht messbar	K 6
3	G	22	8	Regelmäßig wird über die monetäre Seite in Form von Soll-Ist-Vergleichen und auch die Zielerreichung berichtet, so dass die gesetzten Ziele mit den erreichten Ergebnissen in Form einer Statistik dem Aufsichtsrat präsentiert werden.	Im Aufsichtsrat werden die erreichten Ziele anhand eines Soll-Ist-Vergleiches präsentiert	Interne Präsentation der Ergebnisse von Soll-Ist-Vergleichen, siehe 22.1	K 4
3	A	5	2	Bei Einzelprojekten wird in aller Regel insofern eine dynamische, informelle Erfolgskontrolle durchgeführt, als dass in Teambesprechungen der Verlauf von Projekten analysiert, gemeinsam über Rücklaufquoten, z .B. über Mailings, etc. diskutiert und Verbesserungsmöglichkeiten für kommende Maßnahmen herausgedeutet werden.	Eine dynamische, informelle Erfolgskontrolle wird durchgeführt, indem Projektverläufe im Team analysiert werden	Erfolgskontrolle durch Analyse von Projektverläufen, Ergebnisbeschreibung mit „Lerneffekt“, qualitativ	K 4

3	A	5	2	Die Analyse und Beobachtung am Ende eines Jahres von Ansiedlungsfällen, Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmendaten etc., ist eher als informelle Erfolgskontrolle zu bezeichnen und weniger als formalisierter, institutionalisierter Prozess. Aber ich habe ehrlich gesagt etwas Scheu, es als formelle Erfolgskontrolle oder formelle Evaluation zu bezeichnen.	Die Analysevorgänge sind nicht formalisiert oder institutionalisiert	nicht formalisiert oder institutionalisiert	K 3, K 11
3	A	5	3	Erfolgskontrolle wäre es, die Ergebnisse in einem Bericht festzuhalten und an vorher festgesetzten Parametern sozusagen Benchmarking zu betreiben.	Benchmarking anhand von vorher festgelegten Parametern durchführen und in einem Bericht festhalten	Benchmarking und Bericht	K 3
3	A	5	3	Modellen der Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung wird sehr skeptisch gegenübergestellt.	Modelle der Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung werden skeptisch betrachtet	Skepsis gegenüber Modellen der Erfolgskontrolle, Ablehnung	K 11
3	A	5	3	Bei Wirtschaftsförderungen, die als GmbH organisiert sind, werden Erfolgskontrollen als notwendig erachtet, alleine um schon eine Erfolgskomponente in das Honorar des Geschäftsführers oder in die Entgeltlösungen für sämtliche Mitarbeiter einzubringen.	Erfolgskontrollen bei GmbHs wichtig wegen der Honorare oder Entgelte der Mitarbeiter	Erfolgskontrolle nur bei GmbH wichtig, wegen der Honorare oder Entgelte der Mitarbeiter	K 8

3	A	5	3	Ich halte eine objektive Erfolgskontrolle für schwierig, weil in aller Regel z. B. ein Ansiedlungserfolg von sehr vielen Parametern abhängt. Da ist die Arbeit der Wirtschaftsförderung zwar ein Element, aber es ist ein Element unter vielen.	Ansiedlungserfolge sind von vielen Parametern abhängig und erschweren objektive Erfolgskontrolle	Ansiedlungserfolge von vielen Parametern abhängig, objektive Erfolgskontrolle erschwert; fehlende Kausalität	K 6
3	A	5	3	Das gleiche gilt für die Veränderung von statistischen Parametern. Also nehmen wir mal an, die Anzahl der Beschäftigten erhöht oder senkt sich, also die Arbeitslosigkeit sinkt oder steigt, das ist ja insbesondere von konjunkturellen Schwankungen abhängig, es ist kaum konjunkturbereinig darstellbar auf Ebene einer Stadt und ist wiederum von ganz, ganz vielen Rahmenbedingungen anhängig, nicht nur von der Arbeit der einzelnen Wirtschaftsförderung, und so sehe ich bei solchen Modellen von Erfolgskontrolle häufig die Problematik, dass die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung sinngemäß überschätzt wird oder sie wird herausgegriffen aus dem Netzwerk, was den Standort ausmacht, was die Standortqualität ausmacht, wird herausgezogen, als wenn sie sozusagen, ja, abgehoben und ohne Verbindung zu dieser Standortcommunity arbeiten würde, und das ist ja nicht der Fall.	Wirtschaftsförderung kann nicht als Einzeleinfluss bei statistischen Parametern abgegrenzt werden und wird in ihrer Wirkung meist überschätzt oder aus dem Zusammenhang gelöst	Wirtschaftsförderung wird überschätzt und ist nicht ohne Zusammenhang zu betrachten	K 6, K10, K 11

3	A	5	3	Letztendlich wird oft nur eine mittelbare Erfolgskontrolle durchgeführt, z. B. über einen Pressespiegel etc. Sehr viele Leistungen, die für die Wirtschaft erbracht werden, sind nach außen nicht wirksam. Erfolgskontrolle ist insbesondere im Zusammenhang mit der Bestandspflege noch viel schwieriger als bei einer Ansiedlung.	Viele Leistungen, die die Wirtschaftsförderung erbringt, werden nach außen nicht sichtbar	Viele Leistungen nach außen nicht sichtbar (Bestandspflege)	K 6
3	A	5	3	Wann ist es ein Erfolg der Wirtschaftsförderung, wenn ein Unternehmen nicht abgewandert ist? Da existieren sehr, sehr viele Probleme in der Evaluation.	Die Frage nach Erfolg kann nie eindeutig beantwortet werden	Synonym: Evaluierung (ergebnislos)	K 3, K 6
3	A	5	3	Es ist leichter, den Erfolg einer Gesellschaft zu messen als den eines Amtes, selbst wenn da Komponenten reinwirken, die eine GmbH nicht beeinflussen kann. Eine GmbH zählt die Kontakte und Ansiedlungsgespräche und die Zahl der Ansiedlungen und folgt dabei einem relativ stringenten Pfad.	Selbst unter Einfluss von externen Effekten kann eine GmbH die Unternehmenskontakte besser nachvollziehen	Für GmbH leichter als für Amt	K 10

3	A	5	3	Bei einer kommunalen Wirtschaftsförderung mit dem Aufgabenspektrum Neuansiedlung und Bestandspflege herrscht Skepsis, ob Erfolgskontrolle tatsächlich Sinn macht, oder ob es nicht am Ende des Tages eine Augenwischerei für die Politik oder Öffentlichkeitsarbeit ist oder zur Selbstspiegelung dient.	Aufgrund des Aufgabenspektrums der Wirtschaftsförderung Skepsis, ob Erfolgskontrolle sinnvoll oder nur ein politisches Instrument ist	Ist Erfolgskontrolle tatsächlich sinnvoll oder ein politisches Instrument?	K 2
3	A	5	5	Es kommt auch auf die Struktur der Wirtschaftsförderung an, zunächst auf allgemeine wirtschaftliche Rahmendaten, ihre Veränderung, Erwerbstätigen, sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, Arbeitslosen, Unternehmenskontakte, Gewerbegrundstücke, mit welchem Ergebnis. Wann ist eine Bestandspflegemaßnahme erfolgreich? Wenn das Unternehmen nicht abgewandert ist oder wenn es sich erweitert hat. Welche Projekte sind über den Jahresverlauf gemacht worden, waren es erfolgreiche Projekte, sind die Ziele erreicht worden oder nicht?	Erfolgskontrolle wird anhand von Parametern erläutert: Zahl der Erwerbstätigen, Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, Arbeitslosenzahlen, Zahl der Unternehmenskontakte, mit welchem Ergebnis, Ansiedlungen, Zahl der Gewerbegrundstücke, im Jahr oder Untersuchungszeitraum. Fraglich bleibt Erfolg und Feststellung der Zielerreichung	Zwar Parameter (Erwerbstätige, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Arbeitslose, Unternehmenskontakte, Ergebnis, Ansiedlungen, Gewerbegrundstücke pro Zeiteinheit), Einfluss der Wirtschaftsförderung fraglich, fehlende Kausalität, Erfolg subjektiv, Erfolgskontrolle nicht bei Bestandpflege, nur bei Einzelprojekten einsetzbar.	K 3, K 4, K 6, K 7, K 11
3	A	5	6	Ich würde mal sagen, das sind die Parameter, die wir intern, eben mit einer gesunden Skepsis im Blick haben.	Parameter werden zwar genutzt, aber Umgang erfolgt mit gesunder Skepsis	Parameter unter Vorbehalt nutzen	K 9, K 11

3	A	5	10	Es ist davon auszugehen, dass bei GmbHs sehr viel häufiger eine Erfolgskontrolle angetroffen wird, als dass bei Ämtern der Fall ist, weil der entsprechende Geschäftsführervertrag so gestaltet ist.	Erfolgskontrolle eher bei den GmbHs, als bei den Ämtern zu vermuten	Erfolgskontrolle weniger im Amt, eher in GmbH zu vermuten	K 5
3	G	3	1	Offiziell gibt es hier keine Erfolgskontrolle in dem üblichen Sinn, also dass es einfach bestimmte Methoden gibt, die man verfolgen kann, denn man muss zunächst schauen, was überhaupt in der Wirtschaftsförderung gemacht wird.	Keine Erfolgskontrolle im üblichen Sinn, d. h. mit einer bestimmten Methode durchgeführt	Begriff Erfolgskontrolle an Methode gebunden, die fehlt	K 1, K 3
3	G	3	1	Erfolgskontrolle im Bereich Gewerbeflächen ist eindeutig durchzuführen, z. B. was ist gewinnbringend verkauft worden oder wie konnte ein Gebiet entwickelt werden, aber es gibt keine Systematik einer Erfolgskontrolle, die jedes Jahr durchgeführt wird.	Keine Systematik, die der Erfolgskontrolle zugrunde liegt	Erfolgskontrolle fehlt die Systematik	K 4
3	G	3	1	Die Bilanz ist für eine Gesellschaft aussagekräftig, ob es ein Erfolg war oder nicht.	Erfolgskontrolle für eine GmbH ist die Bilanz	Synonym: Bilanz	K 3

3	G	3	1	Erfolge werden überwiegend am Markt nachfrageorientiert gemessen, eine relativ banale Erfolgskontrolle, z. B. Anzahl von Veranstaltungsbesuchern, Zahl der Anmeldungen, Rückmeldungen, oder sonstiges Feedback und das wird dann für die Zwecke der Wirtschaftsförderung ausgewertet.	Banale Erfolgskontrolle ist Abfragen und Auswerten von Feedback bei Veranstaltungen oder Mailings	Banale Erfolgskontrolle durch Abfragen und Auswerten	K 4
3	G	3	1	Es gibt für die Erfolgskontrolle keine wissenschaftliche Methodik, wie man das aus anderen Bereichen kennt.	Keine wissenschaftliche Methode der Erfolgskontrolle	Wissenschaftliche Methode fehlt	K 3, K 6
3	G	3	2	Erfolgskontrolle kann man nicht so einfach beschreiben, weil es einfach so unterschiedliche Aufgabengebiete gibt!	Erfolgskontrolle ist je nach Aufgabengebiet unterschiedlich	Unterschiedliche Erfolgskontrollen abhängig von Aufgaben	K 3
3	G	3	2	Zur Durchführung von Erfolgskontrolle braucht man zunächst ein Ziel, um den Erfolg zu messen, außerdem eine Strategie, um das Ziel zu verfolgen.	Voraussetzung für Erfolgskontrolle ist die Zielformulierung und eine Strategie	Zielformulierung und Strategie sind Voraussetzungen	K 3
3	G	3	2	Es gibt keine Zielvorgabe, z. B. die Schaffung von 10 000 Arbeitsplätzen in den nächsten zehn Jahren.	Keine konkreten Zielvereinbarungen vorhanden	Keine quantitativen Zielvereinbarungen, nur allgemeine	K 7
3	G	3	2	Es gibt natürlich das permanente Ziel, Wirtschaft am Standort zu halten, den Wirtschaftsstandort auszubauen, aber das ist eh nur in ganz kleinem Rahmen zu schaffen.	Zum übergeordneten Ziel kann die Wirtschaftsförderung nur wenig beitragen	Übergeordnetes Ziel ohne quantitative Zielformulierung, wegen fehlender Kausalität	K 7

3	G	3	2	Die Wirtschaftsförderung ist ein kleiner Bereich, der versucht, Impulse zu geben, aber die Wirtschaft letztendlich nicht steuert. So ist z. B. die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit eigentlich ein Mechanismus der Wirtschaft.	Der Einfluss auf die Parameter der Wirtschaft seitens der Wirtschaftsförderung ist gering	kein direkter Einfluss der Wirtschaftsförderung, Kausalität	K 6
3	G	3	2	Ziele werden ganz allgemein gefasst.	Zwar Ziele, aber sehr allgemein	Nur allgemein verfasste, formulierte Ziele	K 7
3	G	3	4	Erfolgskontrolle braucht Ziele, eine Strategie und eine Prüfung nach fünf oder drei Jahren, ob und wie diese Ziele erreicht wurden. Das entspricht einem Businessplan.	Zielformulierung und dann Überprüfung nach einem bestimmten Zeitraum	Zielerreichungskontrolle	K 3
3	G	3	10	Eine richtige Erfolgskontrolle braucht wirklich ein Ziel, eine Zielgröße, also die Bilanz, die Zahlen.	Zielgröße bei einer GmbH ist die Bilanz	Synonym = Bilanz	K 7
3	G	11	1	Alle Dinge in der Wirtschaftsförderung werden nach dem üblichen Verfahren des Projektmanagements gesteuert, d. h. es gibt vorher sowohl eine inhaltliche als auch eine finanzielle Beschreibung dessen, was gemacht werden soll.	Vorab inhaltliche und finanzielle Beschreibung des Vorhabens der Wirtschaftsförderung	Projektmanagement: inhaltliche und finanzielle Beschreibung, quantitativ	K 4
3	G	11	1	Für jedes Projekt gibt es vorher eine Kostenberechnung, eine Kalkulation zu den Ausgaben und Einnahmen.	Controlling in Form von projektbezogener Kostenkalkulation	Controlling als Erfolgskontrolle	K 4
3	G	11	1	Nach der inhaltlichen Konzeption folgt die tendenzielle, und das wird entsprechend danach geprüft.	Erfolgskontrolle als inhaltliche Konzeption im vorher-nachher-Vergleich	Vorher-Nachher-Vergleich der Inhalte	K 4

3	G	11	1	Inhaltlich werden zur Zeit die Projekte des Citymarketings während ihrer Durchführung evaluiert.	Erfolgskontrolle findet in Form einer Evaluation statt	Evaluation als Erfolgskontrolle	K 3
3	G	11	1	Bei Veranstaltungen wird eine Kundenzufriedenheitsanalyse oder auch eine Kundenerwartungsanalyse durchgeführt, indem ca. 2 000 Personen nach ihrer Meinung und ihren Vorstellungen gefragt werden.	Erfolgskontrolle findet in Form einer Kundenzufriedenheitsanalyse oder einer Kundenerwartungsanalyse statt	Kundenzufriedenheitsanalyse und Kundenerwartungsanalyse als Erfolgskontrolle, qualitativ	K 4
3	G	11	1	Nach der Evaluation zeigt sich, ob Projekte oder Veranstaltungen fortgeführt werden oder nicht. Das ist im Prinzip das Muster. Für den Bereich Wirtschaftsförderung wird etwas Vergleichbares aufgebaut.	Ergebnisse der Evaluation werden ausgewertet und als Änderungen eingebracht. Auch für Wirtschaftsförderung geplant	Evaluation als Erfolgskontrolle	K 9
3	G	11	3	Eine Erfolgskontrolle für die gesamte Wirtschaftsförderung wird nur in Teilbereichen durchführbar sein, z. B. bei isolierten Projekten wie dem Clustermanagement, welches dann analog zum Eventmanagement sehr gut evaluiert werden kann.	Erfolgskontrolle wird nur in bestimmten Einzelprojekten möglich sein	Nur Einzelprojekte, Methode	K 6
3	G	11	4	Die gesamte Wirtschaftsförderung ist jedoch nicht in einzelne Projektbereiche unterteilbar. Ergebnisse werden zwar quantitativ erfasst, aber qualitativ existiert natürlich grundsätzlich das Problem der Einschätzung von Ergebnissen.	Quantitative Erfassung ex ante ohne Aussage über Qualität	Quantitative Erfassung ex ante ohne Aussage über Qualität	K 6

3	G	11	5	Erfolgskontrolle ist, wenn das Ergebnis der Evaluierung in einem höchst möglichen Maß mit den vorher definierten Zielen unter der Ausnutzung der bereitgestellten Mittel erbracht wird. Also man hat eine inhaltliche Definition, man hat eine finanzielle Kalkulation, man setzt sich bestimmte Meilensteine, bis zu welchem Zeitpunkt bestimmte Dinge gemacht sein sollten. Danach wird die Evaluation gemacht, in dem Sinne, als dass man prüft, ob die vorher definierten Ziele und gegebenenfalls auch Meilensteine nach quantitativen Maßstäben, auch finanziell, erreicht wurden oder nicht.	Erfolgskontrolle ist Evaluierung der zuvor inhaltlich definierten und quantifizierten Ziele und der eingesetzten Mittel nach einem bestimmten Zeitraum sowie die Aussage, ob Ziele erreicht wurden oder nicht	Evaluation im Sinne einer Zielerreichungskontrolle zu bestimmten Zeitpunkten	K 3, K 11
3	G	11	6	Also quantitativ kann man Erfolgskontrolle machen, indem man die Zahl der Unternehmensbesuche festlegt, die Anzahl der Unternehmenskontakte ermittelt, die Zahl der daraus resultierenden und abgewickelten bzw. bearbeiteten, nicht der gelösten Aufgaben erfasst.	Parameter könnten Zahl der Unternehmensbesuche und -kontakte, Anzahl der abgewickelten Aufgaben, nicht der gelösten Aufgaben, sein	Quantifizierung anhand Parameter: abgewickelte oder nicht gelöste Aufgaben, Unternehmensbesuche und -kontakte	K 9
3	G	11	6	Erfolgskontrolle machen wir insofern, indem wir einfach eine quantitative Erfassung der Anzahl der besuchten Unternehmen aufnehmen.	Eingesetzter Parameter ist Anzahl der besuchten Unternehmen	Parameter: Anzahl der besuchten Unternehmen, quantitativ	K 4
3	A	13	1	Dieses Jahr wurde noch keine Erfolgskontrolle durchgeführt.	Noch keine Erfolgskontrolle durchgeführt	Erfolgskontrolle nein	K 1

3	A	13	1	Es gibt Zielvereinbarungen bzw. Kontrakte, die Teil des Haushaltsplanes sind, anhand derer und der Kennzahlen die dort genannt sind, natürlich schon eine Art Erfolgskontrolle stattfindet.	Eine Art von Erfolgskontrolle mittels Zielvereinbarungen und Kennzahlen	Kennzahlen und Zielvereinbarungen, eine „Art Erfolgskontrolle“	K 4, K 7
3	A	13	1	Beispielsweise ist in der Bestandspflege ein konkret messbares Ziel die Zahl der Unternehmensbesuche pro Jahr, außerdem die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, wobei auf die neu geschaffenen Arbeitsplätze nur mittelbar Einfluss besteht. Die Zahl der Arbeitsplätze in eigenen Immobilien immer eine Kennzahl, die der Gemeinde als Erfolgskontrolle bekommt. Dann natürlich die Zahl der Existenzgründungen, die im Rahmen vom städtischen Existenzgründerförderprogrammen gefördert werden. Außerdem wird eine Unternehmensbefragung zu Standortfaktoren und zur städtischen Wirtschaftsförderung durchgeführt, wo auch eine Art Benotung oder Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Das sind jetzt so die Dinge, also eher sehr niedrig vom Aufwand.	Konkret messbare Ziele sind: Zahl der Unternehmensbesuche pro Jahr, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, wobei nur mittelbar Einfluss besteht, vermietete Gebäude, Zahl der Arbeitsplätze, Zahl der Existenzgründungen, geförderte Existenzgründer. Geplant ist Unternehmensbefragung zu Standortfaktoren und zur städtischen Wirtschaftsförderung, mit Benotung als Erfolgskontrolle. Der Aufwand ist jedoch sehr gering	Kennzahlen zwar definiert, kein unmittelbarer Einfluss der Wifö, Aufwand gering gehalten, Erfolgskontrolle ist eine Art Benotung	K 10, K 3
3	A	13	2	Kennzahlen sind immer schwierig, weil Wirtschaftsförderung ja oftmals nicht unmittelbar wirkt, sondern eher mittelbar.	Wirtschaftsförderung wirkt oftmals nur mittelbar	Wirksamkeit nur mittelbar, fehlende Kausalität	K 6

3	A	13	2	Die projektbezogene Erfolgskontrolle ist relativ einfach einführbar und der Erfolg kann beziffert werden.	Bei Einzelprojekten ist der Erfolg einfach zu beziffern und daher leichter durchzuführen	Erfolgskontrolle bei Projekten einfach	K 4
3	A	13	3	Also ich sage jetzt mal, wenn wir eine Veranstaltungsreihe einführen, da ist natürlich Erfolgskontrolle zum einen, wie wird sie besucht und zum anderen könnte man ja in einem viertel oder halben Jahr eine Umfrage machen, wie die Inhalte, die dort vermittelt wurden, umgesetzt werden konnten und was es den Leuten gebracht hat. Dass man auch eine Rückmeldung hat zu solchen Dingen, die eigentlich sonst immer mehr oder weniger so zufällig geschieht.	Beispiel für Erfolgskontrolle ist die Zahl der Besucher pro Veranstaltung sowie eine Zufriedenheitsanalyse nach einem bestimmten Zeitraum	Besucheranzahl und Zufriedenheit bei Veranstaltungen, qualitativ	K 4, K 10
3	A	13	4	Zur Zeit wird Erfolgskontrolle nicht über einzelne Projekte, sondern nur über die Kennzahlen in der allgemeinen Wirtschaftsförderung durchgeführt.	Nur Kennzahlen für die allgemeine Wirtschaftsförderung	Erfolgskontrolle in der gesamten Wirtschaftsförderung	K 5
3	A	13	4	Es wird natürlich immer geschaut, war das jetzt ein Erfolg oder nicht. Aber natürlich nicht bewusst und nicht strukturiert.	Prüfung des Erfolges ja, aber nicht bewusst und nicht strukturiert	Erfolgskontrolle unbewusst und nicht strukturiert	K 4, K 11
3	A	13	6	Die allgemeine Erfolgskontrolle ist klar, es wird ein Kontrakt veröffentlicht und dieser Kontrakt ist Teil des Haushaltsplans. Und die projektbezogene Erfolgskontrolle ist rein intern.	Allgemeine Erfolgskontrolle ist extern und projektbezogene Erfolgskontrolle nur intern	Unterschied zwischen der allgemeinen und projektbezogenen Erfolgskontrolle	K 3

3	A	13	7	Im Haushaltsplan für die nächsten beiden Jahre steht ein Soll drin, so dass beim nächsten Haushaltsplan ein Soll-Ist-Vergleich stattfinden kann.	Jahreszahlen, die nach Ablauf eines Zeitraumes verglichen werden.	Soll-Ist-Vergleich im Haushaltsplan	K 4
3	A	13	8	Es ist nicht bekannt, dass schon einmal personelle Konsequenzen folgten, weil die Zahlen nicht erreicht wurden. Die Zahlen sind nur sehr vage in der Wirtschaftsförderung, da eine Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Wachstum und der wirtschaftlichen Lage besteht, die tatsächlich nur mittelbar beeinflussbar ist und nicht unmittelbar.	Keine Konsequenzen, wenn Zahlen nicht erreicht wurden, weil die Zahlen in der Wirtschaftsförderung nur sehr vage sind und eine Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Wachstum und der wirtschaftlichen Lage besteht, die nur mittelbar beeinflussbar ist	Keine Konsequenzen, da keine kausalen Zusammenhänge feststellbar	K 6
3	A	13	9	Also ich finde Erfolgskontrolle grundsätzlich wichtig, weil es einfach zu einer richtigen Vorgehensweise gehört.	Erfolgskontrolle gehört zu einer richtigen Vorgehensweise	Erfolgskontrolle ist richtige Vorgehensweise	K 2, K 11
3	A	13	9	Ich habe ein Ziel, ich habe einen Weg zu diesem Ziel. Letztendlich habe ich dann ein Ergebnis und ich muss dann vergleichen, ob dieses Ergebnis übereinstimmt, was ich erreichen wollte, und inwieweit das Ziel erreicht wurde und inwieweit jetzt ein Erfolg da ist.	Das Ergebnis auf dem Weg zur Erreichung der Ziele wird verglichen mit den Zielformulierungen und als Erfolg gewertet oder nicht	Ziel, Maßnahmen, Ergebnis anhand Soll-Ist-Vergleich, Entscheidung über Erfolg	K 4

3	A	13	9	Erfolgskontrolle stößt immer dann an ihre Grenzen und hat Probleme, wenn die Wirtschaftsförderung nicht unmittelbar beeinflussen kann. Erfolgskontrolle ist dann durchführbar, wenn Wirtschaftsförderung wirklich verantwortlich ist für das, was geschieht, was gemacht wurde und was dabei herauskommt.	Erfolgskontrolle stößt an Grenzen, wenn Wirtschaftsförderung keinen unmittelbaren Einfluss auf gesamtwirtschaftliche Entwicklung hat	Einfluss der Wirtschaftsförderung nicht unmittelbar	K 6
3	A	13	9	Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten kann eben nicht unmittelbar beeinflusst werden.	Kein unmittelbarer Einfluss auf Parameter Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten möglich	Erfolgskontrolle nicht möglich, wenn unmittelbarer Einfluss fehlt	K 10
3	A	13	9	Unternehmensbesuche sind unmittelbar zu beeinflussen, weil die Anzahl der anlassfreien Firmenbesuche festzulegen geht. Anlassbezogen ist das ja dann wieder was anderes.	Zahl der anlassfreien Unternehmensbesuche unmittelbar zu beeinflussen	Erfolgskontrolle bei Anzahl anlassfreier Firmenbesuche möglich	K 10
3	A	13	9	Erfolgskontrolle ist grundsätzlich dort gut, wo der Erfolg unmittelbar beeinflusst werden kann, so dass eine Durchführung von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung differenziert erfolgen sollte.	Differenzierung notwendig und Erfolgskontrolle nur dort durchführen, wo der Erfolg unmittelbar beeinflusst werden kann	Erfolgskontrolle nur dann durchführen, wenn Einflussmöglichkeit gegeben ist	K 9
3	A	6	1	Das Thema Erfolgskontrolle wird im Rahmen der Zertifizierung Qualitätsmanagement seit neun oder zehn Jahren durchgeführt.	Erfolgskontrolle seit ca. zehn Jahren im Rahmen der Zertifizierung Qualitätsmanagement	Erfolgskontrolle im Rahmen von Zertifizierung seit ca. zehn Jahren	K 1

3	A	6	1	Im Rahmen eines regelmäßigen Zertifizierungsprozesses gibt es Bemühungen, die Kontrollen, Evaluationen und Verbesserungen transparent und durchsichtig durchzuführen und zu dokumentieren.	Zertifizierungsprozess, der regelmäßig kontrolliert, evaluiert, verbessert und dokumentiert	Zertifizierungsprozess mit Kontrolle, Evaluation, Verbesserung und Dokumentation, quantitativ und qualitativ	K 4
3	A	6	1	Kleine Bausteine unterliegen der Erfolgskontrolle, beispielsweise die Durchführung von Pressekonferenzen im Rahmen von Projekten, da wird eine Benchmark gesetzt, z. B. mindestens fünf Vertreter von bestimmten Medien am Tisch haben. Wenn das nicht erfolgt ist, dann wurde sozusagen eine schlechte Pressearbeit geleistet oder eine schlechtere und dann wird versucht, das auf anderen Kanälen zu transportieren. Diese Benchmark wird dann auch regelmäßig überprüft und möglicherweise verändert.	Im Rahmen von Projekten, z. B. Pressearbeit, werden interne Benchmarks gesetzt und der Erfolg daran gemessen. Benchmark wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf verändert	Projektbezogene Benchmarks zur Kontrolle. Benchmarks unterliegen ebenfalls Kontrolle und bedarfsweiser Änderung	K 4
3	A	6	1	Bei anderen Projekten, z. B. branchen- oder gebietsbezogene Unternehmensgespräche, wird eine Marke von beispielsweise 15-20 % gesetzt. Dieser Anteil der zu diesem Gespräch eingeladenen Teilnehmer sollte dann auch tatsächlich bei der Veranstaltung vorzufinden sein, wenn dieses Ziel nicht erreicht ist, hat man sozusagen buchstäblich keinen Erfolg.	Erfolgsmessung findet anhand einer projektbezogen gesetzten Zielmarke statt	projektbezogen gesetzte Zielmarke	K 10

3	A	6	1	Erfolgskontrolle ist auch eine Frage der absoluten Höhe, kommen von 1.500 eingeladenen Leuten 150, also nur 10%, die Veranstaltung inhaltlich interessant, aber strategisch nicht von so großer Wichtigkeit ist, dann kann man immer mal sagen, dass es trotzdem erfolgreich ist. Das ist dann auch immer ein Abwägen, was ist Erfolg und was ist kein Erfolg oder ein weniger großer Erfolg.	Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg ist ein stetiges Abwägen bei Gewichtung von Projekten	Abwägen des Ergebnisses bezogen auf Gewichtung von Projekten	K 6
3	A	6	1	Geringe Kommunikationsverluste sind Bestandteil einer Erfolgskontrolle. Permanente Erfolgskontrolle findet durch kurze oder niedrige Hierarchien statt, d. h. ständiger Kontakt mit dem Oberbürgermeister, der Amtsleitung, die permanent über den Sachstand und die Ziele gebrieft werden.	Enger Kontakt zu den Vorgesetzten sorgt für permanente Erfolgskontrolle durch geringe Kommunikationsverluste	Enger Kontakt führt zu geringen Kommunikationsverlusten	K 3
3	A	6	2	Erfolg ist sehr stark abhängig von anderen Institutionen oder Ebenen, da sind der Wirtschaftsförderung die Hände gebunden. Erfolgskontrolle ist immer auf einen Einflussbereich beschränkt und in manchen Situationen werden der Verwaltung sehr schnell die Grenzen gezeigt.	Erfolg ist abhängig von anderen Institutionen, auf die eine Wirtschaftsförderung keinen direkten Einfluss hat	Erfolg der Arbeit von Wirtschaftsförderung abhängig von anderen Faktoren	K 6

3	A	6	3	Erfolgskontrolle bedeutet für eine Wirtschaftsförderung, dass die Produkte oder Dienstleistung, die sie liefert oder anstößt, permanent bei jedem Schritt überwacht werden und immer wieder rückgefragt wird. Das beginnt bei den einfachen Briefen, die man verschickt, ob die angekommen sind, ob die verstanden sind, ob es da Fragen gibt. Also bei Dingen, die einem wichtig sind.	Erfolgskontrolle bedeutet eine permanente Überwachung der wichtigen Produkte und Dienstleistungen einer Wirtschaftsförderung	permanente Überwachung der wichtigen Produkte und Dienstleistungen	K 3
3	A	6	6	Man steht dann weiterhin entweder zur Verfügung bei weiteren Gesprächen und hat deswegen auch immer den Erfolgskontrollefühler an dem Prozess direkt dran.	Begleitung der laufenden Gespräche kommt einem Erfolgskontrollefühler gleich	Erfolgskontrollefühler durch enge Begleitung der Projekte, qualitativ	K 4
3	A	6	6	Kontrolle ist die permanente Begleitung der Unternehmen und Prüfung, ob die Wirtschaftsförderung es schafft, im Sinne des Unternehmens tätig zu werden. Welche Abstriche wurden beim Antrag, beim Vorhaben des Unternehmens vorgenommen, und wurde das Ziel erreicht, dass das ganze Vorhaben nicht scheitert und alle Beteiligten zufrieden sind.	Permanente Begleitung der Unternehmen und Kontrolle der Ergebnisse der investierten Arbeit	Kontrolle der investierten Arbeit in die Unternehmen, qualitativ	K 4

3	A	6	7	Es gibt Routinen wie z. B. Gespräche mit Unternehmen oder bestimmte Projekte, die verfahrensmäßig dokumentiert werden, wo in diesem Prozess bestimmte Bereiche routinemäßig abgearbeitet werden können. Aber es gibt auch Projekte, wo es zeitliche Phasen gibt, die nicht routinemäßig abgehandelt werden können, weil besondere Voraussetzungen vorhanden sind, die sich von Projekt zu Projekt unterscheiden, das kann man nicht in eine Routine fassen.	Manche Projekte können verfahrensmäßig dokumentiert werden, andere lassen sich nicht in eine Routine fassen	Routinen zur Dokumentation von Verfahren, qualitativ i.S.v. Dokumentation, Routine = quantitativ	K 4
3	A	6	7	Mittels Zertifizierungsprozess kann geprüft werden, ob die Parameter, die im Rahmen des Qualitätsmanagements verlangt werden, eingehalten werden, z. B. ist Kundenzufriedenheit ein wichtiger Parameter.	Zertifizierungsprozess lässt anhand von Parametern Prüfung von Projekten zu, die nicht routinemäßig abgehandelt werden	Parameter ist Kundenzufriedenheit, qualitativ	K 4
3	A	6	8	Kundenzufriedenheit wird beispielsweise gemessen, indem eine Flussmail oder ein Rundbrief nach einer Veranstaltung verschickt und gefragt wird, wie hat es Ihnen gefallen? Bei kleineren Projekten kann die Prüfung der Kundenzufriedenheit in bilateralen Gesprächen passieren oder durch eine Abfrage in Form eines Fragebogens, der einfach ausgelegt und beantwortet wird. Das sind die Felder, die Möglichkeiten, die genutzt werden.	Einzigste Möglichkeit für Erfolgskontrolle wird genutzt, indem die Kundenzufriedenheit anhand eines Fragebogens kontrolliert wird	einzigste Möglichkeit ist Kundenzufriedenheitsanalyse, qualitativ	K 4, K 5

3	A	6	9	Noten sind natürlich für eine standardmäßige Auswertung das Beste, Einfachste. Aber um letzten Endes auch mal schnell eine Bewertung zu erreichen oder eine Kundenzufriedenheit zu messen, sind qualitative Befragungen, also auch in bilateralen Gesprächen, besonders hilfreich und unkomplizierter. Das wird schon seit Jahren gemacht, dabei hilft eine eigens entwickelte Terminologie.	Benotung des Erfolges zwar gut, aber weniger hilfreich als qualitative Angaben	Spezifische Terminologie bei Interview ermöglicht qualitative Angaben über Erfolg	K 4
3	A	6	10	Ergebnisse werden einmal jährlich in einem Qualitätsmanagement-Review dokumentiert und ausgewertet. Das ist dokumentiert in Checklisten, die für die dokumentierten, routinierten Verfahren vorliegen. Teilweise wird das auch bei kleineren Projekten und Inhalten, die mit Kundenzufriedenheit gemessen werden, in Form von Aktennotizen abgelegt und steht damit immer wieder zur Verfügung für das jährliche Management-Review.	Einmal jährlich erfolgt Dokumentation der Ergebnisse anhand routinierter Verfahren und Checklisten oder Kundenzufriedenheitsanalysen	Quantitative und dokumentierende Erfolgskontrolle (qualitativ)	K 4
3	A	6	12	Ja, in der Regel sind wir natürlich auf eine Beschreibung erpicht, weil es uns am Weitesten hilft, denn wenn man nur eine Note vergibt, dann ist das sozusagen ein Totläufer. Wir wissen dann nur, es ist schlecht, aber wissen dann nicht, warum, weshalb, wieso.	Eine Benotung des Erfolges ist nicht aussagekräftig, da keine Hinweise auf die Gründe ersichtlich werden	Benotung ohne kausale Rückschlüsse, Beschreibung besser	K 4, K 11

3	G	1	1	Eine Erfolgskontrolle in Form einer Zielsetzung und einer Bewertung der Ziele, inwieweit sie erreicht wurden oder nicht, das gibt es nicht.	Es gibt keine Erfolgskontrolle in Form einer Zielerreichungskontrolle	Synonym = Zielerreichungskontrolle, keine Erfolgskontrolle	K 1, K 3
3	G	1	1	Ziele sind gesetzt, ein strategisches Handlungsinstrument erarbeitet und mit der Politik abgestimmt: Was soll in welcher Richtung getan werden und die Prüfung geschieht mehr oder weniger aus dem Bauch heraus oder vom Gefühl inwieweit her, was am Jahresende, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden oder inwieweit diese Ziele eben nicht erreicht wurden.	Strategien werden mit Zielen unterstützt, die Kontrolle erfolgt aus dem Gefühl heraus	Zielerreichungskontrolle nur qualitativ (aus dem Bauch heraus)	K 4
3	G	1	1	Ich glaube auch, dass es auch schwer ist, ein Instrument zu entwickeln, das auf alle Wirtschaftsförderungen angewendet werden könnte.	Nur schwer ein Instrument zur Anwendung bei allen Wirtschaftsförderungen zu entwickeln	übergreifende Methode fehlt	K 6
3	G	1	1	Jede Wirtschaftsförderung muss ihren eigenen Instrumentenkoffer entwickeln und aus den speziellen Gegebenheiten der Region oder der Stadt abgestimmte Handlungsfelder dann selbst bewerten, inwieweit das Ziel erreicht wurde oder nicht.	Jede Wirtschaftsförderung braucht spezifische Instrumente für die Zielerreichungskontrolle, die auf die besonderen Gegebenheiten und Handlungsfelder abgestimmt sind	Spezifische Zielerreichungskontrolle, abgestimmt auf Handlungsfeld	K 3, K 9
3	G	1	1	Auf Erfolgskontrolle wurde in jedem Fall in der Vergangenheit verzichtet und das ist auch nicht von der Politik eingefordert worden.	Erfolgskontrolle wurde nicht von der Politik eingefordert	Nicht von Politik gefordert	K 1

3	G	1	1	Am Ende des Jahres wird der neu eingeführte Jahresbericht im Stadtrat vorgestellt und mit den Fraktionen diskutiert. Wenn die Ergebnisse gut sind, dann gibt es kaum Beanstandungen in diesem Gremium, wenn die Ergebnisse in den Augen der Politik nicht gut sind, dann wird die Frage gestellt, warum die Wirtschaftsförderung nicht mehr getan hat. Bei der Diskussion mit der Politik wird darauf hingewiesen, warum der Erfolg nicht eingetreten ist bzw. wo die Gründe hierfür liegen könnten.	Jahresbericht wird im Stadtrat vorgestellt und über die Gründe der negativen Ergebnisse diskutiert	Jahresbericht und Diskussion nur der schlechten Ergebnisse; quantitativ und qualitativ diskutiert	K 4
3	G	1	3	Eine Beschreibung ist notwendig, weil man die Gründe, warum etwas schnell oder weniger schnell gelaufen ist, nicht so genau zuordnen kann.	Gründe, warum etwas wie lange gedauert hat, sind nicht eindeutig zuzuordnen	Keine eindeutige Zuordnung von Abläufen, fehlende Kausalität	K 6
3	G	1	3	Zu klären ist, ob ein Misserfolg das Versäumnis der Wirtschaftsförderung gewesen ist oder ob einfach die Politik nicht reagiert hat.	Zu klären ist, wer für negatives Ergebnis verantwortlich ist	Beispiel	K 10
3	G	1	3	Zu klären ist, wer Schuld trägt, wenn zum richtigen Zeitpunkt die Flächen nicht zur Verfügung stehen? Ist das die Wirtschaftsförderung oder ist das die Politik?	Zu klären ist, auf wessen Versäumnis Misserfolg zurückgeht	Beispiel	K 10

3	G	1	3	Wirtschaftsförderung ist nur ein Rädchen im Getriebe und kann letztlich nicht alle Entscheidungen treffen. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt dafür, warum die Durchführung von Erfolgskontrolle so schwer ist. Wirtschaftsförderung ist immer auf andere angewiesen, auf die Politik, dass die Gelder bereitgestellt werden, dass dieses oder jenes getan wird. Da kann ja die Wirtschaftsförderung nur darauf hinweisen, wo die Problematik liegt.	Erfolgskontrolle so schwierig, weil Wirtschaftsförderung nur ein Rädchen im Getriebe und abhängig von Politik ist	Wirtschaftsförderung abhängig, kann nicht unmittelbar einwirken, fehlende Kausalität	K 6
3	G	1	4	Eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft muss sich entsprechende Ziele setzen, diese Ziele auch kommunizieren und bekannt machen und am Ende eines Zeitraumes prüfen, inwieweit die Ziele erreicht werden konnten oder nicht. Das Ergebnis kann mit Externen oder mit der Politik oder mit anderen Stellen in der Verwaltung diskutiert werden.	Eine GmbH muss sich Ziele setzen, kommunizieren, nach einem bestimmten Zeitraum prüfen, ob Ziele erreicht werden konnten und die Ergebnisse dann diskutieren.	Zielerreichungskontrolle, Definition aber nur für GmbH abgegeben	K 3

3	G	1	4	Erfolge können schlecht von einem Externen bewertet werden, in der Form, dass man sagt, also die Wirtschaftsförderung XX kriegt diesmal die Note 3,5 und eine anderen Stadt, bei denen ist die Arbeitslosigkeit stärker zurückgegangen, die kriegen einen Prozentpunkt mehr. Das ist immer abhängig von den Zielen, die man sich selbst gesetzt hat und hier müssen also die speziellen Gegebenheiten eines Standortes und einer Region also mit einfließen.	Eine Benotung von volkswirtschaftlichen Parametern durch Externe ist nicht sinnvoll, vielmehr müssen die jeweiligen Ziele in Abstimmung mit den Gegebenheiten vor Ort bewertet werden	Zielerreichungskontrolle nur mit individuellen Zielen sinnvoll	K 11
3	G	1	4	Es gibt aber auch Literatur, die aussagt, wenn man Erfolgskontrolle will, kann man den Erfolg auch messen.	Es gibt Aussagen, dass eine Erfolgskontrolle funktioniert	Messung des Erfolges soll funktionieren	K 2
3	G	1	5	Im selben Zeitraum, in dem sich der Strukturwandel abgespielt hat, gab es zusätzlich die Situation, dass die XX Tausende von Arbeitsplätzen abgebaut haben. Zum gleichen Zeitpunkt und da ist die Arbeitslosigkeit natürlich in die Höhe geschneit. Aber das ist ein Sondereffekt, den gab es nur an ganz wenigen Standorten, so z. B. in XX. Das muss man wissen und muss das berücksichtigen. Ich kann aber nicht die Entwicklung der Arbeitslosigkeit als Kriterium für die Erfolgskontrolle nehmen, weil eben nicht alle Standorte gleichermaßen von so einer Problematik betroffen sind.	Parameter sind immer von den Effekten vor Ort abhängig zu bewerten	Mangel: Sondereffekte werden nicht mit einbezogen; Kausalität	K 6, K 11

3	A	14	1	Was das Thema Evaluierung anbelangt.	Begriffe werden gleich gesetzt	Synonym = Evaluierung	K 3
3	A	14	1	Es gibt keine quantifizierbare Evaluation, also was das Arbeiten mit Kennziffern anbelangt.	Keine quantifizierbare Evaluation mit Kennziffern	Erfolgskontrolle ohne Kennziffern	K 1
3	A	14	1	Es ist beabsichtigt, von einer externen Agentur Evaluation in regelmäßigen Abständen von Unternehmen in Form von Interviews zu machen. Die Fragen beziehen sich auf die Servicestandards, die Bearbeitungsgeschwindigkeit, die telefonische Erreichbarkeit, um Feedback von den Unternehmen zu bekommen, ein Gespür, inwieweit Zufriedenheit vorhanden ist und die Arbeit zu verbessern. Das ist bislang das Einzige, was es qualitativ in Form von Unternehmensbefragungen gibt.	Evaluation in Form von Unternehmensbefragungen, die extern die Ergebnisse der Arbeit misst	Extern durchgeführte Unternehmensbefragung, qualitative Interviews	K 4
3	A	14	1	Erfolgskontrolle hebt auf die Zufriedenheit mit der Arbeit der Wirtschaftsförderung ab.	Erfolgskontrolle misst die Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung	Zufriedenheitsmessung mit der Wirtschaftsförderung	K 3

3	A	14	2	Also wir haben das erstmalig durchgeführt in Form von telefonischen Interviews, was eine externe Agentur bei unseren Unternehmen gemacht hat. Wir haben uns dabei auf die für uns wichtigsten Unternehmen zunächst konzentriert. Das heißt, wir haben da die 250 wichtigsten Unternehmen vordefiniert und aus diesen 250 hat dann diese Interviewagentur 100 Unternehmen ausgesucht und befragt und es gab einen festen Fragenkatalog und zu einigen Parametern, wie eben z. B. telefonische Erreichbarkeit oder Kompetenz der Ansprechpartner oder Bearbeitungsgeschwindigkeit eben hießen und da konnten die Unternehmen auf einer Skala praktisch ihre Zufriedenheit zum Ausdruck bringen.	Beispiel für Erfolgskontrolle ist die Durchführung einer Zufriedenheitsanalyse durch externe Agentur	Beispiel	K 10
3	A	14	3	Für die Ergebnisse erfolgt eine Benotung im eigentlichen Sinne.	Ergebnisse liegen als Benotung vor	Benotung; quantitativ	K 4
3	A	14	5	Mit dem Ergebnis wurde so umgegangen, dass die Umfrage verwaltungsin-tern diskutiert, dem Wirtschaftsausschuss vorgestellt und in Form einer Pressekonferenz der Öffentlichkeit vorgestellt wurde.	Ergebnisse werden intern diskutiert und der Öffentlichkeit vorgestellt	interne Diskussion und externe Präsentation	K 4

3	A	14	5	Unternehmen, die sehr unzufrieden waren, die vergleichsweise schlechte Noten gegeben haben, werden im Nachgang gezielt aufgesucht, um nachzuhaken, wo in der Vergangenheit vielleicht mal was schief gelaufen ist.	Nachbereitung der Ergebnisse als Konsequenz der Evaluation	Fehlerbereinigung	K 8
3	A	14	5	Eine Umfrage sollte im Drei-Jahres-Turnus wiederholt werden, so dass kontrolliert werden kann, ob es Fortschritte gab.	Umfrage soll im Drei-Jahres-Rhythmus wiederholt werden, um Veränderungen festzustellen.	Regelmäßige Evaluierung zur Kontrolle von Veränderungen	K 9, K 3
3	A	14	6	Derzeit geht es primär um den Vergleich vorher – nachher.	Vorher-Nachher-Vergleich	Vorher-Nachher-Vergleich	K 4
3	A	14	6	Generell wäre, unabhängig von der Evaluierung der Wirtschaftsförderung, eine Bewertung generell vom Wirtschaftsstandort XX das Ziel, d. h. das Thema Benchmarking, weil man da natürlich schon mit Kennziffern arbeiten kann. Generell ist das Thema, wo steht der Standort XX im Vergleich mit anderen Standorten in Deutschland und wie entwickelt er sich im Zeitablauf? Aber das betrifft jetzt nicht primär die Evaluierung der Wirtschaftsförderung.	Unabhängig von der Evaluierung der Wirtschaftsförderung ist eine Bewertung des Wirtschaftsstandortes XX, d. h. das Thema Benchmarking anzustreben, weil da mit Kennziffern gearbeitet wird	Benchmarking und Evaluierung	K 9, K 3
3	A	14	7	Das generelle Verständnis für Wirtschaftsförderung wäre, dass es den Unternehmen „besser“ geht, als wenn es keine Wirtschaftsförderung gäbe. Und Erfolgskontrolle wäre dann der Versuch, diesen Zusammenhang zu quantifizieren.	Erfolgskontrolle versucht quantifizierend festzustellen, dass es den Unternehmen mit Wirtschaftsförderung besser geht, als ohne	Quantifizierende Feststellung der Zustandsverbesserung durch Wirtschaftsförderung	K 3

3	A	14	7	Erfolgskontrolle ist sehr schwierig, weil sehr viele Einflussfaktoren auf Unternehmen Auswirkungen haben, die außerhalb dessen sind, was seitens der Wirtschaftsförderung beeinflussbar ist. Und das ist natürlich immer ein Grundproblem.	Auf viele Einflussfaktoren hat die Wirtschaftsförderung keinen Einfluss, so dass kein kausaler Zusammenhang hergestellt werden kann	Einfluss der Wirtschaftsförderung ungewiss; Kausalität	K 6
3	A	14	7	Aus meiner Sicht kann man nur Erfolg definieren, wenn man das eigene Handeln verbessern kann oder da einen entsprechenden Einfluss drauf hat.	Erfolgskontrolle ist nur da möglich, wo das eigene Handeln tatsächlich Einfluss hat	Erfolgskontrolle nur möglich bei direkter Einflussmöglichkeit	K 9
3	A	14	7	Erfolgskontrolle ist nur heruntergebrochen auf Projektbasis möglich, d. h. man hat bei Projekten gewisse Ziele zuvor definiert, z. B. Teilnehmerkreis, mitwirkende Unternehmen oder sonstige positive Effekte und prüft nach Abschluss des Projektes, ob die Ziele erreicht wurden.	Nur heruntergebrochen auf Projektbasis möglich, indem Zielvorgaben nach Abschluss des Projektes auf Erreichung geprüft werden	Zielerreichungskontrolle nur projektbezogen	K 9
3	A	14	7	Was die Wirtschaftsförderung insgesamt unabhängig von Projekten anbelangt, ist es aus meiner Sicht eben nicht möglich, außerhalb von irgendwelchen Unternehmensbefragungen eine Erfolgskontrolle durchzuführen.	Erfolgskontrolle für die gesamte Wirtschaftsförderung nur durch Unternehmensbefragungen möglich	Nur Unternehmensbefragungen sinnvoll (Ergebnisschreibung)	K 9, K 11

Tab. 22: Übersicht der Experteninterviews

lfd. Nr.	Interview-Nr.	Experte	Stadt	Zahl der Einwohner	Kategorie	Zahl der Mitarbeiter*	Organisationsform	Name der Organisation	Datum der Befragung
1	17		Hansestadt Hamburg	1.700.000	1	45 plus	Amt	Behörde für Wirtschaft und Arbeit (BWA), Amt Wirtschaft, Luftverkehr und Schifffahrt, Abteilung Wirtschaftsförderung	29.08.2008
2	12		Köln	986.000	1	40	Amt	Amt für Wirtschaftsförderung Köln	22.08.2008
3	9		Dortmund	588.000	1	80	GmbH	Wirtschaftsförderung Dortmund, Eigenbetrieb der Stadt Dortmund	14.08.2008
4	24		Bremen	547.000	1	150	GmbH	Der Senator für Wirtschaft und Häfen: Sektorale Wirtschaftsförderung Bremen	01.09.2008
5	19		Leipzig	505.000	1	25-30	Amt	Stadt Leipzig - Amt für Wirtschaftsförderung	01.09.2008
6	23		Dresden	500.000	1	45	Amt	Landeshauptstadt Dresden, Geschäftsbereich Wirtschaft, Amt für Wirtschaftsförderung	10.10.2008
7	4		Nürnberg	500.000	1	23	Amt	Amt für Wirtschaft Nürnberg	17.07.2008
8	25		München	1.300.000	1	21	Amt	Landeshauptstadt München Referat für Arbeit und Wirtschaft - Wirtschaftsförderung	05.11.2008

8 **	7		Düsseldorf	580.000	1	24	Amt	Wirtschaftsförderungsamt der Stadt Düsseldorf	12.08.2008
1	20		Bochum	376.000	2	30	Amt	Stadt Bochum, Wirtschaftsförderung	01.09.2008
2	18		Wuppertal	358.000	2	18	GmbH	Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsgesellschaft Wuppertal mbH	01.09.2008
3	21		Bonn	314.000	2	19	Amt	Amt für Wirtschaftsförderung der Bundesstadt Bonn	02.09.2008
4	2		Karlsruhe	285.000	2	20	Amt	Amt für Wirtschaftsförderung Karlsruhe	16.07.2008
5	16		Chemnitz	246.000	2	8	GmbH	Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH	29.08.2008
6	15		Magdeburg	229.000	2	20	Amt (Dezer-nat)	Wirtschaftsdezernat Magdeburg	29.08.2008
7	10		Bielefeld	326.000	2	14	GmbH	WEGE mbH Bielefeld	15.08.2008
8	8		Münster	271.000	2	12,5	GmbH	Wirtschaftsförderung Münster GmbH	13.08.2008
1	22		Hagen	198.000	3	12	GmbH	Wirtschaftsförderung Hagen GmbH	09.09.2008

2	5		Darmstadt	139.000	3	18	Amt	Darmstadt - Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung	23.07.2008
3	3		Ingolstadt	121.000	3	3	GmbH	IFG- Ingolstadt GmbH	16.07.2008
4	11		Pforzheim	119.000	3	6	GmbH	WSP - Wirtschafts- und Standortmarketing Pforzheim	15.08.2008
5	13		Reutlingen	112.000	3	3	Amt	Amt für Wirtschaft und Immobilien Reutlingen	22.08.2008
6	6		Offenbach	117.000	3	6	Amt	Amt für Wirtschaft und Liegenschaften Offenbach	24.07.2008
7	1		Kaiserslautern	105.000	3	7,5	GmbH	WfK Kaiserslautern GmbH (gemeinsame Wifö für Stadt und LK, 210.000 Ew.)	15.07.2008
8	14		Heilbronn	121.000	3	1	Amt	Stabsstelle für Wirtschaftsförderung Heilbronn	29.08.2008

Anhang

Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung - Analyse und Modifikation einer fragwürdigen Forderung -

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Akademischen Grades
eines Dr. phil.,
vorgelegt dem Fachbereich 09 – Chemie, Pharmazie und Geowissenschaften
der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

von
Gabriele Ackermann
aus Kandel
2012

Transkription der Gruppendiskussion (A)

Was halten Sie von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung?

1. Ist das jetzt angeschaltet? Damit die Diskussion mal beginnt. Einerseits wäre es wünschenswert, weil wir dann hoffentlich alle nachweisen können, dass wir alle gute Arbeit machen und dann das eine oder andere in unserem Leben vielleicht leichter wäre, andererseits sind wir dann aber auch bei der Grundsatzfrage, dass wir ja davon ausgehen müssen, wie wir vorhin ja in der Diskussion schon angesprochen haben, es sehr schwierig möglich sein wird, tatsächlich dann untereinander Vergleiche herzustellen.¹
2. Aber dann stellt sich die Frage, messe ich mit meinen Kriterien, messe ich mit Ihren Kriterien? Mit welchen Kriterien messe ich? Zufriedenheit in der Wirtschaftsförderung? Was vergleiche ich bei der Erfolgskontrolle? Mit wem vergleiche ich mich? Das sind alles Fragen, die ich erst beantworten muss.
3. Um da gleich anzuschließen, für mich es das beste Beispiel Erfolgskontrolle bei der Existenzgründungsberatung. Für mich persönlich ist es auch ein Erfolg manche persönlich davon abzuhalten, insofern ist es wichtig als Erfolgsbarometer nicht nur die Zahl der gegründeten Unternehmen zu nehmen, und insofern, denke ich, ist es immer schwierig, Kriterien festzulegen.
4. Grundsätzlich zum Thema Erfolgskontrolle, das ist wichtig, auch in der Wirtschaftsförderung, dieser Auffassung bin ich, das hängt wohl damit zusammen, dass die Wirtschaftsförderungen von öffentlichen Geldern gespeist werden, also von Steuergeldern. Da die Bevölkerung ein Recht darauf hat, zu erfahren, was mit den Geldern passiert und ob diese erfolgreich eingesetzt werden. Dass das im Einzelfall schwierig ist und man bestimmte Themen nur schwer kontrollieren kann, z.B. in der Bestandspflege ist es schwierig aber in anderen Feldern z. B. in der Projektarbeit ist das doch schon machbar.
5. Es gibt sicherlich eine Reihe von Daten, die doch gewisse Näherung ermöglichen, inwieweit man durch wirtschaftsförderliche Aktivitäten gewisse Erfolge hat, beispielsweise

¹ Diese Äußerung bezieht sich auf eine Diskussion, die im Zusammenhang des Tagesordnungspunktes vom 28.09.2006, TOP 3, „Aufbau eines strategischen Steuerungsinstrumentes für Städte in Baden-Württemberg am Beispiel des Handlungsfeldes Wirtschaft mit anschließender Diskussion, Referent: Prof. Dr. Katz, geführt wurde.

in Form der Veränderung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten oder in der Veränderung des Firmenbestandes oder in einem möglichst positiven Saldo bei Gewerbean- und -abmeldungen oder im Aufkommen und dessen Veränderung der Gewerbesteuer. Es ist sicherlich wichtig, dass man im Sinne einer Erfolgskontrolle darstellt, dass man auf jeden Fall besser wegkommt mit einer Wirtschaftsförderung, als wenn man sich die Wirtschaftsförderungsorganisation wegdenken würde.

6. Wir haben in XX über 1000 Unternehmen mit Beschäftigten und egal ob wir jetzt fünf oder 15 Mitarbeiter hätten, einen engen Kontakt zu allen Unternehmen zu halten ist einfach nicht möglich, also muss man sich auf die konzentrieren, die entweder proaktiv auf einen zukommen mit konkreten Fragen oder wo man aufgrund anderer Informationen weiß, dass es hier Sinn macht nachzufragen, Zeitungsartikel oder generelle Branchenthematik. Zum zweiten bietet die Stadt in vielen Dingen ja nur Rahmenbedingungen, es ist ja nur ein Teil des Gesamtgefüges wo unternehmerische Entscheidungen beeinflusst werden. Am Ende kann man nur sagen und auch dokumentieren, mit wem man was verhandelt und besprochen hat und mit welcher Zielsetzung und alle die Dinge, die man dann im Nachhinein versetzt erfährt, i.S.v. Firma geschlossen, die aber nie gefragt haben, zu keinem Zeitpunkt. Das ist die andere Hälfte und da fragt man sich natürlich selber, hättest Du das wissen müssen oder wissen können. Aber auch das Zeitbudget ist ja nur begrenzt da und das führt bei uns zu einer sehr pragmatischen Herangehensweise, so dass wir uns zuallererst mal auf das konzentrieren, wo die Leute auf uns zukommen, weil damit dann auch schon 80 % der Zeit meistens ausgeschaltet ist.

7. Ich denke, dass man im Klaren sein muss, dass die Wirtschaftsförderung nur ein Spieler auf dem Feld ist unter vielen Spielern, vielen Akteuren und es sicherlich vermessen wäre sowohl im Erfolgsfall als auch im Misserfolgsfall zu sagen, das liegt jetzt originär an der Wirtschaftsförderung, wie sie den Standort entwickelt. Das sind so viele Faktoren, die da wichtig sind, ich glaube in unserer Stadt ist es nicht nur die brillante Arbeit der Wirtschaftsförderung wie sie am Standort vorkommt, sondern es sind viele verschiedene Faktoren, die dort 'ne Rolle spielen. Was aus meiner Sicht wichtig ist, auch vor dem Hintergrund, wir haben in XX rd. 80.000 gemeldete Gewerbebetriebe, selbst wenn ich ein Drittel abziehe, z. B. diejenigen, die nur einen Einkaufsschein für die Großmärkte haben, ist es völlig illusorisch mit denen allen Kontakt zu haben, aber es ist glaube ich wichtig, dass innerhalb der Stadtverwaltung, die ja doch vor Ort für die ganzen Organisationen für alles

mögliche zuständig ist, ein Bereich ist, der als Ansprechpartner für die Wirtschaft dient, ohne dass er jetzt wiederum Eigeninteresse verfolgen muss. Also wenn ich jetzt zur Stadtplanung gehe und auf das Stadtsteueramt gehe, dann sind originäre Eigeninteressen da, da kann der Kollege gar nicht so frei mit dem Unternehmen reden. Diese Moderationstätigkeit, die auch in der Wirtschaftsförderung gegenüber der Wirtschaft dann innerhalb der Stadtverwaltung erfolgt, ist eine der wichtigen Aufgaben und die wird auch ein bisschen unterschätzt oder in den Aufgabennennungen unterschlagen, das halte ich schon für einen Grund, dass man sagt, gerade in den Großstädten, wo die Bürgermeister nicht so intensiv um alle Firmen kümmern können: man hat eine Stelle, die einfach ganz offen mit der Wirtschaft redet und wo auch ein gewisses Verständnis für die Wirtschaft da ist.

8. Für mich stellt sich zunächst einmal die Frage: gibt es in der Tat Instrumente, die uns zur Verfügung stehen, um nachweislich Wirtschaftsförderung aktiv zu betreiben? Wenn also hier Instrumente bekannt sind, würde ich sie ganz gerne kennen lernen. Also, ein Instrument ist ja Voraussetzung dafür, dass ich etwas fördern kann, ja, aber muss ja zunächst einmal wissen: ist es tauglich, ist es erprobt? So ein Set von erfolgreichen Instrumenten, die quantitativen und qualitativ Erfolg darstellen, also wie man Erfolg messen könnte, fehlt.

9. Wir werden ständig an unserem Erfolg gemessen: durch die Öffentlichkeit, die Politik, Gemeinderat, den OB, durch die Presse, insofern stellt sich die Frage nicht, ob eine Erfolgskontrolle notwendig ist oder nicht, wir haben sie schlichtweg. Wir werden beurteilt, weil wir eben auch in der Regel Steuergelder einsetzen, so wir sie nicht für unsere Aufgaben nicht kommerzialisiert haben und selbst erwirtschaften. Insofern müssen wir uns der Diskussion stellen, wir können ihr nicht ausweichen mit dem Hinweis, es gäbe keine Parameter oder ähnliches. Es ist nicht so, dass unsere Arbeit monokausal zu betrachten ist, sondern dass es da viele Einflüsse gibt, aber so wie der Tourismusdirektor bei uns einmal im Jahr vor dem Gemeinderat Rechenschaft ablegen muss über die Hotelbettenbelegung, geben wir Rechenschaft ab über die Arbeitsplatzentwicklung, nicht die Arbeitslosigkeit; das möchte ich klar sagen, sondern die Arbeitsstättenentwicklung, die ist für mich ein ziemlich glasklarer Parameter, dafür können wir nicht alleine verantwortlich gemacht werden, aber es ist eben mit ein Indikator. Genauso die Frage: XX, hast Du Dein Gründerzentrum voll, was tust Du dafür, und dafür, dass es nicht leer ist oder wie sieht es aus mit den Grundstücksverkäufen, hast Du den Haushaltsansatz erfüllt und ähnliches? Das

sind alles in meinen Augen völlig legitime Fragen, die den Erfolg einer Wirtschaftsförderung bemessen.

10. Noch mal konkret auch zur Frage. In der Systematik der Aufgaben, die die Kommunen haben, ist die Wirtschaftsförderung eine freiwillige Aufgabe und das muss bei einem produktorientierten Haushalt angegeben werden, wird auch angegeben. Vor dem Hintergrund immer knapperer Haushaltsressourcen steht deshalb immer die Frage im Raum: brauchen wir eine Wirtschaftsförderung? Die Frage müssen wir beantworten. Deswegen können wir uns auch der Frage des Erfolgs nicht entziehen. Nach meiner Wahrnehmung ist im großen Kreis der breiten Öffentlichkeit, also Bevölkerung, Wahlbevölkerung die Aufgabe der Wirtschaftsförderung so nicht bekannt. Man kann sich etwas darunter vorstellen, was man mit Schulen macht, mit Kultur macht, aber Wirtschaftsförderung ist sehr abstrakt, was wir tun, jedenfalls im breiten Kreis der Wahlbevölkerung, insofern ist es wichtig und notwendig, dass wir geeignete Verfahren und Instrumente finden, um zu zeigen, wie wir einen Standort und damit auch der Wohnbevölkerung mit unserer Tätigkeit helfen können. Also wir machen zwei Dinge, drei: Zum Jahresende gibt es eine relativ einfache Übersicht über Marketingaktivitäten. Auffallend ist, dass der Ausschuss sich noch nie mit einer Frage auseinandergesetzt hat, das wird unter Verschiedenes zur Kenntnis, weil man natürlich zugeben, wir wollen auch nicht einsteigen, warum das Plakat rot oder gelb ist, aber mal eine Frage im positiven Sinne „mir fehlt dies oder jenes“ oder „ist das richtig“ so eine Frage kann man sich ja problemlos stellen, findet also gar nicht statt. Finde ich auch frappierend, steht immerhin ein Budget von 50, 60 tausend Euro dahinter, es wird gar nicht gefragt, wie war es denn im letzten Jahr, was kostet das? Das zum einen. Seit fünf Jahren machen wir einen Jahresrückblick, den wir versuchen zu kommunizieren, über die Zeitung, den wir auch offen ins Internet stellen, damit man auch selber nachher weiß, was man im Jahre 2002 oder 2001 gemacht hat. Denn da gehen die Zahlen sonst mal verloren. Zur Frage Bestandspflege. Wir haben vor 5 Jahren begonnen einen Wirtschaftsempfang zum machen, abgesetzt von dem üblichen Neujahrsveranstaltungen, zusammen mit einer in der Regel kulturellen Veranstaltung. Wir haben einen XX-Club in XX. Besser als manch eine Großstadt haben wir Leute dahin eingeladen. Es kommen jetzt rd. 250 Entscheider. Und dann ist immer die Frage gewesen, das Geld, was wir da einsetzen, ist das da gut angelegt? Und mittlerweile kann ich also etliche Projekte, die bei einem Glas Wein nach der Vorstellung dort eingetütet worden sind. Man kann auch die Leute ganz gezielt platzieren, im Vorfeld wird schon gefragt, kommt der und der und können sich mich vor-

stellen, was wir dann natürlich auch machen und die Leute direkt so platzieren, dass sie dann ins Gespräche kommen, das merken sie dann teilweise dann auch gar nicht, bis hin zu echten Aufträgen für Projekte und dergleichen. Es sind dann aber auch Einzelfälle, die einem bekannt werden, die man wiederum kommunizieren muss, man kann das ja auch anonymisieren, muss nicht unbedingt sagen den Firmennamen, sondern sagt nur die Branche, mit dem Architekten, der hat gebaut, Volumen x, Auftrag ist in XX geblieben, also wir setzen dann auch auf solche Dinge, und die Erfolgskontrolle: da müssten wir eigentlich jeden befragen der Teilnehmer, welche Gespräche haben Sie geführt, haben sich daraus Kontakte ergeben? So eine Frage kann man aber nicht stellen, weil jedem dann klar wird, dass er dann eigentlich missbraucht wird dafür oder das könnte man zumindest punktuell so sehen. Also kann man am Ende nur die einem bekannt werdenden positiven Dinge daraus nehmen und dann eben kommunizieren, im Sinne von bekannt machen, was machen wird da eigentlich, weil erstmal könnte man ja meinen, da werden öffentliche Steuergelder verschwendet. Wenn man genauer hinkuckt, dann funktioniert das sehr wohl im Sinne der Bestandspflege.

11. Das Problem bei der Erfolgskontrolle ist ja auch, das wir oft „troubleshooter“ sind, bei Problemen, die innerhalb der Verwaltung liegen. Wie oft müssen wir Gespräche führen, mit dem Stadtplanungsamt, dem Baurechtsamt oder dem Verkehrsreferat? Wollen Sie das dann öffentlich machen, wie oft städtische Ämter den Unternehmen Schwierigkeiten oder Probleme bereiten?

12. Ich möchte noch mal was sagen zum Thema, ob wir Instrumente haben und Baukasteninstrumente. Ich denke, natürlich haben wir Instrumente, ich mein' in unserer täglichen Arbeit wenden wir diese Instrumente an, ich bin mir nur nicht sicher, ob diese Instrumente zur Erfolgskontrolle, also wirklich zur qualitativen Erfassung dienen. **Beispiel 1:** Wenn ich z. B. die Gewerbeflächenvermarktung nehme, stellt sich für mich die Frage: ich hab ein neues Gewerbegebiet zusammen mit den Stadtplanern entwickelt, ich bring es auf den Markt, es ist auf den ersten Schlag voll, bin ich dann ein toller und erfolgreicher Wirtschaftsförderer oder hab ich das Gebiet zu klein geplant? Umgekehrt: mir bleibt die Hälfte der Grundstücke übrig, bin ich dann ein Versager oder habe ich in weiser Voraussicht Flächenreserven für die Zukunft vorgehalten. Also wo lege ich dann hier den Indikator an? **Beispiel 2:** In der Statistik liest sich das ja dann auch immer sehr positiv, genauso wie Sie (vgl. Absatz 3) gesagt haben bei der Existenzgründung: soll ich alle möglichen Leute in

die Existenzgründung reinholen, damit ich meine Statistik habe und in zwei Jahren landen die dann beim Sozialamt mit `ner schönen Verschuldung oder soll ich wirklich sagen, Leute das hat überhaupt keinen Sinn und drück meinen eigenen Schnitt, um mich hinterher dann in meinem Controlling fragen zu lassen, warum ich meine Zahlen nicht erfüllt habe. Das halte ich für sehr gefährlich, weil einfach die Situationen zu unterschiedlich sind. Die Instrumente sind sicherlich da, und man kann sich sicherlich immer wieder auch überlegen, ob man nicht neue Instrumente schaffen muss, wie wir ja heute gehört haben, also das Thema Existenzsicherung oder Finanzierung ist vielleicht etwas was man stärker bespielen sollte, aber zu sagen man macht da so ein Benchmarking, man macht da wirklich Nummer 1, Nummer 2, Nummer 3, das ist ja immer die Gefahr, das man nicht mal mehr den vorderen Teil der Statistik, sondern nur noch den hinteren Teil mit den Nummern anschaut, warum sind wir nur Nummer 3 und nicht Nummer 1 oder 2 und sich die Diskussionen nur darauf beschränken und das halte ich gerade in unserem Bereich, wo das doch sehr multikausal ist, für sehr gefährlich.

13. Die Medaille hat zwei Seiten, es ist klar, dass das ein Interpretationsfeld ist, was sie da an Zahlen auftischen, aber das ist gerade das, was dazugehört, also das wir das erklären der Öffentlichkeit. Diese Tätigkeit eben auch.

14. Sie haben eine sehr aufgeschlossene Öffentlichkeit.

15. Ja, da gehe ich schon von aus, dass wir einen transparenten, offenen Rat haben, der auch Verständnis hat, genauso wie der unerbittlich sein kann.

16. Also ich glaube, dass es schwierig ist, ein Instrument zu entwickeln, um die Effizienz einer Wirtschaftsförderung zu messen. Das geeignet ist, um die unterschiedlichen Einrichtungen miteinander zu vergleichen. Ich meine, dass jeder muss sich seine eigenen Ziele setzen und die Erfolgskontrolle geschieht dann in der Weise, dass man am Ende des Jahres oder nach einem Mehrjahreszeitraum Bilanz zieht und schaut, inwieweit diese Ziele erreicht werden konnten oder inwieweit nicht, und das erreichte Ziel ist dann der Erfolgsmesser für die jeweilige Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Aber ein Instrument zu finden, das was der Herr XX schon gesagt hat (vgl. Absatz 12), da gibt es dann ein Ranking, ich glaube, das ist schlechterdings nicht möglich.

17. Ich will zwei Aspekte ansprechen: zum einen sind wir uns einig, ein wirklich objektives, so es denn gäbe, bewährtes Verfahren, wäre so kompliziert, dass es von denen, die uns tatsächlich kontrollieren, nämlich der Politik, überhaupt nicht verstanden würde. Dann haben wir ja gestern Beispiele erlebt, wie reduziert der Anspruch ist, wenn man der Politik was näher bringen will². Und der zweite Aspekt: schauen wir doch mal quer durch die Verwaltung, macht die Öffentlichkeitsarbeit, das Kulturamt, machen die Erfolgskontrollen? Objektiv messbar? Wieso stellen wir uns plötzlich dieser Diskussion? Andere freiwillige Bereiche in der Verwaltung tun das nicht, warum tun wir es?

18. Da möchte ich doch gleich darauf antworten. Ich denke, uns unterscheidet schon etwas zu anderen freiwilligen Aufgaben der Kommunen. Und zwar als Wirtschaftsförderung haben wir höhere Maßstäbe an uns selber, denn wir müssen ja angemessene Gesprächspartner für die Wirtschaft sein und deshalb halte ich eine Erfolgskontrolle für sehr wichtig, nur ich denke, mehr als das, was vorher schon angesprochen wurde, Zielvereinbarung und nachher Überprüfung der eigenen Ziele, sehe ich jetzt zur Zeit auch nicht als 'ne andere Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle und ich denke, jeder von uns wäre sehr dankbar, wenn einer der Kollegen kommen würde und sagen würde: So, jetzt, wir haben das ideale System gefunden.

19. Vielleicht können wir das Ganze auch ein bisschen überspitzt zusammenfassen. Unsere Erfolgskontrolle besteht darin, dass wir Akzeptanz in unseren Gremien finden und das heißt, ein Teil unserer Erfolgskontrolle ist das Geschick, das wir haben im Selbstmarketing. Das muss man mal ganz klar sagen. Das ist in XX wahrscheinlich anderes als in XX, in XX wieder anders als in XX, da muss jeder wissen, wie er mit seinem Gremium umgeht, was die sehen und hören wollen, was deren individuelle Kriterien sind und dann muss man darauf reagieren und auch noch das Geschick haben, das vernünftig verpackt rüberzubringen. Im Umkehrschluss heißt das natürlich, Benchmarking und Vergleich, gibt uns eigentlich überhaupt nichts, was es geben kann, und dafür gibt es diesen Kreis, das ist der gegenseitige Austausch, so dass man sagt, Mensch die Idee, die passt auch in mein

² Auch diese Äußerung bezieht sich auf eine Diskussion, die im Zusammenhang des Tagesordnungspunktes vom 28.09.2006, TOP 3, „Aufbau eines strategischen Steuerungsinstrumentes für Städte in Baden-Württemberg am Beispiel des Handlungsfeldes Wirtschaft mit anschließender Diskussion, Referent: Prof. Dr. Katz, geführt wurde.

Portfolio, wie es so schön auf neudeutsch heißt, das könnte bei mir auch passen, in die Struktur, in das was dort verstanden wird, übernehme ich, erkundige mich bei den Kollegen und nehme das als neues Ziel auf. So sehe ich dann auch die Befruchtung im Kreis und so würde ich auch ein gewisses Benchmarking in Anführungszeichen unter uns verstehen, aber nicht in der Form, dass sich XX nachher mit XX misst. Das ist völliger Unsinn, weil da Welten dazwischen liegen. So ist auch XX mit einer anderen Großstadt in der gleichen Größenordnung nicht vergleichbar meines Erachtens. Lange Rede, kurzer Sinn: es ist ein Teil des Selbstmarketings und wir müssen wirklich selber schauen, was sind die Ziele, die für unsere Städte jeweils passen und wie wir die dann entsprechend auch verkaufen. Das ist ein Teil unseres Jobs.

20. Die Produkte der Wirtschaftsförderung sind nicht vergleichbar, man kann keine Vergleiche ziehen, z. B. wie bei einem Industrieprodukt, ein Industrieprodukt, das ist was ganz spezifisches. Bei uns sind das halt wirklich Dinge wie z. B. Zahl der Grundstücke oder wie viele m² ich verkaufen kann, bis hin zu sehr individuellen Dingen, z. B. Problemlösung bei einem Grundstückskauf. Das sind eben Dinge, die nicht so einfach messbar sind, aber einen enormen Arbeitsaufwand bedeuten. Insofern kann man sagen, bei uns eine Erfolgskontrolle, wenn man das jetzt klassisch übertragen würde, im Vergleich zur Industrie, ist einfach schlichtweg nicht möglich.

21. Ich glaube, dass gerade in unserem Bereich Zielvereinbarungen sehr schwierig sind. Es gibt sicherlich einen Teil, insbesondere (...) aber ein großer Teil unsere Arbeit wird durch den Alltag bestimmt. Ich kann mir wunderbar was vornehmen und den ganzen Tag geht's Telefon und zwei Tage mache ich nichts anderes, als das was dieser Telefonanruf ausgelöst hat. Z. B. würde es Sinn machen, Zielvereinbarungen zu machen?: ich mache in diesem Jahr so und so viele Existenzgründungsberatungen oder so und so viele Betriebsbesuche. Also wirklich ein Großteil unserer Arbeit lässt sich im Voraus eigentlich gar nicht so planen. Und auch nicht unbedingt sagen es war ein großer Erfolg oder war kein so ein großer Erfolg. Wie ich schon gesagt hab, bei größeren Projekte, größeren Geschichten, egal ob riesengroßen Sachen wie der Bau eines Technologiezentrums oder der Aufbau oder , geht das sicherlich oder ähnlichen und diese großen Dingen, die mal in die Richtung (...) kann ich auch wirklich gut vermarkten, so was kann ich gegenüber dem Stadtrat so was kann ich gegenüber der Presse, das gibt positives Echo. Und damit erfülle ich auch die Wertung für unsere Erfolge.

22. Die Wirtschaftsförderung ist ja heute so breit angelegt, viel breiter, als das noch vor 20 Jahren der Fall war. Da hat man auch die Frage gestellt bekommen, zwar vor langer Zeit, aber das kenne ich noch: wie viele Arbeitsplätze habt ihr geschaffen, wie viele Betriebe habt ihr neu angesiedelt? Das waren im Prinzip die zwei Fragen, die damals vor 20,30 Jahren durchaus ihre Berechtigung hatten, weil es da noch den Aufbau von Arbeitsplätzen gab und neue Betriebsansiedlungen. Ich denke, da wäre jeder gut beraten, man sollte über die beiden Fragestellungen hinaus die Fragen erweitern. Ich denke, das sollten wir leisten können und das kann auch jeder leisten. Weil ja die Arbeit der Wirtschaftsförderung heutzutage ganz andere Sekundäreffekte hat, als gelegentlich die Antworten auf die beiden Fragen.

Die nächste Frage schließt sich an, ich denke Thema ist ganz klar. Es muss doch so sein, dass jeder von uns, weil er eben denkt das gibt es nicht, aber ich mich ja trotzdem rechtfertigen muss, entweder vor mir selbst oder vor dem Rat oder vor der Presse, Methoden entwickelt hat, um sich einer Erfolgskontrolle zumindest näherungsweise mal anzunehmen. Gibt es denn da Methoden oder wie gehen Sie vor, wenn Sie in den Rat müssen und müssen ihre Arbeit, die Sie ein ganzes Jahr lang gemacht haben vermarkten, verkaufen. Vielleicht können wir einmal rundum gehen und Meinungen sammeln?

23. Also bei uns ist es ein Prosabericht.

(längere Pause) Das reicht schon. Über solche Stichworte kann man dann später noch mal diskutieren, wenn das erwünscht ist.

24. Bei uns ist es eine Haushaltsrede, welche Projekte standen an, was ist rausgekommen, und auch in Zukunft blicken.

25. Es erfolgt einmal im Jahr ein Tätigkeitsbericht. Es kommt drauf an, ich will mal sagen: Von den Stadträten wird gefordert, dass eine gewisse Anzahl von Aktivitäten gelaufen ist, Qualität spielt leider nur eine sehr, sehr untergeordnete Rolle.

26. Die Wirtschaftsförderung berichtet vierteljährlich, das ist meist ein Bericht von ca. fünf Seiten, der viel Statistik enthält, und die in diesem Vierteljahr angefallenen Highlights.

27. Also wir machen auch jedes Jahr einen Jahresbericht, der wird auch entsprechend gedruckt und der wird 2000-fach verteilt, sowohl in die Wirtschaft hinein, wie auch in die politischen Gremien. Wir gehen darüber hinaus sehr offensiv mit unseren Informationen um, wir gehen auch in die Fraktionen rein, wir gehen auf Veranstaltungen und versuchen auf diese Weise diese Fragestellung gar nicht erst aufkommen zu lassen.

28. Bei uns ist es eine Mischung verschiedener Dinge. Wir haben also im Stadtrat einen Halbjahresbericht zu bringen im Juni/Juli und einen Jahresbericht am Ende des Jahres mit dem Wirtschaftsplan für das nächste Jahr. Da werden die Inhalte und Eckdaten diskutiert und nach den Vorgaben können wir dann von der Finanzierung her arbeiten. Parallel haben wir jetzt vor zwei Jahren, drei Jahren damit angefangen, einen Newsletter herauszugeben, den wir vierteljährlich erstellen und das ist natürlich im Wesentlichen eine Darstellung unserer Erfolge und Leistungen in Verbindung mit dem was sich in der Wirtschaft getan hat. Läuft zum großen Teil über einen E-Mail-Verteiler, ist also relativ kostengünstig. Hat zwei Zielgruppen, das eine sind also die Unternehmen, und das andere sind natürlich die für uns interessanten Menschen im Stadtrat, sprich die Stadtratsmitglieder und das ganze Umfeld, das dazu gehört.

29. Also in XX, wir haben einmal den Jahreswirtschaftsbericht, in dem sich dann auch die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung widerspiegelt, allerdings nicht ausschließlich, sondern auch (....). Dann haben wir durch die Umstellung auf das neue Steuerungsmodell jetzt seit einigen Jahren dieses Thema produktorientierter Haushalt und wo eben auch dann einzelne Ziele in dem Zusammenhang formuliert werden und dann auch die Zielerreichung jedes Jahr nachgewiesen werden muss, allerdings hier eine kritische Anmerkung. Die Ziele werden auch zuerst von der Verwaltung zuerst vorgeschlagen und dann vom Stadtrat so beschlossen, also so übernommen, ich könnte theoretisch Korrekturen anbringen oder Schwerpunkte verändern, faktisch ist es bei uns genau so, da ist noch nie eine Nachfrage oder Anmerkung dazu gekommen im Stadtrat. Das wird durchgewinkt, insofern haben wir da so eine gewisse Eigensteuerung. Also wir haben jetzt auch im Zusammenhang und im Hinblick darauf, dass wir auf das interne Controlling reagieren müssen - ohne jetzt primär

zu sagen, wir wollen das nach außen tragen, haben wir jetzt nicht eine Firmenbefragung sondern eine Kundenbefragung gemacht, also die Firmen deren Vorgänge im Jahr 2005 abgeschlossen wurden, weil wir eben ausdrücklich gesagt haben, also die die mit uns noch direkt in Kontakt stehen, da bringt es nichts, wenn wir nachfragen, weil der sich dann möglicherweise nicht frei äußern kann. Wir haben rund 150 Fälle, die wir allerdings zugebenermaßen sehr primitiv abgefragt haben, weil wir ja auch wollten, dass also nicht ein hochkomplizierter Fragebogen erstellt wird, also nur Fragen zur Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung, Anmerkungen zur Stadtverwaltung und wir haben von 150 knapp 40 Rückläufer bekommen, und haben dabei jetzt ein Ergebnis. Also Wirtschaftsförderung hat eine Zustimmung von einer 1,6, Stadtverwaltung 2,6. Ist aber von uns jetzt - und das muss ich ganz klar dagegen sagen - mehr so ein erster Versuch ein Instrument mittelfristig zu entwickeln, ein internes Controlling. Irgendwann einmal wird man mal eine Antwort geben können, ohne dass ich uns jetzt große Illusionen mache, wie aussagekräftig so was ist.

Macht jemand etwas ähnliches?

30. Bericht des Geschäftsführers zur Aufsichtsratsitzung (...), Kontrollbericht an die Stadtverwaltung.

31. Wir haben vier Produkte, die wir vielleicht unter diesem Stichwort Erfolgskontrolle / Beschreibung subsumieren kann. Zunächst gibt es mal eine Zielvereinbarung mit unserem unmittelbarem Dezernent, dem OB, das ist eine Beschreibung, die nach Produkt- und Teilleistungen aufgebaut ist, indem wir möglichst quantifizierbar darstellen, was wir versuchen zu erreichen. Das baut natürlich etwas auf, auf das was wir in der Vergangenheit gemacht haben und was wir erwarten. Das ist dann die Schwierigkeit der Prognose in der Zukunft, was uns im kommenden Jahr ins Haus steht und ansonsten sehr viele Teilleistungen, die nur qualitativ beschrieben werden können, die werden nur qualitativ beschrieben. Aber Ziel ist: quantifizieren was quantifizierbar ist, das ist die Zielvereinbarung. Dann gibt es so am Ende des Jahres einen Jahresbericht, der wird auch gedruckt und verteilt, auch nach außen an die Unternehmen, indem über unsere Ergebnisse berichtet wird. Es gibt eine vierteljährliche Newsletterinformationsschrift, die mit einer Stückzahl von 6.500 Exemplaren im Direktmailing Verfahren an die Unternehmen versandt wird, indem eben auch berichtet wird, was wir so tun, was für die interessant sein könnte und nicht in der

täglichen, örtlichen Presse erscheint und es gibt am Ende des Jahres eine Standortimagebroschüre, die mehr einen werblichen Charakter hat, wo aber eben auch qualitativ beschrieben wird, wie sich der Standort entwickelt.

Eine Frage zur Zielvereinbarung: Sie beschreiben quantitativ Ziele, die Sie erreichen wollen, können Sie dafür ein Beispiel nennen?

32. Ja, ein recht einfaches Beispiel ist die Zahl der Beratungen, z.B. Anzahl der allgemeinen Firmenbetreuung, der Gespräche, die wir führen. Wir haben neben einem festen Instrument, das sind die sog. OB-Firmengespräche, die monatlich stattfinden, eben in weit- aus größerer Zahl die Gespräche, die wir unmittelbar mit den Firmen führen. Bei dem Newsletter ist übrigens ein Anforderungsvordruck hinten vorgesehen. Das geht etwas in die Richtung, wie was XX mit seiner Umfrage gemacht hat, wenn irgendwo ein Wehweh- chen ist, können die sich über eine Rückantwortmail oder ein –fax bei uns melden. Dann gibt es natürlich die Firmenkontakte zu den harten Instrumenten, dazu gehört die Gewer- beimmobilienvermittlung, städtische Grundstücke und private Gewerbeimmobilien am Standort und das alles lässt sich quantifizieren und wird quantifiziert.

Das heißt zu Beginn des Jahres legen Sie fest, wir machen dieses Jahr 50 Unterneh- mensbesuche und sehen am Ende, ob Sie dieses Ziel erreicht haben oder nicht.

33. So ist es, es wird gegenübergestellt.

34. Also bei uns in XX, wir sind auch GmbH, da läuft es ähnlich wie in XX, wir machen aber auch zusätzlich einen Jahresbericht, der gedruckt wird, der nicht nur an die politi- schen Gremien, sondern auch nach außen verteilt wird. Es ist ein relativ ausführlicher Be- richt und umfasst auch noch die XX und unsere XX, das ist ein besonderes Team der Wirtschaftsförderung und in diesem Bericht wird eben auch dargelegt, wie viele Firmen wir betreut haben, und dann wird seit vergangenem Jahr, haben wir da seit Jahresbeginn, also die Mitarbeiter, die Firmen zu betreuen haben, die haben da schon ein Ziel, was sie erfüllen sollen und es ist auch so, dass wir die Ansiedlungen an denen wir beteiligt waren, aufführen in dem Bericht, das wir andererseits, z.B. auch Messeauftritte werden aufge- führt, das ist ja auch ein recht großer Arbeitsaufwand, so eine Beteiligung an einer Messe, und dann kommt hinzu, dass wir bis zum vergangen Jahr, hatten wir noch ein Magazin

praktisch rausgegeben, so einmal im Vierteljahr war unser Ziel und da haben wir dann aber festgestellt, dass es einfach schwer leistbar ist, das einfach noch von den Mitarbeitern so betreuen zu lassen und wir sind jetzt gerade dabei, ganz konkret einen Newsletter nach außen zu vergeben, den wir dann möglichst so etwa alle zwei Monate rausgeben wollen. Also elektronisch, in elektronischer Form.

35. Ja, vielleicht noch ein kurzes Statement aus der XX Sicht, wenn gestattet. Dort waren wir auch als GmbH aufgesetzt, wir hatten dort ein Kennzahlensystem erarbeitet, wo eben auch darauf aufbauend auf Zielvereinbarungen ein System von etwa 40 Kennzahlen ermittelt wurde. Wir haben uns natürlich vorher gefragt, mit welchem Aufwand ist das machbar? Insgesamt haben wir drei Jahre gebraucht, um dieses System zu entwickeln. Auch zu ermitteln, was ist eigentlich sinnvoll und was ist wenig sinnvoll? Wir haben im Wesentlichen darauf aufgebaut, welchen Datenpool wir haben, also welche wir eh schon haben mit unseren Adressen. Es gibt dort Parameter, die wirklich einfach und sinnvoll zu erfassen sind, so z. B. m² vermietet im Technologiezentrum, aber wenn man z.B. daran geht Beratung zu messen, einen Anruf bei einem Unternehmen oder einen Besuch bei einem Unternehmen, welche Dauer hat es? Wir haben es dann so definiert, als mindestens halbstündiges Gespräch zu relevanten Fragestellungen. Das kann man erklären und sehr genau quantifizieren. Negativbeispiel: Die Sicherung von Arbeitsplätzen, auf welche Art auch immer, einem als Thema an den Kopf geworfen. Bei uns war das wesentlich immer größte (...) Thema Beratung, auch intensive Beratung, mit Unternehmen, die das angefragt haben, bei der Nachbargesellschaft wurde darunter subsummiert Messförderung, hatte den Effekt, dass wenn ein Unternehmen Messförderung bekommen hat, z. B. ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern 1000 € bekommen hat, waren die Kosten, die entstanden sind, zur Sicherung eines Arbeitsplatzes 1 € pro Mitarbeiter Arbeitsplatz. Bei uns in der intensiven Betreuung ist das bei Kosten von über 100, führt in der politischen Diskussion dazu, dass man sagt, aha, Messförderung kostet 1 € ist also wesentlich besser, als intensive Beratung für einzelne Unternehmen, also gehen wir in diese Richtung. Das führt zu sehr absurden Situationen an der ein oder anderen Stelle, es ist also sehr wichtig, nicht Erbsen mit Bohnen zu vergleichen und zu unterscheiden, was man hier messen kann und messen will.

36. Für XX die Aussage. Wir erstellen ein mal jährlich ein Arbeitsprogramm, da schreiben wir dann rein, was wir an Finanzmitteln letztlich zur Verfügung haben oder auch machen wollen, diese Arbeitsgrundlage wird dann auch vom Stadtrat abgesegnet, normaler-

weise stehen da eher allgemeine Aussagen drin, teilweise aber auch Einzelprojekte, die wir angehen wollen. Wir machen darüber hinaus Zielvereinbarungen mit unserem Wirtschaftsreferenten, dazu sind die Ziele, die wir vereinbart haben z. T. sehr pauschal, z. B. Aufbau oder Unterstützung beim Aufbau der XX AG, teilweise aber auch sehr konkret. Im diesem Jahr hatten wir z. B. als Ziel, dass wir die 50 besten Gewerbesteuerzahler in XX kontaktieren, sei es durch einen Besuch, sei es durch ein Telefonat, dann abfragen, ob wir bestimmte Hilfestellungen anbieten können, das kann man dann auch quantifizieren. Wir machen darüber hinaus eine Berichterstattung über Beteiligungen, sprich über die Lage und Entwicklung unserer Gründerzentren (...). Wir machen einmal jährlich einen Bericht über den Aufbau und Projekte der XX AG und wir vermarkten, also Bericht über unsere eigentliche Arbeit wird eigentlich nicht erstellt, das läuft in der Regel über den Oberbürgermeister in einem Jahresabschlussbericht sozusagen, da formuliert er dann seine wirtschaftlichen Erfolge und das verkauft er dann ganz gerne selber auch im Standortmarketing und machen dann über die Pressestelle im Rahmen unseres Medienverteilers sämtliche Erfolgsmeldungen für die wir vielleicht nichts können, die aber der Wirtschaftsförderung zugerechnet werden, also ich sag mal (...) in der Bildzeitung vor Kurzem, normalerweise sind wir in den Top-Rankings immer die Großstadt mit der geringsten Arbeitslosenquote und der geringsten Sozialhilfequote. Wir sind auch bei sämtlichen Rankings der Wirtschaftswoche und des Handelsblatts, das Handelsblatt hat uns mal als XX bezeichnet (...) immer vorne. Wir sind bei den Rankings immer ziemlich führend und immer ganz vorne und immer unter den besten drei (...). Diese Rankings, so angreifbar die auch sein mögen, versuchen wir auch zu unseren Gunsten auszuschlachten. Da mögen jetzt natürlich die Kollegen auch sagen, ja (...) wie messe ich denn jetzt Kundenzufriedenheit, wenn wir nur 31 Unternehmen befragt haben, das ist natürlich ein niedriger Schritt. Aber es ist natürlich auch im Umkehrschluss, z.B. für XX jetzt ein negativer Punkt, wenn da steht, von 50 befragten Kommunen kommt XX auf Platz 47 oder 48, ja. (...) da haben die einen riesigen Schaden in XX, wenn die da mit 50 Mitarbeitern im Rathaus sitzen und werden nur 48 er und in XX sag ich jetzt mal provokativ sind wir zu zweit und haben die riesen Erfolge, also natürlich kann man kann das eine mit dem anderen nicht in Zusammenhang bringen, aber wir müssen natürlich diese positive Stimmung um uns und den Erfolg der Wirtschaft versuchen damit zu vermarkten.

37. Eine Anmerkung dazu, wie wir das bei uns organisieren, wir sind auch eine GmbH. (...) zwei mal im Jahr einen Bericht auf der Gesellschafterversammlung, einmal im Jahr

(...) einen Lagebericht (...) hier das haben wir nachweislich mit angeschoben, das hat was gebracht (...). Noch besser ist es natürlich, wenn man dann ein Referenzschreiben bekommt, was man dann vorzeigen kann, auch das gibt's manchmal. (...). Ansonsten zählen wir natürlich auch Firmenkontakte und Gespräche, stellen das im Verlauf der Jahre dar, sofern man das überhaupt vergleichen kann und man kann es natürlich mit nichts vergleichen, trotzdem stellen wir das dann am Ende des Jahres gegenüber bzw. stellen es eben dar, um wenigstens Kernzahlen zu haben. Das ist für einen selbst eine ganz gute Basis.

Abgesehen von den Tätigkeitsberichten ist jetzt aber nicht wirklich viel dabei herausgekommen. Es scheint sich doch herauszukristallisieren, dass man Zielvereinbarungen macht – am Anfang - die sich auf Unternehmensbesuche beschränken. Was kommt noch? Wer macht mehr?

38. Wir machen keine Zielvereinbarung in der Form, als das wir sagen wir möchten jetzt 30 oder 40 Firmen besuchen oder so und so viele Existenzgründungsberatungen machen, wir haben eine Zielvereinbarung, die ist auch längerfristiger angelegt, das hängt jetzt mit der besonderen Situation in unserer Stadt zusammen. Wir befinden uns mitten in einem Umstrukturierungsprozess von einer Industrie- und Arbeiterstadt, jetzt haben wir eine junge Universität, wir haben besondere Standortbegabungen herausgefiltert und haben und versuchen mit anderen Institutionen aus dieser besonderen Standortbegabung positive Effekte zu erzielen, d.h. wir haben einen Gewerbepark gemacht, um Betriebe anzusiedeln, die in diesem High-Tech-Bereich tätig sind, und wir kucken dann jedes Jahr, inwieweit sind wir dieser Zielstellung ein Schritt nähergekommen und nehmen das als Rechenschaftsbericht, um also darstellen zu können, inwieweit war unsere Arbeit effektiv.

39. Ja, da bin ich missverstanden worden, ich sagte, das geht über sämtliche Produkte und Teilleistungen hinweg. Konkret: wir haben ein großes Entwicklungsprojekt, XX, südlich des Bahnhofs und da sind harte und lange Verhandlungen mit der Bahn zu führen und da wird auch im Vorfeld formuliert, was wir auf der Wegstrecke im nächsten Jahr erreichen wollen. Das ist natürlich etwas, was quantitativ beschrieben wird und daran lassen wir uns dann auch messen. Das gleiche gilt natürlich dann auch für alle anderen Bereiche: Beschäftigungsförderung, welche Projekte aufgelegt werden, um bestimmte Vorgaben, die auch im Rat vorher diskutiert wurden, so z.B. zum Thema Jugendarbeitslosigkeit oder Un-

terstützung von Jugendlichen beim Übergang von Schule zu Beruf, also diese typische Problemfelder durch geeignete Förderprogramme zu unterstützen. Wir haben Ziel 2 Förderprogramm, da findet eine permanente Berichterstattung über das was umgesetzt wird, und das muss ja umgesetzt werden, das ist auch budgetiert, statt und so weiter und so fort, also über das gesamte Leistungsspektrum findet entweder eine quantifizierbare oder eine qualitative Beschreibung statt.

40. Also bei uns mit diesen Zielvereinbarungen bzw. im Rahmen des neuen Steuerungsmodells läuft das genauso, es ist nicht nur ein Projekt, das dort genannt wird, sondern das ist aus allen Bereichen der Wirtschaftsförderung, ganz konkrete Projekte, die da benannt werden, vom Verkauf von Gewerbegrundstücken, von der Entwicklung von Messen, bis natürlich aber auch von Firmenkontakten, wie gesagt, wo ich ein bisschen – sag´ ich jetzt in diesem Kreis jetzt- wo ich das Problem sehe ist, dass halt alles in ein Gesamtpaket hineinfließt, das dann dem Stadtrat vorgelegt wird, das natürlich für einen Stadtrat auch irgendwann dann wieder sehr unübersichtlich wird und in der bisherigen Erfahrung ohne Diskussion einfach durchgewunken wurde, auch die Widerspiegelung dann hinterher, also auch die Kontrolle und das ein oder andere Projekt wenn es dann nicht den Grad erreicht hat, den man vorhatte, hatten wir auch bisher noch nie irgendeine Rückmeldung aus dem Stadtrat bekommen, das ist meistens sind das auch Sachen, die nicht über uns laufen, sondern über andere Bereiche, aber das lässt für mich zumindest ein gewisses Fragezeichen der Geschichte dann aufsetzen, ob das dann wirklich Erfolgskontrolle ist, wenn es eigentlich im Stadtrat nur noch abgehakt wird und dann passt´s schon. Ich habe extra gesagt, das ist nur für diesen Kreis, draußen halte ich das dann auch für eine extrem hohe Zufriedenheitsrate mit unserer Arbeit.

41. Also es ist natürlich so, dass man am Jahresanfang immer eine Art Arbeitsprogramm entwickelt, was auch in den Gremien abgesegnet wird, man könnte es definieren mit der Kontaktdichte mit den Firmen, sagen wir mal 25 bis 35000 Kleingewerbe, man kann sie natürlich nicht alle kontaktieren, aber es ist natürlich schon so, dass die Beratungen oder die Firmenbesuche, dass da das Ziel besteht die Zahl zu steigern. Es ist da eine gewisse Wachstumsphobie. Es gibt am Jahresanfang auch gewisse Projekte, die zu definieren sind, die man sich vorgenommen hat, das fängt bei der Auslandspromotion an, bis hin zu bestimmten standortbezogenen Projekten und natürlich, was in unserer Stadt eine große Rolle spielt und das ist auf dem Büromarkt: also bewertet wie viel wurde im Vorjahr unter

Vertrag genommen und das wird natürlich auch von Jahr zu Jahr verglichen, um die Beweglichkeit des Immobilienmarktes und auch die Nachfrage der Büros einzuschätzen. Aber es werden natürlich auch Kriterien überprüft, die Frage natürlich, wir sind ja kluge Leute, aufgrund der älteren Berichte, was ist daraus geworden? War das ein Erfolg oder nicht und insofern ist das schon eine Möglichkeit zumindest näherungsweise eine Erfolgskontrolle vorzunehmen und auch Input und Output gegenüber zu stellen.

Jetzt ist ja Bestandspflege natürlich nicht nur der reine Besuch bei den Unternehmen, sondern auch das, was die dann wollen von einem. Wie lösen Sie das?

42. Lachen einiger Diskussionsteilnehmer

Sie lachen?

43. Ja, nein, da kommen wir wieder auf das Thema zurück, was ich vorhin schon angesprochen habe, dass wir eben oft interne Probleme innerhalb der Stadtverwaltung zu lösen haben, sei es Baurecht, sei es Planungsrecht, oder verkehrsrechtliche Probleme, ja? Also und das ist manchmal eine sehr arbeitsaufwändige und zeitaufwändige Geschichte, wenn sie sich dann mit diesen Problemen befassen müssen und dann auch immer nachzuweisen, dass die Wirtschaftsförderung dafür ausschlaggebend war, dass es sich doch jetzt zum Guten gewendet hat, das ist auch nicht unbedingt einfach, also das ist 'ne schwierige Sache!

44. Das ist auch nicht immer förderlich.....

45. Ja, weil sie müssen ja weiterarbeiten mit ihren Kollegen...

46. So ist es....

47. Sie müssen ja das Gespräch ja so führen, dass die nicht sagen, ha, wenn es das nächste mal Probleme gibt, dann hau ich die aber in die Pfanne, dann zeig ich's denen, das muss man sehr diplomatisch in der Regel dann machen.

48. Ich will ja das Diskussionsthema ja nicht abwerten, aber man muss ja nicht alles messen! Irgendwo hört es dann ja auch mal auf, sonst kommen wir ja gar nicht mehr zum arbeiten. Wenn ich jetzt auch noch so was bemessen muss.

49. Ja, aber das ist doch ein wesentlicher Teil unserer Arbeit Herr XX.

50. Ja, aber das ist doch eine qualitative Aussage, das ist doch keine messbare Geschichte.

51. Ja mein Gott, aber das ist doch das Problem, dass qualitative und quantitative Elemente vermischt werden. Wir haben bei uns es vor Jahren vorgenommen, wir haben sukzessiv kategorisiert in A und B-Fälle. A-Fälle sind Firmen, die werden einmal im Jahr besucht, B-Fälle werden alle 2 Jahre einmal besucht, das sind ungefähr XX Firmen in XX. So, jetzt hat man die Situation, das sind die nichtanlassbezogenen Besuche, d. h. die Kontaktpflege und dann kommen eben die anderen Firmen, die irgendwelche Probleme haben und die auch besucht werden. Also wir haben Zielvereinbarung, wir wollen das machen und am Ende des Jahres stellen wir fest, wir haben 250 Betriebe besucht, oder gar 200 aber das sind nicht die die wir besuchen wollten, am Anfang des Jahres. Und da finde ich ist ein großes Problem, wenn ich jetzt anfangen zu zählen, es gibt halt Fälle, die sind sehr arbeitsintensiv und da hängt man drin und ist mit einer Firma wochenlang beschäftigt und das kommt mit einer Bewertung, wenn man's zu einfach macht, kommt so was nicht zum Zuge, so sehe ich das.

52. Vielleicht werden wir am Ende der Diskussion noch mal etwas weiter kommen, als der Herr XX gekommen ist und dann möglicherweise auch hilfreich für uns feststellen, dass das Thema Erfolgskontrolle eine Kombination aus durchaus quantifizierbaren Angaben ist und sehr viel, was einfach qualitativ umschreiben werden muss, was trotzdem dadurch nicht unmessbar ist. Jetzt dieses Beispiel: was die Frau XX da aufgemacht und ich will es an einem konkreten Fall mal verdeutlichen und ich denke es ist messbar, wenn auch jetzt nicht in € oder in sehr fixen Zeitabschnitten: XX investiert zur Erweiterung der Montage in XX in ein neues XX für mehrere hundert Millionen Euro. Es war völlig klar, dass wir alles unternehmen werden, dass diese Investition stattfindet. Wenn ein Unternehmen in dieser Größenordnung heute solch eine Investition vorhat, werden weltweit Vergleichsinvestitionen durchgespielt, also das hat man hier auch gemacht mit Tschechien und Polen, sozusagen der Referenzstandort, der sich ganz einfach auf der Grünen Wiese scheinbar

ganz einfach entwickeln lässt und vor dem Hintergrund muss jeder Bestandsstandort in einer innerstädtischen Lage bestehen können. Das ist enorm schwierig, baurechtlich gigantische Herausforderung, weil es ständig um das Thema Lärm geht und wir haben - in dem Fall haben wir sogar den ganzen Stadtrat zu XX eingeladen, damit die das auch in dem eigenen Wording des Unternehmens verstehen, was ein Unternehmen erwartet von der Stadt, haben wir gesagt, wir machen das und wir bekommen das auch hin. Und auf dieser Wegstrecke sind wir und auf dieser Wegstrecke haben wir von XX immer das Signal bekommen, das hätten wir nie erwartet, dass eine Kommune so was kann, wir haben größte Ängste gehabt und wenn das am Ende gut ausgeht, beim Bebauungsplan sind wir ja nicht Herr des Verfahrens, klar da muss dann letztendlich dann das auch rechtlich abgesichert werden und dem spricht im Moment auch nichts dagegen, dann haben wir unser Ziel erreicht und dann ist auch diese Zufriedenheit des Investors, das ist messbar und erkennbar, das sagt der auch und wir sorgen auch dafür, dass er es sagt und da nach außen gelangt. Und so gibt es mehrere Fälle, bei dem Thema Investition und ich denke schon, dass man das beschreiben und natürlich auch messen kann und das führt zu einem Ergebnis der Zufriedenheit, dass etwas gelungen ist.

Wie kriegt man das mit bei den Firmen – ob die zufrieden waren? Herr XX hat ja das Beispiel gebracht: er macht eine Befragung aller aktiven Firmenkontakte vom vergangenen Jahr und fragt nach der Zufriedenheit. Macht das noch jemand?

53. Also, da muss ich mal dem Herrn XX zur Seite springen, ich find' man soll's nicht übertreiben, um das jetzt mal so einfach zu sagen, also wenn wir so eine Umfrage auch noch machen müssen, wir ersticken in Umfragen und in Abfragen, da muss man einfach mal die Kirche im Dorf lassen und ich denke, wenn sie am Ende eines solchen Gespräches oder mehrerer Gesprächsrunden, das finden sie das doch raus, das kann man doch spüren, mindestens spüren oder man kriegt es gesagt, dass das Unternehmen zufrieden ist mit dem Angebot und mit der weiteren Entwicklung, also ich denke, so viel Sachverstand haben wir hier alle.

54. Langsam, ich will dem beispringen, ich hab schon mal erwähnt, der Kollege aus XX, der neu seine Stelle angetreten hat beim XX, der hat ebenfalls ein Erfolgskontrollmodell vorgestellt. Ich hab ihn dann gefragt, wenn er all' das macht, was er an Befragungen, Erhebungen, Erfassungen von Kriterien und Auswertung des Ganzen dann durchgeführt hat,

wie viel Zeit hat er eigentlich noch für seinen eigentlichen Job und für seine Kunden. Und diese Abwägung, die müssen wir nicht nur treffen, die müssen wir auch unseren Gremien kommunizieren. Wir müssen sagen, wenn ihr den 100sten Bericht wollt, und das haben wir ja ständig abzuliefern, mal von den Bezirksbeiräten abgesehen, was uns ständig auch noch auf dem Laufenden hält, wenn ihr diese 100 Berichte wollt, dann haben wir nur noch so viel Zeit für unsere Kunden und dann wird die Unzufriedenheit steigen, also wir müssen dieses ausbalancieren auf ein, sag' ich mal, richtiges Maß mit dem der Bedarf an Kommunikation über das was wir tun und über den Erfolg, was wir tun, auch erfassbar wird und dann muss aber auch irgendwo die Grenze gezogen werden.

55. Dem will ich gleich so anschließen, wir hatten das immer beim Politiker- Oberbürgermeisterwechsel, dass es hieß, was macht ihr überhaupt, berichtet bitte. Man wird also mit Berichten totgeschlagen und wir haben festgestellt, bei Berichterstellung, dass man viele Sachen gar nicht mehr im Kopf hat, man hat einfach seinen Terminkalender, Notizen, wir haben Telefonbücher, wo wir jedes Telefonat kurz mit eintragen usw., viele Sachen wirklich, dass man jemanden weiterhilft am Telefon. Wenn ich über alles eine Statistik anlege, dann verbrauch ich meine Zeit mit Erfolgskontrolle, Statistik und komm' zur eigentlichen Arbeit nicht und gerade in kleinen Wirtschaftsförderungsämtern, aber ich denke in großen ist es das Gleiche, jeder hat halt nur endlich Zeit, da kann ich mich natürlich mit mir selbst beschäftigen das kann ich schon machen und mich immer rechtfertigen, was ich immer alles tolles mache und gerade eben so eine gefühlsmäßige Geschichte, dass ich jemandem weiterhelfen kann. Bei uns kommen ja auch ganz eigenartige Anfragen oft, wo man einfach Menschen weiterhelfen kann. Wie soll ich das in eine Statistik reinbringen? Also ich hatte vor zwei Wochen einen jungen Mann am Telefon, der verzweifelt 'ne Straße gesucht hat, wo er einen Vorstellungstermin hatte und er sagte, das ist im Außendienst, das ist peinlich, wenn ich die Straße nicht finde und dann bin ich mit ihm anhand von unserem Internetstadtplans, bin ich mit ihm das gemeinsam durchgegangen, und er sagte: herrlich, dass sie mir helfen konnten, ich wusste nämlich nicht an wen ich mich wenden soll. Ja, wie soll ich das in eine Statistik reinbringen? Aber wenn er in dieser Firma unterkommt, hat er einen positiven Bezug zur Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung und dann ist uns auch geholfen. Aber wenn ich mich jetzt noch hinsetzen muss und darüber noch einen Bericht schreiben muss, dann komm ich mit dem Tagesgeschäft ja überhaupt nicht mehr rum.

56. Also ich dazu noch mal ein generelles Stichwort: ich bin im letzten Jahr angetreten, mit meiner IT-Abteilung das Thema Customer Relationship Management System anzugehen und ein Mitarbeiter aus der EDV-Abteilung im Hauptamt wusste mit der Abkürzung CRM gar nichts anzufangen und das haben sie auch eingeräumt (...), wir brauchen also händeringend ein System, mit dem wir Kundenkontakte nachvollziehen können, nicht nur über das Gehirn, sondern auf Knopfdruck die Firma Meier, Schulze, wie auch immer, was ist denn da in den letzten Jahren so gelaufen und wenn die Stadt gut arbeiten würde, dann auch über Fachbereiche hinweg, also da ist ein Antrag auf Bundesimmissionsschutzgesetz bearbeitet worden, da ist eine Auskunft eingeholt worden beim Gewerberegister in völlig anderen Abteilungen, um zu sehen, an welchen unterschiedlichen Schnittstellen hatte diese Firma Kontakt und wie ist das eigentlich abgelaufen mit der Stadt, wenn der OB zum Beispiel einen Firmenbesuch macht. Die Problematik wird zwar gesehen, nur die Lösung EDV-System, Beschaffung, Ausschreibung und dergleichen ist nicht erkennbar. Sehr ärgerlich, wir haben in diese Frage viel Arbeit investiert, aber den Kollegen von der EDV noch die Ausschreibung zu machen, da hab' ich dann auch nicht die Zeit für. Aber da fehlen auch ein bisschen die Instrumente wer mit was arbeitet, dann würden wir nicht mehr nur so auswerten, sondern auf Knopfdruck könnte man sagen, wie viele Telefonate hast du gehabt zum Thema Existenzgründung, Firmenbesuch oder Gespräche. Das wird viel zu oft händisch gemacht, das könnte man auch anders machen. Wenn man zu vernünftigen Instrumenten kommt, es geht schon, allerdings eine Konsequenz, sie würden dann mit einem Head-Set, ganz klar, sie müssen dann, wenn sie Telefonkontakt haben schnell die Ziffern oder die Dinge eingeben, das ist eine Existenzgründungsanfrage, die ist weitergeleitet worden an Kollegen. Dann ist es registriert, sie können es dann auch nachhalten, so wenn sie sich keine Notiz machen, sind sie auf ihr Gedächtnis angewiesen und da geht auch schon mal was durch.

57. Dann lassen wir uns doch gleich verkabeln und jeder Impuls wird registriert und dann geht gar nichts verloren....

58. Aber das wird kommen, Frau XX, und ich bin auch davon überzeugt, das ist auch sinnvoll.

Ich sage Ihnen jetzt noch ganz kurz die vier Stadien der Erfolgskontrolle. Also eigentlich muss man Erfolgskontrolle in verschiedenen Stadien durchführen, indem man als erstes eine Zielerreichungskontrolle oder Ergebniskontrolle macht, das ist das, was jeder von uns auch machen kann, also ich mache nichts anderes, als z.B. ich nehme mir so und so viele Unternehmensbesuche vor und schaue dann nach einer gewissen Zeit, wie viele davon habe ich erreicht. Dann sollte man eine Vollzugskontrolle durchführen, danach eine Bedingungskontrolle und dann eine Wirkungskontrolle. Haben Sie alle diese Begriffe schon mal gehört? Kann ich bitte eine ehrliche Antwort haben?

59. Also die zwei letzten, die sind für mich relativ neu, muss ich Ihnen sagen.

Arbeiten Sie mit diesen Begriffen?

60. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!

61. Ich hab' ein EU-Förderprogramm schreiben müssen, Ziel II und da sind Indikatoren drin, da gibt es Inputkontrollfaktoren, Outputkontrollfaktoren und Wirkungskontrollfaktoren und die müssen natürlich bei diesen Projekten auch tatsächlich auch ausgefüllt werden und das ist schon eine umfangreiche Berichterstattung. Aber natürlich sehr formalistisch aufgebaut und auch zu hinterfragen, so etwas macht man ja nicht gerne freiwillig.

62. Gerade bei diesem Beispiel, da wundert man sich – wir sind ja auch Ziel II Fördergebiet – wie viel Lehrstühle da viel Geld verdienen, wer alles da evaluiert und begutachtet und macht, also wie viel dann wirklich in die Projekte reingeht von den Geldern und wie viel da unterwegs alles hängen bleibt an Geldern, also da stellt sich immer die Frage.....aber wir müssen's machen.

Ich würde das mal gerne bis hierhin zusammenfassen. Es ist doch so: jeder sagt Erfolgskontrolle ist schon in Ordnung, sollte man durchführen, in einem gewissen Maß, und die meisten regeln das mit einer Kombination mit einer quantitativen Erfassung, was in der Regel nur bei der Bereitstellung von Grundstücken funktioniert oder bei Mietverträgen und mit einer qualitativen Beschreibung: „ich hatte im Jahr x so und so viele Unter-

nehmensbesuche und so und so viele Telefonate, so und so viele Beratungsgespräche“ und die werden dann verglichen mit dem Ziel, was ich mir am Anfang des Jahres gestellt habe. Plus weitere qualitative Beschreibungen: „ich habe zwar die Zahl erfüllt, aber nicht so wie ich sie haben wollte in der Aufgabenstellung“. Alles was darüber hinausgeht, hält man für übertrieben, weil es das Zeitbudget überfordert?

63. Ich finde die Schlussfolgerung nicht ganz richtig, sondern ich würde einfach sagen und das ist ja der Charme unserer Tätigkeit, wir sind in vielen Bereichen fremdbestimmt: Wir müssen einfach reagieren und sonst können wir Planwirtschaft machen und sagen, wir arbeiten unseren Plan ab, „Wurst“ was um uns herum passiert, das ist nicht unsere Aufgabe. Und das sehe ich auch nicht, sonst bin ich wirklich in einer Planwirtschaft. Sondern ich muss reagieren können, sofort und jetzt und nicht sagen, aber heut' stehen zehn Betriebsbesuche an, wenn Sie Probleme haben, dann kommen sie in vier Wochen wieder, weil danach auch mein Urlaub ist. Also so können wir nicht arbeiten und das ist auch, das glaube ich, was uns allen Spaß macht an unserem Beruf, dass wir jetzt und sofort reagieren können und einfach versuchen können den Menschen zu helfen, den Firmen zu helfen oder was drum herum passiert oder wenn eben so eine Geschichte mit XX kommt, dass man sich dann mal eben reinhängt und die Firmen mal alle anschreibt, alles was eben nicht im Jahr als Programm vorgesehen war, aber wenn es sich jetzt ergibt, dann reagier' ich und mach' was und stampf' was aus dem Boden und kann ich nicht noch die Statistik im Kopf haben, nach dem Motto: „Was sagt denn am Schluss des Jahres meine Statistik“ oder warte bis ein Stadtrat kommt und Soll und Ist miteinander vergleicht, dann stimmt das nicht. Also das ist mein Stil nicht und ich sehe das auch nicht als meine Aufgabe.

64. Vielleicht eine ganz kurze Anmerkung aus einem anderen Bereich, nur mal so als Vergleich zum Thema Erfolgskontrolle. Bei unserer Baugenehmigungsbehörde war vor einigen Jahren XX und hat wie üblich dort ein völliges Chaos hinterlassen. Unter anderem wurde die Bearbeitungszeit der Genehmigung der Bauanträge bemängelt und dann auch als Erfolgskontrolle oder als Instrument der Erfolgskontrolle verwendet. Das hat dann dazu geführt, dass früher, wenn ein Bauantrag eingereicht wurde, der fehlerhaft war oder der so nicht genehmigungsfähig war, da ist der Bauherr angeschrieben worden und man hat mit dem verhandelt und mit dem geredet, der hat zuerst gemotzt, das muss genehmigt werden, das ging hin und her, jetzt ist es so, da wird ein Gespräch geführt und dann kriegt er die Mitteilung er soll ihn entweder zurückziehen oder er wird abgelehnt. Also nicht: er

ist unvollständig, sondern er ist so nicht genehmigungsfähig: entweder er zieht ihn zurück oder reicht jetzt sofort Korrektur ein oder er kriegt die Ablehnung. Da kommt dann der große Aufschrei, dann kommen wir wieder ins Spiel, reden mit dem Sachbearbeiter und dann kriegen sie ganz klipp und klar die Aussage: Leute, ich hab hier eine Statistik, mir sitzt das Controlling im Genick. Wenn ich diesen Bauantrag weiter laufen lasse, überschreite ich die vorgegebene Laufzeit und dann krieg' ich hinterher am Jahresende Ärger, da kann sich aus der Statistik keiner rauslesen, dass der Bauherr mir dann dankbar war, sondern ich bin der Depp.

65. Also Erfolgskontrolle ja, ich denke in irgendeiner Art und Weise muss es sein, aber nicht basierend auf reinen Zahlenkolonnen oder Statistik oder reine Zahlengläubigkeit, man kann nicht alles mit Zahlen belegen. Ich werde die Zielzahl in diesem Jahr nicht schaffen, weil uns, und ich muss sagen Gott sei Dank eine Anfrage dazwischen gekommen ist, die Ansiedlung eines Call-Centers, die absolute Priorität hat und die wir dann auch prioritär behandelt haben und Sie können sich vorstellen, wie viele Arbeitsstunden dafür bei uns notwendig waren. Wir können uns nicht immer auf Zahlen und Statistiken verlassen.

66. Vielleicht noch ein anderes Beispiel: ich kann im Internet Informationen einstellen, dann mach ich eine Erfolgskontrolle, indem ich nachschaue, wie oft wurden meine Informationen abgefragt. Wenn ich meine Internetplattform gut halte, krieg ich weniger Anrufe. Wo ist jetzt der Erfolgsindikator?

67. Das kann ich nur unterstützen. Seitdem wir unseren Internetauftritt deutlich ausgeweitet und verbessert haben, kommen viele falsch geleitete Anrufe nicht mehr zu uns, indem wir auch klipp und klar reinschreiben, an dem und dem Standort ist das und das möglich und das und das nicht möglich. Die berühmten Anfragen, ich bin SB-Warenhaus, die kommen dann nicht mehr, das heißt da hat man einmal Arbeit rein gesteckt, die Zahl der Kontakte geht zurück, zugunsten von qualifizierten Kontakten.

68. Wir haben einen Zahlenspiegel als Download, mein Gott, was haben wir früher eigentlich gemacht? Das ziehen sich die Leute heute einfach runter und fertig!

69. Ja, aber es steht ja nicht in ihrer Statistik drin.

70. Ich kann ihnen sagen, dass das Tourismusreferat darüber ganz und gar nicht erfreut ist.

71. Das glaub ich

72. Die Reservierungen laufen nicht mehr über die, sondern nur noch übers Internet und er kann es nicht mehr nachweisen (...) die Buchungszahlen von dem gehen derart drastisch runter (...).

73. Ja, und dann heißt es, wozu braucht er soviel Personal?

74. Ich wollte noch auf einen Aspekt hinweisen, was die Kollegin XX schon gesagt hat: natürlich ist die Wirtschaftsförderung zum Teil und zum größten Teil sogar eine Reaktion auf und Anrufe und Förderung (...) aber umgekehrt sollte man schon auch das Ziel haben zu agieren, also nicht nur reaktiv sondern auch agieren. Man muss, das ist ja vorhin schon gesagt worden, der Kontakt zu den großen Gewerbesteuerzahlern oder A und B-Fälle, ich bin schon der Auffassung, man sollte auch seitens der Wirtschaftsförderung die Projekte, das Herangehen oder das Herantreten an bestimmte Firmen, das sollte man sich schon als Ziel setzen, aber umgekehrt, und das hat Frau XX ja auch richtig gesagt, wenn eine Firma mit Anregungen zu einem kommt, dass man ihnen hilft, dass man gut und schnell zu helfen versucht.

Ich will an dieser Stelle noch etwas klarstellen, ich will nicht erreichen, dass man Erfolgskontrolle um jeden Preis in der Wirtschaftsförderung einführt, aber ich musste die Fragen so provokant stellen, sonst hätten Sie mit Ihrer Meinung nicht so herausgerückt.

**Ich stimme Ihnen voll zu und werde die Aussagen unterstützen, dass es nicht in der Form möglich ist, wie es in der Theorie behauptet wird. Ganz herzlichen Dank für Ihre
Mitarbeit!!**

Gabriele Ackermann

15. Oktober 2006

Anhang

Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung - Analyse und Modifikation einer fragwürdigen Forderung -

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Akademischen Grades
eines Dr. phil.,
vorgelegt dem Fachbereich 09 – Chemie, Pharmazie und Geowissenschaften
der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

von
Gabriele Ackermann
aus Kandel
2012

Transkription der Experteninterviews (B)

Interview 17

Experte:

Behörde für Wirtschaft und Arbeit (BWA), Amt Wirtschaft, Luftverkehr und Schifffahrt
Hamburg

29.08.2008

1.700.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

17.1 Experte: Die Antwort ist, also Erfolgskontrolle passiert in dieser Stadt grundsätzlich für jedes Förderprogramm. Wir haben hier, also erst mal die Antwort für jedes Förderprogramm, dann auch für jedes Zuwendungsprojekt muss es ja einen Verwendungsnachweis geben, nicht und muss ja geprüft werden, ob für jedes einzelne Zuwendungsprojekt, ob die Mittel richtig ausgegeben sind. Dann, wir haben ausgelagerte Wirtschaftsförderungseinrichtungen, also Wirtschaftsförderung erfolgt in dieser Stadt in vielen, in vielerlei Einrichtungen, u. a. haben wir auch selbständige Einrichtungen. Unsere Gesellschaft für XX. Wirtschaftsförderung ist eine ausgelagerte Einrichtung, ist eine GmbH und die Erfolgskontrolle von solchen Wirtschaftsförderungseinrichtungen erfolgt ja durch die Gremien, die die haben. Also diese GmbH durch die Gesellschafterversammlung, nicht. Und außerdem dadurch, dass wir sie fördern als Zuwendungsgeber. Also das Beispiel noch mal XX Gesellschaft für Wirtschaftsförderung ist im Auftrag der Stadt ist der erste Ansprechpartner für Unternehmen, die sich hier erweitern wollen, die sich hier ansiedeln wollen und diese XX betreut diese Unternehmen und sie (...) die Gesellschafter sind zu über 50% praktisch die Stadt und ansonsten Handelskammer, Handwerkskammer und einige Banken. Finanziert wird diese Gesellschaft zu 100% von der Stadt, von meiner Abteilung und jetzt zurück zum Thema Erfolgskontrolle. Da wird natürlich

einmal in den Gremien der Stadt, also in der Gesellschafterversammlung gekuckt, ob die XX das alles so richtig macht und dann sind wir Zuwendungsgeber, das kostet uns ja rd. drei Millionen Euro, wir sind ja Zuwendungsgeber und gucken, ob das Geld richtig ausgegeben ist.

Ackermann: Wie wird das denn in den Gremien kontrolliert?

17.2 Experte: Indem es eine Tagesordnung gibt und indem es einen Wirtschaftsplan gibt und indem es einen Bericht über die Geschäfte gibt und indem diese Informationen die von der Gesellschaft aufgestellt werden die vorher an die Eigentümer versandt werden, also an die Eigentümer versandt werden, vorher mit uns angestimmt werden, dann kucken wir, ist das richtig, ist das nicht richtig, wie die Gesellschaft das macht? Dann versendet sie diese Informationen an die Gesellschafter und dann wird in der Gesellschafterversammlung gibt es kritische Fragen oder es gibt Lob oder es gibt Erörterungen.

Ackermann: Wie sehen die Informationen aus, die versendet werden?

17.3 Experte: Ja, zu jeder Tätigkeit einer GmbH gehört doch ein Wirtschaftsplan, da wird beschrieben, wie viel Mittel sie wofür aufwenden will und dann gibt es einen Geschäftsbericht und einen Geschäftsbericht für die Vergangenheit und auch einen Plan, was in der Zukunft gemacht werden soll, Personalbudget, das sind so die üblichen Informationsinstrumente.

Ackermann: Wie ist das im Bereich der Bestandspflege?

17.4 Experte: Das ist ein Teil, Bestandspflege ist ein Teil dieser XX. Deren Aufgabe ist es, Unternehmen in XX zu betreuen, deren Aufgabe ist es, neue Unternehmen nach XX, für XX zu akquirieren und das wird in dieser Gesellschaft auch gemacht. Wobei, ich will erst noch Ihre erste Antwort vollständig bearbeiten.

Das heißt also Erfolgskontrolle für jedes Programm, was es hier in XX gibt erstens. Zweitens auch in jedem Programm für jedes Zuwendungsprojekt wird eine Erfolgskontrolle gemacht und die ausgelagerten Einrichtungen werden, wie ich es Ihnen eben am Beispiel der XX gesagt habe, kontrolliert und diese Erfolgskontrolle wird in den letzten Jahren, je knapper die öffentlichen Mittel geworden sind, umso intensiver gemacht.

Und bevor ich dann, weiter unten haben sie eine Frage, wie die Wirtschaftsförderung aufgebaut ist, haben wir in XX den bisherigen klassischen Teil der Wirtschaftsförderung, da ist die

Federführung hier bei uns in der Wirtschaftsbehörde. Die Wirtschaftsbehörde ist quasi das Ministerium, das Wirtschaftsministerium des XX, wir sind in der Sache federführend und dann haben wir verschiedene, ausgelagerte Einrichtungen, die selbständig arbeiten. Die eine hatte ich Ihnen eben genannt, das ist die XX, die zweite ist die Innovationsstiftung XX, das ist eine Einrichtung die zu 100%, also eine Stiftung, die Stiftungsmittel kamen zu 100% aus dem Haushalt und so um Innovationen und F & E - Aktivitäten (...) Unternehmen, diese machen.

So, dann haben wir hier in XX, wir haben hier nicht so etwas wie eine Investitionsbank, wie die meisten anderen Bundesländer, sondern wir haben hier eine sehr effizient arbeitende, 'na Selbsthilfeeinrichtung der Wirtschaft, das ist praktisch unsere Kreditgarantiebank, heißt das in den anderen Ländern, bei uns heißt sie Bürgschaftsgemeinschaft. Die Bürgschaftsgemeinschaft vergibt Bürgschaften für Kredite von Banken und diese Bürgschaftsgemeinschaft führt auch diverse Förderprogramme durch, die wir haben. So, das sind also auch selbständig handelnde Einheiten, die in unserem Auftrag Wirtschaftsförderung machen. So, nun beißt sich das ein bisschen, einerseits Selbsthilfeeinrichtung der Wirtschaft, andererseits Wirtschaftsförderung. Wir geben Darlehen an diese Gesellschaften, an die Bürgschaftsgemeinschaft und die Beteiligungsgesellschaft und sind, sprechen mit in dieser Politik. Da gibt es einen Vertreter in den Verwaltungsräten der Bürgschaftsgemeinschaft und der Beteiligungsgesellschaft, wo dann auch aufgepasst wird, dass die vernünftig arbeiten. Das sind sozusagen Instrumente auf der Landesebene, auf der Ebene des Bundeslandes XX, dann hat ja XX XX Bezirke, da gibt es Bezirksverwaltungen und da gibt es ebenfalls wirtschaftsfördernde Einrichtungen, die dann konkretere Ortskenntnisse von diesem Bezirk haben und dann auf diese Art und Weise tätig sind.

Das ist sozusagen die klassische, das klassische Muster oder Muster der klassischen Wirtschaftsförderung und dann betreiben wir seit drei, vier, fünf Jahren auch sehr intensiv eine clusterorientierte Wirtschaftspolitik, d. h. wir haben für verschiedene Cluster, das ist der Medienbereich, das ist der Logistikbereich, das ist der Luftfahrtbereich, haben wir Clustermanager und Clustersysteme aufgebaut im Zusammenhang mit der betroffenen Wirtschaft. Das ist sozusagen Netzwerkaktivität, 'na, aber es ist eigentlich mehr. Auch unsere klassischen Wirtschaftsinstrumente orientieren wir insbesondere auf diese Cluster hin.

Ackermann: Sie sprachen vorhin über die Erfolgskontrolle, wie sie die durchführen. Meine Frage, ist das nicht Controlling, über das Sie gesprochen haben?

17.5 Experte: Ich weiß jetzt nicht, was Sie mit Controlling, was heißt Erfolgskontrolle? Erfolgskontrolle ist zunächst einmal banal das: die Mittel, die öffentlichen Mittel oder umgekehrt alles das, was die öffentliche Hand macht, finanziert sie mit Steuern, diese Steuern muss sie anderen Leuten wegnehmen und daraus resultiert die Verpflichtung; dieses Wegnehmen ist nur dann gerechtfertigt, wenn man das, was man damit macht, auch sinnvoll ist, und dann muss man auch kontrollieren, ob diese Vergabe öffentlicher Mittel sinnvoll sind.

Ackermann: Steigen wir ein bisschen tiefer ein in, vielleicht ein Projekt. Wird das Projekt wirklich benotet, nach dem Motto, wir haben uns zum Zeitpunkt t1 das Ziel gesetzt und wir schauen was zum Zeitpunkt t2 der Fall ist? Oder wie wird das gemacht?

17.6 Experte: Ob man das so scharf nach Zeitpunkten t1, t2 machen will, hängt wahrscheinlich sehr ab von den einzelnen Projekten, die man so fördert. Da ist ja eine Existenzgründung anders zu bewerten, als eine F&E Förderung. Aber im Prinzip muss ja all das, wofür öffentliche Mittel ausgegeben werden, da muss ja ein Verwendungszweck benannt werden, auch im Zuwendungsbescheid oder in den Programmen. So, und dieser Verwendungszweck wird auf eine adäquate Art und Weise geguckt, ist dieser Verwendungszweck auch erreicht.

Ackermann: Wenn man Sie nach einer Definition bitten würde für Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, so in ein, zwei Sätzen. Wie würden Sie das beschreiben?

17.7 Experte: Das hatte ich Ihnen eben schon gesagt. Öffentliche Mittel oder die Aktivitäten der öffentlichen Hand werden finanziert aus Steuern, Steuern heißt, ich nehme anderen Leuten etwas weg und das kann ich nur machen, das ist nur gerechtfertigt, wenn ich sinnvoll ausbe und dann muss ich auch kontrolliere, ob die Ausgabe auch den Sinn von den Zielen entsprechen haben. Das ist für mich Erfolgskontrolle.

Ackermann: Gut. Haben Sie Zielformulierungen?

17.8 Experte: Sicherlich haben wir Zielformulierungen.

Ackermann: Auch schriftlich?

17.9 Experte: Auch schriftlich! In jedem Programm, in dem Förderprogramm (...) – wir haben etliche Förderprogramme. In jedem Förderprogramm, in jedem Zuwendungsbescheid, den man ausgibt für ein Projekt muss doch drinstehen, wozu das dienen soll.

Ackermann: Quantifizierte Zielformulierungen?

17.10 Experte: Das weiß ich jetzt nicht, kann ich so spontan nicht sagen, dazu gibt es hier so viele Programme und dazu gibt es hier, ja, wir haben auch, ja, ich nenne Ihnen eins, also, sicherlich auch, ob überall weiß ich nicht, da würde ich immer sagen, das hängt ab von dem Ziel. Spontan sage ich mal so, wenn wir Zuschüsse hier vergeben über unsere Kreditkommission, z. B. für die Ansiedlung von Unternehmen hier in XX und die Unternehmen sagen, ich komm' zu Euch und dann mach' ich das und das und dann bleibe ich da und werden so und so viel Arbeitsplätze schaffen, dann geben wir dem einen Zuschuss und dann wird schon sehr genau in diesem Vertrag festgelegt, dass das Unternehmen eine gewisse Zeit hier seinen Sitz und seine Aktivitäten hier haben muss und es wird relativ genau festgelegt, dass wenn eine bestimmte Arbeitsplatzzahl unterschritten wird, dass wir uns dann vorbehalten, den Zuschuss auch zurück zu fordern. Also je nachdem, was man fördert, wird man, und da können durchaus quantifizierte, quantifizierende Argumente eine Rolle spielen, das Ziel festzulegen.

Ackermann: Ich würde gerne noch mal auf das Beispiel Bestandspflege zurückkommen. Angenommen, Sie haben eine gewisse Zahl an Unternehmensbesuchen, die Sie möglicherweise in einem Zeitraum vornehmen. Wie wird das als Erfolgskontrolle schließlich den Gremien oder intern dargestellt?

17.11 Experte: Also, ich glaube Bestandskontrolle wird vorwiegend, da müssten Sie dann mal die entsprechenden Leute von der XX fragen, wie die das so sehen. Bisher erfolgt es, glaube ich, vorwiegend auf Bestandsbetreuung also reaktiv. Es war immer mal Ziel, dass wir uns mal vorgenommen haben, wir müssten eigentlich mal aktiv auf die Unternehmen zugehen, durch Einzelbesuche und Einzelkontakte fördern. Das ist allerdings sehr, sehr personalaufwendig und aus diesem Grunde, und da immer Personalknappheit ist, weil immer auch Mittelknappheit ist, funktioniert das bislang jedenfalls nicht so in der Breite. Wir haben uns vorgenommen durch die neue EFRE-Förderung im Rahmen der Innovationsstiftung so etwas zu machen – aktive, aufsuchende Wirtschaftsförderung für einen kleineren Bereich, das ist allerdings sehr teuer, das kostet viel Zeit und ist sehr teuer.

Also in der, ich sag' mal so, in der Masse der Fälle wird Unternehmensbetreuung eine reaktive sein, nämlich wenn sich die Unternehmen melden, wenn es Beschwerden gibt. Das ist natürlich nicht zu verwechseln, wenn wir Veranstaltungen anbieten oder Informationsveranstaltungen, dann geht das mehr in die Richtung von aktiven Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, aber das betrifft ja dann auch mehrere Unternehmen, aber in dem „Zügel“ zu sagen, ich geh' jetzt mal durch, wir haben hier so und so viel Unternehmen und da besuch' ich jetzt mal jedes fünfte und stell' mir solche Ziele und dann frage ich die mal, was habt ihr hier, was habt ihr für Sorgen, wie können wir euch helfen? Das passiert in der Regel nicht!

Eh' ich die Frage vergesse, unsere Wirtschaftsförderungssystem in der Stadt XX ist ja relativ vielschichtig, wir haben so vor einem halben Jahr einen Mittelstandbericht geschrieben, den könnte ich Ihnen mal zumailen, dann könnten Sie das genauer nachlesen, als das, was ich so spontan (...) da müssten Sie mir aber, ach 'ne die hab ich ja.

17.12 Ackermann: Das wäre super, da kuck' ich gerne rein, weil mich natürlich auch die Hintergründe interessieren. Also man spricht ja sehr häufig über Erfolgskontrolle, es ist aber so, dass jeder, der Erfolgskontrolle macht, auch ein bisschen was anderes darunter versteht, der Begriff wird sehr vielschichtig verwendet.

17.13 Experte: Das ist ja auch sinnvoll, dass er vielschichtig verwendet wird, weil die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen sehr unterschiedlich sind.

Ackermann: Das heißt, wenn ich das richtig 'rausgehört habe, sind Sie durchaus der Meinung, Erfolgskontrolle muss durchgeführt werden.

17.14 Experte: Unbedingt. Ich will noch mal ein Beispiel sagen, wieso die Dinge unterschiedlich sind. Wenn Sie einen Existenzgründer fördern, dann ist es die Anforderung an so eine Existenzgründung immer auch abhängig, oder wofür man dann Geld ausgibt, das ist die Schaffung von Arbeitsplätzen, nicht? So, das können Sie dann irgendwann mal kontrollieren. Wenn Sie eine F&E Förderung fördern, kann es durchaus sinnvoll sein, in eine F&E Förderung zu investieren, die nicht zu mehr Arbeitsplätzen führt. Und dadurch aber die bestehenden Arbeitsplätze wettbewerbsfähig machen, also je nachdem was man fördern will, sind die Anforderungen an einen, ja einen Fördergegenstand, ganz unterschiedlich und weil die Anforderungen unterschiedlich sind, gibt es auch kein, aus meiner Sicht jedenfalls, kein einheitliches Schema, um Erfolgskontrolle, es sei denn auf diese ganz allgemeine Art und Weise, wie ich

gesagt habe: öffentliche Mittel, mit denen muss man sorgsam umgehen und deswegen muss man genau kucken, ob die Ziele erfüllt sind.

Ackermann: Sie haben eben ein Problem angesprochen, gibt es noch weitere Probleme aus Ihrer Sicht?

17.15 Experte: Probleme?

Ackermann: Ja, Probleme bei der Durchführung von Erfolgskontrolle. Es gibt kein einheitliches Schema haben Sie gesagt.

17.16 Experte: Also auf der einen Seite ist natürlich das Problem, das kostet alles Geld, das kostet Leute, wenn was getan werden muss, kostet das Leute. Wir haben hier in XX eine sehr, 'na man kann durchaus sagen, verantwortungsvolle Ausgabenpolitik mit öffentlichen Mitteln, mit denen wird sehr knauserig umgegangen. Das ist also sozusagen knappe Kapazität, so, auf der anderen Seite erhöht das natürlich auch wieder das Erfordernis nach Erfolgskontrolle. Auf der anderen Seite ist auf der Seite derjenigen, die gefördert werden und Informationen geben sollen, gibt es auch Probleme immer, nämlich die XX, die ich eingangs nannte, betreute die Unternehmen, und dann haben wir sie aufgefordert: nun kümmert euch mal nach zwei, drei Jahren, was ist aus den Unternehmen geworden und das gibt es, machen sie da eine Umfrage und da gibt es natürlich auch Schwierigkeiten, ob bei solchen Nachfragen auch aussagekräftige, in aussagekräftigem Umfang wieder Antworten zu kriegen, weil die Unternehmen was ganz anderes haben. Das ist drei Jahre her und das ist unbequem, also das ist schon auch ein Problem einer Erfolgskontrolle, dann die Antworten zu kriegen, soweit das in einer für Maßnahmen passieren soll, die von allgemeiner wirtschaftsfördernder Art sind, die die Unternehmen nichts kosten, so wie die Betreuung durch unsere XX. Wenn sie natürlich durch Zuwendungsbescheide Geld gegeben haben, dann haben Sie ein sehr schönes Instrument in der Hand, um auch zu kontrollieren, ob der Erfolg dann auch tatsächlich eingetreten ist. Da ist ja im Zweifel die Rückforderung das krasseste Mittel, mit der man dann auch Erfolgskontrolle durchsetzen kann.

Ackermann: Die Ergebnisse dieser Umfrage, die fließen dann in die weitere Arbeit mit ein?

17.17 Experte: Indem erstmal darauf Wert gelegt wird, dass eine vernünftige Umfrage gestaltet wird. D. h. es macht überhaupt keinen Sinn, bürokratisch auf die Unternehmen zuzugehen, weil man die dann wieder überfordert. Sondern man muss einige vernünftige Kernanforderungen stellen und dann kriegt man natürlich Antworten und daraus muss man lernen. Daraus wird gekuckt, machen wir das richtig oder machen wir das richtig? Das wird, theoretisch jedenfalls, in den Unternehmen selber gemacht und dann wird auch nachgefragt über die Kontrollgremien, die ich Ihnen so eingangs nannte, wenn die und die Unternehmen das nicht machen, dann fragen wir danach, denn wir fördern ja oder wir geben Geld für die Einrichtungen, für die XX oder für die Bürgschaftsgemeinschaft oder für die Innovationsstiftung. Da gibt es schon eine Aufsicht durch die Behörde und im Rahmen dieser Aufsicht wird gekuckt, macht ihr das vernünftig oder macht ihr das nicht vernünftig.

Ackermann: Eigentlich habe ich jetzt eine kleine Frage zum Schluss, nämlich die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung, aber ich glaube, das könnte auch eine komplizierte Frage werden in XX.

17.18 Experte: das ist nicht einfach zu beantworten, weil ich Ihnen sagte, wir haben ein sehr unterschiedliches Wirtschaftsförderungssystem, aber ich will es versuchen um Ihnen grobschlächtig zu beantworten.

Diese XX, unsere generelle Wirtschaftsförderungsgesellschaft hat rund 25 Leuten. Daneben gibt es die Innovationsstiftung, die sozusagen die F&E Aktivitäten macht und Innovationen, die hat vielleicht sagen wir mal zehn Leuten, dann gibt es in jedem der sieben Bezirke XX Wirtschaftsförderer, da können Sie mal für jeden Bezirk ein oder zwei anrechnen, dann sind das schon wieder 14 oder 21 Leute. Dann gibt es hier in den Ministerien an den verschiedensten Stellen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, das hängt nun wieder stark davon ab, was Sie unter Wirtschaftsförderung verstehen.

Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne ist ja Rahmensetzung für die Unternehmen, dass sie vernünftig handeln können, das ist die Beschaffung von Flächen, das ist die Aufstellung von Bebauungsplänen, dass die Unternehmen also Flächen haben. Wenn Sie das so weit nehmen, dann haben Sie also 'zig Leute in der Verwaltung, die also auch wirtschaftsfördernde Aktivitäten machen und wenn Sie es eng sehen, nur auf die Zuwendungsgeber hin, dann ist das entsprechend weniger, also dann können sie mal davon ausgehen, zuwendungsenge Programme. Und die Bürgschaftsgemeinschaft also die Kreditgarantiegemeinschaft, die hat so rund 20

Leuten und die Beteiligungsgesellschaft, die hat auch noch mal fünf Leute und wenn Sie dann noch kucken, wie viele Leute in den Behörden tätig sind, die für richtige konkrete Zuwendung sind, ich sag mal so 15, 20 werden das sein. Dann müssen Sie noch die Leute nehmen, die in den Clusteraktivitäten aktiv sind, also Veranstaltungen machen, also alles wirtschaftsfördernde Aktivitäten und da sind etliche aktiv. Also je nachdem, wie sie Wirtschaftsförderung definieren, kommen da schon sehr unterschiedliche Zahlen der Mitarbeiter zusammen. Das ist nicht so einfach, leicht gestellte Frage und schwer zu beantworten.

Ackermann: Das dachte ich mir schon. Die große Frage ist nämlich auch, ist die Erfolgskontrolle, die Durchführung der Erfolgskontrolle beispielsweise von der Größe der Stadt abhängig. Das ist natürlich auch eine Sache, die es herauszufinden gilt.

17.19 Experte: Von der Größe der Stadt abhängig? Also von der Größe der Stadt sind doch ganz sicherlich der Umfang der Maßnahmen abhängig, und wenn der Umfang der Wirtschaftsförderungsmaßnahmen abhängig ist, das muss ja mehr oder weniger auch kontrolliert werden, dann ist ja, 'na sagen wir mal, der Aufwand für die Kontrolle davon abhängig.

Ackermann: Nicht immer. Das ist das große Ergebnis. Also ich stelle keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Durchführung von Erfolgskontrolle und Stadtgröße fest. Das ist leider tatsächlich so. Aber gut. Herr XX, wir sind am Ende des Interviews. Vielen Dank.

17.20 Experte: Ich schicke Ihnen mal den Mittelstandsbericht zu. Dann überlege ich, so richtig habe ich Ihre letzte Äußerung nicht verstanden. Das müssen wir uns noch mal drüber unterhalten, wenn Sie Zeit haben.

Ackermann: Ja

17.20 Experte: Ob die Erfolgskontrolle abhängig ist von der Größe der Stadt?

Ackermann: Ja, genau, die Durchführung der Erfolgskontrolle, also die Frage ist, wird z. B. in Großstädten Erfolgskontrolle durchgeführt, weil einfach die Kapazitäten vorhanden sind oder gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Stadtgröße und der Durchführung und ich stelle fest, es gibt keinen signifikanten Zusammenhang. Es gibt Großstädte, die we-

nig Erfolgskontrolle durchführen und es gibt kleinere Städte, die sehr viel Erfolgskontrolle durchführen.

17.21 Experte: Ja, ich glaube, das leuchtet mir schon ein. Vorhin meine Antwort war der Umfang der Aktivitäten der Erfolgskontrolle, ob man nun 50 Leute damit beschäftigt oder ob man nur fünf Leute damit beschäftigt. Ihre Frage scheint wohl mehr darauf hinzuzielen zur Bedeutung der Erfolgskontrolle bei einer, an sich Maßnahme, die kann unterschiedlich sein, da würde ich eher eine Verbindung vermuten, je knapper die Mittel sind, desto mehr Erfolgskontrolle wird gemacht.

Ackermann: Ja, das kann durchaus möglich sein, das ist sicherlich ein Aspekt. Ich habe ihn jetzt nicht nachvollziehen können in den ganzen Gesprächen, der wurde von Ihnen jetzt z. B. zum ersten Mal genannt.

17.22 Experte: So in dem Sinne, was ich, das kann durchaus sein, welche Bedeutung hat Erfolgskontrolle, das ist sicherlich sehr unterschiedlich und da muss nicht ein großer Zusammenhang sein zwischen großen und kleinen Städten, sondern die Knappheit der Mittel wird das Entscheidende sein. Je knapper die Mittel sind, umso mehr Schwierigkeiten habe ich Mittel auszugeben und umso mehr bin ich gezwungen bei Mittelausgabe zu kucken, mache ich das auch richtig. Bestes Beispiel, glaube ich jedenfalls, vielleicht ist das auch nur ein Vorurteil von mir: in den ersten Jahren flossen Massen von Geldern in die Ex-DDR hinein, ich vermute mal, dort wurde niemals Erfolgskontrolle gemacht, weil es eine Fülle von Mitteln gab. Und erst wenn die Mittel knapp werden, dann muss man sich überlegen, was mach ich eigentlich mit den knappen Mitteln. Insoweit ist Knappheit auch ein guter Erziehungsaspekt.

Ackermann: Da haben Sie wohl Recht. Jetzt ist es aber so: je knapper die Mittel, desto geringer ist in der Regel auch das Personalbudget und desto geringer dann auch das Zeitbudget.

17.23 Experte: Richtig

Ackermann: Um solche zusätzlichen Maßnahmen wie Erfolgskontrolle durchzuführen.

17.24 Experte: Das ist richtig, ja

Ackermann: Das ist auch wieder so ein Argument, das man auch berücksichtigen muss. Es gibt sehr viele Argumente.

Interview 12

Experte:

Amt für Wirtschaftsförderung Köln

22.08.2008

986.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

12.1 Experte: Ja, mach ich gerne, Erfolgskontrolle machen wir systematisch seit drei Jahren im Amt für Wirtschaftsförderung. Damals hat man im Zusammenhang mit dem Versuch, ein Controllingsystem aufzubauen, Ziele definiert, Zielkennzahlen definiert und hat versucht, die aufzunehmen. In der Zwischenzeit ist aber die Umstellung auf das neue kommunale Finanzmanagement erfolgt und in diesem Zusammenhang sind auch diese Dinge auch noch mal angegangen worden und sollen auch verbessert werden. Im Moment haben wir in drei Bereichen, die wir versucht haben, hier unter Wirtschaftsförderung aufzuteilen, nämlich im Standortmarketing, in den Unternehmensservice, den ich leite und die Arbeitsmarktförderung, einige Kennzahlen entwickelt. Die wir laufend erheben, wir machen also keine Einzelfallkontrolle, sondern versuchen, Kennzahlen laufend zu erheben und diese dann auch das Jahr über zu beobachten und mit Plan X zu vergleichen und dann auch entsprechende Controlling-Mentalität zu entwickeln.

Ackermann: Gibt es ein Beispiel dafür?

12.2 Experte: Ja, wir machen z. B. auf dem Feld Auslandsakquisition eine Chinaoffensive und machen deswegen anhand der Anzahl der angesiedelten chinesischen Firmen in XX, da haben wir eine Zielzahl gesetzt, die wird versucht, dann auch im Laufe des Jahres zu erreichen. Oder wir erheben die Anzahl der betreuten ausländischen Unternehmen im Bereich Auslandsmar-

keting. Wir machen zum Thema Standortwerbung XX, nehmen wir uns Publikationen vor, also wir erheben eine Kennzahl erstellte Publikationen, wir erheben Kennzahlen zu Veranstaltungen und zu Messebeteiligungen, so dass wir versuchen, diese Arbeitszeit, die wir mit dieser Aufgabe haben, mit diesen Kennzahlen nachzuvollziehen im Laufe des Jahres.

Ackermann: Sie gehen also rein quantitativ vor, mit Zahlen. Beschreiben Sie denn dann auch die Projekte?

12.3 Experte: In diesem Controllingsystem nicht. Aber darunter haben wir für die betriebsinterne Steuerung, was sicherlich noch ein bisschen ausgebaut werden muss, sind natürlich schriftliche abgefasste Berichte für unsere Kontrollgremien bis hin zum Wirtschaftsausschuss, also Ausschuss des Rates, wo wir diese Ansiedlungen dann auch verbal beschreiben, wo wir sagen, wer kommt, wer kommt wann, wer kommt wohin, wo siedelt der sich an, wie viel Arbeitsplätze bringt der mit und was tut er, wie passt er ins Branchencluster des Standortes, des Wirtschaftsstandortes XX, da kommen auch Beschreibungen mit rein, die werden aber nicht in das Controllingraster mit aufgenommen, weil da versucht wurde stadtweit, also unabhängig von der Wirtschaftsförderung, das gesamte Aufgabenspektrum der Stadtverwaltung versucht einheitlich zu gestalten, damit man das nachher auch noch lesbar halten kann. Also da werden keine Einzelberichte abgegeben, wir machen aber neben diesen ganz klaren Zahlen, haben wir uns vorgenommen z. B. im Bereich der Betreuung der XX Unternehmen, was der Unternehmensservice in meiner Abteilung machen will, auch mal dazu überzugehen, eine Kundenbefragung zu machen, die Zufriedenheit der betreuten Unternehmen zu versuchen in Schulnoten darzustellen, nur diesen Befragungsaufwand haben wir bisher noch nicht gestartet.

Ackermann: Angenommen, externe Effekte, die von der Wirtschaftsförderung nicht beeinflussbar sind, spielen eine Rolle, beim negativen Ausgang eines Projektes oder gar mehrere Projekte, wie wird das dann dargestellt?

12.4 Experte: Das wird im Controllingsystem nicht dargestellt, weil so negative Effekte ja tatsächlich noch versucht werden, in irgendeiner Form durch Einschalten noch einigermaßen positiv zu beeinflussen. Wenn man sie aber nicht mehr beeinflussen kann, und das ist leider in den meisten Fällen dann Fakt, wird das auch nicht in dieses Zählwerk eingegeben, sondern wird über eine Sondermeldung, im Grunde genommen als Misserfolg für den Wirtschaftsstandort XX, wenn eine Firma ihren Standort nicht verlagert, wenn Arbeitsplätze abgebaut

werden, die im Grunde das Level des Standortes beschreiben, wird das in einem verbal abgefassten, schriftlichen Bericht den Gremien vorgelegt. Das fließt nicht irgendwo als Punktabzug in irgendwelche Controllingwerte mit ein.

Ackermann: Letztlich werden also nur die positiv abgelaufenen Projekte im Rahmen einer Erfolgskontrolle dargestellt?

12.5 Experte: Wenn man den Bereich Ansiedlungen dazu zählt, ja. Wenn ich die Zufriedenheit erhebe, so wie ich es mir vornehme, es aber noch nicht gemacht habe, da habe ich auch die negativen Aspekte. Das wird also eine Schulnotenverschlechterung werden, weil ich da tatsächlich die Kunden frage.

Ackermann: Heißt das, das wird Erfolgskontrolle, die für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung eine Aussage trifft?

12.6 Experte: Ja

Ackermann: Also die Summe der einzelnen Projekte wird dann hochgerechnet und für die gesamte Wirtschaftsförderung dargestellt?

12.7 Experte: Ja, wobei Sie sagen immer Projekte

Ackermann: Ja

12.8 Experte: Wir gehen sicherlich projektorientiert mit einzelnen Fällen um, in der kommunalen Wirtschaftsförderung herrscht aber immer noch so ein bisschen vor, die Aufgaben in Fallarten zu unterteilen, und diese Fallarten zu zählen. Eine Fallart wäre z. B. eine Umsiedlung innerhalb des Standortes. Das Projekt bei mir war, eine große Firma wollte weg oder konnte auf ihrem Standort nicht mehr bleiben und hatte ein sehr lukratives Angebot einer Nachbarstadt und mein Projekt war, diese Firma in XX zu halten, das war bei mir ein Zähler bei dem Thema Umsiedlung, das hat bei mir aber projektmäßig ganz anders zu Buche geschlagen. Da habe ich eine Mitarbeiterin fast sechs Monate abstellen müssen, die nur noch diese Firma betreut hat. Deswegen sage ich mal, wenn man das projektorientiert messen, zählen und steuern würde, käme da was ganz anderes bei raus.

Ackermann: Nämlich?

12.9 Experte: Ja, da käme ein Projektplan bei raus, da kämen Projektmittel bei raus, da kämen also, dann würde ich tatsächlich auch ein Projekt buchen, was an Ressourcen eingesetzt würde, was ich im Moment hier noch nicht tue. Im Moment setzte ich Ressourcen nur auf Fallarten. In unserer Philosophie hat das mal den Namen Produkte bekommen und da gibt es eine ganz klare Trennung. Ein Produkt ist eine Fallart unabhängig von der Größe eines Falls, was ich bei dem Projekt ja schon mal beschreiben müsste. Da kann ich zwar meine Ressource aufteilen in Produktcluster und in Schublädchen stecken, aber was jetzt ein einzelnes Projekt jetzt tatsächlich an Aufwand erzeugt hat, und eine reine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung projektbezogen, kann in dem Fall nicht tun. Also unser Controllingsystem lässt das Projekt im Moment noch ein bisschen raus, das Projektcontrolling ist noch ein bisschen unterrepräsentiert.

Ackermann: Die nächste Frage, wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, wie würden Sie das tun? Also mich interessiert jetzt Ihr persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle.

12.10 Experte: Ja, mein persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle fängt an, dass ich meine Zielvorgabe versuche zu definieren, um dann über mein Ziel auch meinen Erfolg messen zu können. Meine Zielvorgabe selber ist, einen florierenden Wirtschaftsstandort XX mit auf einem neuen Ansatz moderner Unternehmen zu betreuen, dass sie sich hier am Standort wohl fühlen, dass die hier prosperieren, dass die hier Arbeitsplätze schaffen und in einem positiven Nebeneffekt der Stadtkasse Gewerbesteuer bezahlen, was wiederum dem gesamten Wirtschaftsraum XX zugute kommt. Wenn ich das jetzt als Erfolg definiere, dann muss ich das auch kontrollieren können und kontrollieren kann ich das an der Höhe der Gewerbesteuer, dann fang' ich an das Pferd von hinten aufzuzäumen, an der Anzahl der Arbeitsplätzen, an den Arbeitsplatzstatistiken, an der Anzahl der Unternehmer und dann müsste ich noch hingehen und sagen, wenn unser System jetzt ein bisschen weiter gediehen ist, dass wir uns einen Fragebogen entwerfen, dass wir im Grunde einmal im Jahr die Unternehmer fragen ,wie fühlt Ihr Euch eigentlich aufgehoben am

Wirtschaftsstandort XX, betreut Euch die Kommune, was sind die positiven Faktoren, was sind die negativen Faktoren, wo kann man noch helfen. Dann meine ich, hätte ich meinen Erfolg tatsächlich rundum gemessen.

Ackermann: Dann noch zwei kleine abschließende, statistische Fragen zum Schluss, einmal wie ist Ihre Wirtschaftsförderung in der Stadt organisiert?

12.11 Experte: Wir sind innerhalb der kommunalen Organisation ein Amt in einem Dezernat.

Ackermann: Und die Zahl der Mitarbeiter würde mich noch interessieren.

12.12 Experte: Ich glaube, wir haben derzeit 42.

Ackermann: Gut

12.13 Experte: Können aber auch 37 sein, ich habe sie nicht gezählt in der letzten Zeit.

Ackermann: Ok, einigen wir uns auf rd. 40, das dürfte ungefähr hinkommen.

12.14 Experte: Ja.

Ackermann: Herzlichen Dank!

12.15 Experte: Ich habe sehr gerne mitgemacht Frau Ackermann; wenn es irgendwelche Sachen gibt, die nachher in der Gesamtschau mal Sinn machen drüber zu kucken, würde ich mich freuen, wenn Sie mir da mal was geben könnten.

Interview 9

Experte:

Wirtschaftsförderung Dortmund

14.08.2008

588.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

9.1 Experte: Zu Ihrer Frage, in welchem Umfang wurde bei Ihnen Erfolgskontrolle, ... ok. Ja, natürlich wird bei uns Erfolgskontrolle durchgeführt. Wir sind eine sehr große Wirtschaftsförderung mit ungefähr 80 Mitarbeitern und haben auch ein entsprechendes Budget und natürlich müssen wir regelmäßig gegenüber unseren Geldgebern, und das ist in diesem Fall die Stadt, natürlich irgendwo Rechenschaft ablegen, ob und inwiefern wir erfolgreich waren und das tun wir auf unterschiedliche Art und Weise.

Es gibt formelle, oder formale Verfahren der Erfolgskontrolle oder der Erfolgsmessung, wenn man so will, informelle Verfahren und noch spezifische, die ja mitunter fast wissenschaftlichen Charakter haben. Das muss man alles auseinander halten und insofern ist die Frage erst mal nicht so, man muss sie differenziert beantworten und genauer alles auseinander halten. Ich hab dazu auch, da ich genau zu dem Thema auch Vorlesungen halte in der FH XX, habe ich dazu auch entsprechende Unterlagen, Präsentationsunterlagen, ich kann Ihnen das gerne mal zukommen lassen, dann haben Sie das schriftlich.

So, aber jetzt, um konkreter auf Ihre Frage einzugehen, das regelmäßige Tool was wir haben oder Instrument der Erfolgskontrolle, ist sicherlich der Halbjahresbericht, in dem jedes einzelne Team darstellt, was es gemacht hat und was dabei raus gekommen ist, das kann ich

Ihnen auch zuschicken, das haben wir elektronisch. Das wird einmal im halben Jahr in den Rat bzw. in den Ausschuss der Wirtschaftsförderung eingebracht. Zusammen mit dem finanzwirtschaftlichen Controlling, aber das ist für Sie jetzt wahrscheinlich nicht so interessant, Ihnen geht es ja wahrscheinlich mehr um das inhaltliche Controlling und Evaluation der Wirtschaftsförderung, nicht so sehr darum, ob wir unsere finanzwirtschaftlichen Kennzahlen einhalten. So, jedes Team stellt sich dort vor, mit was es gemacht hat und dabei raus gekommen ist, auf gut deutsch, und das Ganze gibt es dann auch noch mal quantitativ, das werden sie dann sehen, im hinteren Teil des Halbjahresberichts, da gibt es dann sog. Kennzahlen, d. h. Ziel,- also Plan- und Ist-Zahlen. Da wird ganz einfach ein Plan-Ist-Vergleich gemacht. In Bezug auf operative Kennzahlen, die von der Logik der Evaluation her praktisch dazwischen geschaltet sind, zwischen dem Output der Wirtschaftsförderung und der eigentlichen Arbeit. Das heißt, wenn das Ziel der Wirtschaftsförderung, weiß nicht, in so und so viel Unternehmen in einem Jahr besteht, dann kann man das als Kennzahl nehmen, man kann aber auch operative Kennzahlen nehmen. Das heißt, die einzelnen Tätigkeiten oder Arbeitsbereiche eines Teams in Form von Kennzahlen abzubilden, z. B. Anzahl der Firmenkontakte, Anzahl der angesiedelten Unternehmen oder Unternehmensexpansion, Firmenkontakte, Publikationen, Messebesuche und so weiter und so fort, das sehen wir alles und das im Halbjahr und können mit Plan- und Ist-Zahlen arbeiten und entsprechende Abweichungen feststellen. Das ist so unser regelmäßigstes Instrument, mit dem wir arbeiten. Dann gibt es auch noch einen Jahresbericht, den wir verfassen, der dann ein bisschen globaler angelegt ist. Dann gibt es in Bezug auf das XX-Projekt, ich weiß nicht, ob Sie das kennen, das ist eine spezielle Wirtschaftsförderungsinitiative, die wir zusammen mit XX im Jahr 2000 gestartet haben, die hat noch mal ein Sonderbudget und die wird gesondert evaluiert. Im Jahr 2005 ist die von extern evaluiert worden, da gibt es auch einen entsprechenden Bericht zu und, ja, ansonsten gibt es das, was wir eher informelle Evaluation nennen würden, also das, was regelmäßig durch die Politik und die Öffentlichkeit stattfindet, nämlich die Frage, wie viel Unternehmen siedelt Ihr an, welche Projekte könnt Ihr erfolgreich in XX initiieren, also eher so das, was man informell nennt, so dass ganz stark vereinfachend hier bei uns eine Evaluation durchgeführt wird.

Ackermann: Sie hatten noch die spezifische Erfolgskontrolle genannt, was kann man darunter verstehen?

9.2 Experte: Mit spezifischer Erfolgskontrolle zum einen das, was im Rahmen des XX-Projekts gemacht worden ist, also diese Halbzeitevaluation durch diesen externen Evaluator, der

sich ja genau angeguckt hat, was haben wir uns vorgenommen qualitativ und quantitativ, und das dann auch genau auseinander genommen hat. Wir hatten quantitative Zielzahlen, in Bezug auf Branchenwachstum, in bestimmten Branchen, die wir uns besonders vorgenommen haben, und das war auch zunächst einmal primär ein Soll-Ist-Vergleich und im zweiten Schritt dann die Frage, woran lag es, dass die Ist-Zahlen nicht erreicht worden sind, also eine weitergehende Analyse der zurückliegenden Jahre.

Ackermann: Wie sieht diese Analyse aus im Speziellen, die im zweiten Schritt, die Sie eben genannt hatten?

9.3 Experte: Ja, man kann sich ja die Frage stellen, warum ist das so? Sagen wir mal, eine Zielzahl von 10.000, also neue Beschäftigte innerhalb von fünf Jahren in der Branche XY uns als Ziel zwar vorgenommen haben, aber nur 5.000 erreicht haben. Da kann man sich, da muss man sich die Frage stellen, woran liegt das? Weil so eine Evaluation dient ja letztendlich dem Zweck, die Maßnahmen und Instrumente, mit denen man arbeitet, vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen zu modifizieren und zu ändern. Und da muss man sich halt detailliert angucken, was war los, warum haben bestimmte Dinge nicht geklappt? Möglicherweise haben bestimmte Projekte nicht geklappt. Möglicherweise war aber auch die Marktentwicklung oder auch das Branchenwachstum, das prognostizierte, nicht so, wie es prognostiziert war. Das waren dann eher Fehler, ja, in der Anlage des ganzen Zielsystems und so weiter und so fort und dann kommt man halt zu einer durchgangsdifferenzierten Analyse, nennen wir es mal Abweichungsanalyse, was sind die Gründe für die Abweichung.

Ackermann: Die wird dann schriftlich festgehalten?

9.4 Experte: Das ist schriftlich gemacht, das ist auch dem Rat der Stadt XX bzw. war es der Hauptausschuss, so zur Kenntnis gegeben worden. Muss ich mal nachgucken, ob das im öffentlichen oder nicht-öffentlichen Teil war, dann kann ich Ihnen das auch mal zukommen lassen.

Ackermann: Oder haben Sie möglicherweise gerade ein Beispiel, wo das statt gefunden hat?

9.5 Experte: Ja, klar. Wir hatten uns für den Bereich IT, Informations- und Kommunikationstechnologie, eine ausgemachte Stärke, Branchenstärke in XX, hatten wir uns bestimmte Ziel-

zahlen vorgenommen bis 2010, so die gesamte Laufzeit, aber natürlich nach Zwischenschritten gestaffelt und im Jahr 2005 hatten wir die Zahlen, die wir uns da vorgenommen hatten noch nicht erreicht. Und dafür gab es eine Reihe von Gründen, zum einen, dass im Jahr 2000 ein ganz anderes Branchenwachstum für den IT-Bereich prognostiziert wurde, Stichwort der Börsencrash damals, da hat es uns dann tatsächlich, wie sich tatsächlich entwickelt hat, die ganze New Economy, das E-Business, das E-Commerce usw. hat sich längst nicht so dynamisch entwickelt, wie das von XX damals prognostiziert worden ist. Das was also ein Punkt, das war auch einer mit der Gründe, dass eines der wesentlichen Projekte dieser Branche, nämlich der Aufbau eines Kompetenz- und Gründungszentrums für die IT-Industrie in XX, nicht realisiert werden konnte. Einer der Gründe, warum das nicht klappte, also insofern hat man schon mal zwei dicke Gründe, die zu Abweichung bei den Prämissen geführt haben und die letztendlich dafür verantwortlich waren, dass die anvisierten Ziele nicht erreicht werden konnte.

Ackermann: Ich verstehe. Wenn Sie jetzt jemanden Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, ..., wie würden Sie das tun, also wie ist eigentlich Ihr Verständnis von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung?

9.6 Experte: Pause

Ackermann: Wenn Sie jetzt einen Definition abgeben müssten?

9.7 Experte: Ja, aber man darf ja nicht vergessen, es gibt ja noch externe Formen von Evaluation, wenn man so an die ganzen Städterankings denkt, die es in den letzten Jahren so gibt. Jeden Monat kommt da ein neues Städteranking auf den Markt, die haben zum Teil auch sehr enge Wirtschaftsförderungszusammenhänge untersucht, das darf man auch nicht vergessen. Insofern könnte man, wenn man es sich ganz einfach macht, sagen, wenn man in Städterankings kontinuierlich gut abschneidet, hat man selber auch als Wirtschaftsförderung kommunal gut gearbeitet. Aber das ist wirklich etwas arg einfach.

Ackermann: Warum ist das einfach?

9.8 Experte: Vor allem, gut, man muss natürlich differenzieren nach Städterankings, die sind natürlich sehr unterschiedlich. Bei sehr vielen volkswirtschaftlichen Kennzahlen, die dort

zugrunde gelegt werden, hat man als Wirtschaftsförderer keinen direkten Einfluss darauf, will sagen, weiß ich nicht, die Bevölkerungszahl, die Entwicklung der Bruttowertschöpfung, die Arbeitslosenquote, die können wir lediglich indirekt beeinflussen, niemals direkt, zudem auch viele Akteure bei diesen Themenfeldern mitarbeiten.

Langfristig würde ich schon sagen, also wenn man so einen Trend sieht für eine Stadt, und ich glaube für XX kann man das sehen, in den letzten Jahren, dass sich XX verbessert hat in den Städterankings, dann kann man das durchaus als einen Erfolg auch für die Wirtschaftsförderung verbuchen, aber man wird letztendlich nie das grundsätzliche Problem lösen können dieser Ursachen- und Wirkungszusammenhänge, das ist außerordentlich schwierig.

Aber Sie hatten ja nach der Praxis gefragt und was wir darunter verstehen. Letztendlich, um das mal ganz platt auszudrücken, besteht auch das Geschäft des Wirtschaftsförderers darin, Erfolgsmeldungen zu sammeln, seriöse Erfolgsmeldungen und diese auch nach draußen zu verkaufen, systematisch. Das ist ein Teil unseres Geschäftes, was wir auch machen müssen, damit wir unsere Legitimität unserer Organisation erhalten können. Diese ganzen internen Controllingverfahren, die haben sicherlich auch ihre Bedeutung, Stichwort der Halbjahresbericht von dem ich gesprochen habe vorhin, die interne Organisation und Führung einer großen Organisation wie bei uns mit über 80 Mitarbeiter, mit Studenten über 100. Aber letztendlich, das ist jetzt so mal aus dem Bauch heraus gesagt: für mich persönlich ist Erfolgskontrolle immer in der Wirtschaftsförderung niemals etwas kurzfristiges, sondern immer etwas mittel- bis langfristiges. Und zwar, ob man sich die Leitziele und Leitbilder, die man sich letztendlich für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt vorgenommen hat, die immer nur mittel- bis langfristig umzusetzen sind, ob man die in einem Zeithorizont von sagen wir fünf bis zehn Jahren zumindest der Richtung nach erreicht. Oder ob sich etwas tut und dass man das letztendlich empirisch anhand verschiedener Indikatoren nachweisen kann, das ist für mich eigentlich das wesentliche Instrument der Erfolgskontrolle, weil auch nur das letztendlich unterm Strich, das ist meine persönliche Erfahrung jetzt nach zehn Jahren Wirtschaftsförderung, darüber entscheidet, über die Legitimität und auch das Ansehen einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft vor Ort.

Ein, zwei Jahre kann man sich Misserfolge erlauben oder auch relativ schlechtes Abschneiden in Städterankings und so weiter und so fort, wenn das ein Trend ist, der sich fortsetzt, dann wird man es schwer haben und das führt in der Regel dazu, dass Wirtschaftsförderung abgelöst wird. Das geht relativ schnell. Wenn man es allerdings schafft, so auf fünf, sechs, sieben, acht Jahre positive Trends für eine Stadt zu setzen, und die auch belegen kann, dann ist das für die Praxis, ich argumentier' gar nicht wissenschaftlich, sondern für die Praxis der Wirt-

schaftsförderung letztendlich das Wichtigste. Und das muss man dann auch aktiv nach draußen dann verkaufen.

Ackermann: Jetzt noch eine ganz kurze Abschlussfrage, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

9.9 Experte: Also wir sind ein Eigenbetrieb, ich glaub die formelle, genaue Bezeichnung heißt eigenbetriebsähnliche Einrichtung, da kenn ich mich jetzt im Detail nicht so aus, also wir sind Teil der Stadt XX, 100%ige Stadttochter. Seit 1997, d. h. 100%ige Stadttochter, nach Außen hin sieht das wie eine normale GmbH aus, d. h. wir haben ein normales Rechnungswesen, wie eine GmbH auch, sind aber natürlich zu 100 % eine Stadttochter und unsere Einnahmen bzw. unsere Finanzierung basiert auch zu 90 %, wenn man von den EU-Mitteln mal absieht, auf einem direkten Betriebskostenzuschuss der Stadt XX und der oberste Boss der Wirtschaftsförderung ist, das macht diese Zwitterposition ein bisschen deutlich, Geschäftsführer, also kein Wirtschaftsdezernent wie das früher der Fall war. Wobei letztendlich ist ein Eigenbetrieb nichts anderes als ein Dezernat. Zugleich ist er noch Mitglied des Verwaltungsvorstandes, das macht dann noch diese Sonderrolle der Wirtschaftsförderung in XX deutlich, dass sie zum einen kein Dezernat sind, aber der Geschäftsführer Mitglied des Verwaltungsvorstandes ist, wo die ganzen anderen Dezernenten, also Planungsdezernent, Sozialdezernent sitzt. Das ist also eine gewisse Sonderrolle, die man sich ausgedacht hat vor zehn Jahren, um gegenüber der Wirtschaft auch eine gewisse Nähe zu dokumentieren, wobei man davon ausging, dass Dezernate oder Verwaltungsstrukturen möglicherweise für Unternehmen nicht so einladend in der Kommunikation wirken, das war vielleicht einer der Gründe, ich weiß nicht, ich war damals noch nicht da, der dafür eine Rolle gespielt hat. Aber wir sind im Unterschied zu vielen anderen Städten, wo die Wirtschaftsförderungen als GmbH organisiert sind, noch eine 100%ige Stadttochter.

Ackermann: Waren Sie vorher auch in der Wirtschaftsförderung tätig, wenn ich fragen darf?

9.10 Experte: Ich war einige Zeit an der Uni vorher.

Ackermann: Ich hätte mich sonst einfach nach Ihren vorherigen Erfahrungen erkundigt, wenn dem so gewesen wäre, deswegen habe ich nachgefragt.

9.11 Experte: Bei der Wirtschaftsförderung arbeite ich nun seit zehn Jahren und vorher habe ich an der Uni gearbeitet.

Ackermann: Gut, wir sind am Ende des Interviews, es sei denn, Sie haben noch Anmerkungen zu machen.

9.12 Experte: Och Gott, da ich wie gesagt, in XX im Studiengang für Wirtschaftsförderung immer eine fünfstündige Vorlesung halte, könnte ich Ihnen jetzt noch sehr lange was auf Ihren Computer sprechen. Ich schicke Ihnen aber alles gerne mal zu.

Ackermann: Vielen Dank.

9.13 Experte: Wenn Sie fertig sind, habe ich immer Interesse an Abschlussarbeiten.

Interview 24

Experte:

Der Senator für Wirtschaft und Häfen: Sektorale Wirtschaftsförderung Bremen

01.09.2008

547.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

24.1 Experte: Ja, also vor dem Hintergrund der Haushaltslage des Landes XX insgesamt können Sie davon ausgehen, dass wir insbesondere bei den großen Projekten in jedem Fall Erfolgskontrolle machen. Zunächst mal, wenn wir Projekte definieren, gehen wir natürlich zum Teil auch unter Hinzuziehung von externem Sachverstand davon aus, dass wir genau prüfen, wie wirkt sich die Investition sei es in Infrastruktur, sei es in betriebliche Strukturen, Stichwort Unternehmensförderung, Stichwort Existenzgründung davon aus, was bringt das dem Land? Was bringt das dem Land an Arbeitsplätzen, was bringt das dem Land an Steuereinnahmen und was bringt das dem Land an Einwohnern. Und wir haben mit dem XX Ausschuss für Wirtschaft Modelle entwickelt, wo wir tatsächlich die regionalwirtschaftlichen Effekte aus bestimmten Maßnahmen versuchen, auch zu quantifizieren. Das einmal ex ante aber auch ex post, insbesondere bei den großen Vorhaben, sie müssen denken Stichwort beispielsweise Luft- und Raumfahrt oder Werften oder andere große Sektoren, Stichwort Stahl, machen wir natürlich auch ex post Kontrollen, ob sich der Einsatz gelohnt hat und wir machen in bestimmten Bereichen oder unter bestimmten Konstellationen die Förderung abhängig davon, dass dieser Erfolg tatsächlich eingetreten ist. Im Zweifel, wenn dieser Erfolg dann nicht eingetreten ist, unter bestimmten Voraussetzungen, widerrufen wir dann auch die Förderung.

Ackermann: Können Sie das vielleicht an einem Beispiel näher erklären?

24.2 Experte: Ja, beispielsweise, mir fällt spontan ein, wir haben XX am Standort, wir haben also Raumfahrt am Standort und wir sind also sicherlich mit einer der bedeutendsten Raumfahrtstandorte in Deutschland und wir haben XX am Standort, insbesondere die Flügelausrüstung wird hier in XX für fast alle XXmodelle vorgenommen. Sie wissen, beispielsweise die XXstandorte stehen natürlich auch in einem brutalen Wettbewerb zur Zeit, power eight sag ich nur mal, ich weiß nicht, ob sie diese Diskussion kennen. Da kommen natürlich immer wieder Forderungen auf uns zu, pass auf wir brauchen hier, wir brauchen da Dinge, die insbesondere beispielsweise von der EU oder vom Bund nicht finanziert werden können oder wollen, aber nichts desto trotz, sagen wir mal Unterstützung verdienen, um die Wettbewerbsfähigkeit, sagen wir mal Thema XXwerk, auch im Gesamtkonzern zu stärken. Und da machen wir natürlich, da geht es zum Teil, ich bin von Haus aus Jurist, da geht es zum Teil auch um sehr technische Dinge, um das mal so zu sagen. Und auch vor dem Hintergrund, dass ein Haushaltsnotlagenland dann einen Konzern wie XX oder XX unterstützt, liegt es geradezu auf der Hand, dass wir sehr akribisch und wissenschaftlich evaluieren: was bringt uns die spezifische F&E - Förderung für den Standort XX auch perspektivisch für das Werk und das kontrollieren wir natürlich im Nachhinein auch, um das mal so zu sagen, haben sich die Mittel gelohnt?

Ackermann: Wie genau stellen Sie das fest? Formulieren Sie Ziele, indem Sie sagen, wir schaffen durch den Einsatz von so und so vielen Mitteln so und so viele Arbeitsplätze?

24.3 Experte: Ja, natürlich.

Ackermann: Und dann vergleichen Sie den Soll-Zustand mit dem Ist-Zustand?

24.4 Experte: So ist es, ja.

Ackermann: Das ist die Erfolgskontrolle bei Ihnen?

24.5 Experte: Ja.

Ackermann: Was passiert, wenn diese Erfolgskontrolle nicht das Ergebnis liefert, wie das in den Zielen formuliert war? Wenn z. B. externe Effekte zu einer Abweichung geführt haben?

24.6 Experte: Dann kucken wir uns zunächst mal die Sache genau an sozusagen, römisch eins. Römisch zwei kommt es sicherlich auch auf das jeweilige Instrument an. Wenn Sie z. B. sich beziehen auf die klassische Investitionsförderung, GA-Förderung, da sind ganz klar spezifisch Arbeitsplatzziele definiert, da sind Frauenarbeitsplätze definiert, da sind Auszubildendenplätze definiert, und wenn diese Ziele nicht erreicht sind, widerrufen wir die Förderung, ohne Wenn und ohne Aber.

Ackermann: Wie ist das z. B. bei der Bestandspflege? Wenn Sie keine Fördermittel in diesem Sinne einsetzen, sondern Unternehmen besuchen?

24.7 Experte: Ja, das ist wie auch immer. Schwieriges Feld. Also erstmal Bestandspflege ist für mich genauso wichtig wie die Akquisition von neuen Unternehmen. Bei der Bestandspflege ist sowieso klar, die ist tendenziell von größerer Bedeutung, wobei wir im Augenblick in XX gerade ein sensationelles Umfeld haben, was die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen und die Ansiedlung von neuen Unternehmen angeht. Ich sage nur mal das Thema Windenergie, da schaffen wir in den nächsten Jahren fast 2 000 neue Arbeitsplätze, das ist schon sensationell. Aber im Rahmen der Bestandssicherung, da haben Sie recht, kann man natürlich häufig auch gar nichts machen, monetär, um das mal so zu sagen. Da haben wir versucht, und das ist mir auch ein sehr persönliches Anliegen, nicht nur immer, gerade auch vor dem Hintergrund der XX Situation, nicht nur auf Geld zu setzen, sondern auch auf Rahmenbedingungen sozusagen. So, und dann kommt der berühmte Dreiklang oder Vierklang, das heißt, Standortkosten, Deregulierung, Bürokratieabbau, Standortkosten in vielfacher Schattierung ob das Wasser, Abwasser, Strom etc. ist, da gibt es viele Möglichkeiten, den Bezug für die Unternehmen billiger zu machen, ich denke nur mal an die Privatisierung und Stichwort Vorsteuerabzug, aber ich denke auch an Diskussion Stichwort Gewerbesteuer, Hebesätze, etc., ist natürlich ein schwieriges Feld, aber ich bin nach wie vor davon überzeugt, dass eher eine Senkung zu mehr Steuereinnahmen führt, als eine Erhöhung, um das mal so zu sagen. Und wir versuchen natürlich auch im Bürokratiebereich eine ganze Menge zu machen und da haben wir natürlich sicherlich den Vorteil, dass wir eben auch Land sind und tatsächlich gesetzgeberisch eine Menge machen können.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, wie würden Sie das tun. Wie ist Ihre ganz persönliche, ich sage mal, Definition von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung?

24.8 Experte: Wenn es um den monetären Einsatz geht, dann muss ich natürlich ein Return on Investment haben, d. h. ich mach' das ja nicht alles aus Nächstenliebe, sondern Schaffung von Arbeitsplätzen, Generierung von Steuereinkommen und Schaffung von gerade in XX oder Hinzugewinnung von Einwohnern, das sind in der Tat ganz klare Parameter mit denen ich so etwas messe.

Ackermann: Und wie messen Sie das?

24.9 Experte: Indem ich tatsächlich mir ankucke, Stichwort Arbeitsplätze, sind sie geschaffen worden, sind sie nicht geschaffen worden. Bei Steuern ist das natürlich etwas schwieriger, insbesondere vor Länderausgleich oder nach Länderfinanzausgleich, aber auch da haben wir vernünftige Modelle, wo wir errechnen können, wenn wir so und so viele Arbeitsplätze schaffen, wie hoch ist das Steueraufkommen, wie hoch sind die Multiplikatorenwirkungen etc., etc.

Ackermann: Dann habe ich noch zwei statistische Fragen zum Schluss. Einmal wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

24.10 Experten: Die Wirtschaftsförderung ist Rahmen der großen Koalition in XX und XX privatisiert worden, und weil wir der Meinung waren und sind, dass, also nichts gegen Behörden, um das mal so zu sagen, aber allein schon aufgrund der Strukturen etwas schneller und flexibler am Markt reagieren können und damit haben wir auch sehr gute Erfolge gehabt um das so zu sagen, wobei jetzt allerdings XX das Rad etwas zurückdreht, um das mal so zu sagen. Das war die erste Frage.

Ackermann. Genau, die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung würde mich noch interessieren.

24.11 Experten: Die Zahl der Mitarbeiter. Wir haben in XX, und das sind nur Pi mal Daumen, also die XX hat, also die XX Investitionsgesellschaft, die in XX und für überregionale Dinge zuständig ist, schätze ich ungefähr 200 bis 250 Mitarbeiter und die XX in XX, das ist das

Pendant dazu, hat ungefähr 120. Das ist aber der gesamte Bereich, nicht nur Wirtschaftsförderung im engeren Sinne, sondern Stadtentwicklung, Tourismus, etc., etc., etc..

Ackermann: Können wir das vielleicht eindampfen auf die Stadt XX und da den engeren Kreis der Wirtschaftsförderung?

24.12 Experte: Das wird schwierig, ich schätze mal, das muss ich so Pi mal Daumen, das sind dann so 150.

Ackermann: Und Ihre Aussagen, die Sie jetzt vorher getroffen haben. Gelten die für das gesamte Bundesland oder nur für die Stadt XX?

24.13 Experte: Nein, die gelten für das gesamte Bundesland. Weil ich natürlich auch für die Industriepolitik oder Wirtschaftspolitik des gesamten Landes zuständig bin und ich lege größten Wert darauf, dass nicht nur XX gilt, sondern eben auch gerade in XX und natürlich insbesondere bei Projekten, die das Land finanziert.

Ackermann: Das ist immer ein bisschen schwierig oder abzugrenzen bei den XX, deswegen frage ich da etwas näher nach. Vielen Dank! Wir sind deutlich unter 15 Minuten geblieben.

24.14 Experte: Woran liegt das denn?

Ackermann: Weil wir schnell durch waren. Es sei denn, Sie möchten mir noch etwas erzählen?

24.15 Experte: Nein, die Kernaussagen stehen, das ist alles ok.

Ackermann: Es passiert durchaus, dass man bei den Interviews nach zehn Minuten schon fertig ist und das ist nichts Schlimmes. Vielen Dank!

24.16 Experte: Sie können mir ja mal, in welcher Form auch immer, eine Nachricht zukommen lassen, welche Schlüsse sie daraus ziehen.

Interview 19

Experte:

Stadt Leipzig - Amt für Wirtschaftsförderung

01.09.2008

505.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

19.1 Experte: Also eine Erfolgskontrolle im klassischen Sinne, dass da genaue Statistiken, Erfassungen usw., geführt werden, haben wir nicht bedauerlicherweise. Man macht natürlich entsprechende Aufzeichnungen, wenn z. B. Wirtschaftsansiedlungen oder Arbeitsplatzansiedlungen zu verzeichnen sind, aber das ist in einem sehr informellen Rahmen. Also es nicht so, dass nun eine Statistik existieren würden, in der man sagen könnte, das und das ist in den Monaten oder Jahren erreicht worden.

Ackermann: Wie sieht denn dieser informelle Rahmen genau aus?

19.2 Experte: Oh, da bin ich jetzt wirklich überfragt, weil ich das nicht weiß. Ich weiß, dass bei uns da im Dezernat entsprechend Aufzeichnungen geführt werden, aber wie das im Detail aussieht, entzieht sich meiner Kenntnis.

Ackermann: Vielleicht wissen Sie ja, ob das eher beschrieben wird oder ob das ein Schulnotensystem ist?

19.3 Experte: Also letztes auf gar keinen Fall.

Ackermann: Ja, also eher eine Projektbeschreibung, in der man dann sagt, das Projekt war gut oder es war nicht gut.

19.4 Experte: Wenn überhaupt so formell, ja. Also eher noch informeller.

Ackermann: Sie sagten vorher Erfolgskontrolle im klassischen Sinne wird nicht durchgeführt. Was meinen Sie denn im klassischen Sinne?

19.5 Experte: Na ja, dass man die Zahlen der Kontakte erfasst, dann entsprechende Bewertung von Kontakten vornimmt, entsprechenden Ergebnisse erfasst systematisch, das meine ich mit klassischem Erfassen.

Ackermann: Arbeiten Sie denn mit Zielformulierungen?

19.6 Experte: Bitte?

Ackermann: Arbeiten Sie mit Zielformulierungen?

19.7 Experte: Nein.

Ackermann: Oder Zielvereinbarungen, das heißt manchmal anders.

19.8 Experte: Nein, nein, überhaupt nicht.

Ackermann: Und wenn man Sie jetzt fragen würde nach Ihrem ganz persönlichen Verständnis von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Wie würden Sie das beschreiben? Möglicherweise, wenn Sie das jemandem beschreiben müssten, der das noch nie gehört hat. Also was ist Ihr Verständnis von Erfolgskontrolle?

19.9 Experte: Also Sie meinen jetzt nicht das, was tatsächlich hier erfolgt, sondern wie ich es mir vorstelle?

Ackermann: Ganz genau, was Ihre Vorstellung davon ist.

19.10 Experte: Wie ich eben schon sagte, systematische Erfassung von Kontakten, Erfassung von Zwischenergebnissen und Endergebnissen und Bewertung der Kontakte, ob jetzt in einem Schulnotensystem oder wie auch immer.

Ackermann: Sie sagten ja vorhin, es wird nicht Erfolgskontrolle im klassischen Sinne durchgeführt. Wird das denn geplant in Zukunft durchzuführen?

19.11 Experte: Nicht, dass es mir bekannt wäre, nein.

Ackermann: Das ist also nicht von Größe der Stadt abhängig oder gibt es ganz spezielle Probleme oder Eindrücke, wo die Stadt XX sagt: für uns lohnt sich das nicht oder wir wollen das nicht oder wir machen das nicht. Was sind die Hintergründe?

19.12 Experte: Ich glaube nicht, dass das so eine bewusste Entscheidung ist, das so nicht zu machen. Es ist mehr dieses Zugeständnis an die Praxis, dass das vom Arbeitsaufwand her mit dem, was an Personal zur Verfügung steht, gar nicht machbar ist.

Ackermann: Wie viele Mitarbeiter stehen denn zur Verfügung?

19.13 Experte: Im gesamten Amt?

Ackermann: In der Wirtschaftsförderung.

19.14 Experte: Ja, lassen Sie mich mal überschlagen, ich würde mal denken 25 bis 30 Personen, ich kann es nicht exakt sagen.

Ackermann: Und wie ist die Wirtschaftsförderung organisiert?

19.15 Experte: Wir sind ein städtisches Amt.

Ackermann: Gibt es denn noch eine Gesellschaft parallel?

19.16 Experte: Nein.

Ackermann: Wird der Begriff Erfolgskontrolle bei Ihnen im Amt benutzt?

19.17 Experte: Gelegentlich mal, aber dann eher zufällig.

Ackermann: Dann sind wir auch schon am Ende.

19.18 Experte: Das ging ja schnell.

Ackermann: Ja, das sind die Fragen zur Erfolgskontrolle und andere können z. B. konkrete Beispiele nennen, dann dauern die Gespräche etwas länger

19.19 Experte: Ist klar, da sind wir hier unterbelichtet.

Ackermann: Würden Sie das denn so sehen?

19.20 Experte: Also es hat Vor- und Nachteile, nicht. Ich bin natürlich froh, wenn es keine großen Statistiken zu führen gibt, andererseits, man tappt halt doch immer ein bisschen im Dunkeln.

Ackermann: Also das heißt, Sie würden es als Vorteil betrachten, wenn man Erfolgskontrolle mal durchführen würde in der Wirtschaftsförderung.

19.21 Experte: Durchaus, durchaus.

Ackermann: Was versprechen Sie sich davon?

19.22 Experte: Eine klare Übersicht über das, was an unseren Aktivitäten wirklich erfolgreich ist und das, was ins Leere geht. Das ist nämlich so sehr schwer zu beurteilen.

Ackermann: Für sich selbst oder für extern.

19.23 Experte: Für das Amt insgesamt, nicht nur für mich selbst. Auch für mich, natürlich, aber auch fürs Amt insgesamt.

Ackermann: Um mit den Ergebnissen intern weiter zu arbeiten oder auch extern zu punkten?

19.24 Experte: Na ja gut, also extern punkten heißt Werbung für die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung machen. Das wäre ein angenehmer Nebeneffekt, aber ich denke zunächst mal eher an das interne, dass man wirklich mal einen Überblick über den eigenen Erfolg hat, was sehr schwer ist. Also wenn wir ein Gespräch mit einem Unternehmen führen, über eine Ansiedlung, kriegen wir nicht in jedem Fall eine Rückmeldung, was daraus geworden ist, bloß sie sind auch einfach da und dass wir es mitgekriegt haben. Und im anderen Falle gehen sie woanders hin, ohne dass wir erfahren aus welchen Gründen. Und wenn wir diese Informationen hätten, wäre natürlich ein zielgerichtetes Arbeiten in vielen Fällen einfacher.

Ackermann: Und Sie sagen, Sie haben jetzt das Ganze noch nicht durchgeführt, weil Sie auch die personelle Kapazität nicht haben?

19.25 Experte: Also ob das wirklich der Grund ist, dass man das noch nicht durchgeführt hat, weiß ich natürlich nicht, weil ich nicht derjenige bin, der das zu entscheiden hat aber ich kann mir vorstellen, dass das eine Rolle gespielt hat

Ackermann: Haben Sie denn Kollegen, von denen Sie wissen, dass sie Erfolgskontrolle durchführen in anderen Städten, in Nachbarstädten z. B.?

19.26 Experte: Ist mir nicht bekannt, aber ich persönlich habe auch wenig Kontakt zu anderen, muss ich sagen, deswegen kann ich dazu ganz schlecht was sagen.

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 23

Expertin:

Landeshauptstadt Dresden, Geschäftsbereich Wirtschaft, Amt für Wirtschaftsförderung

10.10.2008

500.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

23.1 Expertin: Was es bei uns nicht gibt, ist dieses Thema Erfolgskontrolle unter der Überschrift Erfolgskontrolle. Wenn bei uns – ich verwende jetzt zwar den Begriff, aber so läuft es bei uns eigentlich nicht – wenn, dann wird zu unterschiedlichen Themen Erfolgskontrolle durchgeführt und demzufolge auch vor unterschiedlichen Gremien.

Also ich beginne mal mit dem obersten Gremium Stadtrat. Wir haben einen Stadtratsbeschluss zur Umsetzung einer Gewerbeflächenstrategie in der Stadt, das ist ein langfristiges Projekt zur Entwicklung von Gewerbeflächen und Gewerbeimmobilien. Dazu gab es einen Stadtratsbeschluss und dazu berichten wir regelmäßig im Ausschuss für Wirtschaftsförderung. Dort wurde darüber berichtet, inwiefern die einzelnen Punkte erfüllt worden sind, inwiefern, was ja bei solchen Themen häufig notwendig ist, modifiziert werden musste, welche weiteren Schritte erledigt werden und das erfolgt halbjährlich.

Was wir, nächste Ebene nenne ich es jetzt mal, Erfolgskontrolle innerhalb unseres Amtes und gegenüber dem Geschäftsbereich. Das läuft so ab, dass wir in regelmäßigen Abständen so eine Art Strategieberatung machen. Also Wirtschaftsförderung ist ein Amt, in unserem Amt steht der Wirtschaftsbürgermeister oben drüber. Der Wirtschaftsbürgermeister hat noch andere Ämter, u. a. das Amt für Wirtschaftsförderung. Und mit ihm gemeinsam veranstalten wir in der Federführung des Amtes eine regelmäßige Strategieberatung, wo wir die Strategie des Amtes für Wirtschaftsförderung hinterfragen, in Frage stellen, auf neue Entwicklungen in der Wirtschaftspolitik in Deutschland, in der Stadt XX, wirtschaftliche Entwicklungen innerhalb

von XX, innerhalb der Rahmenbedingungen, Fördermaßnahmen oder anderen was sich da verändert, werden Strategien hinterfragt und überlegt, inwiefern der beschlossene Weg noch weiter zu gehen ist.

Es geht bis dahin, dass man sich überlegt, ob man strukturelle Veränderungen innerhalb des Amtes durchführen müsste, neue Personalbudgets verändert werden müssten, das Marketing verändert werden muss, neue Projekte hinsichtlich Flächenentwicklung, hinsichtlich Unternehmensförderung usw. durchgeführt werden. Alles das, was diese Art Erfolgskontrolle auf der Ebene des Amtes bzw. direkt des Geschäftsbereiches.

Dann erfolgt eine Erfolgskontrolle dahingehend, also an den Stellen, wo es wirklich messbar ist. Das Problem der Wirtschaftsförderung ist ja, das haben Sie ja auch in Ihrem Konzept, in dem Fragebogen dargestellt, das Problem ist ja die Messbarkeit, also wie sollen die Wirtschaftsförderer die Erfolge in der Wirtschaftsförderung jetzt messen.

Zum Beispiel indem man ganz konkret zählen kann, wie viele Unternehmenskontakte gab es, wie viel Fördermittelberatungen gab es, dies wird regelmäßig gemacht, also ich glaube monatlich an den Bürgermeister. Dann wird gezählt, wie viel Ansiedlungen und wie viele Unternehmenserweiterungen durch das Amt betreut wurden. Das wird eigentlich auch regelmäßig, weil das ja für uns in gewisser Weise auch einen Marketinginformation über die Leistungen des Amtes, das wird eigentlich regelmäßig fortgeschrieben. Was noch? Gewerbeflächenentwicklung hatte ich schon. Das sind eigentlich so die Schwerpunkte im Moment, die Erfolgskontrolle betreffen.

Ackermann: Sie hatten vorhin gesagt, dass die Erfolgskontrolle unter einer anderen Überschrift bei Ihnen kommuniziert wird. Was sind das denn für Namen, die Sie benutzen?

23.2 Expertin: Das sind genau die, die ich bereits nannte, also z. B. Abrechnung des Gewerbeflächenentwicklungskonzeptes, Strategieberatung des Amtes, Leistungen der Wirtschaftsförderung, da fällt dann drunter, wie viel Projekte im Genehmigungsmanagement, wie viel Ansiedlungen, wie viel Unternehmenskontakte, das sind so die Leistungen der Wirtschaftsförderung.

Ackermann: Der Begriff Erfolgskontrolle existiert als solcher überhaupt nicht im Amt?

23.3 Expertin: Eigentlich nicht.

Ackermann: Was ist mit Controlling?

23.4 Expertin: Ist im Amt für Wirtschaftsförderung in dem Sinne nicht angesiedelt. Was wir, wir haben, vielleicht kann man das ja bezeichnen als erste Stufe, wir haben ja ab 2009 vor, wenn ich jetzt richtig informiert bin, vollständig in der Stadtverwaltung insgesamt, jetzt ist der Begriff gerade weg, Doppik einzuführen und haben demzufolge auch Produkte definiert und daran wird auch immer wieder gefeilt, ob man die Grundlagen des Controlling einführen kann, aber das ist noch nicht akut, das ist noch nicht in der Umsetzung.

Ackermann: Aber Sie verwenden nicht den Begriff Controlling anstelle von Erfolgskontrolle oder umgekehrt, sondern das ist bei Ihnen schon was Eigenes?

23.5 Expertin: Ja!

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären sollten, wie würden Sie das in ein paar kurzen Sätzen tun?

23.6 Expertin: Tja, wohl wissend, dass es sehr schwierig ist, den Anteil der Wirtschaftsförderung dann im Einzelnen heraus zu extrahieren an den Ergebnissen, die man da benennt.

Wohl wissend dessen, nennen wir als Ergebnis der Wirtschaftsförderung natürlich in erster Linie kurze Genehmigungsfristen bei Antragstellung für Baugenehmigungen, also insgesamt wird für ein Baugenehmigungsverfahren, weil wir als Amt für Wirtschaftsförderung auch innerhalb der Stadt XX uns ein Instrument geschaffen haben, das ist das Genehmigungsmanagement, und im Rahmen dieses Genehmigungsmanagements ist das Hauptziel Baugenehmigungen in kürzest möglichen Fristen durchzuleiten und zu bescheiden. Wie gesagt, das Amt für Wirtschaftsförderung ist ja selbst nicht derjenige, der die Genehmigung herausgibt, aber wir sind diejenigen, die dazu beitragen, dass alle Ämter richtig miteinander spielen, damit die Baugenehmigung frühest möglich herauskommt. Also wir messen die Anzahl der Ansiedlungen, wir messen die Anzahl der Unternehmenserweiterungen und natürlich die Zahl der Baugenehmigungen. Was wir nur im weiteren Sinne dann nur anführen würden, wäre die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen.

Ackermann: Warum im weiteren Sinne?

23.7 Expertin: Weil das vom Amt für Wirtschaftsförderung sehr schwer zu beeinflussen ist. Ich will nicht sagen, dass wir einen Fachkräftemangel haben, aber die Beschäftigten, von deren Qualifikationen nachgefragt ist, die bekommen in XX auch eine Arbeit und diejenigen, die im Moment langzeitarbeitslos sind, sind ganz einfach nicht die Schwerpunkte, wo sich die Wirtschaftsförderung einbringen kann.

Ackermann: Würden Sie denn das Vorgehen, was Sie durchführen auch für andere Städte zur Nachahmung empfehlen oder würden Sie etwas daran ändern, wenn Sie könnten?

23.8 Expertin: Ob es für andere Städte auch zu empfehlen ist, ich denke kurzes Genehmigungsmanagement ist für alle Städte etwas, womit man sich schmücken kann, was man als Benchmarking verwenden kann. Das Thema Arbeitslosenzahlen würde ich, das würde ich eben wie gesagt nicht nehmen, weil es eben auch von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt, als von der Leistung einer Wirtschaftsförderung. Was man vielleicht auch noch verwenden kann, würde ich meinen, das Interesse von Investoren am Standort, die Nachfragen vom Investor, die kann man ja in gewisser Weise auch dahingehend beeinflussen, indem man ein sehr exzessives Standortmarketing betreibt.

Ackermann: Wie ist das denn mit Zielformulierungen? Formulieren Sie Ziele innerhalb Ihrer Strategie?

23.9 Expertin: Strategische, langfristige Ziele ja.

Ackermann: Und was ist mit den kurzfristigen Zielen?

23.10 Expertin: Werden jeweils zum Anfang des Jahres unter (...), aber da steht ja nicht genau wir wollen so und so viele Unternehmenskontakte haben, wir wollen so und so viele Firmen ansiedeln, das steht da nicht.

Ackermann: Warum nicht?

23.11 Expertin: Weil man das nicht beeinflussen kann. Wir können nicht beeinflussen, wie viel Firmen sich in XX ansiedeln werden. Wir können sehr viel Ansprache, wir können sehr viel auf ausländische Märkte gehen und für den Standort werben, aber wir können ja nicht

sagen, wir wollen fünf Firmen ansiedeln. Also das ist etwas, das sehen wir als zu unrealistisch an. Das wird als solches nicht verwendet.

Ackermann: Was ist mit der Zahl der Unternehmenskontakte im Bereich der Bestandspflege. Werden da zuvor quantitative Ziele definiert?

23.12 Expertin: Nein, nein.

Ackermann: Und warum, wenn ich fragen darf?

23.13 Expertin: Wir haben daran die Notwendigkeit das zu tun bisher noch nicht gesehen, weil ehrlich gesagt alle Unternehmensbetreuer ununterbrochen Firmenkontakte haben und es nur eine Frage und zum Teil hinfällig ist, dort auf Masse zu setzen, als auf intensive Betreuung von wichtigen Firmen. Also es ist der Widerspruch zwischen Qualität der Firmenbetreuung und auf Masse zu setzen, um möglichst viele Firmenkontakte zu haben.

Also wir haben ca. 2000 Unternehmensbetreuungskontakte, das sind eigentlich sehr viel.

Ackermann: Wie viele Mitarbeiter haben Sie denn?

23.14 Expertin: Muss ich jetzt differenziert betrachten, weil im Amt für Wirtschaftsförderung beschäftigen sich ca. 12 Mitarbeiter noch mit kommunalen Märkten. Die reine Wirtschaftsförderung, aber dann einschließlich der Sekretariatsbesetzung sind 45 Mitarbeiter.

Ackermann: Dann sind wir auch schon am Ende des Interviews. Vielen Dank!

Interview 4 (Pretest)

Expertin:

Amt für Wirtschaft Nürnberg

17.07.2008

500.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Sie haben eben auch diesen kleinen englischen Satz gehört, das war die Ansage, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Das Thema ist Ihnen ja bekannt, es geht um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung und mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach erzählen.

4.1 Expertin: ohhh, das ist mmhhhh, dieses Thema Erfolgskontrolle, das ist immer so, so schwierig, also gesamte Erfolgskontrolle des Amtes für Wirtschaft machen wir hier nicht, also wir machen das in einzelnen.....Unterbrechung des Gespräches

Weiter: erneuter Anruf

Ackermann: Ich weiß nicht, was geschehen ist, aber Sie hatten gerade angefangen mit dem Satz, dass bei Ihnen im Amt speziell keine Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Heißt das, dass es für bestimmte Projekte durchgeführt wird?

4.2 Expertin: Nein, ich habe noch mal nachgedacht, eigentlich machen wir keine Erfolgskontrolle, weil das ist genau das Problem, man kann die Aufgaben des Amtes ja nicht messen. Es ist einfach schwierig, wenn jetzt hier, wir machen z. B. Krisenbetreuung, wenn jetzt wir uns dafür einsetzen, dass hier keine Arbeitsplätze abgebaut werden und werden dann statt 300 nur 200 abgebaut. Ist das jetzt ein Ergebnis, weil wir uns eingeschaltet haben? Also das ist

einfach immer schwer zu messen. Die Tätigkeiten, die im Amt für Wirtschaft, das ist ja genau das Problem der Ämter, diese Tätigkeiten ja messbar zu machen.

Ackermann: Wäre das denn in einer Gesellschaft besser zu lösen

4.3 Expertin: Ich glaube nicht. Das sieht man auch an dem, was die Gesellschaften machen, die zählen z. B. Ansiedlungen oder Grundstücksverkäufe, das sind natürlich einfache Geschichten, die können wir ja auch zählen in unserem Amt, bloß, da ist die Definition schwierig. Wir haben jetzt hier z. B. parallel zwei Dinge gehabt, wir haben hier Verhandlungen mit XX gehabt, da ging es um eine Ansiedlung und wir hatten Verhandlungen mit der Firma XX, auch geführt, da ging es auch um eine Ansiedlung.

Die Firma XX haben wir ansiedeln können hier in XX mit einem Call Center mit im Endausbau mit 250 Beschäftigten. Die Firma XX hat sich für den Standort XX entschieden. Da kann ich natürlich XX zählen, ist positiv gelaufen.

Es ist aber die Frage, welche Möglichkeit habe ich eigentlich, als Wirtschaftsförderer darauf einzuwirken, dass sich ein Unternehmen nun für den Standort XX oder den Standort XX entscheidet. Das sind manchmal Dinge, die eben von außen vorgegeben werden. In XX war jetzt vom Umfeld der Uni der Standort für XX einfach interessanter. Also es war nicht die Frage, haben wir ein Grundstück oder haben wir kein Grundstück, sondern es ging um das Umfeld. In diesem Fall des technischen, wissenschaftlichen Umfeldes spielte da eine erhebliche Rolle. Also es ist einfach schwer, so etwas zu messen. Und die Gesellschaften, die messen halt, also so ist meine Wahrnehmung, die messen halt so und so viele Grundstücke habe ich verkauft, das können wir auch machen bei der Stadt XX, machen wir auch, wissen wir auch, wie viele Grundstücke wir verkaufen, wir wissen auch, wie viele Existenzgründer es in der Stadt gibt, aber ist das eine, ist das ursächlich auf die Tätigkeit des Amtes zurückzuführen, das ist einfach unser Problem.

Ackermann: Gut, wenn es jetzt so wäre, dass Sie jemandem, der davon noch keine Ahnung hat, erklären müssten, was Sie unter Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung verstehen, wie würden Sie das machen?

4.4 Expertin: Oje,

Ackermann: Wenn Sie Ihr Verständnis von Erfolgskontrolle beschreiben müssten.

4.5 Expertin: Also da tu' ich mich jetzt schwer das zu beantworten, ich habe es irgendwie indirekt vorhin schon beantwortet, dass, für mich ist es ein Erfolg, wenn die Unternehmen sich an das Amt für Wirtschaft wenden. Wenn sie Probleme haben in der Stadt, das ist für mich schon ein Erfolg, da muss nicht unbedingt was positives bei heraus kommen, sondern dass wir einfach als Ansprechpartner der Wirtschaft bekannt sind und ja den Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem sie sich angesprochen fühlen und ihnen auch die Arbeit und die Wege innerhalb einer Stadtverwaltung erleichtern und das ist für mich schon ein Erfolg.

Ackermann: Und Erfolgskontrolle?

4.6 Expertin: Phhhhh, könnte ich nicht beschreiben. Muss ich so sagen, ja.

Ackermann: Gut, dann noch einige statistischen Angaben. Wie ist die Wirtschaftsförderung in der Stadt organisiert?

4.7 Expertin: Wir haben ein Amt für Wirtschaft mit 23 Mitarbeitern.

Ackermann: Das wäre schon die nächste Frage gewesen. Gibt es zusätzlich noch eine Gesellschaft, die sich zusätzlich noch um Wirtschaftsförderung kümmert oder liegt das alles in der Hand der Kommune?

4.8 Expertin: Nein, das liegt alles in der Hand der Kommune.

Interview 25

Expertin:

Landeshauptstadt München Referat für Arbeit und Wirtschaft, Fachbereich Wirtschaftsförderung

05.11.2008

1.300.000 Einwohner (Kategorie 1)

Ackermann: Sie haben eben auch diesen kleinen englischen Satz gehört, das war die Ansage, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Das Thema ist Ihnen ja bekannt, es geht um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung und mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach erzählen.

25.1 Expertin: Also wir in der Wirtschaftsförderung sind ja eine recht große Truppe, wir sind 21 Leute und wir machen Erfolgskontrolle in einigen Bereichen sehr detailliert und auch schon über Jahre hinweg, das ist die Existenzgründungsberatung und wir machen es in anderen Bereichen, wie Standortberatung, da haben wir das schon einmal durchgeführt, seitdem nicht mehr und die übrigen Bereiche sag ich mal, die eignen sich schlechter. Wir haben jetzt wieder angefangen bei Messen und Veranstaltungen im Standortmarketing Befragungen durchzuführen, das ist jetzt relativ neu, das werden wir dann sehen, die Auswertung ist noch nicht fertig, ob sich das bewährt dieses System oder nicht. Also zusammengefasst würde ich sagen ja.

Ackermann: Wie sieht das bei der Existenzgründung aus?

25.2 Expertin: Wir machen nach unseren Beratungsgesprächen einen Evaluierungsbogen, den die Kundinnen und Kunden, unabhängig von uns, separat ausfüllen mit einer Befragung inhaltlicher Art, aber auch zur Bewertung des Gesprächs, wie zufrieden sie waren und nicht.

Ackermann: Und das funktioniert in Ihren Augen gut?

25.3 Expertin: Ja, wir sind erstens mit den Ergebnissen sehr zufrieden, insofern ist es für uns positiv, wir bekommen hier wieder Anregungen, welche Bereiche wir vielleicht verstärkt insgesamt in unserer Arbeit in der Gründungsberatung anbieten sollen und ich denke einfach das gehört dazu so eine Evaluation und vom dem her finde ich, läuft es ganz gut. Der Nachteil, den man oft hat, ist, dass die Leute, aber das ist nichts Neues, nicht daran teilnehmen möchten, weil sie, ich weiß auch nicht, Speicherungsprobleme sehen oder sonst irgendwie was oder dass nach Beratungsgesprächen einfach von Kundenseite einfach die Zeit nicht ausreicht, dass die Leute einfach meinen, dafür haben wir jetzt keine Zeit und keine Lust und dann marschieren wir ab.

Ackermann: Und bei der Standortberatung, wie könnte das beispielsweise ablaufen?

25.4 Expertin: Ja, wie gesagt, das haben wir einmal durchgeführt. Das ist sehr, sehr schwierig, weil Leute, die in der Wirtschaftsförderung in die Standortberatung kommen, ja meist Probleme haben. Ja, das ist ja weniger ein aktives Geschäft, mangels Kapazität, als eher ein reaktives Geschäft und bei der Reaktion in dem Bereich haben Leute eben oftmals Probleme und da ist es unterschiedlich. Es sind grundsätzlich, wenn die Leute verstehen, was man Ihnen anbieten kann und wo man ihnen weiterhelfen kann, sind sie auch recht zufrieden. Nur gibt es natürlich auch Leute, das wissen Sie, die sagen, das ist alles blöd, wenn ich eben gegen irgendwelche baurechtlichen Vorschriften eben nicht an kann und mein Häuschen oder sonst wie als Standort nicht genehmigt wird, dann ist es halt ein Problem und das ist immer sehr mühsam, den Leuten nahe zu bringen und eine gescheite Evaluation dann zustande zu bringen.

Ackermann: Und dann hatten Sie noch erwähnt, es gibt Bereiche, wo es in Ihren Augen überhaupt nicht geht, eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Wo ist das denn zum Beispiel?

25.5 Expertin: Ja, unsere Arbeit erstreckt sich natürlich auch sehr auf Grundlagenerarbeitung, Untersuchungen, Veröffentlichungen, Brancheninformationen, Netzwerkarbeiten und solche Geschichten, da sehe ich es natürlich wahnsinnig schwierig, eine Evaluation zu machen.

Ackermann: Warum genau?

25.6 Expertin: Sagen wir mal, man macht Mitgliederversammlungen bei einzelnen Bereichen, man macht Austauschgespräche, man entwickelt Informationen, Branchenblätter. Da kann ich ja nicht immer irgendjemanden fragen, findest du es gut, ist es hilfreich, was könnten wir verbessern? Das sind einfach sehr, sehr viele Grundlagentätigkeiten, die sich meines Erachtens für Evaluation nicht eignen.

Ackermann: Würde das denn an der Kapazität scheitern oder meinen Sie, es scheitert daran, dass man keine konkreten Fragen stellen könnte?

25.7 Expertin: Also ich denke, es scheitert an Letzterem. Die konkreten Fragen stelle ich mir in einem ganz heterogenen Feld ganz schwierig vor und ich glaube auch, das erfahren wir immer wieder, dass die Leute einfach umfragemüde sind. Man kann nicht immer überall alles in Frage stellen sozusagen und abfragen, weil irgendwann die Leute sagen, jetzt lasst mich mal bitte in Ruhe damit, ich habe keine Lust mehr. Es häuft sich ja sicher manchmal gerade im Gründungsbereich, wo wir das ja turnusmäßig machen. Da kommen wir manchmal in Phasen rein, wo die Leute dann nur abwinken und sagen, nicht mit mir, das hat nichts mit Ihnen zu tun, aber ich hab keine Lust mehr da drauf, ich muss überall evaluieren und evaluieren. Und insofern denke ich, es gibt geeignete Dinge, wo man es machen sollte und da ist es auch wichtig, ich denke zielführend. Aber es gibt auch ganz viele Bereiche, wo man sagt, dann ist gut.

Ackermann: Wie ist Ihr Amt denn organisiert? Gibt es parallel noch eine GmbH?

25.8 Expertin: Wir sind keine GmbH, wir sind ein Referat der Stadt XX, Referat für XX und ein Fachbereich, das ist vergleichbar mit einer Großabteilung. Wir haben insgesamt XX davon, eine davon ist die Wirtschaftsförderung.

Ackermann: Es gibt Kollegen, die behaupten, in einer GmbH wäre die Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung einfacher durchzuführen. Können Sie sich das vorstellen oder würden Sie dem zustimmen?

25.9 Expertin: Ich kann jetzt im Moment da keinen Unterschied entdecken, warum soll man in einer Rechtsform eine andere Evaluierung machen können, als in einer Amtsform. Ich den-

ke, es geht um Kundenbefragung. Ich habe hier und dort Kunden und das kann ich hier und dort tun. Wie gesagt, meine Meinung war ja vorher, man kann nicht alles evaluieren und man kann auch in einer GmbH gewisse Tätigkeiten meines Erachtens evaluieren und genauso wenig kann man das dann in einer Amtslösung.

Ackermann: Sie benutzen das Wort evaluieren. Nutzen Sie intern das Wort Erfolgskontrolle oder nutzen Sie tatsächlich den Begriff Evaluierung?

25.10 Expertin: Letzteres. Das Wort Erfolgskontrolle ist uns eher fremd, wird nicht benutzt.

Ackermann: Gibt es denn einen Grund dafür?

25.11 Expertin: Nein, eigentlich nicht. Es hat sich halt so eingebürgert, wir sprechen eben in dieser Wortwahl miteinander und die Leute wissen, um was es geht. Ich persönlich finde Evaluation ein angenehmeres Wort wie Erfolgskontrolle.

Ackermann: Würden Sie sagen, dass Sie das Wort aber als Synonym benutzen für Erfolgskontrolle?

25.12 Expertin: Ja, ich werde jetzt durch das Gespräch erst so ein bisschen darauf aufmerksam. Ich würde sagen, da sind schon unterschiedliche Dinge. Unter Evaluation verstehe ich einen wesentlich größeren Begriff, unter Erfolgskontrolle, den sehe ich wesentlich enger.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle erklären sollten, wie würden Sie das tun?

25.13 Expertin: Ja, schwierig, ich würde ihn zumindest nicht so negativ beschreiben, wie ich ihn jetzt definieren würde. Eben aus dieser Zusammensetzung Erfolg und Kontrolle. Ich meine, es ist im öffentlichen Dienst so, in diesen Wortwahlen zu sprechen ist schon etwas Neues, allein das Wort Erfolg ist eigentlich unüblich in der Verwaltung, würde ich jetzt mal sagen. Wir haben Aufgaben, kommunale Aufgaben, d. h. freiwillige oder eben übertragene Aufgaben, die ja an sich gesetzlich nicht an Erfolg gekoppelt sind. Das ist ein rein privatwirtschaftlicher Begriff. Trotzdem weiß man natürlich, dass die Arbeit irgendwo auch was bringen soll und zum Ziel führen soll.

Also ich würde sagen, Zielekontrolle wäre ja vielleicht auch ein schönes Wort, wobei mir dann immer dieser zweite Teil, diese Kontrolle so negativ irgendwo behaftet ist.

Ackermann: Sie sagten eben, die Evaluierung ist vom Begriff her weiter zu fassen, als die Erfolgskontrolle. Was käme denn bei der Evaluierung noch dazu?

25.14 Expertin: Also ich verstehe unter Evaluierung das Feld auch neben Abfragen, also statistische Angaben, Mann und Frau, wo liegen die Probleme und was könnte man besser machen, also sowohl zahlenmäßig als auch verbal Verbesserungsvorschläge, also auch wirklich die Inhalte, die vermittelt werden. Ich suche eine Finanzierung in diesem Bereich oder in jenem Bereich oder ich kann auch noch was hinschreiben, so dass ich das verbal formulieren kann. Eine Erfolgskontrolle ist für mich eher so eine, ja ich sage es jetzt mal vereinfacht, so eine Strichliste.

Ackermann: Gehen Sie denn zu Beginn des Jahres tatsächlich hin und definieren sich Ziele, die dann am Ende des Jahres kontrolliert werden oder evaluiert werden. Findet das statt?

25.15 Expertin: Ja, also bei uns in XX ist es so, dass wir stadtweit viele Ziele finden, erstmal die großen strategischen Ziele finden, die dann auf die einzelnen Referate runter gebrochen werden und dann wiederum auf die Fachbereiche und die einzelnen Fachgebiete und das ist sowohl von oben nach unten wie auch von unten nach oben, dass man seine Ziele definiert, die dann dem Stadtrat vorgelegt werden und die dann natürlich auch evaluiert werden. Das nennt sich Zielebeschluss, da schaut man, ob das, was man gesagt hat, je nachdem in welcher Rubrik es steht, in welcher Art von Zielen, wie die eingehalten wurden oder ob sie erreicht wurden oder nicht. Also Zielerreichungsgrad wird abgefragt.

Ackermann. Sind die Ziele denn quantifiziert oder werden die beschrieben zu Beginn des Jahres?

25.16 Expertin: Sowohl als auch. Wir haben ja jetzt auch diesen produktorientierten Haushalt und stellen von der Kameralistik auf die Doppik um und im Zuge dessen haben wir natürlich auch in den Produkten auch verschiedene Kennzahlen und dort wo Kennzahlen eben zahlenmäßig zu erfassen sind, das deckt sich meist auch bei den Zielen im Zielebericht.

Ackermann: Sie sagen dort, wo diese Zahlen zu erfassen sind. D. h. es gibt auch Bereiche, wo diese Zahlen nicht zu erfassen sind. In welchen Bereichen wäre das denn?

25.17 Expertin: Das ist in den Bereichen, wo man eben keine Evaluation aus unseren Augen durchführen kann. Also ich sag jetzt mal, Beratungen durchzuführen im Gründungsbereich, da kann man das Ziel setzen, was weiß ich, es werden im Jahr 1.200 Beratungen durchgeführt. Und wenn es 1.300 sind, dann ist es eben übererfüllt und wenn es weniger sind, dann ist das eben untererfüllt. Da kann ich das gut abfragen, kann es evaluieren, aber in Bereichen, wo es halt die Angebote für ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger, da könnte ich theoretisch irgendein Projekt zählen, aber es ist wenig aussagekräftig. Weil, ob ich da jetzt rein schreibe, ok, ich habe mein Ziel, ein Migranten-Projekt zu machen, erreicht oder nicht, das ist jetzt m. E. nicht sehr aussagekräftig.

Ackermann: Wenn Sie sich vornehmen, Sie machen 1.200 Beratungen im Jahr und am Ende haben Sie nur 1.000, ist das dann ein Misserfolg?

25.18 Expertin: Nein, denn ich denke es gibt ja immer sehr, sehr gute Gründe, warum die 1.000 nicht erreicht wurden.

Ackermann: Das müssten Sie ja dann beschreiben?

25.19 Expertin: Ja! Das tun wir auch. Dann ist die Nachfrage eben nicht so groß oder die Ressourcen, die investiert wurden oder die wir einsetzen konnten. Zum Beispiel hatten wir in diesem Jahr im Gründungsbereich massiven Stellenwechsel, so dass manche Stellen einfach nicht besetzt waren und dann können auch die Beratungen nicht durchgeführt werden und genau diese Transparenz meine ich, muss man ja auch erkennen zum Steuern, aber auch für den Stadtrat, damit der seine Steuerungsinstrumente ansetzen kann.

Ackermann: Und der Stadtrat befürwortet diese Vorgehen auch?

25.20 Expertin: Ja, ja. Das ist ja in den Prozessen, die stadtweit laufen, vom Stadtrat so auch vorgegeben.

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 7

Experte:

Wirtschaftsförderungsamt der Stadt Düsseldorf

12.08.2008

580.000 Einwohner (Kategorie 1)

Telefonische Anfrage nach einem Interviewtermin:

7.1 Experte: Ne, dafür haben wir keine Zeit, da habe ich auch keine Lust zu, das Thema ist ja so bizarr, da wünsch ich Ihnen viel Spaß mit. Tschau!

Interview 20

Experte:

Stadt Bochum, Wirtschaftsförderung

01.09.2008

376.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

20.1 Experte: Ja, also das Thema Erfolgskontrolle, muss man vielleicht mal wissen, dass – wir haben ja Bestandspflege als klassische Aufgabe, Firmenbetreuung, wir haben das Thema Existenzgründung und Beschäftigungsförderung, das sind so die drei großen Themen, das Standortmarketing könnte man auch dazu nehmen, aber Standortmarketing ist ja auch wo man Erfolg messen kann oder so. So, das sind so die vier großen Bereiche, die wir haben. Wir haben in keinem dieser vier großen Bereiche, oder auch nicht in anderen Bereichen, ein klassisches Erfolgssystem, dass wir irgendwie das nachhalten.

Also wenn eine Firma sich hier ansiedelt oder so und wir eine Vorlage dazu machen bei Grundstücksverkauf, messen wir nicht anschließend, ob die wirklich auch dann die Arbeitsplätze, die wir da gesagt haben, auch kommen in der Regel, also nicht über ein System, so will ich das mal sagen, 'ne? Das machen wir also nicht dabei, weil wir sind ja auch noch ein klassisches Amt hier, wir sind noch keine GmbH oder ein Eigenbetrieb, sondern ein klassisches Amt noch, deshalb haben wir das nicht gemacht. Wir haben also keine Zahlen, die wir Ihnen präsentieren können, wonach ich sage: danach haben wir die Erfolgskontrolle gemacht. Beim Thema Standortmarketing, da haben wir auch keine solche Sachen, dass wir da was machen können, sondern wir haben da nur einfach aus den Erfahrungswerten, dass wir seit sieben Jahren jetzt auf Messen vertreten sind, einfach festgestellt, dass der Standort XX interessanter geworden ist, aktueller geworden ist für den ein oder anderen Investor auch, das merken wir daran, dass Investoren dann hier sind, die vorher nicht da waren, auch in der Zeit,

wo es nicht so gut ging. Aber nicht messbar, ich kann Ihnen nicht sagen, dass wir folgende Maßnahmen gemacht haben, um das zu messen.

Ackermann: Sind Sie denn der Meinung, es geht überhaupt nicht zu messen, weil zu viele Faktoren eine Rolle spielen oder sehen Sie da ganz andere Probleme?

20.2 Experte: Also ich sag' mal, ich glaube, ich glaube schon, dass es wahrscheinlich messbar ist, aber es ist sehr schwierig und ich sag' mir auch immer, was hab' ich denn anschließend davon, wenn ich das prüfe und ich stelle fest und ich mache ein, ein, ich hab vorher mal gesagt ich möchte eine Firma ansiedeln, der verkaufe ich ein Grundstück und ich habe dann gesagt, die werden da 30 Arbeitsplätze schaffen und die haben nur 20 Arbeitsplätze geschaffen. Was hab' ich denn davon, ist das jetzt ein Misserfolg, weil ich das Grundstück zwar verkauft habe, aber die Firma auch hier angesiedelt worden ist, aber die haben nur 20 anstatt 30 Arbeitsplätze geschaffen. Also mir fehlt manchmal dann die Aussagekraft, will aber auch gerne dann zugeben, dass ich auch gesagt habe, ich würde mich eigentlich auch mal gerne mit dem Thema beschäftigen, damit man mir mal wirklich sagt, wo sind denn diese handfesten Controllingbereiche denn auch und was kann man daraus auch wirklich denn machen? Wenn es nur dazu dient, festzustellen, dass ich vielleicht, die mit den 20 Leuten auf einmal ein Misserfolg wird, wie das so ein Politiker, so ein geneigter Politiker dann macht manchmal dann, dann hab ich meine Schwierigkeiten, dass diese Zahlen überhaupt interessant sind. So kann ich sagen ich habe eine Firma angesiedelt und dann ist das ein Erfolg, wenn ich die Zahlen vergleiche, dann heißt es auf einmal, oh nein, sie sind nicht so gewachsen, wie sie das gedacht haben, oder so, 'ne?

Ackermann: Wie stellen Sie denn den Erfolg dar?

20.3 Experte: Also wir teilen im Jahresbericht dann am Ende des Jahres mit, dass wir dann in diesem Jahr so und so viele Neuansiedlungen haben, so und so viele Verlagerungen haben, also innerhalb von XX eine größere Fläche gekauft oder so, oder Erweiterungen am gleichen Standort gemacht und das heißt dann ein Gewerbegrundstück dazu gemacht und dort sind dann auch nach Aussagen der Firma die und die Arbeitsplätze dann auch entstanden, das kriegt man ja in der Regel auch 'raus, weil die das auf der eigenen Homepage dann schreiben. Aber wir machen das nicht klassisch in einer Überprüfung oder so.

Ackermann: Das heißt, man könnte behaupten oder man könnte sagen, Sie führen keine Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung durch?

20.4 Experte: Das könnte man durchaus so sagen, ja, nicht nach dem klassischen System, ja!

Ackermann: Wenn man Sie jetzt fragen würden nach Ihrer ganz persönlichen Einschätzung, was der Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung überhaupt bedeutet, wie würden Sie das erklären? Also was ist Ihre persönliche Definition von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung?

20.5 Experte: Ja, genau da fängt es an. Wenn ich eine Erfolgskontrolle mache und ich stelle fest, dass ich 30 Firmen angesiedelt habe, die jeweils 20 Arbeitsplätze gemacht haben, um das jetzt einfacher zu rechnen, sind 600 Arbeitsplätze. Wenn dann XX kommt und sagt, ich entlasse 1000 Leute, dann habe ich ein Minus von 400 Arbeitsplätzen, jetzt ist die Frage ist das jetzt wieder ein Erfolg oder ist das kein Erfolg?

Ich würde das als Erfolg verkaufen, weil es natürlich ein Erfolg wäre, 30 Firmen anzusiedeln, das ist, aber wenn ich die Personenzahl einfach nur vergleiche, habe ich auf einmal 400 Arbeitslose mehr als vorher, obwohl ich die 30 Firmen habe. Ich könnte natürlich jetzt sagen, aber ich hätte ja 1000 Arbeitslose, wenn ich die 600 nicht da untergebracht hätte oder so, so und deshalb ist das für mich genau das Problem, wo ist denn jetzt die Aussagekraft an dieser Stelle.

Die ist mir einfach diese Erfolgskontrolle, soweit ich sie jetzt sehe, ist für mich zu variabel einsetzbar und zwar immer so, wie ich das möchte, es ist keine handfeste Geschichte. Wenn man mir sagt, wie viel m² hast Du verkauft, dann kann ich feststellen ich habe 10000 m² verkauft und wir können feststellen, das ist viel. Aber dann ist auch das wieder ganz schwammig, weil mir gesagt wird in XX sind 20000 verkauft worden. Also bist Du ja nicht so, oder sagen wir mal 40000 nicht verkauft worden, aber soviel größer ist XX nicht, also das heißt, die sind wohl erfolgreicher. Also ich halte die Parameter für noch nicht so ganz schlüssig, aber ich will da wirklich noch mal bei sagen, ich würde mich mit dem Thema auch wirklich noch mal gerne beschäftigen, das ist immer im Alltagsgeschäft liegen geblieben und auch nicht so offiziell nachgefragt worden, dass man diese Zahlen auch mal bringen soll.

Ackermann: Also Sie wären durchaus bereit dazu, was wäre denn Ihre Wunschvorstellung? Wie könnte denn Erfolgskontrolle aussehen?

20.6 Experte: Ja, ich möchte eigentlich nur eine Erfolgskontrolle haben, die dann auch nachweisbar ist und vergleichbar ist mit anderen Sachen auch, dann ist das ja in Ordnung. Aber das Problem ist, die ist immer irgendwie interpretierbar und wenn ich irgendwelche Parameter kriegte, die da nicht interpretiert wurden, wenn man sich allgemein darauf verständigen würde, verkaufte m² ist ein Bereich oder Arbeitsplätzebeschaffung oder -sicherung oder so was, ist ein Bereich, ohne dass man dann da einen Saldo dagegen rechnet. Wenn so was gemacht wird, dann könnte ich sagen, das wäre toll, ich glaube, das würde sogar ein bisschen die Arbeit einer Wirtschaftsförderung, ich sage mal attraktivieren, weil man sich noch mal mehr anstrengen müsste auch dabei. Also insoweit kann ich mir schon vorstellen, dass das Spaß machen würde.

Ackermann: Sie hatten eine Sache, glaube ich, schon genannt: Sie hatten gesagt, Sie sind im Amt organisiert?

20.7 Experte: Ja.

Ackermann: Gibt es noch andere Organisationsformen der Wirtschaftsförderung?

20.8 Experte: Ja, wir sind hier in XX momentan aufgestellt, dass wir als Amt die Wirtschaftsförderung eigentlich darstellen. Dazu gibt es noch eine Projektgruppe, die ist gegründet worden Ende 2004, Anfang 2005, als hier bei XX 3000 Arbeitsplätze gestrichen worden sind, haben wir ein Projekt 2015 eingerichtet, ist aber auch als klassisches Amt oder als Projektgruppe eingerichtet, also bei der Stadtverwaltung ganz normal als Amt, also nicht als Eigenbetrieb und schon gar nicht als GmbH, also so eine Art Amtsstruktur dann hier auch angesiedelt und es gibt noch eine 100% Tochter der Stadt XX, die XX, die eigentlich für solche Entwicklungen von Flächen zuständig ist, die jetzt den XXpark, die kaufen den dann als GmbH und vermarkten den dann, also mit unserer Hilfe. Aber da sie dann über die Mehrwertsteuer das Ganze laufen lassen können dann, läuft es dann über die, weil sie das dann auch besser verkaufen, als wir als Stadt, weil wir ja Haushaltssicherungsgemeinde sind auch (...).

Ackermann: Und wie hoch ist die Zahl der Mitarbeiter in Ihrem Amt in der Wirtschaftsförderung?

20.9 Experte: Bei mir im Amt sind wir mit den Schreibkräften insgesamt 30 Leute.

Ackermann: Das heißt, die Probleme, die hatten Sie ja eben schon genannt, Sie sagten Personal- und Zeitmangel und auch die fehlende Parameterabgrenzung, das wären so die Hindernisse, um eine Erfolgskontrolle einzuführen.

20.10 Experte: Ja!

Ackermann: Sprechen Sie denn über Erfolgskontrolle?

20.11 Experte: Also wir sind ja dabei, wir haben ja mal ein paar Vorgaben gemacht, wobei wir gesagt haben, versucht doch einfach mal, soviel wie möglich Firmen zu besuchen und zwar nicht nur die, die Euch anrufen und sagen ich habe ein Problem, sondern Ihr geht hin und stellt Euch als Wirtschaftsförderung vor, weil ich sage, das ist ja ein Dienstleistungsgedanke und es wäre prima, wenn die Leute von uns angerufen werden und nicht nur, wenn sie ein Problem haben, was auch bedeutet, dass viele Firmen, die bisher nicht wussten, dass es a) eine Wirtschaftsförderung gibt und b) auch gar nicht wissen, welche Aufgaben die haben. Wenn man dann denen davon erzählt und wir kommen dahin, die sind erstens sehr überrascht, in der Regel hat man eigentlich diesen Auftrag, da will ich über diesen Weg schon mal versuchen zu sagen, Leute, wenn Ihr rausgeht, dann haben wir auch größere Erfolge, denn wir kriegen neue Aufgaben, kennen neue Leute, neue Leute lernen uns kennen, was auch wieder für uns gut ist. Insofern ist das eine Erfolgskontrolle auf ganz einfachem Niveau.

Ackermann: Wird auch der Begriff so genutzt oder benutzen Sie eher den Begriff Controlling?

20.12 Experte: Ja, eher Controlling, also das würden wir nicht unter Erfolgskontrolle nehmen.

Ackermann: Dann habe ich meine Fragen soweit gestellt. Wenn es von Ihrer Seite noch was gibt, dann sehr gerne.

20.13 Experte: Ne, aber wo Sie jetzt gerade so 'rumfragen, gibt es denn von den anderen Städten, machen denn oder Wirtschaftsförderungen, die Sie ansprechen, gibt es denn schon viele oder fast alle, bin ich wieder der letzte, der keine Erfolgskontrolle macht?

Ackermann: Nein, so ist es nicht. Also es gibt viele, die in einer GmbH organisiert sind, die im Rahmen des Geschäftsberichtes Erfolgskontrolle machen. Erfolgskontrolle in Anführungszeichen, es ist ja noch die Frage, ob das wirklich eine ist. Viele sagen aufgrund der nicht unmittelbar zu beeinflussenden Situation durch die Wirtschaftsförderung, kann man gar keine Erfolgskontrolle machen, wenn man sie durchführt, dann bitte nur an Stellen, an Projekte, an Aufgaben, die man tatsächlich mittelbar beeinflussen kann und vielerorts wird auch gesagt, man beschreibt auch Erfolgskontrolle bzw. die nicht erreichten Ziele, wenn z. B. externe Effekte zu einem Nicht-Gelingen beigetragen haben. Das ist also sehr, sehr unterschiedlich, es ist nicht von der Größe der Stadt abhängig, das kann man auch sagen und es gibt ganz unterschiedliche Auffassungen von Erfolgskontrolle. Jeder hat eine andere Definition von diesem Begriff, d. h. es wird sehr schwierig sein das einzudampfen. Das wird jetzt meine Aufgabe sein und Sie sind nicht der letzte und Sie müssen sich keine Sorgen machen.

20.14 Experte: Ist doch schon mal gut, wenn man nicht der Letzte ist, das ist ja auch schon mal was.

Ackermann: Ihre Ansätze sind ja durchaus oder gehen ja durchaus in die richtige Richtung einfach realistisch zu sagen, wo liegen tatsächlich die Probleme und was kann ich eigentlich messen.

20.15 Experte: Ich hab' immer gesagt, ich würde es ja gerne machen, das macht ja auch durchaus Sinn sag' ich mal, um einfach mal festzustellen, wo ist das, wo kann man noch was weiter machen. Aber es ist wirklich so, was nützt es, wenn ich 30 Firmen anschaffe und XX veranlasst, dass hier 1000 Leute gehen. Oder dieses XX-Werk hier, ein Riesen Werk, was 'zig Millionen Plus macht und die dann sagen, jetzt machen wir das Werk hier dicht und kann kein Mensch mit rechnen. So eine Bilanz in diesem Jahr, da brauch ich mich ja gar nicht mehr anzustrengen in diesem Jahr, diese Bilanz kann immer nur zu meinem Negativen ausgeschlagen werden, weiß' nicht, 3000 oder 4000 Leute sind da arbeitslos geworden und ich hab dann 500 neue geschaffen, das ist dann natürlich dann nur ein Tropfen auf den heißen Stein und deshalb ist das immer so schwierig, also wenn da irgendetwas ist, ich bin ja wirklich auch sehr daran interessiert, wie man das einsetzen kann und wir auch das hier bei uns machen.

Ackermann: Vielen Dank.

Interview 18

Experte:

Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsgesellschaft Wuppertal mbH

01.09.2008

358.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

18.1 Experte: Ja, also wir haben eine Art von Erfolgskontrolle zum einen dadurch, dass wir für die Mitarbeiter, für jeden Mitarbeiter Jahresziele Anfang des Jahres gesetzt haben bzw. nicht alle in einer Runde, sondern bilateral zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter. Da sind drei Ziele formuliert worden, an diesen Zielen hängt auch dran die leistungsbezogene Bezahlung, also die neuen Möglichkeiten des öffentlichen Tarifverdienstrechtes, da einzusteigen in so ein Bonussystem. Das sind Zielsetzungen, die dreistufig, also drei Ziele, mit unterschiedlichen, ich sag' mal, Erfolgchancen, ein relativ leicht zu erreichendes Ziel, eine Aufgabe so als mittleres Ziel und ein hochgestecktes Ziel, was ein Mitarbeiter sich auch selber setzt, wo er auch eine gewisse strategische Thematik mitverfolgt.

Versucht wird es, diese Ziele jeweils durch Kennziffern auch darzustellen, also es geht nicht darum zu sagen: du führst dieses Jahr eine Veranstaltung durch und dein Ziel war erfolgreich, wenn die Veranstaltung vorbei war und alles lief rund, sondern Ziel ist 100 Besucher muss die haben, dass man da Kennziffern hat. Also unsere Geschäftsführung hat da auch einen gewissen Faible für klare, auch von außen sehbare Indikatoren. Das bezieht sich zum Teil auch auf die gesamte Gesellschaft, es gibt jetzt nicht, also meines Wissens nicht, wir sind eine 100%ige Tochter der Stadt, jetzt nicht vom Aufsichtsrat für die gesamte Gesellschaft gesteckten Ziele, sondern die Ziele sind sozusagen dann auf die Mitarbeiter herunter gebrochen. Das gilt auch für die Ziele für den Vorstand selber, dieser Vertrag ist natürlich nicht nach TVÖD,

sondern so ausgehandelt, aber da gibt es auch ein Bonussystem in der Vergütung, das an Zielen ansetzt und da sind, (...), ja, das erst mal als erster Punkt.

Ackermann: Können Sie mir vielleicht mal ein paar Zielformulierungen nennen als Beispiel?

18.2 Experte: Das kann sein, wenn es stärker um die Thematik geht, vielleicht ein bisschen das (...) wir haben einmal das Thema Clustermanagement, wo es auch darum geht, Drittmittel einzuwerben, also Unternehmen erfolgreich zu begleiten bei möglichen z. B. EU-Anträgen, Technologieprojekten bis dazu, dass es bei regionalen Clusterprojekten z. T. auch darum geht, Drittmittel einzuwerben oder ein Projekt aus dem Bereich der Beschäftigungsförderung, das XX Hauptschulmodell, wo es erfolgreich da ist, ein Projekt über 1,5 Mio. in die Stadt zu holen. Wir haben Kollegen auch im Bereich der Beschäftigungsförderung, da ist eine Kennziffer die Vermittlung von Ausbildungsplätzen bzw. die Akquise von neuen Ausbildungsplätzen, also kann das Ziel sein. Du akquirierst, im Laufe des Jahres setzt du dir zum Ziel 100 neue Ausbildungsplätze bei Unternehmen durch Verbundausbildung oder anderen Themen zu akquirieren. Oder in einer bestimmten Quote Hauptschüler in Ausbildung hinein zu bekommen. Für den Bereich der Gewerbeflächen gibt es entweder die Zielsetzung anhand von Projekten nach dem Motto, dieses Jahr kümmern wir uns besonders um diese Fläche und Ziel ist es, im Laufe des Jahres eine Projektentwicklung hinein zu bekommen, oder auch das ist dann sozusagen ein Ziel der Geschäftsführung, das kann man ja dann umsetzen, da sind dann ja überall (...) Ziel ist es x Tausend m² Gewerbefläche, kommunale Gewerbefläche zu vermarkten.

Ackermann: Viele dieser genannten Variablen sind ja durchaus von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abhängig, also von sog. externen Effekten. So dass diese nicht unbedingt für die Zielformulierung vorhersehbar sind. Wie gehen Sie denn damit um?

18.3 Experte: Die Thematik ist klar oder, die Argumentation hatten wir auch in den Gesprächen, was kann ich dafür, wenn vielleicht dieses oder jenes passiert und es dadurch nicht kommt. Da ist aber unsere Geschäftsführung relativ, also das wird diskutiert und das ist auch klar in den Zielen, aber die Geschäftsführung ist relativ klar in der Ansage, dass das nicht stärker beabsichtigt wird, sondern dass man sich dahinter hängen soll und sozusagen in Anführungszeichen diese Ausreden gelten dann nicht, ich sag' das jetzt mal ein bisschen über-

spitzt. Wenn jetzt der Konjunkturbruch, also es ist ja auch so, wenn (...) die leistungsbezogene, dieses leistungsbezogene Tarifrecht kommt ja jetzt erst in die Arbeit, es sind ja jetzt keine großen Beträge, es sind ja jetzt auch Ziele dabei, wo man auch sagt, hier das ist so ein Ziel, das ist jetzt für den Tagesablauf nicht immer wichtig, das sind manchmal dann auch so Projekte, die immer so ein bisschen, sag' ich, in Vergessenheit geraten oder wo man jetzt auch sagt, da geht die Welt nicht unter, aber dein Ziel ist jetzt mal die Öffentlichkeitsarbeit, bis zur Expo Real steht der neue Internetauftritt und Du als Projektleiter bist jetzt dafür verantwortlich, das im entsprechenden Budget hinein zu bekommen. Budget ist klar, Zeitplan ist klar, bitte umsetzen. Und bei bestimmten Projekten, wo man auch vielleicht andere überzeugen muss, sei es jetzt, ob wir jetzt eine Gewerbefläche kaufen müssten oder ob es jetzt beim Veranstaltungsmanagement darum geht, Genehmigungen einzuholen, ist klar, dass es immer so andere Faktoren dabei gibt. Oder so bei Ziel-II-Anträgen, in XX läuft das alles über Wettbewerbe, dass ein Ziel z. B. bei einem Kollegen war, einen Antrag erfolgreich in den Wettbewerb hinein zu bekommen. Das war letztendlich nicht machbar, der Antrag war gut, ist aber bei der Jury nicht durchgekommen, aber in dem Sinne Ziel verfehlt. Aber das ist jetzt natürlich bei der Bezahlung, also da geht es noch, das Bonussystem ist ja sehr kleinvariabel. Deswegen gibt es da nach dem Motto, keinen Rückschluss, nach dem Motto: Aber die haben doch alle gesagt, es war gut und ich hab' mich 'reingekniet und ich hab' meine Überstunden gemacht, da ist sicher die Flexibilität und jetzt erstmal stehen die Ziele so und meinem Chef ist es wichtig, dass die messbar sind, auch von außen messbar sind. Also 70.000 m² Fläche, diese Ziele sind z. B. auch von ihm oder Ansiedlung von Unternehmen X am Standort. Da kann es nachher an vielen Sachen sein, die man nicht verändern kann, wo man keinen Einfluss hat, aber Ziel ist klar definiert.

Ackermann: Die Zielerreichung, wird die quantitativ dargestellt oder auch beschrieben?

18.4 Experte: Am liebsten quantitativ, also an harten Zahlen. Jetzt gibt es Sachen, also, wie gesagt, ein Ziel für uns ist es: wir sind im Gespräch mit XX, einen XX in XX anzusiedeln. Das ist aus planungsrechtlichen Gründen und wegen der Grundstücksbereitstellung nicht ganz einfach, aber dieses Ziel ist jetzt gesetzt und da heißt es in dem Sinne, sagen wir mal die Zielsetzung jetzt nicht wie, sondern einfach nur das anzusiedeln. Oder jetzt auch mal eben ein einfaches Ziel gesetzt: Internetseite bis dann umsetzen, aber das ist jetzt, sage ich mal, da haben wir die Öffentlichkeitsarbeit nicht so professionell, dass nur ein Mitarbeiter das macht, sondern es läuft halt immer so mit und es sind so Sachen, die halt auch immer aufgrund von

anderen Themen schnell mal hinten über fallen. Dass man dadurch auch so Ziele für sich selber setzt, also die Ziele sind auch im Dialog entstanden. Ja, also ein Ziel kann auch sein, Verbesserung der Adressdatenbank für die Immobilienwirtschaft, gerade so ein Thema bleibt gerne liegen, und, aber andererseits am liebsten dann aber anhand von Zahlen, dann aber auch bitte eine Adressdatenbank über 500 Teilnehmer, die sozusagen inklusive aller Kontaktdaten oder so.

Ackermann: Sie haben mir jetzt viele Projekte genannt. Habe ich das richtig verstanden, dass die Summe dieser gesamten Projekte dann letztlich auch den Erfolg der kommunalen Wirtschaftsförderung demonstriert?

18.5 Experte: Ich hab' das mal, ich sag' mal die persönlichen Ziele oder die jeweils auf einen Mitarbeiter bezogenen Ziele jetzt in so unterschiedlichen Projekten dargestellt, wie die Facetten sein können. Für die gesamte Wirtschaftsförderung gibt es keine nach Außen jetzt ersichtliche Zieldefinition, also zum einen es sind so ein bisschen übergreifende Ziele, oder ich sag' mal so, die Summe von vielen kleinere Zielen stecken drin in der Zielvereinbarung der Geschäftsführung mit der Stadt, also die Geschäfts(...) wobei das natürlich auf eine Person bezogen ist, aber natürlich geht es auch darum, dass der Laden funktioniert und bei ihm vielleicht die Summe verschiedener Ziele ein Ziel ist. Wir sind ein bisschen, steckt dahinter, wir vermarkten pro Jahr Grundstücke, das ist sicherlich da eine Zielvereinbarung oder auch eine Berichterstattung, z. B. in politischen Ausschüssen. Aber es gibt jetzt nicht, sagen wir mal, den öffentlichen Auftrag oder die öffentlich kommunizierten Ziele aus dem politischen Raum: So, für uns ist die Wirtschaftsförderung jetzt erfolgreich, wenn sie 100.000 m² Gewerbefläche verkauft.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, wie würden Sie das tun? Also wie ist Ihre ganz persönliche, ich sag' mal, Definition, Ihr ganz persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle?

18.6 Experte: Unter Erfolgskontrolle würde ich oder verstehe ich die Überlegung, was will man mit der Wirtschaftsförderung erreichen, welche Ziele hat das, welche Aktivitäten sind das? Und woran kann ich sehen, dass das, was ich da einsetze, letztendlich Steuergelder oder Personen, dass das irgendwo zielführend funktioniert.

Ackermann: Dann habe ich noch zwei kleine statistische Fragen zum Schluss. Zum einen, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

18.7 Experte: Ja, also die Wirtschaftsförderung ist in XX als eigenständige Gesellschaft organisiert, sie ist aber keine GmbH mehr, sondern hat eine rechtliche Umwidmung bekommen zu einer AöR, einer Anstalt des öffentlichen Rechts. Wir sind 100 % ige Tochter der Stadt und als AöR sozusagen im Sinne dieses Rechtsbegriffes oder dieser Firmenbezeichnung übernehmen wir einen Teil hoheitlicher Aufgaben. Wobei die Umwandlung von GmbH in AöR eher steuerrechtliche Hintergründe hatte. Wir haben einen Aufsichtsrat bzw. jetzt heißt er Verwaltungsrat, Vorsitzender ist der Oberbürgermeister, dieser Aufsichtsrat ist durch, ja politisch besetzt, also durch Mitglieder des Rates.

Ackermann: Und wie viele Mitarbeiter haben Sie?

18.8 Experte: Jetzt muss ich mal kurz überlegen, 15 Mitarbeiter in der Kernmannschaft und dann haben wir drei Mitarbeiter über Projekte finanziert.

Ackermann: Dazu gehören wahrscheinlich EU-Projekte?

18.9 Experte: Nicht nur, nein, es sind vor allen Dingen Projekte im Bereich der Beschäftigungsförderung. Da weiß ich jetzt, also da ist wahrscheinlich auch irgendwo die EU-Flagge mit dabei, aber es sind, kann auch über andere Bildungstöpfe kommen, da muss ich jetzt gerade mal passen.

Ackermann: Es gibt aber bei Ihnen in der Stadt nicht noch mal parallel eine Ämterlösung, sondern Wirtschaftsförderung ist in dieser Anstalt des öffentlichen Rechts organisiert?

18.10 Experte: Genau, es gibt natürlich Überschneidungsfelder. Es gibt eine Stadtmarketing GmbH, die auch Wirtschaftskommunikation, da machen wir z. T. Projekte zusammen, aber das sind so Überschneidungen, also die vergeben z. B. einmal im Jahr den XX Wirtschaftspreis. Das könnte auch eine Wirtschaftsförderung machen, die machen es halt als Marketing GmbH, wobei wir da mit involviert sind, also das ist eine relativ klare Aufgabentrennung und in Projekten zusammenarbeiten, das ist kein Konflikt. Wir, das andere Themenfeld, ich skizzier' das jetzt mal, müssen mehr auf Gewerbeflächen. Wir sind als Gesellschaft, uns gehören

nicht die kommunalen Flächen, sondern die Grundstückswirtschaft sitzt im Rathaus in der Kämmerei zugeordnet, das sind letztendlich die Verkäufer bei den Grundstücksflächen, wir sind, übernehmen sozusagen die Vermarktung und die Betreuung der Kunden.

Unterbrechung

Ackermann: Sie hatten mir gerade noch mal die organisatorische Aufteilung genannt der Wirtschaftsförderung.

18.11 Experte: Genau, also eigentlich sind wir einmalig die Wirtschaftsförderung, es gibt Überschneidungsbereiche, einmal zum Marketing hin, da gibt es eine Stadtmarketing GmbH, es gibt Überschneidungen im Immobilienbereich, die Wirtschaftsförderung ist nicht der eigentliche, also uns gehören die Grundstücke nicht, das ist bei anderen Wirtschaftsförderungen auch anders organisiert. Die, die kommunalen Grundstücke gehören der Stadt, wir machen sozusagen die Verwaltung und Betreuung. Es gibt ein Gebäudemanagement der Stadt XX, denen gehört der Gebäudebestand der Stadt und zum Teil liegen da noch manchmal noch Bestandsgebäude, die auch noch in der Vermarktung sind, das ist so ein Überschneidungsbereich und noch mal ein dritter Überschneidungsbereich ergibt sich zum Teil in der Beschäftigungsförderung. Ja, dass es viele Projekte in dem Bereich gibt, die natürlich über die ARGE laufen, ja, das sind so Überschneidungsbereiche von den Themen hin, das sind jetzt wirklich so am Rande.

Ackermann: Darf ich noch mal kurz auf die Erfolgskontrolle zurückkommen? Sie hatten das so schön in den Projekten beschrieben. Nennen Sie das Ganze intern auch Erfolgskontrolle oder hat das auch einen anderen Namen bei Ihnen?

18.12 Experte: Wir nennen das Zielvereinbarung.

Ackermann: Und arbeiten sonst auch nur mit dem Begriff Zielvereinbarung oder gibt es noch andere Begriffe, die Sie benutzen?

18.13 Experte: Leistungsbezogenes Entgelt.

Ackermann: Aber nichts in Richtung Vollzugskontrolle, Zielerreichungskontrolle?

18.14 Experte: Nein, also, nein, nein, so nicht. Es gibt wie gesagt, wir haben das jetzt, wir nutzen jetzt die Möglichkeiten des öffentlichen Tarifrechtes, die das TVÖD bietet. Wir haben das in diesem Jahr bei uns eingeführt. Ich weiß, dass es bei der Geschäftsführung in den Verträgen schon immer so etwas gegeben hat, so eine Art Erfolgskontrolle oder Zielkontrolle dadurch, dass man klar quantitativ erfassbare Ziele, oder die Geschäftsziele sich klar quantitativ erfassbare Ziele gesetzt hat, die sozusagen auch im Sinne der Stadt sind, die ganz klar auch am Ende des Jahres zu sehen sind ohne zu diskutieren, weil es einfach um Zahlen geht.

Ok, hast Du die x m² Gewerbefläche gekauft ja oder nein? Hast Du die Firma X, Y dort angesiedelt ja oder nein. Und da war es natürlich jetzt im außertariflichen Vertrag auch persönliche Vergütung, aber das ist natürlich auch sozusagen ein Steuerungselement für die Geschäftsführung hinein und jetzt auf die Mitarbeiter übertragen, läuft es halt unter dem Stichwort leistungsbezogenes Entgelt, Einführung dessen und wir haben eine Zielvereinbarung getroffen, jeder Mitarbeiter hat eine Zielvereinbarung mit der Geschäftsführung getroffen, bilateral im Diskurs und zum Ende des Jahres, weiß' nicht, ob es da eine Deadline gibt, wird es sozusagen da etwas geben. Im Rahmen dieses tarifrechtlichen gibt es auch, da gibt es so Bestimmungen, theoretisch muss noch der Betriebsrat oder Personalrat dabei sein, so was haben wir nicht, wir haben jetzt einen Mitarbeiter als, falls es zu Konflikten kommt, Mitarbeiter sagt Ziel ist erreicht, Vorstand sagt Ziel ist nicht erreicht, gibt es da so eine Art Mediator, aber das ist etwas, was vorgeschrieben war im Sinne des TVÖD's.

Ackermann: Also von meiner Seite bin ich fertig mit meinen Fragen. Es sei denn, Sie möchten noch gerne was zum Thema Erfolgskontrolle hinzufügen, was ich jetzt nicht gefragt habe, dann können Sie das gerne tun.

18.15 Experte: Ne, also ich, mir fallen immer noch mal so andere Beispiele ein...

Ackermann: Ja, zum Beispiel?

18.16 Experte: Wo man das mal plakativ sozusagen setzen kann. Ich bin zum Beispiel, hab' so ein bisschen im Immobilienbereich zu tun und natürlich gehen wir, Sie kennen das ja auch von anderen Wirtschaftsförderungen oder aus Ihrer eigenen Praxis, ich nehme an, Sie sind im Oktober auch wieder auf der Expo Real. Diese Messe, dieser Messeinsatz ist auch sehr schwierig zu fassen, woran ist der jetzt erfolgreich oder nicht. Für uns ist die, sagen wir mal,

eine ganz klar durch Zahlen belegbare, nicht Erfolg, aber eine Zielvereinbarung haben wir auch aber in anderen Dingen, die Kosten zu drücken dadurch, dass wir private Partner mit an Bord haben und da es in diesem Sinne auch eine Zielvereinbarung oder ein Ziel diese Aktivität Messepräsenz, weiterhin der Stadt zu garantieren allerdings die Kosten auf unter Summe x zu bekommen, also da ist ja vielleicht auch mal ein Ziel, dass man sich selbst, dass man mit bestimmten Aktivitäten sparsamer wird, was man dadurch schafft, nicht dass man die Leistungen einschränkt, sondern private Sponsoren aktiviert, private Akteure zum Stand bekommt aus der Region. Und das ist in dem Sinne dann auch ein Ziel, wir wollen die Messepräsenz auf der EXPO REAL in drei oder fünf Jahren zur Hälfte der Kosten haben, wie früher.

Ackermann: Ich denke, es ist rüber gekommen, wie Sie Ihre Projekte mit Zielvereinbarung steuern und im Endeffekt über die Kontrolle der Zielerreichung feststellen, ob eben erfolgreich gearbeitet wurde oder nicht.

18.17 Experte: Genau, also das ist jetzt wirklich, also ein internes Steuerungsinstrument, auch intern, wenn es sich jetzt mal das Bonussystem im Vertrag der Geschäftsführung betrifft. Es gibt keine, ich sag' mal, so nach außen hin, stärker sichtbare Erfolgskontrolle, ich sag' mal jetzt, im Sinne des politischen Erfolges. Also natürlich gibt's im Verwaltungsrat die Entlastung des Vorstandes usw., ich glaube das geht nicht soweit momentan, dass das an harte Fakten geknüpft ist, um die Interessen dann natürlich (...). Also diese Zielsetzung im politischen Raum, die Wirtschaftsförderung kostet das und das und dafür soll sie das und das erreichen und wenn nicht, dann lösen wir sie auf oder der Geschäftsführer fliegt, also soweit ist es dann noch nicht gegangen.

Ackermann: Vielen Dank.

Interview 21

Expertin:

Amt für Wirtschaftsförderung der Bundesstadt Bonn

02.09.2008

314.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

21.1 Expertin: Ja, also, Sie wissen ja, dass bei den Kommunen dieser neue Haushalt, also betriebswirtschaftliche Haushalt, Controlling eingeführt worden ist, also hier bei uns in XX zum Jahresbeginn und im Zusammenhang mit dieser Überführung aus der Kameralistik in eine betriebswirtschaftliche Rechnung sind auch, das betrifft die Wirtschaftsförderung aber auch alle anderen Bereiche, Indikatoren festgelegt worden, nach denen sozusagen der Erfolg und die Leistung der Wirtschaftsförderung gemessen wird.

Also das sind sieben oder acht Indikatoren; das ist sozusagen ein Schritt in diese Richtung, dass da eine Erfolgskontrolle gemacht wird. Ich glaube, also ich bin seit Jahresbeginn ja Leiterin der Wirtschaftsförderung hier und war vorher in einer Wirtschaftsförderungsagentur, die als regionale GmbH tätig war in XX unterwegs und da haben wir, da standen wir auch eigentlich am Anfang, wenngleich in Bezug auf die GmbH-Struktur auch wir weiter waren, was die Frage auch eine Erfolgskontrolle, die auch finanzielle und auch Kostenaspekte und auch Ertragsaspekte mit einbezieht.

Ich glaube, das ist für Kommunen ein Thema, für Kommunen, wo die Wirtschaftsförderung noch als Amt integriert ist, bei der Kommune noch ein Thema, bei denen viele Städte noch am Anfang stehen. Und das gilt auch sicherlich noch für uns, also dass wir da relativ am Anfang stehen und im Grunde sogar jetzt das Ziel haben, diese Indikatoren deutlich zu erweitern,

wir überlegen, was macht Sinn bezüglich unserer Dienstleistung zu messen. Also welche, nach welchen Faktoren messen wir, was wir eigentlich jedes Jahr für die Unternehmen, für den Standort erreichen und wenn ich das zusammenfasse, wir messen es mit relativer Leichtigkeit, da wo wir eine unmittelbare Unternehmensdienstleistung erbringen, also wo wir Unternehmen bei der Existenzgründung beraten, Unternehmen bei ihrer Expansion, bei ihrem Wachstum unterstützen, wenn es um betriebswirtschaftliche Fragen geht oder eben um räumliche Fragen geht, also dass wir einen weiteren Standort suchen, eine neue Fläche erwerben wollen, eine neue Immobilie suchen. Dann natürlich bei überregionalen Unternehmen, die sich für den Standort interessieren, auch Netzwerkaktivitäten, also Veranstaltungsteilnahmen, inwieweit werden die Angebote, die wir machen, wirklich in Anspruch genommen, wie viele Personen nehmen diese Angebote wahr.

Alle diese Bereiche, wo ein unmittelbarer Kundenkontakt besteht, werten wir aus und berichten in regelmäßigen Abständen darüber, wobei wir für die Wirtschaftsförderung noch nicht einen Jahresbericht zu dem Thema haben, den wir veröffentlichen. Also wir haben einen Jahreswirtschaftsbericht, den wir erstellen, das ist aber eine Bestandsaufnahme zum Wirtschaftsstandort Bonn aus unserer Sicht, also da und mein Ziel ist es, dass wir künftig aber auch wesentlich offensiver berichten über unsere Dienstleistungen und das was sie sozusagen erbracht haben. Und das, was wir weiter entwickeln wollen ist die Frage wie man die Erfolgskontrolle, ich sag' mal, in den strategischeren Arbeitsfeldern einführen können. Also wir haben eine Abteilung, die sich Standortentwicklung nennt, wo wir unter anderem das regionale Standortmarketing betreiben, wo wir Clusterarbeit betreiben, wo wir also in den Zukunftsbranchen wie Gesundheitswirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologien, Geoinformationswirtschaft, Tourismus, Kongresswesen, wo wir in diesen Bereichen Netzwerkarbeit, strategische Arbeit, wirtschaftliche Analysen und diese Dinge betreiben, und da ist es etwas schwieriger, da die Indikatoren zu definieren, nach denen der Erfolg unserer Aktivitäten gemessen wird und da sind wir gerade und insofern kann ich Ihnen für Ihre Arbeit noch wenig fertige Ergebnisse durchgeben, weil wir stehen sozusagen am Beginn eines Prozesses und überlegen, wie man diese Tätigkeit messen kann in ihrer Wirkung für den Standort, aber ich halte das also schon für ganz wichtig.

Vielleicht für Sie so als Anekdote: Ich hatte während meiner XX Tätigkeit Kontakt mit anderen europäischen Einrichtungen u. a. einem deutschen Vertreter, der in Luxemburg bei der EU-Kommission tätig ist und genau in diesem Bereich, also auch die EU-Förderprogramme, wo es um Erfolgskontrolle geht, also um die Einführung nicht nur bei der Wirtschaftsförderung, sondern auch die Einführung von solchen Evaluierungsmechanismen geht und er sagte

mir, also dass Deutschland da wirklich Schlusslicht sei. Also das nicht in Bezug auf die Wirtschaftsförderung aber quasi so gesellschaftlich, also dass diese Verpflichtung also auch im politischen Diskurs sozusagen, also diese Verpflichtung, nicht nur eben anzuerkennen wir beginnen etwas, sondern auch nach einigen Jahren zu sagen, hat es funktioniert und auch den Mumm zu haben zuzugeben, wenn es nicht der richtige Weg war. Und wenn man eine Skala, wie soll man das nennen, also der Evaluierungskultur in Europa festlegen würde, gibt es sicherlich viele andere Länder, bei denen vielleicht sogar die Evaluierungswut ausgebrochen ist. Also ich nenn' mal mein Heimatland XX, da evaluiert man sich kaputt, also auch in Bezug auf die Ressourcen, die das bindet. Also das ist mehr anekdotisch, aber ich fand das interessant, wenn er wirklich jahrelang in dem Bereich unterwegs war und das auf der EU-Ebene im Vergleich ja gut beobachten konnte.

Ackermann: Ich würde gerne noch mal auf ein Beispiel, was Sie genannt haben, zurückkommen. Und zwar hatten Sie auch den Bereich der Veranstaltungen genannt, das klingt mir eher nach einer reaktiven Erfolgskontrolle, oder habe ich das so zu verstehen, dass Sie sich eine Besucherzahl vornehmen, also das Ganze als Ziel quantifizieren: ich möchte für diese Veranstaltung x Besucher erreichen und das dann am Ende messen. Oder nehmen Sie sich die Veranstaltung vor und stellen dann das, was passiert ist, beschreibend als eine Art Erfolg dar. Wie läuft das ab?

21.2 Expertin: Ja, Sie haben Recht, also dass das bisher (...) also das System, das ich bisher vorfinde eher, ja eher eine reaktive Erfolgskontrolle ist, also es ist noch nicht der Fall, dass Zielwerte ganz fest definiert sind. Also ich müsste mal, ich hab' jetzt für den Anruf noch nicht (...) ich wollte mir die (...) aber auch unserem Haushalt die Bereiche noch mal anschauen, um zu sehen, welche Bereiche da aktiv kontrolliert werden und welche eher beschreibend dann durch die Wirtschaftsförderung kontrolliert werden.

Frau Ackermann, das müsste ich Ihnen per E-Mail nachliefern, wenn ich darf.....

Ackermann: Was mich auch noch interessieren würde, sprechen Sie intern eigentlich von Controlling oder tatsächlich von Erfolgskontrolle. Welcher Begriff wird eigentlich benutzt?

21.3 Expertin: Also eher Erfolgskontrolle, weniger Controlling. Controlling ist für mich wirklich das budgetäre.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung definieren sollten in ein bis zwei Sätzen, wie würden Sie das tun. Was ist so Ihr ganz persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle?

21.4 Expertin: Ich würde sagen, Erfolgskontrolle ist die Messung der wirtschaftlichen Entwicklung am Standort und die Herstellung eines Bezuges eben zwischen dieser Entwicklung und den Aktivitäten, die die Wirtschaftsförderung unternimmt und unternommen hat, um darauf eben einen positiven Einfluss zu nehmen.

Ackermann: Dann hab ich nur noch zwei kleine statistische Fragen zum Ende. Zum einen, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

21.5 Expertin: Ja sie ist als Amt organisiert im Dezernat der Oberbürgermeisterin.

Ackermann: Und wie viele Mitarbeiter haben Sie?

21.6 Expertin: Wir haben im gesamten Bereich 34 Mitarbeiter, wobei davon 14 im Bereich der städtischen Tourismusorganisation tätig sind, also mein Amt ist sowohl Wirtschaftsförderung wie auch Tourismus. Und im Kernbereich der Wirtschaftsförderung sind das 19 Personen.

Ackermann: Dann habe ich zumindest schon mal eine kleine Richtung. Ich möchte gerne herausfinden, ob der Einsatz von Erfolgskontrolle vielleicht von der Größe der Städte abhängig ist. Wird aber nicht rauskommen.

Frau Applebe, wir sind schon am Ende des Interviews, wenn Sie noch was dazufügen möchten, sehr gerne!

21.7 Expertin: Ja, also wir befinden jetzt uns am Anfang eines Prozesses in diesem ganzen Umfeld, Sie wissen, dass auch zum Jahresbeginn in den Kommunen auch die leistungsorientierte Bezahlung eingeführt worden ist. Das ist ja auch ein Stück Erfolgskontrolle, was sich ja dann auch auf die Frage, wie Mitarbeiter gefördert werden und wie man da zu einem intensiveren Austausch und auch zu einem finanziellen Anreiz für besondere Leistungsträger dann kommen kann. Ich finde, das ist sozusagen der Kontext, in dem man sich bewegt. Aber wie gesagt, ich halte das für ein ganz, ganz wichtiges Thema.

Ackermann: Vielen Dank.

Interview 2 (Pretest)

Experte:

Amt für Wirtschaftsförderung Karlsruhe

16.07.2008

285.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das war eben die automatische Meldung, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Das muss ich Ihnen noch mal sagen. So, wir hatten ja eben schon mal darüber gesprochen, das Thema lautet Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung und was mich jetzt interessiert ist die Frage, in welchem Umfang wurde Erfolgskontrolle bei Ihnen durchgeführt und was waren das genau für Erfolgskontrolle. Also war das z.B. an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte Wirtschaftsförderung. Gibt es bei Ihnen vielleicht Beispiele, wo Erfolgskontrolle bei Ihnen zum Einsatz gekommen ist. Also mir geht es um den Zusammenhang und in welchen Sie Projekten das, wenn überhaupt, durchgeführt haben und wie der Ablauf war. Vielleicht könnten Sie einfach dazu einfach was erzählen.

2.1 Experte: Ok, also Thema Erfolgskontrolle bei der Wirtschaftsförderung ist ein sehr schwieriges Thema. Wir haben uns immer mal wieder überlegt, auch in Fachgremien, welche Indikatoren ziehen wir heran, um den Erfolg und die Wirkung der Arbeit eines Wirtschaftsförderers oder der Wirtschaftsförderung schlechthin bewerten zu können. Da fallen natürlich Dinge ein: Zahl der SVP Beschäftigten¹ in dem Zuständigkeitsgebiet oder die Arbeitslosenquoten oder die Gewerbesteuer, die eine Stadt erzielt. Das sind aber Indikatoren, die von so vielen anderen Dingen abhängig sind, so dass man deren Erfolg oder Misserfolg nur schwer oder nur zu einem kleinen Teilbereich einer kommunalen Wirtschaftsförderung zuordnen könnte. Das ist das große Problem, deshalb sind da viele auch schon daran gescheitert.

Ackermann: Viele Versuche Erfolgskontrolle durchzuführen oder wie meinen Sie das?

2.2 Experte: Überlegungen dazu. Wir hatten auch mit unserer Kämmerei bzw. mit unserem Rechnungsprüfungsamt Überlegungen angestellt und haben dann gemerkt, diese Indikatoren

¹ Unter SVP Beschäftigten werden die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verstanden.

führen da zu weit, denn die können wir zu wenig fassen. Was wir dann auch gemacht haben, eine unsere Kernaufgaben bei der Wirtschaftsförderung ist ja das Thema Bestandspflege und bei der Bestandspflege, ein Teil, wie man Bestandspflege macht, ist: der Wirtschaftsförderer muss Kontakt zu seinen Firmen halten, muss immer wieder zu neuen Firmen gehen, also rein die Zahl der Gespräche, und bei jedem Gespräch bringt er irgendwo eine Aufgabe mit, sei es die Firma dort oder dort Probleme hat, zum einen die reine Anzahl der Gespräche pro Jahr und zum anderen dann aber, versuchen wir ein Stückweit zu dokumentieren, wie viel Aufgaben daraus erwachsen sind im Rahmen der Bestandspflege und welche Projekte oder welche Fragen konnte die Wirtschaftsförderung dann in Kooperation mit Genehmigungsbehörden zu einem erfolgreichen Abschluss bringen. Das ist ein Stückweit Arbeitskontrolle, wenn sie so wollen.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem erklären müssten, was Sie unter Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung verstehen, wie würden Sie das angehen?

2.3 Experte: Ich hätte ein Problem, ich würde es genau so angehen, wie ich es Eingangs geschildert habe, indem ich sage: Wo soll ich den Hebel ansetzen, welche Kriterien sind da, an denen ich die Aufgaben oder die Aufgabenerledigung und den Erfolg der kommunalen Wirtschaftsförderung messe? Sind es die Veröffentlichungen in der Tageszeitungen, das kann es ja wohl auch nicht sein, dann hat er lediglich gute PR gemacht, oder sind es die angesiedelten Firmen? Das ist in Westdeutschland sicherlich auch ein schlechter Maßstab, in Ostdeutschland, in den neuen Bundesländern, war das durchaus ein Kriterium die angesiedelten Betriebe, die da mit Unterstützung der kommunalen Wirtschaftsförderung geschaffenen Arbeitsplätze, aber für Westdeutschland war das ein undeutlicher Maßstab, weil Westdeutschland aufgrund der Veränderungen in Europa und aufgrund der Konkurrenzsituation bei der Akquise kaum eine Chance hatte. Dass ein großes Unternehmen irgendwo in Westdeutschland einen Standort aufmacht ist ein Glücksfall.

Da muss man fair sein, es gibt einen weiteren Maßstab wo man, oder ein weiteres Kriterium woran man die, den Erfolg einer kommunalen Wirtschaftsförderung vielleicht noch messen kann. Wir haben in XX, ich glaube, ich habe darüber auch berichtet, eine Wirtschaftsstiftung und eine Gesellschaft für Beratung und Beteiligungen, über die wir die Beratung von Unternehmen organisieren, auch im Rahmen der Bestandspflege. Und wir hatten beispielsweise in der Vergangenheit jedes Jahr eine bestimmte Anzahl von Unternehmen, die in Krisen geraten

sind und wo wir dann die Beratung der Unternehmen organisiert haben und damit haben wir dann beispielsweise im Jahr 2007, waren es nahezu 100 Fälle mit über 1000 Arbeitsplätzen insgesamt, die dadurch gesichert worden sind. Das ist wieder ein Maßstab, wo man sagen kann, hier hat sich die Beratungsvermittlung oder wie viel Betriebe sind auf die Wirtschaftsförderung zugekommen, wie viele Betriebe konnten wir beraten und die Arbeitsplätze am Leben erhalten. Das ist ein Indikator, den man messen kann, der verändert sich auch über die Jahre.

Ein weiteres Kriterium könnte sein, die Anzahl der beratenen Existenzgründer und da kann man dann auch messen über die Jahre, wie viele der beratenden Existenzgründer haben tatsächlich gegründet und dann in der Folgezeit, wie viele der Existenzgründer sind am Markt geblieben. Das ist auch ein Indikator, den man relativ gut messen kann.

Oder auch ein weiterer Indikator, den ich vielleicht messen kann, ist die vermittelte Kapitalbeteiligung oder vermittelte Fördergelder oder überhaupt Hilfe bei der Beschaffung von Kapital für Unternehmen. Auch da ist es so, dass Unternehmen, gerade jetzt auch wieder aufgrund der internationalen Bankenkrise, wird es für Unternehmen immer schwieriger Kapital zu bekommen, weil die Banken immer mehr Sicherheiten verlangen. Die Banken sind aufgrund von risikobehafteten Papieren, die sie in ihrem Portfolio haben, sind sie jetzt plötzlich nicht mehr bereit, Kredite an einheimische Unternehmen zu vergeben. Wir hatten da so zehn, zwölf Fälle, wo beispielsweise die KfW gesagt hat, 'ne das können wir nicht machen. Das versuchen wir dann mit unseren Mitteln, mit Einflussnahme, mit Nachfassen die Unternehmen dann doch zu finanzieren. Natürlich sind da die einheimischen Banken, die Sparkasse und die Volksbank, das sind unsere Partner. Oder wir haben ja eine eigene kleine Beteiligungsgesellschaft, wo wir uns dann an Unternehmen beteiligen und auch da ist die Frage, wie entwickeln sich die Unternehmen.

Ackermann: Sie haben jetzt eine ganze Reihe von Indikatoren genannt und auch schon die Probleme benannt, die bei Erfolgskontrolle in Ihren Augen auftreten. Jetzt noch mal ganz konkret zu Ihrem Verständnis von Erfolgskontrolle, was ist das eigentlich in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Wenn Sie jemanden erklären müssten, der davon noch nie gehört hat, wie würden sie das tun?

2.4 Experte: Ähm, ich tu' mir da wahnsinnig schwer, ähm, 'ne Kontrollfunktion bei der kommunalen Wirtschaftsförderung haben die Aufsichtsgremien und das in aller Regel entweder bei GmbH Aufsichtsräte, die auch wieder kommunal besetzt sind oder bei den Ämtern sind es interne Ausschüsse des Gemeinderates, da geht es dann um die Frage, wie haben sich diese Indikatoren, die ich genannt habe, dann über eine bestimmte Zeitreihe entwickelt, bei gleichem Einsatz von Personal und entsprechenden Fachmitteln.

Ackermann: Dann habe ich zum Schluss nur noch zwei statistische Fragen. Einmal die Frage, wie Ihre Wirtschaftsförderung in der Stadt organisiert ist?

2.5 Experte: Wir sind als Amt organisiert und haben daneben von uns mit getragen teilweise mit angestoßen Netzwerke oder Cluster wie man neudeutsch sagt, die zum einen als Genossenschaft organisiert sind, als eingetragener Verein oder als Stiftung und eine GmbH.

Ackermann: Und die Zahl der Mitarbeiter in Ihrem Amt?

2.6 Experte: Wir sind derzeit 20 Mitarbeiter.

2.7 Experte: Sie haben gemerkt, auch ich tu' mir schwer bei der Frage nach Erfolgskontrolle. Es ist verdammt schwierig. Aber ich denke, die Indikatoren, die ich Ihnen genannt haben, die sind so ein bisschen ein heranrobben an diese Frage, 'ne.

Ackermann: Ja, da haben Sie wohl wirklich recht.

2.8 Experte: Ich mache jetzt den Job seit über 20 Jahren, Sie haben sich das absolut Schwierigste herausgesucht.

2.9 Experte: [Gespräche führen über Erfolgskontrolle] Eigentlich mach ich das gern, das Thema interessiert mich ja. Es ist immer ein anderes Thema im Rahmen der Bestandspflege. Das ist auch so ein Thema, das nicht so richtig fassbar ist Auch da ist ja der Wirtschaftsförderer auf die Mitwirkung der genehmigenden Behörde angewiesen häufig. Wir sind ja als Wirtschaftsförderung Verwaltungslotse, aber wir haben keine eigene Zuständigkeit. Bei uns ist es so, wir laden dann zur Arbeitsgruppe mit allen technischen Ämtern, da laden wir ein, da habe ich den Vorsitz. Wir sind Bittsteller und müssen überzeugen und diese Überzeugungsarbeit,

das ist so die Königsdisziplin dabei. Auch da ist es schwierig zu sagen, kann man da die Leistung einer Wirtschaftsförderung messen, wenn ein OB sagt, schaut mal zu, das ist Chefsache, ich will, dass ihr macht, was der da sagt, dann hab' ich es leichter, aber das muss nachher erneuert werden, `ne?

Ackermann: Ja...

2.10 Experte: Das merken wir gerade im Moment, da sind wir im Moment dabei und wenn man dann an der Spitze einer Wirtschaftsförderung jemanden hat, der ein Stückweit ein Vakuum erzeugt, dann kann der Rest der kommunalen Wirtschaftsförderung noch so gut sein.

Ackermann: Vielen Dank.

Interview 16

Experte:

Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH

29.08.2008

246.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung?

16.1 Experte: Nein, solche Erfolgskontrolle werden (...) 'ne, wieso reden wir jetzt, 'ne, also. Mit der Frage kann ich nichts anfangen. Was meinen Sie damit?

Ackermann: Das Überthema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Und ich telefoniere jetzt...

16.2 Experte: Frau Ackerman, wir haben doch schon einmal telefoniert, glaube ich? Vor längerer Zeit? Vor etwas, das kann ein Jahr her sein?

Ackermann: Ja, das war im Nachgang zur schriftlichen Befragung.

16.3 Experte: Genau, und ich hatte damals geäußert, dass ich solche Erfolgskontrolle für nicht durchführbar halte.

Ackermann: Ja, das sind aber genau die Antworten, die ich im Prinzip brauche und die ich sehr gerne auswerten würde, denn Sie sind nicht der Einzige, der sich so äußert. Deswegen rufe ich auch noch mal die Experten an, um solche Aussagen zu bekommen, wobei die natürlich anonym verwendet werden.

16.4 Experte: Ja.

Ackermann: Die Frage, ob Erfolgskontrolle durchgeführt wurde, die können wir damit schon beantworten und wenn es denn welche gibt, würde mich einfach nur interessieren, wie versuchen Sie das zu handhaben und wie ist der Ablauf?

16.5 Experte: Ja.

Ackermann: Vielleicht können Sie dazu was erzählen?

16.6 Experte: Ja, gerne, also was natürlich stattfindet, das ist ja selbstverständlich, ist, dass wir von den Unternehmenskontakten, über die wir, mit denen wir über mögliche Ansiedlungen sprechen; bezieht sich Ihre Frage denn nur auf Ansiedlungen oder generell?

Ackermann: Generell.

16.7 Experte: Ach so, also bleiben wir mal bei den Ansiedlungen. Da werten wir natürlich sehr systematisch aus, hinsichtlich der Kontakte, die wir mit interessierten Unternehmen hatten, also für eine Ansiedlung interessierte Unternehmen hatten, werten wir sehr stark aus, was waren die Gründe für die, sich hier am Standort anzusiedeln. Also womit haben wir Konkurrenten ausstechen können, sozusagen.

Aber auch im umgekehrten Falle, wenn die sich für andere Standorte entschieden haben, dann lassen wir es damit nicht bewenden, sondern versuchen sehr detailliert heraus zu bekommen, woran lag es denn. Ja, was waren die ausschlaggebenden Kriterien warum nicht wir, sondern jemand anders zum Zuge kam, um daraus dann eben Konsequenzen für eine zukünftige Akquise abzuleiten.

Insofern Erfolgskontrolle ja, selbstverständlich. Aber Erfolgskontrolle nicht in dem Sinne, dass man sagt, wir haben das Ziel, so und so viel Unternehmen mit so und so viel Beschäftigten anzusiedeln und am Ende haben wir das Ziel erreicht oder nicht. Das halte ich für nicht möglich, weil eine Wirtschaftsförderung von so vielen externen Faktoren abhängig ist, die nicht oder nur ganz begrenzt beeinflussbar sind. Man kann sich ein solches quantitatives Ziel nur dann setzen, wenn man selber auch in ausreichendem Umfang Instrumente zur Verfügung hat und das hat man nicht.

Ackermann: Wie sieht das z. B. im Bereich der Bestandspflege aus bei Ihnen?

16.8 Experte: Im Bereich der Bestandspflege sieht es ähnlich aus. Auch hier sind, es ist ja nicht die Wirtschaftsförderung, die ja praktisch die Ziele für die Wirtschaft vorgibt, das hatten wir hier in diesem Bundesland 40 Jahre lang gehabt, das hat sich nicht bewährt, sozusagen. Was wir natürlich machen ist, dass wir in der Bestandspflege sehr genau darauf achten, den Unternehmen geeignete Standorte anzubieten. Wir reden in der Bestandspflege hier auch über Expansion und Erweiterung in allererster Linie, die uns beschäftigen. Bestandspflege ist aber auch, das haben wir in den letzten zwei, drei Jahren nicht mehr gehabt, dass es darum geht Unternehmen, die in der Insolvenz sind, einen Fortbestand, eine Perspektive zu ermöglichen durch eine sanierende Insolvenz und dann auch Gespräche zu führen mit neuen Gesellschaftern etc., etc., Bürgschaft zu organisieren usw., usw. Aber auch das ist kein Ziel, was Sie in der Wirtschaftsförderung quantitativ fassen können. Sie können das nur qualitativ insoweit betrachten, als dass Sie sagen von dem, was wir an Möglichkeiten bei den einzelnen Unternehmen hatten, die zu unterstützen und zu begleiten, haben wir das im Einzelfall optimal gemacht. Hatten wir Schwächen, was können wir möglicherweise daraus lernen für zukünftige, ähnlich gelagerte Fälle.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung erklären müssten, wie würden Sie das tun?

16.9 Experte: Gar nicht! Es gibt sie nicht. Ich würde es nicht tun. Ich habe sie ja nicht erfunden.

Ackermann: Und warum gibt es das nicht?

16.10 Experte: Ja, weil eine Erfolgskontrolle dieser Begriff, das ist ja auch kein betriebswirtschaftlicher, also ich weiß gar nicht wo der her kommt. Ich kann damit ehrlich gesagt nichts anfangen.

Ackermann: Mich würden natürlich die Hintergründe interessieren, wie Sie zu dieser Einstellung kommen, haben Sie es schon mal probiert und sind „gescheitert“ oder haben Sie sich schon mal damit beschäftigt und haben herausgefunden, das macht keinen Sinn. Wie kommen Sie zu dieser Einstellung?

16.11 Experte: Es ist eigentlich eine langjährige Erfahrung, ich mache jetzt in der zweiten Großstadt Wirtschaftsförderung und mittlerweile sind das zehn Jährchen geworden. Sie haben, sie können Erfolge in der Wirtschaftsförderung nicht im Sinne planen, wie Sie 'ne Umsatzplanung für ein Unternehmen machen, das geht nicht. Ja? Diese Idee, die gibt es, das ist mir bekannt, ja, aber genauso bekannt ist mir, dass es bisher in keinem Fall gelungen ist, das methodisch einigermaßen sauber zu machen.

Ackermann: Das stimmt, sehr schön.

16.12 Experte: Ja, ich sehe das ganz pragmatisch. Andere Dinge sind mir viel, viel wichtiger und darauf verwende ich viel mehr Zeit, als auf diese Diskussion. Sie ist irgendwann mal aufgekommen, ja, aber ich halte sie für nicht ziel führend.

Ackermann: Eine Frage zum Schluss, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

16.13 Experte: Als GmbH.

Ackermann: Und die Zahl der Mitarbeiter?

16.14 Experte: Acht.

Ackermann: Wir sind am Ende des Interviews, sehr hilfreich, ganz herzlichen Dank für die Äußerungen.

16.15 Experte: Bekommt man das mal zu lesen, was Sie schreiben?

Ackermann: Ich war leider lange gesundheitlich außer Kraft gesetzt, habe jetzt wieder angefangen und habe insgesamt 24 Experteninterviews angeschlossen, weil die schriftliche Befragung ganz überraschende Ergebnisse gebracht hat und das wird sehr interessant werden, glaube ich und ich denke, Sie haben danach ein Werk in der Hand, wo Sie Ihre Aussagen gut stützen können.

16.16 Experte: Das würde mich nicht überraschen. Also es gibt immer viele Leute, wenn es gut gelaufen ist, dann stellen die Leute, die Kollegen und Kolleginnen, und so mach' ich das auch natürlich hinterher gerne, dar, das ist doch ganz klar. Aber was ein Unternehmen, um mal hier Beispiele aufzuzeigen aus der Region: Ein Maschinenbauer, der kann sagen, ich plane für 2009 eine Umsatzsteigerung um 12%, ja? Und das kann er ableiten aus bestehenden Kundenkontakten und aus einer Kenntnis von deren Abläufen, ja, also der Maschinenbauer sagt: ich weiß doch, dass bei XX nächstes Jahr 50.000 Motoren mehr gebaut werden und weil ich das weiß, und weil ich seit drei Jahren deren Zulieferer bin, kann ich davon ausgehen, dass ich davor eine neue Werkzeugmaschine liefern muss, ja? Das ist auch keine 100 % ige Sicherheit, aber das ist eine ziemlich klare Planungsübersicht, die der hat. Um mal so ein Beispiel abzugeben. Das ist doch für Wirtschaftsförderung völlig undenkbar.

Ackermann: Wo waren Sie vorher?

16.17 Experte: Ich war fünf Jahre Leiter der Abteilung Standortmarketing bei der Wirtschaftsförderung XX, allerdings war das schon in der zweiten Hälfte der 90er Jahre und bin jetzt seit fünf Jahren in XX und zwischendurch war ich in der Immobilienprojektentwicklung und der Unternehmensberatung.

Ackermann: Ich frage deswegen auch nach, weil, Sie haben ja diese Aussagen im Prinzip für Ihre gesamte berufliche Erfahrung in der Wirtschaftsförderung getroffen. Von Interesse ist natürlich immer zu erfahren, hängt die Erfolgskontrolle, die Durchführung von Erfolgskontrolle möglicherweise von der Größe der Stadt ab?

16.18 Experte: A so, ja!

Ackermann: Das ist auch ein Aspekt, der eine Rolle spielen könnte. Aber ich möchte Sie nicht länger aufhalten, ich höre das Telefon.

16.19 Experte: Frau Ackermann, schicken mir mal was zu, wenn Sie fertig sind?

Ackermann: Sie sind auf der Liste und bekommen die Ergebnisse zur Verfügung gestellt.

16.20 Experte: Danke!

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 15

Experte:

Magdeburg

229.000 Einwohner

29.08.2008 (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

15.1 Experte: Wir machen Erfolgskontrolle im Existenzgründerbereich. Da machen wir ein, zwei Mal im Jahr eine Rückfrage bei den Gründern, wie die Beratung angekommen ist.

Ackermann: Wie machen Sie die?

15.2 Experte: Schriftlich, also mit Fragebogen mit Hinweisen: Wie haben Sie die Beratung empfunden? War das hilfreich? Gab es Defizite? Welche Punkte hätten stärker angesprochen werden müssen? Das ist also eine reguläre Sache, die wir ein, zwei Mal durchführen.

Ackermann: Offene Fragen oder eine Benotungsskala?

15.3 Experte: Also wir haben offene Fragen und auch zum Teil Benotung, also eine Mischung aus Beidem.

Ackermann: Und gibt es noch einen anderen Bereich, wo Sie Erfolgskontrolle durchführen?

15.4 Experte: Erfolgskontrolle bei den Ansiedlungsprojekten abseits der Existenzgründerförderung nicht, nein.

Ackermann: Und wie sieht das in der Bestandspflege aus?

15.5 Experte: Da müssten Sie mit dem Kollegen XX, der die Bestandsbetreuung macht, reden. Der ist der zuständige Bestandsbetreuer bei uns im Hause. Also ich denke, die machen mit AB-Maßnahmen Gespräche mit den vor Ort angesiedelten Unternehmen und hinterfragen dort die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Leistungen der Verwaltung. Das ist allerdings kein dauerhafter Prozess, sondern das ist fallweise und ich glaube auch nicht in diesem Sinne, wie Sie sich das so als Erfolgskontrolle vorstellen. Aber kann ich Ihnen die Telefonnummer geben, da müssten Sie mit Herrn XX direkt sprechen. Der hat die XX in X. Und wie gesagt, das ist der für Bestandsbetreuung zuständige Mitarbeiter.

Ackermann: Sie hatten eben gesagt, nicht so wie sie sich das wahrscheinlich vorstellen. Was ist denn Ihre Vorstellung von Erfolgskontrolle, Ihr Verständnis?

15.6 Experte: Meine Erfolgskontrolle deckt sich in etwa mit dem, was wir im Bereich Gründerförderung machen, dass wir nach der Beratung zeitlich versetzt, also nicht, dass da auch kein direkter Projektbezug mehr besteht, sondern das Projekt entweder im Guten wie im Bösen abgeschlossen ist. Existenzgründung umgesetzt oder nicht umgesetzt, dass also auch keine Erinnerung der, oder Erinnerung ist das falsche Wort, dass die Menschen nicht mehr fürchten, durch eine negative Antwort am Ende ihr Projekt dann schlechter betreut zu bekommen als durch eine positive Antwort, so dass dann eine ehrlichere Antwort erfolgt, also dass man da eine zeitliche Trennung zwischen dem Abschluss des Projektes und der Frage der Befragung durchführt und dass man den betreuten Personen halt die Möglichkeit gibt, neben einer Standardeinteilung, die man einfach zur Verarbeitung der Informationen benötigt, auch die Gelegenheit gibt, offen Punkte anzusprechen, die den jeweiligen Personen wichtig und am Herzen liegen.

Ackermann: Dazu zwei kurze Fragen: was passiert mit den Ergebnissen, werden die veröffentlicht? Und wie gehen Sie dann mit solchen Rückmeldungen um?

15.7 Experte: Also die werden nicht veröffentlicht, wir sammeln die hier und werten das hier hausintern aus. Und da, wo wir der Meinung sind, es ist berechtigt, da wird dann auch versucht, den Punkt zu verändern im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung.

Ackermann: Wenn Sie jetzt rein definitorisch jemandem erklären müssten, was Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung bedeuten kann. Wie würden Sie denn das so in ein, zwei Sätzen tun?

15.8 Experte: Was das bedeuten kann? Erfolgskontrolle ist ein Hilfsmittel, um die Leistung der Wirtschaftsförderer kundenorientierter zu machen und damit erfolgsorientierter.

Ackermann: Und haben Sie Zielformulierungen im Einsatz? Also machen Sie einen klassischen Soll-Ist-Vergleich?

15.9 Experte: Nein.

Ackermann: Gut, dann noch eine kurze Frage zum Schluss. Einmal, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

15.10 Experte: Das alleine würde, glaube ich, schon eine viertel Stunde brauchen, aber ich kann Ihnen sagen, es gibt ein Dezernat für Wirtschaft, das die klassischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung übernimmt, also Existenzgründerbegleitung, Begleitung von Neuansiedlungen, Standortmarketing, Bestandsbetreuung, Gewerbeflächen.

Ackermann: Ist das eine Ämterlösung?

15.11 Experte: Ja, wir sind ein großes Amt würde ich mal sagen. Und darüber hinaus gibt es noch diverse Partnerinstitutionen, die städtisch dominiert sind und ebenfalls wirtschaftsförderliche Aufgaben erfüllen. Eine davon ist unsere privatrechtlich organisierte XX, diese XX macht Clustermanagement in ausgesuchten Schwerpunktbranchen, also eine Bestandsbetreuung in ausgesuchten Schwerpunktbranchen, um in diesen Branchen eben eine bessere Vernetzung hinzubekommen und da natürlich Wachstumspotenziale zu generieren. Das ist also noch mal ein Ableger der Wirtschaftsförderung in einer privatrechtlichen Gesellschaft und es gibt einen städtischen Entwicklungsträger, der ein größeres Gewerbegebiet oder das größte Gewerbegebiet der Stadt für die Stadt entwickelt und verwaltet. Tja, kann man ganz schlecht einordnen, Entwicklungsträger in städtischem Auftrag, aber als GmbH arbeitend.

Ackermann: Sie haben jetzt aber Ihre Antworten gegeben für das Amt, in dem Sie tätig sind?

15.12 Experte: Genau.

Ackermann: Wie viele Mitarbeiter haben Sie da?

15.13 Experte: Ich glaube, es sind 20.

Ackermann: Wissen Sie denn, ob die anderen Institutionen so etwas wie Erfolgskontrolle durchführen?

15.14 Experte: Es würde mich überraschen, aber falls Sie mit den Kollegen noch Kontakt aufnehmen wollen, kann ich Sie auch gerne mit den zuständigen Kontakten versorgen.

Ackermann: Vielen Dank.

Interview 10

Experte:

WEGE mbH Bielefeld

15.08.2008

326.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

10.1 Experte: Ja, aber ganz frei und offen?

Ackermann: Ja, gerne.

10.2 Experte: So, Erfolgskontrolle ist natürlich auch bei uns, wie bei vielen Kollegen selbstverständlich auch, ein Thema. Wir haben das bisher immer versucht, daran festzumachen, das hängt zusammen, dass wir gegenüber unsrem Aufsichtsrat Rechenschaft ablegen müssen über das, was wir im Laufe des Jahres getan haben, was wir dann in Form eines Geschäftsberichtes, wo dann rekapituliert wird oder berichtet wird über erfolgreiche Ansiedlung von Betrieben, über die Neuschaffung von Arbeitsplätzen oder auch die Sicherung von vorhandene Arbeitsplätzen und über die Anzahl der Gründungen, die mit unsrer Begleitung in XX erfolgreich stattgefunden haben. Das hängt auch damit zusammen, dass wir ein Technologiezentrum betreiben, das gibt es seit insgesamt zwölf Jahren und man kann natürlich auch ein bisschen an der Auslastung der Räumlichkeiten im Technologiezentrum ablesen, inwieweit es uns gelungen ist, technologieorientierte Unternehmensgründer als Mieter für unser Technologiezentrum zu gewinnen.

Also Erfolgskontrolle in der Weise, was die Zahl der Neuschaffung von Arbeitsplätzen betrifft, aber auch was die Zahl der verkauften Gewerbegrundstücke betrifft, aber auch was die Anzahl der vermieteten Räumlichkeiten im Technologiezentrum betrifft. Es gibt aber auch andere Felder, in denen wir tätig sind, das ist insbesondere unsere Netzwerkarbeit im Bereich Maschinenbau, da haben wir ein Netzwerk gegründet, das insbesondere Unternehmen aus XX und der Region zusammenfasst, um Synergien zu schaffen, durch Austausch, was die einzelnen Unternehmensfelder betrifft. Man kann natürlich jetzt nicht durch Abfrage von Unternehmen, die von diesem Netzwerk betroffen sind, positiv betroffen sind, abfragen, was hat das jetzt bei Euch an Umsatzsteigerung bewirkt, also das ist schwierig, das jetzt zu kontrollieren, das ist erst mal so das, was ich zu dem Thema Erfolgskontrolle sagen könnte.

Ackermann: Und wenn Sie sagen, Sie verfassen einen Geschäftsbericht, ist das reine Textarbeit oder können Sie Erfolgskontrolle auch anhand von Zahlen darstellen?

10.3 Experte: Richtig, das ist anhand von Zahlen, also das, was ich eben dabei zum Ausdruck gebracht habe, findet sich natürlich im Geschäftsbericht wieder, das ist nicht nur ein Text, der dort veröffentlicht wird mit, ja der Anzahl beispielsweise der Gespräche, die wir mit Unternehmen geführt haben, was Betriebsverlagerungen betrifft innerhalb XX, aber eben auch mit ansiedlungsorientierten Unternehmen, welche Zahl das war, welche Branchen das betrifft, das bezieht sich auch auf das Technologiezentrum und das Gründerzentrum, das wir auch betreiben, dass die Gespräche, die wir mit interessierten Unternehmen geführt haben, mit gründungswilligen in diesem Technologiezentrum, das bezieht sich ja auf das Zahlenwerk. Wir sind ja als GmbH auch verpflichtet eine Bilanz aufzustellen, die vom Wirtschaftsprüfer dann letztendlich auch geprüft wird und auch in diesem Geschäftsbericht ist diese Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung veröffentlicht und daran kann man sicherlich auch ablesen, was wir mit dem Personal- und Kosteneinsatz letztendlich an Erfolgen erzielt haben.

Ackermann: Wenn ich das richtig verstanden habe, dann machen Sie also einen Geschäftsbericht über die jeweiligen Projekte, die durchgeführt wurden und in der Gesamtheit ist das dann als Erfolgskontrolle für die Wirtschaftsförderung insgesamt zu sehen?

10.4 Experte: Ja! Genau so!

Ackermann: Angenommen, es gibt Projekte, die sehr engagiert bearbeitet wurden, die aber aufgrund externer Effekte nicht zustande kamen, wie wird das denn zum Ausdruck gebracht?

10.5 Experte: Noch mal, jetzt habe ich das nicht ganz verstanden.

Ackermann: Wenn Sie, angenommen, Projekte bearbeitet haben, die aufgrund von externen Effekten, Einflüssen dann doch nicht zu einem positiven Abschluss gelangen konnten, wie wird das dann dargestellt?

10.6 Experte: Da fällt mir jetzt kein Beispiel ein, aber, also das hängt ein bisschen damit zusammen, dass unser Hauptgesellschafter die Stadt XX ist, es gibt aber auch andere Gesellschafter, die an unserer Gesellschaft beteiligt sind, das ist die Sparkasse XX, dann gibt es zwei Volksbanken und es gibt andere Akteure, die auch in unserem Aufsichtsrat vertreten sind, das ist beispielsweise die Industrie- und Handelskammer, die zufällig hier aus XX ihren Sitz in XX hat, da ist der Hauptgeschäftsführer bei uns vertreten, da gibt es dann Kontakte zu diesem Hauptgeschäftsführer und da gibt es dann Dinge, die uns über die IHK oder auch über die Handwerkskammer herangetragen werden, nach dem Motto, kümmert Euch mal um den Betrieb XY, der hat Bedarf an einer neuen Grundstücksfläche oder hat den Bedarf, sich an einem anderen Standort betrieblich zu erweitern und unsere Aufgabe ist es dann, in Kontakt mit der Stadt XX sich mit den einzelnen Bereichen, beispielsweise mit dem Bauamt, dem Stadtplanungsamt, zu versuchen, Lösungen zu erreichen, die im Sinne des Unternehmens liegen.

Ja ich sag jetzt einfach mal, in den meisten Fällen gelingt uns auch eine Lösung im Interesse des Unternehmens, ich würde mich sehr darüber ärgern, wenn es nicht gelingt, gegenüber den Kollegen der Stadtverwaltung eine Lösung zu erreichen. Aber es ist dann auch so, dass dann auch solche Dinge, die dann vielleicht auch an Politik gescheitert, auch in diesem Geschäftsbericht dargestellt werden, so nach dem Motto, dieses Projekt ist von jemandem an uns herangetragen worden, beispielsweise von der IHK, aber im Ergebnis haben wir nicht das Ergebnis erreicht, was im Interesse des Unternehmers gewesen wäre.

Ackermann: Ok, wenn Sie..

10.7 Experte: Aber negative Beispiele, Entschuldigung, stellt man natürlich nicht so gerne dar.

Ackermann: Ja, natürlich, oder zumindest nur intern, man gibt diese dann nicht so gerne raus.

10.8 Experte: Aber es wird durchaus nachgefragt, auch im Aufsichtsrat. Gut, das sind ja dann interne Sitzungen, die nicht an die Öffentlichkeit treten, warum jetzt in dem einen oder besonderen Fall jetzt kein positives Ergebnis erreicht worden ist.

Ackermann: Dann wird aber nicht die Note sechs verteilt, sondern sie beschreiben den Sachverhalt und damit ist das auch geklärt

10.9 Experte: Richtig!

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären sollten, wie würden Sie das tun? Wie ist Ihr persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung?

10.10 Experte: Das würde für mich bedeuten, was unseren Beitrag, ja unseren Beitrag, was wir geleistet haben zur Verringerung der Arbeitslosenquote in der Stadt XX, das würde weiter bedeuten, inwieweit es uns gelungen ist, mindestens die Zahl der Arbeitsplätze, die wir in den vorhandenen Betrieben in XX haben zu stabilisieren, sprich zu erhalten. Das hängt auch damit zusammen, dass unsere Aufgabe natürlich auch darin besteht, durch unsere Aktivitäten dafür zu sorgen, dass in unseren Betrieben zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden, das koordiniert dann wieder mit der Frage Senkung der Arbeitslosenquote und für mich ganz besonders wichtig, das macht auch unsere Zusammenarbeit mit der Universität und der Fachhochschule XX aus, inwieweit ist es uns gelungen, das bezieht sich jetzt im Wesentlichen auf das Technologiezentrum und das Gründerzentrum, inwieweit ist es uns gelungen, die Selbständigenquote, also die der Gründungswilligen im Bereich der Technologie zu verbessern. Und das sind für mich Kriterien, wesentliche Kriterien, die ich letztendlich unter dem Begriff Erfolg von kommunaler Wirtschaftsförderung verstehen würde.

Ackermann: Machen Sie einen Soll-Ist-Vergleich?

10.11 Experte: Ja, der wird jetzt von uns gefordert in Zusammenhang mit der Umstellung des kommunalen Haushaltes auf das kommunale Finanzmodell, da gibt es in Zukunft ja auch die

sog. doppelte Buchführung. Und wir müssen also künftig, das beginnt jetzt mit dem nächsten Haushalt sog. Kennzahlen liefern, das betrifft genau jene Bereiche, die ich eben angesprochen habe, inwieweit ist es gelungen, nach Soll-Ist-Zahlen eben angemessenen Grad von Unternehmensgründung mit unserer Begleitung zu erreichen, das hängt zusammen, inwieweit es uns gelingt, durch Neuausweisung von gewerblichen Flächen Ansiedlungswillige für XX zu interessieren, also genau die Aspekte, die ich eben genannt habe und am Ende wird sicherlich ein Soll-Ist-Vergleich gemacht werden.

Aber ich hoffe nicht, dass das dazu führt, jetzt unter uns gesprochen, dass der städtische Zuschuss, den wir aus dem städtischen Haushalt erhalten, um überhaupt unsere Aufgaben wahrnehmen zu können, daran gemessen wird, inwieweit es uns gelungen ist, Arbeitsplätze für XX zu schaffen, denn Sie wissen, wie ich auch, dass diese Arbeitsplätze natürlich bei den Unternehmen geschaffen werden und wir können nur die Rahmenbedingungen schaffen. Was dann an zusätzlichen Arbeitsplätzen an Unternehmen geschaffen wird, hängt natürlich von der Entscheidungsfähigkeit des Unternehmers ab und nicht von unseren Handlungsmöglichkeiten, die sind da relativ gering, aber das wissen Sie ja auch.

Ackermann: Haben Sie denn Zielformulierungen für sich erarbeitet?

10.12 Experte: Das ist im Grunde genommen die Beschreibung, die ich versucht habe Ihnen nahe zu bringen, die sich auch wieder findet in einem Handlungsprogramm, so haben wir es mal ausgedrückt, Handlungsprogramm zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes XX, das sind diese drei Stichworte Ansiedlungswerbung, Bestandpflege, Bestandsentwicklung und eben die Zahl der Selbstständigenquote zu erhöhen, ja das ist beschrieben genau in diesem Handlungsprogramm, ja das ist schon fast ein Buch geworden und da sind dann Ziele formuliert worden, aber das wäre wahrscheinlich ein bisschen zu viel, wenn ich Ihnen das jetzt alles noch mal zitieren würde.

Ackermann: Ja, ok, einverstanden. Sind diese Ziele nur beschrieben oder sind die auch quantifiziert worden?

10.13 Experte: Die sind beschrieben und das quantifiziert sich jetzt an dem, was ich eben gesagt habe, Zahl des Erhalts der Arbeitsplätze, Zahl der Neuschaffung der Arbeitsplätze, also das ist im Grunde genommen die Quantifizierung dieser Zielvorstellungen.

Ackermann: Dann habe ich zum Anschluss noch zwei statistische Angaben, einmal die Frage, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

10.14 Experte: Als GmbH.

Ackermann: Gibt es zusätzlich noch eine Ämterlösung?

10.15 Experte: Nein, die hat es bis vor zwölf Jahren gegeben, aus dem Amt für Wirtschaftsförderung ist quasi die GmbH entstanden.

Ackermann: Und dann interessiert mich noch die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung?

10.16 Experte: Wir sind 16 Mitarbeiter, wenn ich das jetzt auf volle Stellen umrechne, sind wir 14.

Ackermann: Damit sind wir auch schon am Ende des Interviews. Danke!

10.17 Experte: Die Auswertung, die sie ja dann wahrscheinlich machen werden, kann man die einmal kriegen, also die Zusammenfassung der Ergebnisse?

Ackermann: Ich werde die empirischen Ergebnisse zusammenfassen, das dauert noch ein bisschen, aber das wird denjenigen, die teilgenommen haben, zur Verfügung gestellt.

Interview 8

Experte:

Wirtschaftsförderung Münster GmbH

13.08.2008

271.000 Einwohner (Kategorie 2)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach erzählen.

8.1 Experte: Frage ist verstanden. Gut, also erstens die Frage, wie man Erfolgskontrolle macht, hängt natürlich davon ab, welche Ziele man formuliert und als Erfolg ansieht.

Wir machen eine Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung jetzt seit Gründung der GmbH, also seit 2004, und zwar wird diese Erfolgskontrolle jährlich durchgeführt.

Für uns geht es darum zu wissen, oder den Erfolg an bestimmten Kriterien zu messen.

Das eine Kriterium ist, wie viele Arbeitsplätze wurden geschaffen oder gesichert durch Projekte, an denen wir beteiligt waren.

Ein zweites Kriterium ist, an wie vielen Projekten waren wir beteiligt, die zu Grundstücksumsätzen geführt haben. Da wird also nachgezählt, wie viele m² wurden durch die Arbeit, die wir hier leisten, entweder aus eigenem Bestand heraus verkauft, wir sind selber Grundstückseigentümer oder wie viele Grundstücke wurden mit unserer Hilfe verkauft, die Dritten gehören.

Ein drittes Kriterium ist das Immobiliengeschäft, also die Vermittlung von Immobilien. Auch da zählen wir die Arbeitsplätze, als auch die Zahl der Immobilienvermittlung, als auch die m² der Immobilien, die dahinter stehen, also Lagerfläche, Handelsfläche, Dienstleistungsfläche.

Ein viertes Kriterium ist die Zahlen insbesondere der Umfang der ein geworbenen Fördermittel, das sind so im Wesentlichen die relevanten Größen, um die es da geht.

Ackermann: Wie kann ich mir das vorstellen? Wird das schriftlich in einer Tabelle festgehalten?

8.2 Experte: Ja, richtig. Also das bedeutet, dass jeder einzelnen in diesem Hause für die Projekte, an denen er arbeitet nachhält, welche Ergebnisse sind dabei herausgekommen. Und das bedeutet wiederum, dass wir hier eine EDV-gestützte Software haben, die genau diese Informationen aufbereitet.

Ackermann: Was passiert, wenn Sie externe Effekte haben, die im Projekt mit reinspielen, Sie aber eine gute Arbeit geleistet haben. Haben Sie dann die Möglichkeit das zu beschreiben?

8.3 Experte: Nein, beschreiben wir nicht, interessiert uns ehrlich gesagt auch nicht. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es ja z. B. um die Frage Projektbeteiligung, großer Aufwand, vielleicht sehr gute Arbeit, aber kein Erfolg, ne?

Ackermann: Ja, genau zum Beispiel.

8.4 Experte: Nein, das interessiert uns hier nicht, weil wir der Meinung sind, es geht hier nicht alleine oder im Kern um die Beschreibung, wie engagiert wir waren, sondern es geht schlichtweg um die erreichten Ergebnisse und ich orientiere mich da immer an den Unternehmen. Nehmen wir mal Leute, die für Umsatz bezahlt werden, auch die mögen eine gute Arbeit leisten, wenn der Kunde den Vertrag nicht unterschreibt, ist es kein Erfolg.

Ackermann: Gut.

8.5 Experte: Entschuldigung, ich habe das eben noch mal aufgerufen. Ich war vorhin bei den Arbeitsplätzen, bei den neuen und den gesicherten, ich war bei den Grundstücksverkäufen, ich war bei den durchgeführten Immobilienvermittlungen, ein weiteres Kriterium habe ich vergessen, das sind die realisierten Neuansiedlungen. Es zählen aber immer nur die Ergebnisse, an denen wir auch beteiligt waren. So, und die Förderanträge, genauer gesagt die erworbenen Fördermittel. Das ist das eine Paket.

Ein zweites Paket ist eine Kundenzufriedenheitsanalyse, die wir machen. Da geht es dann natürlich schon um die Frage von qualitativen Größenordnungen und da wird natürlich schon

aus der Kundensicht mit einbezogen, wie engagiert hier das Team gewesen ist, selbst wenn es nicht zum Erfolg gekommen ist.

Ackermann: Also dann decken Sie aber die gesamte Bandbreite letztlich ab.

8.6 Experte: Das ist eine Vollerhebung, bei allen Unternehmen, die wir über das Jahr begleitet haben.

Ackermann: Verstehe.

8.7 Experte: So, dann gibt es noch einen dritten Punkt, der hat auch mit dem zweiten zu tun. Es gibt zusätzlich noch eine Vollerhebung bei denjenigen, die bei uns in der Gründungsberatung gewesen sind, also die Zielgruppe der Unternehmensgründer. Diese Evaluierung geschieht jährlich, die der Kundenzufriedenheitsanalyse nur alle zwei Jahre.

Ackermann: Wie kann ich mir eine Vollerhebung in der Gründungsberatung vorstellen?

8.9 Experte: Das bedeutet, dass wir mit den Partnern, die hier in dieser Stadt Gründungsberatung machen, das sind die beiden Kammern, das ist die Wirtschaftsförderung und das Technologiezentrum, dass diese vier Einrichtungen über ein externes Büro anonymisiert diese Erhebung machen. Das bedeutet, das Datenmaterial wird zur Verfügung gestellt, also die Adressen, so muss man das sagen, derjenigen, die sich haben beraten lassen und die bekommen einen Fragebogen, der zwei, drei Seiten groß ist.

Ackermann: Ich verstehe, und das wird dann am Ende veröffentlicht?

8.10 Experte: Das wird jedes Jahr veröffentlicht.

Ackermann: Die nächste Frage, die mich interessiert, ist Folgende. Wenn sie jetzt jemandem Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, der damit nichts zu tun hat, wie würden sie das tun?

8.11 Experte: Ist der Gesprächspartner aus der Wirtschaftsförderung oder ist er nicht von da?

Ackermann: Ja, er ist schon intern, aber hat bisher noch keine durchgeführt.

8.12 Experte: Wie ich ihm das erkläre?

Ackermann: Ja, was ist nach Ihrem Verständnis Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung?

8.13 Experte: Nach meinem Verständnis ist der Erfolg strukturpolitisch zu begründen, also ist da etwas herausgekommen strukturpolitisch ja oder nein, also sind wir wieder bei Arbeitsplätzen, bei Grundstücken, bei Immobilien, bei Neuansiedlungen, usw. Also es geht nicht um Schönheit der Gesichter, es geht auch nicht um Engagement im Kern, sondern es geht wirklich um Ergebnisse.

Ackermann: Und Sie würden dann wahrscheinlich auch einige Beispiele nennen, so wie sie das eben getan haben

8.14 Experte: Ja.

Ackermann: Dann sind wir auch schon bei einigen statistischen Angaben zum Schluss. Einmal die Frage, wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

8.15 Experte: Als GmbH.

Ackermann: Reine GmbH oder haben Sie noch eine Ämterlösung zusätzlich?

8.16 Experte: Nein, reine GmbH.

Ackermann: Und wie viele Mitarbeiter haben Sie in Ihrer Wirtschaftsförderung?

8.17 Experte: 15 Personen, aber 12,5 Stellen, d. h. da sind ein paar Halbtagskräfte dabei.

Ackermann: Alles klar, dann habe ich das so aufgenommen

8.18 Experte: Ich habe noch eine Anmerkung, ich habe natürlich brav Ihre Mail gelesen und das Thema Erfolgskontrolle ist ohne Zweifel ein ganz wichtiges Thema, sie haben in Ihrer Mail, wenn ich das richtig im Kopf habe, notiert, dass es da relativ wenig Ansätze gibt. Möglicherweise sind Sie darüber informiert, vielleicht aber auch nicht, dass es einen Verband der deutschen Wirtschaftsförderer gibt, den DVW und einen Landesverband für Nordrhein-Westfalen. Diese beiden Verbände beschäftigen sich seit zwei Jahren sehr intensiv mit dieser Thematik und haben ein externes Büro beauftragt, ein Modell, und zwar ein computergestütztes Modell, für die Evaluierung einer Erfolgskontrolle zu entwickeln. Daran sind eine Reihe von Gesellschaften im Moment, also GmbH beteiligt. Und dieses Modell, das ist sehr komplex, soll irgendwann auch auf den Markt kommen und irgendwann dazu beitragen, dass die Wirtschaftsförderungen mit einem wirklich geeigneten Modell umgehen können. Da geht es aber um etwas komplexere Dinge, als ich die eben dargestellt habe. Da geht es auch um Zeiterfassungssysteme, um Priorisierung von Aufgaben, um die Frage von Zielerreichungsgraden. Ich weiß nicht, sind Sie darüber informiert, dass es so etwas gibt?

Ackermann: Ich bin darüber informiert. Ich hatte auch vor einiger Zeit schon Kontakt mit Herrn XX, aber das ist auch schon ca. ein Jahr her und die Firma ist glaube ich die Firma XX.

8.19 Experte: Richtig.

Ackermann: Also das ist bereits eingearbeitet. Das Problem, was ich dabei habe, ist, dass ich da nur die GmbHs hätte und nicht die Ämterlösungen, für die gestaltet sich das Ganze doch anders und mit Sicherheit noch etwas schwieriger, wobei sich das ändern könnte mit der Umstellung auf die Doppik. Aber da bin ich informiert. Aber trotzdem vielen Dank für den Hinweis. Wenn Sie dann keine Anmerkungen mehr haben, dann wären wir wirklich am Ende des Interviews.

8.20 Experte: Erlauben Sie bitte noch eine Nachfrage. Mich interessiert natürlich auch, wie viele Kolleginnen und Kollegen mit Erfolgskontrolle arbeiten. Sie machen jetzt Stichproben, denke ich mal, ne?

Ackermann: Also es ist folgendermaßen abgelaufen. Ich habe zunächst eine Gruppendiskussion durchgeführt, da waren die Wirtschaftsförderer der süddeutschen Großstädte beteiligt, es machen lange nicht alle Erfolgskontrolle und das Problem ist, dass Erfolgskontrolle unter-

schiedlich definiert wird, d. h. wenn Sie von Erfolgskontrolle sprechen, muss der Kollege nicht das Gleiche meinen. Dann ging eine schriftliche Befragung hinterher, da wurden alle Großstädte befragt, der Rücklauf war sehr gut, also das waren über 45% und die Ergebnisse sind einfach so breit und überraschend, dass ich jetzt noch mal 24 Experteninterviews hinterher schiebe und damit versuche ich eben jene abzudecken, die bei der Gruppendiskussion nicht zugegen waren.

8.21 Experte: Wird dass ein Ergebnis Ihrer Arbeit sein, sagen zu können, in wie viel Prozent der Wirtschaftsförderungseinrichtungen es Erfolgskontrolle gibt, wenn auch darunter ein sehr homogenes Gut verstanden wird?

Ackermann: Könnte ich sagen, aber wird sehr schwierig. Ich könnte zwar danach fragen, aber die Antwortstruktur wäre sehr unterschiedlich.

8.22 Experte: Dann meine letzte Frage, wenn Ihre Arbeit fertig ist, kann man sie bekommen?

Ackermann: Ja natürlich, das sollte kein Thema sein.

8.23 Experte: Ok.

Ackermann: Doktorarbeiten müssen sowieso veröffentlicht werden, ich habe auch allen Beteiligten zugesichert, dass ich eine Summary schicke.

8.24 Experte: Das, was bei den empirischen Erhebungen raus gekommen und durchaus auch für den Hinweis, wann das Buch veröffentlicht wird. Viel Erfolg wünsche ich Ihnen, Frau Ackermann.

Interview 22

Expertin:

Wirtschaftsförderung Hagen GmbH

09.09.2008

198.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

22.1 Expertin: Ja, es ist natürlich jetzt wirklich ein sehr umfangreiches Thema. Also ich denke, man muss da auch wirklich unterscheiden zwischen der originären Wirtschaftsförderung und den Projekten. Dann machen wir natürlich verschiedene Erfolgskontrollen. Die originäre Wirtschaftsförderung würde ich auch wieder aufteilen in Dinge, die halt eben die monetäre Seite betreffen, d. h. das ist das eigentliche Controlling. Wir sind ja eine GmbH, wir stellen eine Bilanz auf, wir stellen Wirtschaftspläne auf, wir machen Monatsabschlüsse, haben dadurch natürlich unsere Plankosten, unsere Planerträge und stellen denen natürlich die Ist-Kosten und die Ist-Erträge gegenüber, haben unsere Abweichungen und schauen, worauf sind die zurück zu führen. Das ist also die monetäre Seite der Gesellschaft.

Dann haben wir natürlich Dinge, die sich sehr, Ziele, die sich jetzt nicht so leicht quantifizieren lassen. In unserer originären Wirtschaftsförderung z. B. Unternehmensbetreuung, da stellen wir uns Ziele auf, die monatlich auch wiederum dann den erreichten Dingen gegenübergestellt werden. Also wir sagen, wir wollen im Quartal so und so viele Unternehmen beraten oder so und so viele Unternehmen besuchen, wir wollen so und so viele Stellungnahmen erstellen, das wird also jetzt für jeden Bereich auch gemacht. Wir wollen so und so viele Immobilien vermitteln oder so und so viele Angebote rausschicken. Das wird also wirklich für jeden Bereich der Wirtschaftsförderung erstellt und Ende des Quartals wird gesehen: was haben wir erreicht und eventuell sind unsere Ziele ja auch zu korrigieren. Also der Ablauf halt eben, der im Controlling immer gemacht wird, also Ziele messen, das Erreichte messen und wieder-

rum dann sehen, warum ist es nicht geschehen, vielleicht waren unsere Ziele nicht die richtigen oder haben wir nicht so gut gearbeitet und müssen wir vielleicht intern was korrigieren, um diese Ziele zu erreichen.

Ackermann: Das bedeutet aber, Sie gehen da nicht nur quantitativ ran, sondern aufgrund der durchaus quantitativen Aussagen, die Sie getroffen haben, überlegen Sie danach qualitativ, wie Sie diese Zielerreichung ändern oder die Arbeit, die Maßnahmen, bis zur Zielerreichung ändern können?

22.2 Expertin: Genau, genau. Also es müssen schon alle Dinge, man muss versuchen alle Ziele oder alle Bereiche versuchen irgendwie quantitativ darzustellen, dass man sagt, das Ziel ist nicht nur irgendwas, wir wollen gut arbeiten, wir wollen die Unternehmen, was weiß ich, die Bedürfnisse befriedigen, sondern man muss wirklich versuchen ein quantitatives Ziel zu finden, was wirklich sehr schwierig ist in vielen Fällen, insbesondere halt in dem Bereich Unternehmensbetreuung, weil man ja auch nicht von Anfang an genau weiß, was kommt auf uns zu. Und dann, wie gesagt, muss man halt gucken, wenn ich jetzt anstatt 100 Unternehmen nur 90 Kontakte hatte oder Betreuung hatte, woran hat es gelegen? Vielleicht, dass man auch eben, dass man die Ziele auch falsch gesetzt hat. Oder dass sie halt nicht erreicht waren. Das ist ja in allen Bereichen so.

Ackermann: Mit welchem Begriff arbeiten Sie eigentlich intern? Mit dem Begriff Controlling oder dem Begriff Erfolgskontrolle?

22.3 Expertin: Ja, das würde ich jetzt auch sehr, halt unterscheiden, das Controlling im originären Sinne, im monetären Bereich. Hier in meinem Bereich Finanzen und Controlling. Wenn ich dann eben den Plan in Form von Ausgaben- und Einnahmen bzw. Aufwand und Ertrag habe, das ist für mich Controlling. Das andere ist für mich schon Erfolgskontrolle.

Ackermann: Der Begriff wird auch intern benutzt?

22.4 Expertin: Ja, wird benutzt, ja.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem die Erfolgskontrolle als Begriff definieren müssten. Die Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Wie würden Sie das tun? Also mich interessiert bei dieser Frage Ihr ganz persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle?

22.5 Expertin: Zielerreichung ist das für mich. Die Kontrolle der Zielerreichung, ob ich meine Ziele erreicht habe.

Ackermann: Und wenn Sie an diesen schwierigen Bereich der Bestandspflege oder Unternehmensbetreuung denken, wo ja z. B. viele externe Effekte auch eine Rolle spielen, bleiben Sie da bei Ihrer Definition oder würden Sie die noch ausweiten?

22.6 Expertin: Es ist schwer, so eine Definition so ad hoc zu geben, ohne sich da jetzt gedanklich zu beschäftigen.

Ackermann. Beschreiben Sie es einfach!

22.7 Expertin: Das Problem bei dieser Zielkontrolle ist natürlich, dass man ja, wie bei jeder halt eben Zielkontrolle halt sagt, die man halt, wo man versucht, Dinge, die schwer zu quantifizieren sind in Zahlen auszudrücken, dass das noch lange nichts über die Qualität aussagt. Das ist natürlich ein großes Problem. Da gehört schon mehr dazu, als diese Darstellung einfach nur erreichter, sagen wir mal, Unternehmensbesuche.

Aber es ist eine Sache, die wiederum dann in den einzelnen Bereichen auch Erfolge hat, zu hinterfragen, die Qualität zu hinterfragen. Das ist mehr als eine Statistik zu führen, diese Zielerreichung, was sich im Moment jetzt halt in sich nur so anhört, als wenn es eine Statistik wäre.

Ackermann: Was passiert denn mit den Ergebnissen noch? Werden die nur intern verwendet oder gehen die auch in die Gremien und werden veröffentlicht?

22.8 Expertin: Die gehen in die Gremien, die gehen in den Aufsichtsrat, in die Aufsichtsratsitzung. Und die Aufsichtsratsitzungen werden, da werden Vorlagen erstellt, die vorher durch die Gremien gehen, durch den Haupt- und Finanzausschuss und durch den Rat. Also wir berichten regelmäßig an unsere Muttergesellschaft, die Stadt XX. Halt in Form einer, wie gesagt, die monetäre Seite, in Form von Soll-Ist-Vergleichen und halt auch dieser Zielerrei-

chung, dass wir halt eben unsere Ziele mit den erreichten halt eben präsentieren in Form von einer Statistik im Aufsichtsrat.

Ja, und dann wie gesagt, dann haben wir natürlich noch Projekte. Bei den Projekten findet ein extra Projektcontrolling statt, dass sich auch halt eben darstellt, ich mein', das ist so unterschiedlich, es kommt immer auf die Projekte an. Wir haben halt hier EU-Projekte, wo bei uns im Hause die Projektkoordination durchgeführt wird und auch das, was halt eben auch das Projektcontrolling beinhaltet. Da ist es so, dass man dann halt eben, unter das Projekt Controlling fällt halt eine Überwachung des Budgets, ob die Budgets überschritten werden, ob die Budgets eingehalten werden, ein zeitlicher Einhalt des Projektablaufes usw. usf., das ist halt so ein spezielles Projektcontrolling, was für die einzelnen Projekte durchgeführt wird. Was noch nicht heißt, was halt nicht mit dem anderen halt wirklich, ja identisch ist.

Ackermann: Wäre denn z. B. die Unternehmensberatung oder wären die Unternehmensbesuche auch ein Projekt?

22.9 Expertin: Die Unternehmensberatung? Ja, das fällt bei uns unter originäre Aufgaben der Wirtschaftsförderung, Existenzgründungsberatung oder eben diese Bestandspflege, diese Unternehmensbetreuung, was wir lieber sagen.

Ackermann: Wie ist denn die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

22.10 Expertin: Wir sind eine GmbH, eine Tochtergesellschaft der Stadt XX. Die Stadt XX ist zu 51% Gesellschafter unserer Gesellschaft und die anderen Gesellschafter sind Banken, Unternehmen, Kreishandwerkerschaft.

Ackermann: Und wie viele Mitarbeiter hat die Wirtschaftsförderung?

22.11 Expertin: 18 Mitarbeiter, die aber, die meisten davon Teilzeit arbeiten, also das ist ganz unterschiedlich, von 20 Stunden in der Woche bis zu wirklich Dingen, dass das halt eben irgendwelche Zeiten sind.

Ackermann: Können Sie das umrechnen in Vollzeitstellen?

22.12 Expertin: Wir hatten es mal umgerechnet, ich hab es aber jetzt nicht im Kopf. Es könnten zwölf sein, aber ich könnte es nicht beschwören.

Ackermann: Als Anhaltspunkt reicht es mir.

22.13 Expertin: Es ist natürlich schwierig, wenn man da jetzt noch so ad hoc antworten muss, weil ja nicht jeder eben Spezialist in jedem Bereich ist. Mein Bereich ist eben Controlling und Finanzen, da kann ich Ihnen alles erzählen, aber wenn es um Bestandspflege geht, bin ich kein Spezialist. Und gerade in der Wirtschaftsförderung ist es, da man so viele verschiedene Bereiche abdeckt, nun mal nicht einfach immer die richtigen Antworten oder viele Informationen halt eben zu geben, aber ich hoffe, es hat Ihnen geholfen.

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 5

Experte:

Darmstadt - Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung

23.07.2008

139.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Ich hatte Ihnen ja das Thema schon genannt, es geht um Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung und mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung?

Aufgrund technischer Probleme erneute Lautstärkeinstellung beim Interviewpartner, dadurch kurze Unterbrechung, Wiederaufnahme des Gesprächs durch Experten:

5.1 Experte: Also sie hatten die Frage Evaluation, Erfolgskontrolle an Einzelprojekten oder global sozusagen?

Ackermann: Genau, entweder sind das einzelne Projekte oder die gesamte Wirtschaftsförderung. Und mich interessiert, ob es Beispiele gibt, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist und in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach erzählen.

5.2 Experte: Ja, also wir führen in aller Regel bei Einzelprojekten, ja ich sag' mal, wie soll ich's formulieren, eine dynamische, informelle Erfolgskontrolle natürlich durch, insofern als dass wir in Teambesprechungen den Verlauf von Projekten analysieren, gemeinsam Rücklaufquoten z .B. über Mailings etc. diskutieren, Verbesserungsmöglichkeiten versuchen herauszudeuten für kommende Mailings, Maßnahmen etc.

Ich würde das aber eher als, nennen wir es mal, informelle Erfolgskontrolle bezeichnen. Und weniger als einen formalisierten, institutionalisierten Prozess. Und ähnliches gilt im Grunde für Diskussionen unserer Jahresplanung, respektive am Ende eines Jahres für die Diskussion von Ansiedlungsfällen, Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmendaten etc., wir analysie-

ren das sehr genau, wir beobachten das, aber ich habe ehrlich gesagt etwas Scheu es als formelle Erfolgskontrolle oder formelle Evaluation zu bezeichnen.

Ackermann: Ich wollte gerne nachfragen, was ist denn in Ihren Augen eine formelle Erfolgskontrolle, wie müsste die denn aussehen, damit sie formell wird.

5.3 Experte: Genau, also insofern, als dass sie z. B. in einem Bericht festgehalten wird, an vorher festgesetzten Parametern sozusagen Benchmarking betrieben wird etc.. In dieser Richtung nicht, und sie wird von uns auch nicht in den Magistrat, also in den Rat hinein gegeben. Vielleicht für Sie eine Kernaussage.

Ich stehe Modellen der Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung sehr skeptisch gegenüber. Mir ist klar, dass sie bei GmbH Lösungen für Wirtschaftsförderungen notwenig sind, alleine um schon eine Erfolgskomponente in das Honorar des Geschäftsführers oder in die Entgeltlösungen für sämtliche Mitarbeiter einzubringen, aber eine objektive Erfolgskontrolle halte ich für schwierig, weil in aller Regel ist es so, dass z. B. ein Ansiedlungserfolg, das wissen Sie nun genauso gut wie ich, ein Ansiedlungserfolg von sehr vielen Parametern abhängt. Da ist die Arbeit der Wirtschaftsförderung ein Element, aber es ist ein Element unter vielen.

Das gleiche gilt natürlich für die Veränderung von statistischen Parametern. Also nehmen wir mal an, die Anzahl der Beschäftigten erhöht oder senkt sich, also die Arbeitslosigkeit sinkt oder steigt, das ist ja insbesondere von konjunkturellen Schwankungen abhängig, es ist kaum konjunkturbereinigt darstellbar auf Ebene einer Stadt und ist wiederum von ganz, ganz vielen Rahmenbedingungen anhängig, nicht nur von der Arbeit der einzelnen Wirtschaftsförderung, und so sehe ich bei solchen Modellen von Erfolgskontrolle häufig die Problematik, dass die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung sinngemäß überschätzt wird, oder sie wird herausgegriffen aus dem Netzwerk was den Standort ausmacht, was die Standortqualität ausmacht, wird herausgezogen, als wenn sie sozusagen, ja, abgehoben und ohne Verbindung zu dieser Standort Community arbeiten würde und das ist ja nicht der Fall. Und auch solche, was ja viel getan wird, ist ja letztendlich eine mittelbare Erfolgskontrolle über z. B. Pressepiegel etc., das tun wir auch, nur sehr viele Leistungen, die wir für die Wirtschaft erbringen, und gerade im Zusammenhang mit der Bestandspflege, und da wird Erfolgskontrolle noch viel schwieriger, als bei reiner Ansiedlungs- also Ansiedlungsfragestellungen. Die werden ja überhaupt nicht wirksam nach außen.

Ja, ist es ein Erfolg, muss man ganz offen fragen, ich schätze von der Wertigkeit, schätze ich die Bestandspflege als wichtigeres Arbeitsfeld der Wirtschaftsförderung ein, als die eigentliche Ansiedlungspolitik, zumindest in einer Stadt wie XX, mit einem stark ausgeprägten Wirtschaftsleben. Wann ist es ein Erfolg der Wirtschaftsförderung, wenn ein Unternehmen nicht abgewandert ist?

Also da sehe ich sehr, sehr viele Probleme in der Evaluation, muss ich ehrlich sagen. Es ist leichter, also den Erfolg einer Gesellschaft, z. B. der XX GmbH, die internationales Marketing betreibt, zu messen, ist relativ leicht, weil die, man nimmt die Kontakte, die die haben, schaut, zu wie vielen Ansiedlungsgesprächen, also letztendlich zu wie vielen Ansiedlungen ist es gekommen. Es ist ein relativ stringenter Pfad, auch wenn da schon wieder Komponenten reinwirken, die die XX GmbH nicht beeinflussen kann.

Aber bei einer kommunalen Wirtschaftsförderung mit dem Aufgabenspektrum was Neuan-siedlung angeht aber auch gerade die Bestandspflege bin ich wirklich, also ich bin einer der großen Skeptiker, ob Erfolgskontrolle tatsächlich Sinn macht oder ob es nicht am Ende des Tages eine Augenwischerei ist für die Politik oder für die Öffentlichkeitsarbeit oder zur Selbstspiegelung.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemanden Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, wie würden sie das denn machen?

5.4 Experte: Ich würden demjenigen die verschiedenen Parameter erläutern, die man heranziehen kann.

Ackermann: Die da wären?

5.5 Experte: Also das ist die Fragestellung, also es kommt auch ein bisschen auf die Struktur der Wirtschaftsförderung darauf an, aber zunächst einmal die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmendaten, wie haben sie sich verändert, also Zahl der Erwerbstätigen, Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, Arbeitslosenzahlen im Wesentlichen. Dann als nächstes, wie viele Unternehmenskontakte haben statt gefunden, mit welchem Ergebnis, wie sind Ansiedlungen von statten gegangen. Wenn die Wirtschaftsförderung zugleich noch die Liegenschaften beinhaltet, kann man natürlich noch die Frage stellen, wie viele Gewerbegrundstücke insgesamt und wie viele m² wurden im Jahr oder im Untersuchungszeitraum veräußert. Das ist mal das Wesentliche.

Dass das, was ich beschrieben habe, wo ich glaube, dass Erfolgskontrolle grandios scheitert, ist im Zusammenhang mit Bestandpflege, da kann man auch wiederum nur über die Zahl der Kontakte argumentieren. Aber wie gesagt, wann ist eine Bestandpflegemaßnahme erfolgreich gewesen? Schon dann, wenn das Unternehmen nicht abgewandert ist oder dann, wenn es sich erweitert hat. Da muss ich ehrlich sagen, will ich mal ein Fragezeichen dahinter stellen. Und dann natürlich Erfolgskontrolle bei Einzelprojekten, d. h. welche Projekte sind über den Jahresverlauf gemacht worden und Bewertungen eher subjektiver Art. Waren es erfolgreiche Projekte, sind die Ziele erreicht worden oder nicht. Gut, das wäre jetzt mal so eine erste Bandbreite.

Ackermann: Gibt es denn Beispiele, wo sie sagen, sie machen eine Art informelle Erfolgskontrolle über das, was sie eben genannt haben, hinaus?

5.6 Experte: Ich würde mal sagen, das sind die Parameter, die wir intern, eben mit einer gesunden Skepsis im Blick haben.

Ackermann: Dann hätte ich noch zwei statistische Fragen zum Abschluss, nämlich wie die Wirtschaftsförderung in der Stadt organisiert ist?

5.7 Experte: Innerhalb eines Amtes.

Ackermann: Und die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung?

5.8 Experte: Das ist jetzt schwierig, weil unser Amt ist das Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung. Wir sind als Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung ganz bewusst sozusagen gegründet worden, weil große Synergieeffekte gesehen werden von Mitarbeitern, die strategische Stadtentwicklung betreiben und wirtschaftsfördernden Mitarbeitern, insofern ist die Abgrenzung ein Fehler auf gewisse Art und Weise, aber wir haben vier Aufgaben als Amt: Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung und regionale Entwicklung und Statistik und Stadtforschung und Öffentlichkeitsarbeit. Das sind insgesamt 18 Mitarbeiter, wovon zehn Mitarbeiter in Teilzeit sind und im Kern Wirtschaftsförderung arbeiten zwei Vollzeitkräfte und zwei Teilzeitkräfte sowie eine Teilzeitkraft, die überwiegend Standortmarketing betreut. Also im Grunde könnte man sagen, zwei Vollzeitkräfte und drei Teilzeitkräfte. Wobei ich, wie gesagt, diese Abgrenzung ist schon ein bisschen kitzlig, weil der Kollege, der die Konversi-

onsflächen betreut, betreut auch die Gewerbeflächen. Also Konversion von den US-amerikanischen Militärarealen in zukünftige Gewerbegebiete, wo zwischen Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung, das ist schwer zu sagen, aber zur statistischen Erfassung reicht das wohl.

Ackermann: Also mir ist einfach wichtig herauszufinden, ob das Durchführen von Erfolgskontrolle möglicherweise einfach von der Stadtgröße und der Ausstattung mit Personal zusammenhängt.

5.9 Experte: Ich glaube, dass es sicherlich davon abhängt, aber auch noch der Faktor der Rechtsform fast wahrscheinlich der Wichtigere ist.

Ackermann: Wie meinen Sie das?

5.10 Experte: Ich gehe davon aus, dass sie bei GmbHs sehr viel häufiger auf eine Erfolgskontrolle treffen werden, weil der entsprechende Geschäftsführervertrag so gestaltet ist, als dass sie das bei Ämtern finden würden, das ist meine These.

Ackermann: Vielen Dank für das Gespräch!

Interview 3 (Pretest)

Expertin:

IFG- Ingolstadt GmbH

16.07.2008

121.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Sie haben den Ton gehört, das war der Ton für die Aufzeichnung.

Das Thema, das kennen Sie: Erfolgskontrolle in der kommunale Wirtschaftsförderung. Ich habe dazu einfach ein paar Fragen. Und zwar würde mich interessieren, in welchem Umfang Erfolgskontrolle bei Ihnen durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren, also war das z. B. Erfolgskontrolle für ein einzelnes Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Dann die Frage gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist. Also in welchem Zusammenhang ist das geschehen und in welchen Projekten haben Sie Erfolgskontrolle dann durchgeführt? Wie war der Ablauf? Was gehörte im Einzelnen dazu? Vielleicht erzählen Sie einfach mal dazu!

3.1 Expertin: Also offiziell gibt es hier keine Erfolgskontrolle in dem üblichen Sinn, also dass es einfach bestimmte Methoden gibt, die man verfolgen kann, das gibt es hier nicht. Das ist natürlich auch, man muss schauen, was machen wir überhaupt hier in der Wirtschaftsförderung. Wir machen überwiegend Standortmarketing, nebenbei sage ich mal, aber das ist in der Gesellschaft das Wichtigste, weil das einfach unser Profitcenter ist, das sind die Gewerbeflächen, d. h. wir haben selber Gewerbeflächen in der Gesellschaft, also viele haben das ja nicht, die haben das weiter im Liegenschaftsamt. Dann die Gesellschaft hier, die verkauft Flächen, kauft an, ist auch bei Projektentwicklungen dabei usw., also da unterscheidet sich einfach die Wirtschaftsförderung in Amtsform und dann sozusagen die Aufgaben, die hier in der kommunalen Wirtschaftsförderung stattfinden. Das heißt, die Erfolgskontrolle jetzt im Bereich Gewerbeflächen ist ganz eindeutig, ist sozusagen, was ist gewinnbringend verkauft worden ja oder nein oder wie konnte man ein Gebiet entwickeln, aber es gibt halt so die Systematik nicht irgendwie einer Erfolgskontrolle, dass man das jedes Jahr schätzt usw..

Die Bilanz ist sozusagen für die Gesellschaft aussagekräftig, ob es ein Erfolg war oder nicht. Dann für die Gesamtpolitik in Sachen Standortmarketing, was uns jetzt spezieller betrifft hier

in der Wirtschaftsförderung, gibt es im Prinzip auch keine Erfolgskontrolle. Wir messen das ja überwiegend dann schon am Markt nachfrageorientiert, kommt eine Veranstaltung, jetzt als Beispiel, kommt eine Veranstaltung an, kommen Besucher, gibt es Anmeldungen, also das ist so eine relativ banale Erfolgskontrolle. Oder gibt es Rückmeldungen, wenn wir eine Mailingaktion machen, Fragen stellen oder bestimmte Themen, die vielleicht in der Wirtschaftsförderung oder in der Wirtschaft wichtig sind, das abzufragen. Da bekommen wir dann auch ein gewisses Feedback und das werten wir dann für unsere Zwecke aus.

Aber es gibt da keine, ja wissenschaftliche Methodik, wie man vielleicht das aus anderen Bereichen kennt, das haben wir nicht.

Ackermann: Wenn Sie jetzt Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung jemandem beschreiben müssten, der das nicht kennt, wie würden Sie das machen?

3.2 Expertin: Erfolgskontrolle? Hm, tja wie soll ich das beschreiben? Das kann man gar nicht so einfach beschreiben, weil es einfach so unterschiedliche Aufgabengebiete gibt! Also ich meine Gewerbeflächenvermarktung und, ja Zukunftssicherung für den Standort, wird sicherlich anders gemessen werden, als vielleicht jetzt das allgemeine Standortmarketing mit Veranstaltungen, Messen, die Wirtschaft vor Ort usw..

Hm, wie kann man das beschreiben? Im Prinzip natürlich, wenn man jetzt, man muss erst mal ein Ziel haben, um sozusagen den Erfolg zu messen, man muss eine Strategie haben, um das Ziel zu verfolgen.

Wir haben jetzt keine Zielvorgabe, wir wollen, was weiß ich, in den nächsten zehn Jahren 10 000 Arbeitsplätze schaffen. Also es gibt natürlich das permanente Ziel Wirtschaft hier zu halten, den Wirtschaftsstandort auszubauen, aber das können wir nur in ganz kleinem Rahmen schaffen, indem wir Infrastrukturleistung, also z. B. hier speziell an unserem Standort, machen wir das mit Infrastrukturleistung, ja, dass sie bestimmte Sachen anregen zu bauen mit den Privaten oder eben auch selber als Gesellschaft, um für die Wirtschaft bestimmte Möglichkeiten zu schaffen, sich hier anzusiedeln. Ob die das dann machen oder nicht, weiß man nicht genau, aber das ist unsere Strategie. Die Arbeitslosigkeit klein zu halten, das ist alles natürlich eigentlich ein Mechanismus der Wirtschaft, ja?

Also wir sind da, das muss man ganz ehrlich sagen, ein kleiner Bereich, der da versucht Impulse zu geben, aber wir steuern das nicht, das steuert die Wirtschaft letztendlich. Wenn die Wirtschaft, wenn bestimmte Firmen hier hin wollen, dann kommen die, dann kommen die her, weil sie zu einem großen Automobilhersteller die Nähe suchen oder sonstige Verknüp-

fungen haben, geschäftlich. Oder die gründen eine Niederlassung oder meinetwegen ein Headquarter, das ist so undenkbar, das ist eh ein schöner Traum, das gibt es einfach für einen Standort unserer Größe nicht, das ist was anderes für XX, da wird vielleicht mal ein Headquarter hingelegt, aber so für unsere Größe, da ist man froh, wenn Niederlassungen kommen oder Ableger von anderen Firmen, aber das ist schwierig zu beantworten.

Wenn wir jetzt ein genaues Ziel hätten, wir haben zwar Ziele irgendwie eben ganz allgemein gefasst, aber wenn es jetzt um Arbeitsplätze geht, ganz genau definieren oder mal auch mal wie viele Firmen wollen wir ansiedeln oder auch aus welcher Branche, da können wir auch nur sagen: wir können nur unsere Stärken ausbauen, die haben wir, die sind nicht künstlich erfolgt und das schaffen wir einfach finanziell nicht als Kommune da zu sagen, ok, das wollen wir jetzt pushen mit einem anderen Cluster, nicht Automotive, sondern was anderes und die leisten jetzt wieder Infrastruktur. Aber das können sie nur mit anderen zusammen, das können sie nicht alleine.

Ackermann: Ok.

3.3 Expertin: Ja, ist schwierig zu beantworten.

Ackermann: Also mir geht es eigentlich auch um ihr Verständnis von Erfolgskontrolle und in dem Moment, wo Sie das jemandem beschreiben würden, kommt das ja raus, was Sie eigentlich unter Erfolgskontrolle verstehen.

3.4 Expertin: Also ein Ziel letztendlich, also das muss ein Ziel sein, eine Strategie und dann muss ich halt nach fünf Jahren oder nach drei Jahren sehen, je nach dem, das ist unterschiedlich, habe ich diese Ziele erreicht und wenn die Ziele konkret waren, dann weiß ich ja, was ich hier hinterher habe, ob ich sie erfüllt habe oder nicht. Das ist ja wie ein Businessplan sozusagen, also ich mach mir da bestimmte Vorstellungen, wie viel kann ich verkaufen, wen kann ich ansiedeln, wie viele Arbeitsplätze entstehen, hab' ich das erreicht in fünf Jahren? Ja oder nein.

Ackermann: Wie ist denn die Wirtschaftsförderung bei Ihnen in der Stadt organisiert?

3.5 Expertin: Als Gesellschaft, als 100 % Tochter der Stadt XX.

Ackermann: Und wie hoch ist die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung?

3.6 Expertin: Ein Eindrittel, das ist nur die Wirtschaftsförderungsabteilung und dann muss man dazuzählen noch ein Referat, das muss man nicht verstehen, aber das ist so organisiert. Es gibt noch eine extra Stabsstelle Gewerbeflächenmanagement und da ist eigentlich auch, was ich vorhin gesagt habe, die Abteilung, die Gewerbeflächen ankauft, verkauft, entwickelt und da sind, kann man sagen, zwei bis drei. Also wir haben auch noch ein bisschen Kontakt dazu zur Stadt rüber, zum Bauamt und dann unterstützt noch eine Person, also würde ich sagen drei.

Ackermann: Also insgesamt sind in der Wirtschaftsförderung in der Stadt drei Mitarbeiter tätig?

3.7 Expertin: Genau

Ackermann: Ok gut. Das waren jetzt eigentlich auch schon die beiden statistischen Abschlussfragen. Vielen Dank.

3.8 Expertin: Ich hoffe, ich konnte Ihnen weiterhelfen. Viele verstehen das halt nicht, es ist hier schon eine besondere Konstruktion und es ist halt nicht vergleichbar mit den anderen Gesellschaften, die es noch gibt, denke ich mal und schon gar nicht mit der Wirtschaftsförderung in der Amtsform. Und eben die Personalausstattung ist halt sehr dünn, d. h. mit wenig Personal das möglich machen.

Ackermann: Hat es auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Sie Erfolgskontrolle durchführen, diese Besonderheit der Organisation?

3.9 Expertin: Ja, also wir machen ja letztendlich keine richtige Erfolgskontrolle.

Ackermann: Was wäre denn eine richtige Erfolgskontrolle?

3.10 Expertin: Ja, im Prinzip, dass ich wirklich ein Ziel habe, die Zielgröße, die hat natürlich mein Chef, der eben sozusagen für die gesamte Gewerbeflächenvermarktung zuständig ist. Der hat eine Zielgröße, der hat die Bilanz. Das ist seine Zielgröße, seine Bilanz, seine Zahlen.

Ackermann: Ok gut.

3.11 Expertin: Und bei uns in unserer Ein Eindrittel Abteilung, da sind halt Zahlen, wir haben ein Budget und wir können mit diesem Budget hantieren, aber mehr im Marketingbereich.

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 11

Experte:

WSP - Wirtschafts- und Standortmarketing Pforzheim 15.08.2008

119.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

11.1 Experte: Ja, ok, also als vorausschickende Bemerkung, der Eigenbetrieb, der besteht seit einem Jahr oder seit eineinhalb Jahren und die Aufgabenbereiche, die einzelnen Geschäftsbereiche sind endgültig reorganisiert und neu geordnet worden im März diesen Jahres, d. h. wenn wir jetzt über Erfolgskontrolle reden, wenn wir jetzt über verschiedene Methoden über Erfolgskontrolle reden, dann reden wir nicht nur in der positiven Analyse, sondern auch in der normativen. Also nicht nur das, was gemacht worden ist, all die weil da natürlich der Zeitraum sehr kurz ist, sondern auch, was man plant oder was man da machen lässt, ok? Gut, ich denke mir, dass ist sehr wichtig zur Einordnung.

Die einzelnen Geschäftsbereiche, oder der Eigenbetrieb ist nach verschiedenen Geschäftsbereichen aufgeteilt, die in der Planung und in dem Controlling ihrer jeweiligen Aktivitäten autonom sind. Alle Dinge, die sie machen, werden nach dem üblichen Verfahren des Projektmanagements gesteuert, d. h. es gibt vorher sowohl eine inhaltliche wie auch eine finanzielle Beschreibung dessen, was gemacht werden soll. Es gibt für jedes Projekte, also die gesamte Arbeit ist in Projekten aufgeteilt. Für jedes Projekt gibt es vorher eine Kostenberechnung, eine Kalkulation und zwar nicht nur wie viel es kostet, sondern auch wo das Geld entsprechend herkommt. Randbemerkung: Wir reden nicht nur über Wirtschaftsförderung, sondern wir reden auch über ein Dutzend von Veranstaltungen, Großveranstaltungen, die wir auch durchführen im Bereich Citymarketing. So, und dann haben wir praktisch eine inhaltliche Konzeption, dann einen tendenzielle und das wird entsprechend nachher geprüft. Also das tendenzielle sowieso und zwar jeweils spitz abgerechnet für die einzelnen Projekte, die finden

sich auch in der Buchführung wieder, also nicht nur in dem einzelnen Controlling der jeweiligen Geschäftsbereiche, das läuft als Buchführung zusammen. So und inhaltlich werden zur Zeit die Projekte insbesondere des Citymarketings während ihrer Durchführung evaluiert. D. h. wenn man jetzt eine Veranstaltung macht, das wird deswegen gemacht, weil es zu einem Wechsel der Verantwortlichen gekommen ist im März, d. h. wenn man eine Veranstaltung macht, macht man dann beispielsweise, da gibt es jetzt hier so eine XXfest nennt sich das, da werden dann ca. 2 000 Leute befragt, wie sie das finden, welche Vorstellungen sie haben und so weiter und so weiter, also praktisch eine Kundenzufriedenheitsanalyse oder auch 'ne Kundenerwartungsanalyse wird gemacht. Das wird bei allen Projekten gemacht aus dem Bereich. Die werden alle abgeschlossen dann naturgemäß im Spätherbst, weil die fangen in der Regel im April an und im Oktober hören sie auf. So, und dann kommt die Planung für das Jahr 2009 und da werden wir, weil ich davon ausgehe, dass wir quantitativ zuviel machen, aber die Qualität, eben nicht alle, aber ob die Ziele, die erreicht wurden zur jetzt vorgenommenen Standortpositionierung passt. Ja, und nach der Evaluation wird sich zeigen, ob sie fortgeführt werden oder nicht. Das ist im Prinzip das Muster. Für den Bereich Wirtschaftsförderung bauen wir was Vergleichbares auf, wobei da haben wir jetzt eine Clusterinitiative, aber da ist jetzt im April der neue Mitarbeiter eingestellt worden und da schauen wir mal, das braucht noch ein bisschen.

Ackermann: Das heißt, vorher wurde im Bereich der Wirtschaftsförderung keine Erfolgskontrolle durchgeführt?

11.2 Experte: Hier nicht, nein.

Ackermann: Und wie haben Sie das geplant, wie werden Sie das in Zukunft durchführen im Bereich der Wirtschaftsförderung, versuchen Sie sich da anzupassen in dem Bereich Eventmanagement?

11.3 Experte: Ja, das kann man, also die gesamte Wirtschaftsförderung werden Sie nicht machen können, sondern Sie können die Teilbereiche machen, die isolierte Projekte sind, also das Clustermanagement z. B. und das wird man dann in Analogie zu dem Eventmanagement natürlich sehr gut evaluieren können. Da werden vorher die Ziele festgelegt für Veranstaltungen, die gemacht werden, für das Cluster beworben werden, das machen die Oberösterreicher ganz gut und ich denke mal, da werden wir uns dann orientieren.

Ackermann: Sie haben gesagt, es kann nicht für die gesamte Wirtschaftsförderung erfolgen, sondern nur projektbezogen. Warum nicht für die gesamte Wirtschaftsförderung?

11.4 Experte: Weil die gesamte Wirtschaftsförderung nicht in einzelne Projektbereiche aus unserer Sicht unterteilbar ist, sondern sie haben beispielsweise, weil wir eine kommunale Einrichtung sind, arbeiten wir sehr tiefgehend, d. h. im Rahmen, wir haben einen extra Unternehmensservice XX nennt sich das, der so eine Art Lotsenfunktion hat und auch eine Kommunikationsfunktion zwischen Unternehmen und der Verwaltung und da würde sich die Frage stellen dann beispielsweise, also es wird grundsätzlich: Und da wird dann gezählt, wie viele Sachen gemacht werden, also quantitativ wird es erfasst, aber qualitativ kriegen Sie natürlich grundsätzlich das Problem, wie wollen Sie entscheiden. Sie könnten entscheiden, ob ein Konflikt gelöst worden ist, wobei in der Regel oder häufig werden Konflikte gelöst, indem einer der beiden die Sache nicht mehr weiter verfolgt. Wenn Sie beispielsweise Fragen im Rahmen des Baurechtes haben, die dann ja auch besprochen werden. Also da ist eine Zuordnung sehr schwierig. Quantitativ wird es erfasst werden.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem, der mit Erfolgskontrolle in der kommunale Wirtschaftsförderung noch nichts zu tun hatte, diesen Begriff erklären müssten, wie würden Sie das tun?

11.5 Experte: Ich würde den abstrakt erklären, ich würde sagen, Erfolgskontrolle ist in dem Fall, oder ich würde ihn definieren. Erfolgskontrolle ist, wenn das Ergebnis, also das Ergebnis der Evaluierung, d. h. man muss eine Evaluierung machen, das Ergebnis der Evaluierung in einem höchst möglichen Maß mit den vorher definierten Zielen unter der Ausnutzung der bereitgestellten Mittel erbracht wird.

Das heißt, Sie haben eine Zieldefinition inhaltlich, finanziell und bei der Wirtschaftsförderung. Bei dem Unternehmensservice haben sie das z. B. nicht, weil da haben Sie im Prinzip keine zusätzlichen Kosten, beim Clustermanagement haben Sie das schon. Also Sie haben eine inhaltliche Definition, sie haben eine finanzielle Kalkulation, Sie werden dann entsprechend, wenn es gut gemacht ist, sich bestimmte Meilensteine setzen, bis zu welchem Zeitpunkt bestimmte Dinge gemacht sein sollten. Müssen Sie aber nicht, aber sollte man, und dann machen sie nachher die Evaluation, indem Sie sagen, ok, nach den vorher definierten

Zielen und gegebenenfalls auch Meilensteinen, auch quantitativen Maßstäben und finanziell ist es erreichbar worden oder nicht.

Ackermann: Angenommen, Sie führen Erfolgskontrolle in der Bestandspflege durch, haben Sie sich da schon mal Gedanken dazu gemacht?

11.6 Experte: Ja, also quantitativ können Sie das natürlich dergestalt machen, indem Sie sagen, wie viel Unternehmen besuchen wir, zu wie vielen Unternehmen haben wir Kontakt? Wie viele Aufgaben bekommen wir von den Unternehmen und wie viele werden abgewickelt, ich sage jetzt extra abgewickelt, ich sage nicht gelöst. Das kann man machen. Den ersten Teil machen wir, indem wir einfach eine quantitative Erfassung der Anzahl der besuchten Unternehmen aufnehmen, den zweiten machen wir noch nicht, das hängt aber damit zusammen, weil wir gerade ein neues System KWIS installieren, also ein Wirtschaftsförderungssystem, und wenn das Ding läuft, kann man das besser nachvollziehen.

Ackermann: Dann sind wir auch schon bei den statistischen Angaben zum Schluss: wie ist die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert?

11.7 Experte: Als Eigenbetrieb.

Ackermann: Und die Zahl der Mitarbeiter würde mich noch interessieren?

11.8 Experte: Des Eigenbetriebes oder der Wirtschaftsförderung?

Ackermann: Der Wirtschaftsförderung.

11.9 Experte: Dann lassen Sie mal zählen, Sekunde, eins, zwei, drei, vier, da hängt noch ein Technologiezentrum dran, sechs Personen einschließlich Technologiezentrum.

Ackermann: Wir sind am Ende der Befragung. Vielen Dank!

Interview 13

Experte:

Amt für Wirtschaft und Immobilien Reutlingen

22.08.2008

112.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt. Mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

13.1 Experte: Also da ich jetzt selber erst seit einem halben Jahr hier auf der Stelle bin, habe ich dieses Jahr noch keine Erfolgskontrolle durchgeführt. Es gibt zwar, es gibt Zielvereinbarungen bei uns, Kontrakte, die auch Teil des Haushaltsplanes sind bei uns in XX, anhand derer Kennzahlen, die dort genannt sind, natürlich schon eine Art Erfolgskontrolle stattfindet. Also beispielsweise ist vorgegeben, als konkret messbare Ziele, Unternehmensbesuche, die Zahl der Unternehmensbesuche pro Jahr, was die Bestandspflege, die Kontakte zu Firmen anbelangt, es ist eine Kennzahl, die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, wobei man da ja nur mittelbar Einfluss haben, die neu geschaffenen Arbeitsplätze. Dann haben wir ja selber Gebäude, die wir vermieten, zum einen in der Technologieförderung, dort ist die Zahl der Arbeitsplätze immer eine Kennzahl, die der Gemeinderat bekommt, als Erfolgskontrolle und wir haben noch so einen Gewerbepark mit Existenzgründern und Jungunternehmen, da ist auch die Zahl der Arbeitsplätze eine Kennzahl, die als Erfolgskontrolle dient. Dann natürlich die Zahl der Existenzgründungen, die Existenzgründer, die von uns gefördert werden im Rahmen von städtischen Existenzgründerförderprogrammen. Und was wir jetzt nach den Sommerferien machen, ist eine Unternehmensbefragung zu Standortfaktoren und ähnlichem, auch zur städtischen Wirtschaftsförderung, wo auch eine Art, ja ich sag mal Benotung oder Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Das wird allerdings eine Sache sein, die zunächst mal einmalig ist und die dann in ein, zwei Jahren wiederholt wird, das muss man sehen. Das sind

jetzt so die Dinge, also eher sehr niedrig vom Aufwand derzeit noch, ob wir dort jetzt zwangsläufig mehr Erfolgskontrolle machen müssen, das müssen wir sehen, dafür bin ich einfach zu frisch da.

Ackermann: Was wäre denn ein Mehr an Erfolgskontrolle?

13.2 Experte: Also man kann natürlich schon noch ein Mehr an Kennzahlen einführen. Sprich, man kann oder so wollte man ja Kennzahlen, wobei das immer schwierig ist, weil Wirtschaftsförderung ja oftmals nicht unmittelbar wirkt, sondern eher mittelbar, also unsere zentrale Steuerungsunterstützung, die hat da ab und zu schon irgendwelche Ideen, die man dort noch einführen könnte an Kennzahlen, aber die will ich jetzt nicht nennen, weil ich da mit denen nicht so ganz einig bin. Und natürlich, was auf jeden Fall möglich ist, die, diese projektbezogene Erfolgskontrolle, die ist ja relativ einfach einführbar. Wenn man jetzt Einzelprojekte hat und den Erfolg dann beziffern kann.

Ackermann: Haben Sie da ein Beispiel?

13.3 Experte: Ein Beispiel. Also ich sage jetzt mal, wenn wir so Veranstaltungsreihen einführen, wir haben jetzt eine Veranstaltungsreihe gehabt zum Neuromarketing, das waren drei Abende und da ist natürlich Erfolgskontrolle zum einen, wie wird es besucht und zum anderen könnte man ja in einem viertel Jahr oder einem halben Jahr eine Umfrage machen, wie jetzt diese Inhalte, die dort vermittelt wurden, umgesetzt werden konnten und was es den Leuten gebracht hat. Das man auch eine Rückmeldung hat zu solchen Dingen, die eigentlich sonst immer mehr oder weniger so zufällig geschieht. Ein anderes Beispiel, natürlich unsere, was auch Erfolgskontrolle ist, sind unsere Vermietungsquoten in unseren Gebäuden, im Technologiepark und im Gewerbepark. Aber jetzt projektbezogen fällt mir jetzt spontan nichts anderes ein.

Ackermann: Das heißt, Sie machen Erfolgskontrolle bei einzelnen Projekten und nicht über die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung?

13.4 Experte: Also zur Zeit nicht über einzelne Projekte, zur Zeit nur diese Kennzahlen über die allgemeine Wirtschaftsförderung. Zur Zeit haben wir eine Projektkontrolle, eine, ich sag mal, eine bewusste Projektkontrolle, nicht in dem Sinn, als dass wir wirklich das Projekt dann

am Schluss dann wirklich auf den Erfolg hin untersuchen. Es wird natürlich immer geschaut, war das jetzt ein Erfolg oder nicht. Aber natürlich nicht bewusst und nicht strukturiert.

Ackermann: Und wie sieht das dann am Ende aus, wird das veröffentlicht, ist das ein Bericht, der dann intern und extern vorgestellt wird?

13.5 Experte: Jetzt in Bezug auf die projektbezogenen Erfolgskontrolle oder auf die allgemeine?

Ackermann: Auf beides bezogen.

13.6 Experte: Die allgemeine Erfolgskontrolle ist klar, es wird ein Kontrakt veröffentlicht und dieser Kontrakt ist Teil des Haushaltsplans. Und die projektbezogene Erfolgskontrolle ist rein intern.

Ackermann: Um noch mal auf dem Kontrakt zurückzukommen. Am Anfang gibt es dann die Zielzahlen, wenn ich es richtig verstanden habe, diese Kennzahlen und wie werden die dann verglichen. Am Ende eines Zeitraumes oder wie läuft das ab?

13.7 Experte: Also das sind Jahreszahlen und im Haushaltsplan für die nächsten beiden Jahre steht ein Soll drin und dann habe ich beim nächsten Haushaltsplan den Soll-Ist-Vergleich.

Ackermann: Und wenn der negativ ausfällt, was passiert dann?

13.8 Experte: Das kann ich nicht sagen, das mache ich zum ersten Mal, dafür bin ich zu kurz dabei. Also es, aber mir wäre nicht bekannt, dass da irgendjemand schon mal irgendwelche Konsequenzen spüren musste, weil die Zahlen nicht erreicht wurden, weil die Zahlen sind ja alle nur sehr vage in der Wirtschaftsförderung, man ist ja sehr abhängig bei diesen Zahlen, die bei uns genutzt werden, vom wirtschaftlichen Wachstum, von der wirtschaftlichen Lage, die ja wirklich nur mittelbar beeinflussbar ist und nicht unmittelbar.

Ackermann: Unabhängig davon, was in Ihrer Stadt jetzt passiert oder geplant ist, würde mich Ihr ganz persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförde-

rung interessieren. Stellen Sie sich vor, Sie müssten das jemandem erklären. Wie würden Sie das tun?

13.9 Experte: Also ich finde Erfolgskontrolle grundsätzlich wichtig, weil es einfach zu einer richtigen Vorgehensweise gehört.

Ich habe ein Ziel, ich habe einen Weg zu diesem Ziel. Letztendlich habe ich dann ein Ergebnis und ich muss dann vergleichen, ob dieses Ergebnis übereinstimmt, was ich erreichen wollte und inwieweit das Ziel erreicht wurde und inwieweit jetzt ein Erfolg da ist.

Deshalb grundsätzlich: Erfolgskontrolle ist für mich was Wichtiges, was man machen sollte, was Positives.

Es stößt immer dann an seine Grenzen, wenn man diese Dinge nicht unmittelbar beeinflussen kann. Erfolgskontrolle ist ok, wenn ich wirklich verantwortlich bin letztendlich für das, was geschieht und für das, was gemacht wurde, und für das, was dann dabei rauskommt, wobei wie gesagt, ich sehe es problematisch dort, wo ich es nicht unmittelbar beeinflussen kann. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten kann ich halt nicht unmittelbar beeinflussen. Ich kann Unternehmensbesuche unmittelbar beeinflussen, weil da weiß ich, ich muss meine Bestandspflege, meine Kontakte zu den Firmen durchführen, da kann ich sagen, Ihr müsst im Jahr so und so viele Firmenbesuche machen, anlassfrei. Anlassbezogen ist das ja dann wieder was anderes. Aber bei den Zahlen der Arbeitsplätze in unseren Gebäuden Technologiepark und Gewerbepark ist es auch ziemlich schwierig. Es hängt einfach von der wirtschaftlichen Lage ab. Damals als die Biotechnologieblase geplatzt ist, haben wir dann plötzlich einen Rückgang gehabt in unserer Vermietungsquote und damit auch bei den Arbeitsplätzen in unserem Technologiepark, so was können Sie nicht unmittelbar beeinflussen. Deshalb finde ich, wie gesagt Erfolgskontrolle grundsätzlich gut, dort wo sie unmittelbar, wo der Erfolg wirklich unmittelbar beeinflusst werden kann. Also da muss man vereinfacht das differenzieren in der Wirtschaftsförderung, wo ich Erfolgskontrolle letztendlich durchführe.

Ackermann: Dann habe ich jetzt noch zwei statistische Fragen zum Ende. Nämlich zum einen, wie ist die Wirtschaftsförderung in der Stadt organisiert?

13.10 Experte: Also die Wirtschaftsförderung ist Teil des Amtes für Wirtschaft und Immobilien und ist quasi eine Abteilung innerhalb des Amtes, die Abteilung Wirtschaft, die die Wirtschaftsförderung macht, ist Teil des Amtes für Wirtschaft und Immobilien.

Ackermann: Und wie hoch ist die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung?

13.11 Experte: Wir haben sieben Köpfe hier, aber nicht sieben Stellen, es sind 5,6 Stellen, sieben Mitarbeiter, allerdings muss man dazu sagen 1,6 Mitarbeiter kümmern sich um die Beteiligungsgesellschaften, um das operative Geschäft der Beteiligungsgesellschaften, das sind sieben Stück an der Zahl, die hier operativ geführt werden mit Rechnungswesen etc.. Ein Mitarbeiter kümmert sich um die Kommunalstatistik, macht nur ein Bruchteil oder einen kleinen Teil Wirtschaftsförderung und die anderen Mitarbeiter, quasi dann drei Stellen, sind dann die, die eigentliche Wirtschaftsförderung machen.

Ackermann: Dann sind wir am Ende des Interviews, es sei denn, Ihnen liegt noch was auf dem Herzen und Sie möchten was loswerden.

13.12 Experte: Nein, wenn keine konkreten Fragen sind, fällt mir spontan nichts mehr ein.

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 6

Experte:

Amt für Wirtschaft und Liegenschaften Offenbach

24.07.2008

117.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert, in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

6.1 Experte: Tja, also das Thema Erfolgskontrolle wird zunächst bei uns im Rahmen von unserer Zertifizierung ISO 2000 durchgeführt, also 2001, 2000 Qualitätsmanagement. Das haben wir seit, ja, neun, zehn Jahren. In dem Zusammenhang sind wir bemüht unsere Projekte, unser generelles Arbeiten, erfolgreich durchzuführen, das zu messen. Dafür gibt es im Rahmen von diesem Zertifizierungsprozess, der regelmäßig stattfindet, Bemühungen, das transparent und durchsichtig auch nach außen hin durchzuführen. Wir haben ein Dokumentationsverfahren, das wir hier durchführen, weil, also dahinter steht ein kompletter Zertifizierungsprozess für die Stadtverwaltung und wir sind Bestandteil dessen, das mit der Dokumentation mittlerweile im Onlineverfahren. Und dieses wird regelmäßig fortgeführt, kontrolliert, evaluiert und verbessert.

Da gibt es kleine Bausteine, die auch dann Erfolgskontrolle unterliegen, beispielsweise die Durchführung von Pressekonferenzen im Rahmen von Projekten, also da setzen wir uns also sozusagen so eine Benchmark und sagen: Wir wollen mindestens die fünf Vertreter von bestimmten Medien an unserem Tisch haben. Wenn das nicht erfolgt ist, dann haben wir sozusagen eine schlechte Pressearbeit geleistet oder eine schlechtere und dann müssen wir versuchen das auf anderen Kanälen zu transportieren. Diese Benchmark wird dann auch regelmäßig überprüft und möglicherweise verändert.

Bei anderen Projekten, wie unseren Gewerbebereichsgesprächen, wo wir eine bestimmte Klientel einladen, sei es aus einem bestimmten räumlichen Bereich im Stadtgebiet, sei es bezogen auf eine Branche, da setzen wir uns dann die Marke beispielsweise, 15-20 % der zu diesem Gespräch eingeladenen Teilnehmer dann auch tatsächlich vorzufinden und bei unserer Veranstaltung, wenn das nicht erreicht ist, haben wir sozusagen buchstäblich keinen Erfolg gehabt, wobei es natürlich auch immer eine Frage der absoluten Höhe ist, also wenn ich von 1 500 Leuten dennoch 150 habe, also 10% und wenn es jetzt eine Veranstaltung ist, die jetzt inhaltlich vielleicht interessant ist, aber strategisch vielleicht nicht so 100%ig von so großer Wichtigkeit ist, dann kann man immer mal sagen, dass es trotzdem erfolgreich ist.

Das ist dann auch immer ein Abwägen, was ist Erfolg und was ist kein Erfolg oder ein weniger großer Erfolg. Also im Bereich von Veranstaltungen machen wir Erfolgskontrolle, im Bereich von Pressearbeit machen wir Erfolgskontrolle, das sind so die beiden Dinge, die in unserem Zertifizierungsprozess eine Rolle gespielt haben.

Darüber hinaus findet eine permanente Erfolgskontrolle, wenn man so will, durch kurze oder niedrige Hierarchien statt, d. h. wir stehen in ständigem Kontakt mit dem Oberbürgermeister, wir stehen in ständigem Kontakt mit unserer Amtsleitung, die sozusagen permanent gebrieft werden, wo stehen wir bei bestimmten Projekten, wo müssen wir hin. Dass wenige Verluste, Kommunikationsverluste erzeugt werden, auch das ist sicherlich Bestandteil einer Erfolgskontrolle.

Ackermann: Wie würden Sie das messen, wenn Sie sagen, es gibt dann wenig Kommunikationsverluste?

6.2 Experte: Also wir sind natürlich alles nur Menschen, und dass wir sozusagen schriftlich oder verbal äußern können, und was beim anderen ankommt, und dass sozusagen in einer Abfrage bestätigt wird, was angekommen ist, wenn wir sagen, und das ist das, was ich ursprünglich gesagt habe, dann ist das 100%, wenn ich feststelle, da gab es keine oder wenig Übertragungsrate, dann muss ich nachliefern. Wenn ich aus diesen Gesprächen heraus noch sehe, dass ich mehr Input liefern muss, weil derjenige nicht zufrieden ist oder weil das Projekt sonst nicht weiterläuft oder weil die Rahmenbedingungen vielleicht unzureichend gestaltet sind, dann muss ich da nachbessern. Das sind relativ kurze Laufzeiten, die wir natürlich in den Projekten versuchen zu erreichen. Deswegen schnelles Reagieren, schnelles Ausfüllen von möglichen Lücken. Beispielsweise unsere Maßgabe, dass wir im Rahmen eines Bauantragsverfahrens möglichst schnell die Baugenehmigung erreichen wollen für ein Projekt, das

ist sicherlich wichtiger Bestandteil im Rahmen von Investitionsvorhaben, und da sind wir bemüht den anderen Dienststellen sehr schnell zu kommunizieren, auf kurzem Wege, die möglichen fehlenden Bestandteile, wie fehlende Gutachten oder fehlende Planungsunterlagen, möglichst schnell herbei zu holen, da sind wir dann die vermittelnde Stelle, der erste Ansprechpartner für die Investoren und die vermittelnde Stelle für den anderen Teil der Verwaltung, das machen sicherlich viele Wirtschaftsförderungen so und das ist eben auch Bestandteil von einem erfolgreichen Investitionsvorhaben. Und letztendlich alle, beispielsweise im Einzelhandel sind das nicht alle notwendigen Voraussetzungen, da geht ja sehr viel im Vorfeld, was vom Erfolg, obwohl der Erfolg sehr stark abhängig ist von anderen Institutionen, anderen Ebenen, da sind einem dann die Hände gebunden. Aber Erfolgskontrolle ist natürlich auch immer auf einen Einflussbereich beschränkt und in manchen Situationen, ja, ist dann halt ein Tick, wo uns dann als Verwaltung sehr schnell die Grenzen dann auch gezeigt werden. Da sitzen wir dann in der Warteschleife und was dann die Politik entscheidet oder das man dann möglicherweise schon ein weitergehendes, also die Gerichtsbarkeit entscheidet.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem erklären müssten, was Erfolgskontrolle in der kommunale Wirtschaftsförderung bedeutet. Wie würden Sie das anstellen?

6.3 Experte: Tja, das ist wahrscheinlich, ..., von Fall zu Fall verschieden. Erfolgskontrolle bedeutet für eine Wirtschaftsförderung, dass sie die Produkte, die sie liefert oder diese Produkte, die sie anstößt oder die Dienstleistung, die sie anstößt, dass die permanent bei jedem Schritt überwacht werden und immer wieder rückgefragt wird, das beginnt bei den einfachen Briefen, die man verschickt, ob die angekommen sind, ob die verstanden sind, ob es da Fragen gibt. Also bei Dingen, die einem wichtig sind. Also ich kann nicht bei jedem Brief, den ich rauschicke hinterher hängen, aber bei den Dingen, wo wir sagen, da müssen wir aufpassen, dass das in die richtigen Kanäle kommt, da verfahren wir so. Das wird in Briefen angekündigt oder auch telefonisch nachgefasst. Bei diesen Dingen passiert das, wie wenn ich bei anderen Dienstleistungen, also wenn ich auch Anfragen bekomme, die eigentlich gar nichts mit meinem Metier zu tun haben, sondern die ein anderes Amt betreffen, da werde ich auch tätig und sage dann es gibt, also ein ...ich hatte gestern so ein Fall, da möchte jemand heiraten und das ist ein türkisches Mitglied unserer Gemeinde, ist hier tätig bei einem Verlag, möchte eine Türkin heiraten, hat aber Probleme mit den Scheidungs- oder Heiratspapieren und dann waren wir halt der erste Ansprechpartner, weil er uns kannte. Ich versuche dann halt vermittelnd tätig zu sein mit unserem Standesamt und zu erläutern, wo es dann hakt so, und ich wer-

de dann am Ende noch mal nachfragen, ob denn jetzt die Gespräche zu einem Ergebnis, einem positiven Ergebnis geführt haben oder ob wir noch tätig werden können. Das hat zwar mit unserem Metier eigentlich gar nichts zu tun, aber da wir eben Ansprechpartner sind für die Unternehmen sind wir auch darum bemüht diese Softskills, in diesen weichen Standortfaktoren möglichst gut auszusehen und den Unternehmen zu helfen.

Erneuter Anruf, wegen Ende der Aufnahmezeit

Ackermann: Ich hatte noch eine Frage und zwar haben Sie relativ viele Beispiele genannt, wie Sie Erfolgskontrolle bei Ihnen durchführen, das war ja projektbezogen, wenn ich das richtig verstanden habe?

6.4 Experte: Ja, aber auch grundsätzlich.

Ackermann: Grundsätzlich, weil Sie auch diese Zertifizierung für die gesamte Verwaltung machen?

6.5 Experte: Genau.

Ackermann: Gibt es denn Beispiele, wie Sie das in der Wirtschaftsförderung im Bereich der Bestandspflege durchführen?

6.6 Experte: Ja, beispielsweise, ..., wenn ein Unternehmen eine Betriebserweiterung plant, da spielen ja auch verschiedene Akteure eine Rolle, wenn wir mit dem Unternehmen sozusagen Kontakt aufgenommen haben oder das Unternehmen Kontakt; mit uns Kontakt aufgenommen hat, dann werden bestimmte Anfragen gestellt vom Unternehmen, beispielsweise kann ich mich generell auf diesem Grundstück noch erweitern, wie sieht das aus, wen muss ich ansprechen oder können Sie mir helfen das auf den Weg zu bringen und dann werde ich von meiner Seite tätig, schaue mir an, um was es sich handelt, also frage beim Unternehmen die Parameter ab, die da stehen im Raum und um die es sich handelt, gehe dann zur Bauberatung, versuche dann zu klären, ob es generell möglich ist, versuche dann einen Gesprächstermin mit allen Beteiligten zu organisieren, damit das Unternehmen dann vorstellig wird und bei der Bauberatung mit einem O-Ton erklärt bekommt, was möglich ist oder nicht, stehe dann weiterhin entweder zur Verfügung bei weiteren Gesprächen in der Bauberatung oder auch mit der

Bauaufsichtsbehörde und habe deswegen auch immer sozusagen meinen Erfolgskontrolleführer, sag ich mal, an dem Prozess direkt dran oder lass mir, wenn das nicht möglich ist, weil, oder weil es auch nicht notwendig ist, aus zweiter Hand sozusagen von den Akteuren, die dann bei den weiteren Gesprächen dabei sind, dann erklären, wo der Prozess ist und wo es Schwierigkeiten gibt, entweder von dem Unternehmen selbst oder auch von den Kollegen von der Verwaltung. Und wenn ich dann sehe, dass es dann irgendwo hakt, dann versuche ich dann auch zu intervenieren und zu gucken, die Probleme aus dem Weg zu schaffen. Das ist eine permanente Betreuung wenn sie so wollen, das kann auch ein anderer Bereich sein, das muss kein Ausbauvorhaben sein, das kann auch das Bestreben eines Unternehmens sein, das Beschäftigungsverhältnis zu verlängern von einem ausländischen Mitarbeiter, da muss dann ein Kollege von mir tätig werden, der sich in dem Bereich gut auskennt oder auch andere Vorhaben, beispielsweise Stellplatzgeschichten, die auch immer wieder auf der Tagesordnung stehen, dass jemand zusätzliche Stellplätze braucht. Oder die Kollegin vom Citymanagement, die kümmert sich dann darum, dass beispielsweise bei der Außengastronomie, also bei Anträgen der Außengastronomie, tätig wird und versucht dann mit dem Ordnungsamt und mit dem Bauamt auf eine Reihe zu kriegen und das im Sinne des Unternehmens umzusetzen. Das sind so Beispiele, wo wir permanent an den Unternehmen dran sind und schauen, schaffen wir es im Sinne des Unternehmens tätig zu werden oder bis wohin müssen wir bereit sein, Abstriche beim Antrag, Vorhaben des Unternehmens vorzunehmen, (...), ohne dass, sozusagen, das ganze Vorhaben scheitert und dennoch alle Beteiligten zufrieden sind. Die Stadt hat ja auch ein originäres Interesse daran, dass Unternehmen sich in dieser Art und Weise beteiligen an der weiteren Stadtentwicklung, an der weiteren wirtschaftlichen Prosperität, am weiteren Stadtbild, das hat auch gerade in der Innenstadt viel mit dem Stadtbild, mit der Außenwirkung zu tun, also von daher sind da schon Interessen unter einen Hut zu bringen. Wir sind die Speerspitze sozusagen der Unternehmen in der Stadtverwaltung, als solche begreifen wir uns. Dazu muss man sagen, da eben die Vorbehalte, die Vorstellungen der anderen Kollegen aus anderen Verwaltungsteilen berücksichtigen und das in Wahlstellung zu bringen. Insofern muss man da bei besonders prekären Situationen, wo vielleicht besondere Verhältnisse vorliegen, die ein einfaches Zusammenkommen der einzelnen Interessen nicht möglich machen, dann auch mit unserer obersten Heeresspitze zusammenkommen und da dann auch eine Entscheidung herbeiführen, also sprich mit unserem Oberbürgermeister.

Ackermann: Jetzt hatten Sie am Anfang von der Zertifizierung für die gesamte Stadtverwaltung gesprochen, damit ist ja auch die kommunale Wirtschaftsförderung gemeint. Wie kann

man das verstehen? Ist das jetzt am Ende eines Jahres die Aussage, dass die kommunale Wirtschaftsförderung erfolgreich war? Wie kommt man zu dieser Aussage, ist das die Summe aller Projekte, die bewertet wurden? Vielleicht können Sie mir das noch kurz erläutern?

6.7 Experte: Ja, also faktisch sieht dieser ganze Zertifizierungsprozess so aus, dass wir alle drei Jahre ein neues Zertifikat bekommen und jedes Jahr also mit einem externen Audit versehen und von einer externen Stelle, die eingekauft wird und uns zertifiziert und dass wir jedes Jahr auditiert werden, intern auditiert werden zumindest und auch extern auditiert werden in Stichproben. Das betrifft generell unseren gesamten Arbeitsbereich, es wird aber dann stichprobenartig überprüft und das betrifft die Begutachtung von Projekten, die wir durchgeführt haben, betrifft aber auch die Routinen, die wir eingeführt haben. Routinen sind dann diese, sozusagen die Gewerbekreisgespräche und alle anderen Dinge, die wir verfahrensmäßig dokumentieren, betrifft aber auch Projekte, die sich nicht in eine Form pressen lassen, wo wir in dem Prozess, den wir (...) aufbauen, wo wir in diesem Prozess bestimmte Bereiche routinemäßig abarbeiten können aber wo wir auch andere Dinge, also wo es Bereiche, zeitliche Bereiche, Projektphasen gibt, die wir nicht routinemäßig abhandeln können, weil besondere Voraussetzungen vorhanden sind, die sich von Projekt zu Projekt unterscheiden, das kann man nicht in eine Routine fassen, wo wir aber gleichwohl über einen Zertifizierungsprozess schauen können, ob wir die Parameter, die im Rahmen des Qualitätsmanagements verlangt werden, ob wir die einhalten, z. B. Kundenzufriedenheit, das ist also wichtiges, ein wichtiger Parameter.

Ackermann: Wie wird die gemessen, die Kundenzufriedenheit?

6.8 Experte: Die wird beispielsweise gemessen, indem wir eine, was seltener vorkommt, eine Flussmail oder ein Rundbrief nach einer Veranstaltung verschicken und fragen: wie hat es Ihnen gefallen? Kann aber auch, wenn es kleinere Projekte gewesen sind, in bilateralen Gesprächen passieren, das kann auch passieren durch eine Abfrage in Form eines Fragebogens, den wir einfach auslegen und der dann beantwortet wird, wobei mir natürlich da wichtig wäre, da die Ansprache unpersönlicher ist, dass wir da genügend Rücklauf kriegen, das sind so die Felder, die Möglichkeiten, die wir haben, wir dann nutzen.

Ackermann: Und wie stellen Sie das dann am Schluss dar, werden sogenannte Noten vergeben oder wird es beschrieben, wie die Wirtschaftsförderung gearbeitet hat?

6.9 Experte: Also das ist sehr unterschiedlich, weil wir das natürlich auch immer wieder abhängig machen, welche Ressourcen wir haben, um diese Kundenzufriedenheit dann letztendlich auch abzufragen, zu bemessen, zu bewerten, und das dann immer wieder unterschiedlich gehandhabt. Die Noten sind natürlich für eine standardmäßige Auswertung das Beste, das einfachste, aber um letzten Endes auch mal schnell eine Bewertung zu erreichen oder eine Kundenzufriedenheit zu messen, sind qualitative Befragungen, sprich dann auch in bilateralen Gesprächen natürlich besonders hilfreich und unkomplizierter. Also da wir das ja schon seit Jahren machen, haben wir da schon eine gewisse Terminologie entwickelt, die einem dabei hilft.

Ackermann: Wie dokumentieren Sie dann die Ergebnisse?

6.10 Experte: Das wird letztendlich dann in einem Qualitätsmanagement-Review, die wir durchführen, einmal jährlich zum Jahresende dokumentiert, mit den Gesamtauswertungen. Das ist teilweise dokumentiert in Checklisten, die wir für unsere dokumentierten, routinierten Verfahren haben. Teilweise wird das auch bei kleineren Projekten, bei kleineren Projekten und Inhalten, die wir mit Kundenzufriedenheit messen, wird das in Form von Aktennotizen abgelegt, aber steht immer wieder zur Verfügung für das jährliche Management-Review.

Ackermann: Die Checklisten, das sind dann so verschiedenen Punkte, die im vornhinein festgelegt werden und dann abgehakt werden, ja das wurde erfüllt, nein, das wurde nicht erfüllt?

6,11 Experte: Genau.

Ackermann: Und wenn dann z. B. ein Projekt stattgefunden hat, bei dem externe Einflüsse dazu geführt haben, dass die kommunale Wirtschaftsförderung das einfach nicht erfüllen konnte, gibt es dann die Möglichkeit das zu beschreiben oder werden dann einfach schlechte Noten vergeben?

6.12 Experte: Ja, in der Regel sind wir natürlich auf eine Beschreibung erpicht, weil es uns am Weitesten hilft, denn wenn man nur eine Note vergibt, dann ist das sozusagen ein Totläufer. Wir wissen dann nur, es ist schlecht, aber wissen dann nicht, warum, weshalb, wieso.

Ackermann: Gut, dann habe ich jetzt noch zwei kleine statistische Fragen zum Schluss, einmal wie ist Ihre Wirtschaftsförderung in der Stadt organisiert?

6.13 Experte: Das ist ein Amt mit zwei Abteilungen, Abteilung Wirtschaftsförderung, Abteilung Liegenschaften. Die Abteilung Wirtschaftsförderung hat mit Amtsleitung und Sekretariat sechs Personen.

Ackermann: So, das war sogar schon die zweite Frage gewesen und damit sind wir auch schon durch. Vielen Dank!

Interview 1 (Pretest)

Experte:

WfK Kaiserslautern GmbH

15.07.2008

105.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Das Thema kennen Sie ja, Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Was mich jetzt interessiert ist, in welchem Umfang wurde denn Erfolgskontrolle bei Ihnen durchgeführt? Was waren das speziell für Erfolgskontrollen? Also war das jetzt in einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Und gibt es vielleicht Beispiele, wo das bei Ihnen in der Praxis bereits zum Einsatz gekommen ist?

1.1 Experte: Ja, also eine Erfolgskontrolle in Form einer Zielsetzung und einer Bewertung der Ziele, inwieweit sie erreicht wurden oder nicht, das gibt es also bei uns nicht. Wir haben uns natürlich entsprechende Ziele gesetzt, wir haben ein strategisches Handlungsinstrument erarbeitet und haben diese mit unserer, also mit der Politik abgestimmt, was wollen wir also tun in welche Richtung möchten wir gehen und wir prüfen dann mehr oder weniger aus dem Bauch heraus oder vom Gefühl inwieweit her wir am Jahresende inwieweit wir die gesteckten Ziele erreicht haben oder inwieweit diese Ziele eben nicht erreicht wurden.

Ich glaube auch, dass es auch schwer ist, ein Instrument zu entwickeln, das auf alle Wirtschaftsförderung angewendet werden könnte. Ich glaube eher, dass jede Wirtschaftsförderung sozusagen seinen eigenen Instrumentenkoffer entwickeln muss und eine aus den speziellen Gegebenheiten der Region oder der Stadt abgestimmte Handlungsfelder dann selbst bewerten muss, inwieweit man das Ziel erreicht oder nicht. Ob das ein Externer kann oder nicht, das weiß ich nicht, da haben wir in jedem Fall in der Vergangenheit darauf verzichtet und das ist auch nicht von unserer Politik eingefordert worden.

Wir machen einen Jahresbericht am Ende des Jahres, der ist ja dieses Jahr jetzt gerade entwickelt worden, dieser Jahresbericht der wird also im Stadtrat vorgestellt, dann gibt es einzelne Fraktionen, die (...) dann da drüber diskutiert. Im Moment läuft es ja im Allgemeinen nicht schlecht, da kommen also kaum Beanstandungen, aber es gab auch schon Zeiten, wo es dann hieß, ja warum habt ihr dann nicht mehr angesiedelt usw. oder wo hängt das eben dran und

dann diskutieren wir das auch mit den Parteien und weisen darauf hin, warum das nicht lief und wo die Gründe hierfür liegen könnten.

Ackermann: Das heißt, wenn, wie Sie vorhin gesagt haben, Sie gehen ab und zu projektbezogen da ran und gucken, haben Sie die Ziele erreicht oder nicht, wie läuft das dann genau ab, können Sie das mal vielleicht an einem Beispiel schildern?

1.2 Experte: Ah ja, wir haben im Moment wieder das Problem, das also nicht ausreichend Flächen vorhanden sind, und dass ist also ein Anliegen, das man also rechtzeitig die Politik darauf hinweist, dass eben Vorsorge getroffen werden muss. So, wenn nun also diese Situation eintritt, dass also diese Flächen nicht zur Verfügung stehen, dann hat entweder die Politik nicht darauf gehört, was die Wirtschaftsförderung gesagt hat oder aber die Wirtschaftsförderung war nicht in der Lage in Anbetracht der vielen Dinge, die also eine Kommune tun muss und in Anbetracht der vielen Arbeit, die besteht, da eben kenntlich zu machen, dass es eben wichtigere Aufgaben der Kommune sind und das man vielleicht anderswo sparen muss. Das ist aber auch schwierig zu bewerten. Manchmal ist es halt schwer neue Flächen, ich sag einmal in unserem Landkreis ist es viel einfacher Flächen zu akquirieren oder Flächen zu finden, die für Gewerbeansiedlungen geeignet sind, dann hängt es meistens an der Finanzkraft der kleinen Gemeinde, wie der Stadt XX, wo es auch schwierig ist, Flächen zu finden, die also geeignet sind, um in größerem Maße Gewerbeansiedlungen durchzuführen. Das ist also so ein Beispiel Flächenbereitstellung, wo ich jetzt mal sagen möchte.

Ackermann: Wo Sie Schwierigkeiten sehen, Erfolgskontrolle durchzuführen?

1.3 Experte: Ja, weil man also die Gründe, warum etwas schnell oder weniger schnell gelaufen ist, nicht so genau zuordnen kann. Also ist das das Versäumnis der Wirtschaftsförderung gewesen oder hat einfach die Politik nicht reagiert? Also ich habe es ja eben angesprochen, das wir in XX im Moment jetzt wieder Flächenknappheit haben und im Zusammenhang mit unserem neuen Jahresbericht haben wir da sozusagen einen Hilferuf angesetzt. Da haben also die Stadt sowie auch Landkreis und Gemeinden aufgefordert, hier also Abhilfe zu schaffen und dabei habe ich mir eine blutige Nase geholt. Dann kam unser Oberbürgermeister und hat gesagt, ja wir tun doch, wir machen doch und das hört sich ja an wie ein Vorwurf und die XX hat das Thema jetzt auch aufgegriffen, man muss unbedingt was tun, der OB, der macht nichts.

So, jetzt wer ist jetzt schuld, wenn zum richtigen Zeitpunkt die Flächen jetzt nicht zur Verfügung stehen? Ist das die Wirtschaftsförderung oder ist das die Politik?

Wir sind doch nur ein Rädchen in diesem Getriebe. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt warum diese Erfolgskontrolle so schwer ist, weil wir ja nicht diese Dinge auch letztendlich entscheiden müssen. Wir sind ja immer auf andere angewiesen, auf die Politik, dass die Gelder bereitgestellt werden, dass diese oder jenes getan wird. Da kann ja die Wirtschaftsförderung nur darauf hinweisen, wo also die Problematik liegt...(..).

Ackermann: Wenn Sie jetzt noch mal ganz konkret gefragt werden zu Ihrem Verständnis von Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, also wenn Sie jetzt jemand fragen würde: beschreiben Sie doch bitte Erfolgskontrolle, was Sie darunter verstehen, wie würden Sie dem das beschreiben?

1.4 Experte: Hm, ja ich würde also darauf Wert legen, dass eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft sich entsprechende Ziele setzt, dass sie diese Ziele auch kommuniziert und diese bekannt macht und dass am Ende eines Zeitraumes geprüft wird, inwieweit diese Ziele also erreicht werden konnten oder nicht und dieses Ergebnis, das kann durchaus mit Externen oder mit der Politik oder mit anderen Stellen in der Verwaltung diskutiert werden.

Aber das kann m. E. ganz schlecht von einem Externen bewertet werden, in der Form, dass man sagt, also die Wirtschaftsförderung XX kriegt diesmal die Note 3,5 und eine andere Stadt, bei denen ist die Arbeitslosigkeit stärker zurückgegangen, die kriegen einen Prozentpunkt mehr. Das ist immer abhängig von den Zielen, die man sich selbst gesetzt hat und hier müssen also die speziellen Gegebenheiten eines Standortes und einer Region also mit einfließen. Sie merken, ich tu' mir schwer, was also Erfolgskontrolle der Wirtschaftsförderung angeht, insbesondere wenn sie von Externen bewertet werden soll. Es gibt aber auch Literatur, dass man das auch anders sieht, also wenn man will, kann man hier das schon messen.

Ackermann: Haben Sie denn da ein Beispiel?

1.5 Experte: Ich meine wir haben darüber auch schon diskutiert bei der VWSG, was sind das für Kriterien? Stadium des BSP, Rückgang der Arbeitslosigkeit? Was auch immer. Aber da gibt's immer spezielle Gründe, warum sich etwas so oder so entwickelt hat. Es mag auch sein, dass irgendwo die Wirtschaftsförderung auch nicht genug getan hat und deswegen hat sich so

eine Entwicklung eingestellt, aber das muss nicht immer das Versäumnis einer Wirtschaftsförderung sein, dass nichts dabei rumgekommen ist.

Also ich sag jetzt mal, ein Beispiel hier auch aus XX. Wir hatten ja in demselben Zeitraum, in dem sich ja der Strukturwandel abgespielt hat, von dem alle Standorte mehr oder weniger stark betroffen sind zusätzlich die Situation, dass die XX tausende von Arbeitsplätzen abgebaut haben. Zum gleichen Zeitpunkt und da ist die Arbeitslosigkeit natürlich in die Höhe geschneilt. Aber das ist ein Sondereffekt, den gab es nur an ganz wenigen Standorten, so z. B. in XX. Das muss man wissen und muss das berücksichtigen. Ich kann aber nicht die Entwicklung der Arbeitslosigkeit als Kriterium für die Erfolgskontrolle nehmen, weil eben nicht alle Standorte gleichermaßen von so einer Problematik betroffen sind.

Ackermann: Gut, dann habe ich zum Ende nur noch zwei statistische Fragen: Wie die Wirtschaftsförderung in Ihrer Stadt organisiert ist?

1.6 Experte: Ja, wir haben also eine Gesellschaftsform und eine Besonderheit, also die Stadt und der Landkreis XX haben eine gemeinschaftliche Wirtschaftsförderung gegründet.

Ackermann: Und wie hoch ist die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung?

1.7 Experte: Wir haben 7,5 Mitarbeiter für beide Einrichtungen. Wir vertreten also sozusagen 210.000 Einwohner.

Ackermann: Vielen Dank!

Interview 14

Experte:

Stabsstelle für Wirtschaftsförderung Heilbronn

29.08.2008

121.000 Einwohner (Kategorie 3)

Ackermann: Das Thema ist Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung, das hatte ich Ihnen ja schon angekündigt, mich interessiert in welchem Umfang bei Ihnen Erfolgskontrolle durchgeführt wurde und was das für Erfolgskontrollen waren oder sind? Also war das an einem einzelnen Projekt oder war das eine Erfolgskontrolle für die gesamte kommunale Wirtschaftsförderung? Gibt es Beispiele, wo Erfolgskontrolle in der Praxis bisher zum Einsatz gekommen ist? Also in welchem Zusammenhang und in welchen Projekten haben sie Erfolgskontrolle durchgeführt und was gehörte im Einzelnen dazu? Wie war der Ablauf? Vielleicht können Sie dazu einfach was erzählen.

14.1 Experte: Man muss vielleicht vorausschicken, dass es meine Position hier als Stabsstelle Wirtschaftsförderung, also namentlich als Wirtschaftsbeauftragter, erst seit gut zwei Jahren im Rathaus der Stadt XX gibt, d. h. der Bereich Wirtschaftsförderung direkt im Rathaus in der Stadtverwaltung ist noch eine relativ neue und junge Geschichte, d. h. es fehlen natürlich lange Erfahrungswerte, weil vorher die Wirtschaftsförderung im Bereich Amt für Liegenschaften angesiedelt war und da aber auch nicht Schwerpunkt war. Also das vielleicht vorab.

Was das Thema Evaluierung anbelangt: Wir beabsichtigen in regelmäßigen Abständen in Form von Interviews von Unternehmen, die wir extern durchführen lassen wollen, also von einer externen Agentur Evaluation zu machen. Wir haben dies erstmalig vor gut einen Jahr gemacht und dann auch gefragt nach Punkten, nach diversen Servicestandards, nach Bearbeitungsgeschwindigkeit, nach telefonischer Erreichbarkeit, um da ein gewisses Feedback zu bekommen von den Unternehmen und ein Gespür inwieweit eben Zufriedenheit vorhanden ist und inwieweit wir unsere Ergebnisse und unsere Arbeit verbessern müssen. Das ist bislang das Einzige was es gibt, also sprich qualitativ in Form von Unternehmensbefragungen. Was auf Zufriedenheit mit der Arbeit der Wirtschaftsförderung abhebt.

Ansonsten gibt es keine, insbesondere keine quantifizierbare Evaluation, also was auch das Arbeiten mit Kennziffern anbelangt.

Ackermann: Wie sehen die Antwortstrukturen aus, wenn die Unternehmen befragt werden. Ist das ein Fragebogen, der ausgefüllt wird und in dem z. B. Noten vergeben werden oder müssen die Unternehmen wirklich im Interview beschreiben, wie sie das Ganze erlebt haben?

14.2 Experte: Also wir haben das erstmalig durchgeführt in Form von telefonischen Interviews, was eine externe Agentur bei unseren Unternehmen gemacht hat. Wir haben uns dabei auf die für uns wichtigsten Unternehmen zunächst konzentriert. Das heißt wir haben da die 250 wichtigsten Unternehmen vordefiniert und aus diesen 250 hat dann diese Interviewagentur 100 Unternehmen ausgesucht und befragt und es gab einen festen Fragenkatalog und zu einigen Parametern, wie eben z. B. telefonische Erreichbarkeit oder Kompetenz der Ansprechpartner oder Bearbeitungsgeschwindigkeit eben hießen und da konnten die Unternehmen auf einer Skala praktisch ihre Zufriedenheit zum Ausdruck bringen.

Ackermann: Also schon eine Benotung im Endeffekt?

14.3 Experte: Ja, eine Benotung im eigentlichen Sinne, ja.

Ackermann: Und die Auswahl der Unternehmen, die Vordefinition, die würde mich noch interessieren. Waren das Unternehmen, mit denen Sie vorher Kontakt hatten oder waren das Unternehmen einfach nach Größe oder Mitarbeiter?

14.4 Experte: Es war sowohl als auch. Also wir...es war jetzt nicht, also die Unternehmen, oder Kontakt mit den Unternehmen resultiert jetzt nicht unmittelbar, um diese auf das Interview vorzubereiten. Es war jetzt natürlich zwangsläufig, dass ich jetzt als Wirtschaftsförderer meine Vorstellungsrunde mache, dass dann da die größten und wichtigsten Unternehmen dabei sind, aber bei denen 250 Unternehmen waren auch sehr viele Unternehmen dabei, die wo bislang eben kein persönlicher Kontakt bestand. Wo teilweise bislang auch noch keinen Kontakt zur Verwaltung bestand. Das heißt, es war in dem Fall nicht nur die Evaluierung das Ziel der Geschichte, sondern sozusagen als Kontaktvorbereitung in Angriff zu nehmen, das heißt, es wurde auch mal dann als Anlass zu nehmen bei den Unternehmen mal vorbeizuschauen und zu sehen, ob das Probleme, was den Standort anbelangt oder was das Unternehmen anbelangt vorhanden sind.

Ackermann: Was ist denn mit den Ergebnissen der Umfrage passiert?

14.5 Experte: Die Umfrage wurde zum einen hier verwaltungsintern soweit diskutiert und wurde auch dem Wirtschaftsausschuss hier vorgestellt und wurde dann auch in Form von einer Presskonferenz der Öffentlichkeit vorgestellt. Das war sozusagen der Umgang mit dem eigentlichen Ergebnis und darüber hinaus gab es natürlich auch noch mal die Möglichkeit, die Unternehmen hatten die Möglichkeit, wenn Gesprächsbedarf bestand oder eben Kontaktaufnahmen erwünscht ist, das im Rahmen der Umfrage natürlich kund zu tun und wir haben natürlich dann auch Unternehmen, die sehr unzufrieden, die vergleichsweise schlechte Noten gegeben haben, auch noch mal im Nachgang auch noch mal gezielt aufgesucht, um da auch noch mal nachzuhaken, wo denn in der Vergangenheit vielleicht mal was schief gelaufen ist oder wo vielleicht mal der Eindruck entstand, dass was schief gelaufen ist. Es gab mal auch im Rahmen der Umfrage die Möglichkeit, dass die Unternehmen also praktisch von der Anonymisierung zurücktreten und offen uns, also sozusagen mitteilen, wie denn ihre Antworten gelautet haben und davon haben glaube ich knapp 50% dann auch Gebrauch gemacht, was wir dann auch wieder sehr positiv interpretiert haben, dass da soweit ein positiver, ja zumindest eine tragfähige Basis für eine Zusammenarbeit vorhanden ist und auch mal erwünscht wird von den Unternehmen.

Und diese Umfrage soll, ich denk mal idealerweise so im drei-Jahres-Turnus regelmäßig wiederholt werden, dass wir auch immer sehen, was so die Fragen konkret zur Wirtschaftsförderung anbelangt und auch sehen, ob es Fortschritte gab. Man muss vielleicht vorausschicken, es ging nicht nur um die Evaluierung der Arbeit der Wirtschaftsförderung, sondern es ging auch generell um das ganze Thema Standortzufriedenheit, Bewertung von Standortfaktoren, Ausblick auf den Standort, also eine Standorteinschätzung zu geben, etc..

Ackermann: Sie haben gerade gesagt, Sie wollen dann kucken im drei-Jahres-Rhythmus, ob es Fortschritte gab. Wenn Sie von Fortschritten sprechen ist die große Frage, wie messen Sie die Fortschritte? Ist das dann ein Soll-Ist-Vergleich? Wie messen Sie, wie was in dem Zeitraum von drei Jahren und wie ist es dann heute. Oder messen Sie eine vorher definierte Zielrichtung?

14.6 Experte: Also zunächst geht es darum natürlich eine Verbesserung hinzubekommen im Vergleich zu der ersten Umfrage. Es wird sicherlich dann zu bedenken sein, wenn sich die Wirtschaftsförderung soweit etabliert hat, also auch dann die Verwaltung, die Wirtschaftsförderung in der Stadtverwaltung soweit etabliert hat, dass man sich vorstellen könnte, vielleicht

mit gewissen Zielvorgaben, was eine Benotung anbelangt zu arbeiten, aber im Moment geht es wirklich primär darum Vergleich vorher – nachher.

Was man vielleicht auch sagen muss, wo ich generell hin will, was aber unabhängig von der Evaluierung der Wirtschaftsförderung ist, ist eben eine Bewertung generell vom Wirtschaftsstandort XX, d. h. das Thema Benchmarking, weil man da natürlich schon mit Kennziffern arbeiten kann. Also generell ist das Thema, wo steht der Standort XX im Vergleich mit anderen Standorten in Deutschland und wie entwickelt er sich im Zeitablauf? Aber das betrifft jetzt nicht primär die Evaluierung der Wirtschaftsförderung.

Ackermann: Wenn Sie jetzt jemandem den Begriff Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung erklären müssten, wie würden Sie das tun? Also wie ist Ihr ganz persönliches Verständnis von Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung?

14.7 Experte: Das Verständnis wäre Wirtschaftsförderung, das vielleicht vorausschickend: Wirtschaftsförderung idealtypisch versucht ja einen positiven Impuls auf die ansässigen Unternehmen auszuführen, das ist praktisch das, was im Rahmen des für die Wirtschaftsförderung möglichen ist, positiv auf die Unternehmen einzuwirken. Dass es den Unternehmen in Führungszeichen besser geht, als wenn es keine Wirtschaftsförderung gäbe. Also das wäre zunächst so mein generelles Verständnis für Wirtschaftsförderung. Und Erfolgskontrolle wäre dann der Versuch, das irgendwie zu versuchen idealerweise zu quantifizieren, wobei das aus meiner Sicht sehr schwierig ist, weil natürlich sehr viele Einflussfaktoren auf Unternehmen generell ja da sind, die Auswirkungen haben, auf generelle Unternehmenszufriedenheit aber auch auf das ganze Thema Standortzufriedenheit. Einflussfaktoren, die außerhalb teilweise sind dessen, was Seitens der Wirtschaftsförderung möglich ist. Und das ist natürlich immer ein Grundproblem.

Aus meiner Sicht kann man nur Erfolg definieren, wenn man das eigene Handeln verbessern kann oder da einen entsprechenden Einfluss drauf hat.

Also von daher ist das ein sehr schwieriges Thema und kann aus meiner Sicht nur dann funktionieren, wenn man es herunter bricht auf einzelne konkrete Projekte. Also dass man Zielvorgaben macht bei Projekten, d. h. man hat vorher definiert, dass da sein Projekt ist, wo man davon ausgeht, dass es dem Standort und den ansässigen Unternehmen, salopp formuliert, gut tut, und dass man da gewisse Ziele, was jetzt Teilnehmerkreis, mitwirkenden Unternehmen oder sonstige positive Effekte anbelangt, dass man die versucht, im Vorfeld zu definieren und dann nach Abschluss des Projektes zu sehen, ob man eben die Ziele erreicht hat, d. h. auf Pro-

jektbasis ist es aus meiner Sicht möglich, aber was jetzt die Wirtschaftsförderung insgesamt unabhängig von Projekten anbelangt, ist es aus meiner Sicht eben nicht möglich, außerhalb von eben irgendwelchen Unternehmensbefragungen da eine Erfolgskontrolle durchzuführen.

Ackermann: Dann zum Schluss noch statistische Fragen, zum einen wie ist Ihre Wirtschaftsförderung organisiert?

14.8 Experte: Wir haben, wenn man so will, ein duales System. Wir haben schon seit mehreren Jahren eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft zusammen mit dem, also als Stadt XX zusammen mit dem Landkreis XX und auch einzelnen Umlandgemeinden, also nicht nur über den Landkreis, sondern auch direkt Gesellschafter unserer Wirtschaftsförderungsgesellschaft sind. Und eben ergänzend seit Juni 2006 eine Stabsstelle Wirtschaftsförderung, die aktuell eben durch eine Person besetzt ist, eben durch mich als Wirtschaftsförderungsbeauftragten, wobei natürlich eine Rückkopplung zum Amt für Liegenschaften da ist, weil da ja die eigentliche Gewerbeflächenvermarktung z. B. über das Amt für Liegenschaften läuft. Dazu ergänzend vielleicht haben wir noch eine regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft, wo dann auch die Stadt Mitglied ist.

Ackermann: Sie haben also auch jetzt für sich als eine Person, als ein Mitarbeiter der kommunalen Wirtschaftsförderung diese Aussagen von eben gegeben?

14.9 Experte: Ja.

Ackermann: Wissen Sie denn, ob bei den Gesellschaften Erfolgskontrolle ein Thema ist?

14.10 Experte: Weiß ich nicht, ist mir soweit nicht bekannt. Da ich in dem Fall im Aufsichtsrat von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft, also zwischen Stadt und Land, bin, wäre mir das sicherlich bekannt. Ich weiß nicht, inwiefern das intern als Arbeitsinstrument gemacht wird, aber nach außen wird da entsprechend nichts kommuniziert und nach außen heißt in dem Fall auch gegenüber den Gesellschaftern.

Ackermann: Dann sind wir auch schon am Ende, das waren meinen Fragen. Vielen Dank.