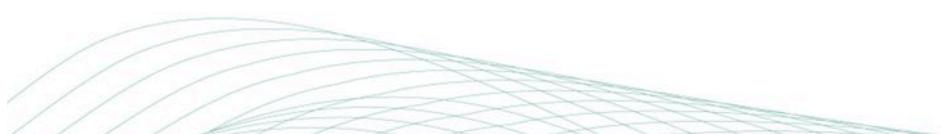


beraten.begleiten.bewegen.

Abschlussbericht – Konzept einer Neu- ausrichtung der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann „Wirtschaftsförderung 2020“

Kreis Mettmann
Amt für Digitalisierung, Organisation,
Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus
Düsseldorfer Straße 26
40822 Mettmann

9. Mai 2019



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Ausgangslage	6
2 Methodisches Vorgehen	7
3 Analysephase	9
3.1 Ergebnisse der Status-Quo-Analyse	10
3.2 Ergebnisse der Benchmark-Analyse	18
3.3 Beschreibung von Trends und Zukunftsthemen	25
4 Beteiligungsprozess	32
4.1 Ergebnisse aus den Workshops	33
4.2 Ergebnisse der Unternehmensbefragung	41
5 Konzeption	44
5.1 Erarbeitung von Aufgabenfeldern und Projektvorschlägen	45
5.2 Erarbeitung von Zielen und Szenarien	51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht der Vorgehensweise im Projekt	7
Abb. 2: aktuelle Organisationsstrukturen	10
Abb. 3: Personenbezogenen Netzwerkeaktivitäten der Kreis-Wirtschaftsförderung	11
Abb. 4: Aufgabenschwerpunkte der Kreis-Wirtschaftsförderung	13
Abb. 5: Aktuelle Softwareausstattung und –Nutzung	14
Abb. 6: Strukturen für das Wissens- und Datenmanagement	15
Abb. 7: Strukturelle Merkmale der Vergleichskreise	18
Abb. 8: Organisatorische Strukturmerkmale der Vergleichskreise	19
Abb. 9: Organisatorischer Aufbau der Vergleichskreise	19
Abb. 10: Organisatorischer Aufbau der Vergleichskreise	20
Abb. 11: Bevölkerungsentwicklung seit 2005 in den Vergleichskreisen	20
Abb. 12: Beschäftigungsquote in den Vergleichskreisen am 30.06.2017	21
Abb. 13: Arbeitslosenquote in den Vergleichskreisen im Jahresdurchschnitt 2017	21
Abb. 14: Einpendlerquoten in den Vergleichskreisen 2017	22
Abb. 15: Auspendlerquoten in den Vergleichskreisen 2017	22
Abb. 16: Einpendlerquoten in den Vergleichskreisen und in Deutschland 2017	23
Abb. 17: Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in den Vergleichskreisen 2016	24
Abb. 18: Entwicklung der Gästeübernachtungen 2012-2017 in den Vergleichskreisen	24
Abb. 19: Aktuelle Mega- und Subtrends	26
Abb. 20: Megatrend Wissensgesellschaft	27
Abb. 21: Mikrotrends mit Relevanz für die Wirtschaftsförderung	28
Abb. 22: Urbane Produktion und Stadtfabrik der Zukunft	29
Abb. 23: Thesen zur Smart City	30
Abb. 23: Entwicklungsperspektiven der Wirtschaftsförderung in Deutschland	31
Abb. 24: Flächenbedarf der befragten Unternehmen	43
Abb. 25: Identifikation von Pilot-Projekten im Rahmen des Themenscoutings	48
Abb. 26: Darstellung der Systematik zur Projektentwicklung	49
Abb. 27: Leistungsschritte zur Umsetzung von Pilot-Projekten der Kreis-Wirtschaftsförderung	49
Abb. 28: Varianten der Leistungstiefe der Kreis-Wifö bei der Umsetzung von Pilot-Projekten	50
Abb. 29: Übersicht über die vier Szenarien zur Neuausrichtung	51
Abb. 30: Kern-Elemente Szenario 1	53
Abb. 31: Kern-Elemente Szenario 2	55
Abb. 32: Kern-Elemente Szenario 3	58
Abb. 33: Kern-Elemente Szenario 4	61
Abb. 34: Zusammenfassung der wichtigsten Szenario-Elemente	64
Abb. 35: Zukunftsfähigkeit und Anpassungsbedarf der 4 Szenarien	65
Abb. 36: Übersicht über die Handlungsspielräume verschiedener Rechtsformen	67
Abb. 37: Übersicht über strukturelle Merkmale verwaltungsinterner und externer Rechtsformen	68
Abb. 38: Zukunftsfähigkeit und Anpassungsbedarf der 4 Szenarien	69

Zusammenfassung

Die kommunale und regionale Wirtschaftsförderung in Deutschland steht aktuell vor zahlreichen Herausforderungen. Einige davon, z.B. Digitalisierung der Fachkräftesicherung, werden bereits heute intensiv bearbeitet, andere wie beispielsweise Wissens- und Datenmanagement oder neue Produktionsformen (z.B. Urbane Produktion) müssen rechtzeitig angegangen werden, damit die Rahmenbedingungen am Standort langfristig wettbewerbsfähig gestaltet werden können.

Die genannten Herausforderungen bedingen einerseits, dass Aufgaben und Tätigkeiten den aktuellen Erfordernissen angepasst werden. Andererseits müssen auch Arbeitsmittel und – wo erforderlich – auch die Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung im Rahmen der Veränderungsprozesse stetig weiterentwickelt werden. Dazu werden im Rahmen dieses Abschlussberichts konzeptionelle Vorschläge zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann „Wirtschaftsförderung 2020“ gegeben.

Hierfür wurden – auf Basis einer umfangreichen Analysephase inklusive Status-Quo- und Benchmark-Analyse sowie einer Beschreibung von Trends und Zukunftsthemen – Szenarien mit konkreten Umsetzungsvorschlägen erarbeitet. Im Rahmen dieses Prozesses wurden insgesamt zwei Workshops durchgeführt. Aus der Analysephase und des Beteiligungsprozesses resultierten vier Szenarien. Diese Szenarien teilen allesamt die Vorstellung, dass die Wirtschaftsförderung als kompetenter und flexibler Dienstleister agiert, der seine Kundinnen und Kunden proaktiv unterstützt. Allgemein sind die Szenarien nicht als sich gegenseitig ausschließende Varianten zu verstehen, sondern ausgehend von den bisherigen Strukturen vielmehr im Sinne eines kontinuierlichen und organischen Entwicklungsprozesses gedacht.

Szenario 1 „Business as usual+“ basiert auf einer Fortschreibung des Status Quo. Dieses Szenario geht davon aus, dass die Arbeit der Wirtschaftsförderung in den nächsten Jahren bzw. bis auf weiteres ohne nennenswerte Integration neuer Aufgaben und die dafür erforderlichen Anpassungsmaßnahmen weitergeführt wird.

Im Rahmen des **zweiten Szenarios „Flexible Umschichtung“** werden aktuelle Herausforderungen und Zukunftsthemen punktuell aufgegriffen und in das bisherige Aufgabenspektrum und die bestehenden Strukturen integriert, ohne dass durchgreifende Änderungen in beiden Bereichen erforderlich sind.

Das **Szenario 3 „Proaktives Ideen- und Projektmanagement“** greift aktuelle Herausforderungen und Zukunftsthemen regelmäßig und gezielt auf und integrierte diese in das bisherige Aufgabenspektrum und die bestehenden Strukturen. Die Kreis-Wirtschaftsförderung agiert hierbei als Ideengeber, Projektmanager und Dienstleister für die kreisangehörigen Städte und auf gleicher Augenhöhe mit diesen.

Das **Szenario 4 „Agilität mit hohem Gestaltungsspielraum im Kreis“** basiert auf einer eher langfristigen Perspektive zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung. Es stellt sozusagen

gen eine optionale Variante dar, die realisiert werden kann, wenn die dafür erforderlichen Voraussetzungen gegeben sind. Langfristig und auf Kreisebene betrachtet dient dieses Szenario zur strategischen Absicherung der operativen Tätigkeit der Wirtschaftsförderung in den kreisangehörigen Städten.

Für die Umsetzung im Rahmen der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung empfiehlt ExperConsult das **Szenario 3 „Proaktives Ideen- und Projektmanagement“**.

1 Ausgangslage

Der Kreis Mettmann mit seinen zehn kreisangehörigen Städten zählt mit ca. 480.000 Einwohnern zu den bevölkerungsreichsten Kreisen Nordrhein-Westfalens. Er liegt in einer der am stärksten verdichteten Regionen Deutschlands in direkter Nachbarschaft zu den Ballungsräumen Düsseldorf und Köln, dem Ruhrgebiet und dem Bergischen Städtedreieck. Kleine und mittlere Unternehmen prägen die Wirtschaftsstruktur des Kreises Mettmann mit seinen zehn kreisangehörigen Städten.

Namhafte Global Player wie der Textilhersteller Esprit oder der Entwickler von molekularer Diagnostik Qiagen haben hier ihr Zuhause gefunden. Die Branchen Bio-GenTec, Be- und Verarbeitung von Metall, Automotive und Maschinenbau, Schließ-, Sicherungstechnik sowie IT sind besonders stark vertreten.

Bereits 2001 wurde unter Einbeziehung der Wirtschaft, der Politik, der zehn kreisangehörigen (ka) Städte, der Interessensvertretungen der Wirtschaft und externer Experten offen über die Optionen und Aufgaben einer Wirtschaftsförderung diskutiert. Die Ergebnisse dieses Dialogs wurden im Januar 2002 in ein Zielkonzept Wirtschaftsförderung zusammengefasst.

Diese Basis stellt seitdem das Fundament der Arbeit der Wirtschaftsförderung dar und wird weiterhin sukzessive umgesetzt, notwendig modifiziert und auf die aktuellen Belange angepasst.

Nunmehr soll eine Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung des Kreises erfolgen. Diese wird von einer breiten Analyse der bisherigen Tätigkeitsfelder und Kooperationen sowie einer Bewertung der allgemeinen Aktivitäten im Bereich der Wirtschaftsförderungseinrichtungen unter Einbeziehung der ka Städte sowie der lokalen und regionalen Akteure getragen. Für die Analyse wurde auch eine Gesamtbetrachtung im Kontext zu anderen vergleichbaren Wirtschaftsregionen im Rahmen eines Benchmarks durchgeführt.

Eine Wirtschaftsraumanalyse Düsseldorf-Kreis Mettmann liegt aus dem Jahr 2015 in Form eines Integrierten regionalen Handlungskonzeptes vor und wurde zum 01.12.2018 aktualisiert. Auf diese Daten wurde u.a. zur Erarbeitung des Konzepts „Wirtschaftsförderung 2020“ zurückgegriffen.

2 Methodisches Vorgehen

Das Projekt wurde in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den leitenden Mitarbeitern der Abteilung für Wirtschaftsförderung bearbeitet. Auf eine Einbindung des gesamten Teams und auch der Vertreter der Wirtschaftsförderungen der ka Städte wurde großer Wert gelegt.

Daher stellt sich der Projektablauf vor allem anhand folgender Termine und Meilensteine dar:

Abb. 1: Übersicht der Vorgehensweise im Projekt

Datum	Termin	Inhaltlicher Schwerpunkt
16.05	Präsentation AWKT	Präsentation im Wirtschaftsförderungsausschuss
19. KW	Abstimmung	Feedbackphase zum Berichtsentwurf durch die ka Städte
29.04.	Abschlussgespräch	Vorstellung und Abstimmung des Berichtsentwurfes
25.04.	Abstimmungsgespräch	Verzahnung mit dem Tourismuskonzept
04.04.	Abstimmungsgespräch	Erörterung der Umsetzungskonzepte / Szenarien
20.03.	Abstimmungsgespräch	Prämissen der Szenarientwicklung
12.03.	Workshop	Zielfindungs- und Strategieworkshop der Kreis-Wifö
20.02.	Workshop	mit den kreisangehörigen Städten
04.02.	Abstimmungsgespräch	Aus- und Bewertung der Benchmark-Analyse/Handlungskonzept
28.01.	Unternehmensbefragung	mit ca. 20 Unternehmen pro kreisangehörige Stadt
23.01.	Abstimmungsgespräch	Status-Quo-Analyse
08.01.	Auftaktgespräch	Status-Quo-Analyse und Benchmark Analyse

Von besonderer Bedeutung war zudem der Strategieworkshop mit den Vertretern der ka Städte am 20. Februar, an dem die aus allen Wirtschaftsförderungen der ka Städte jeweils eine oder mehrere Personen teilgenommen haben. In diesem Workshop wurde u.a. gemeinsam mit den Wirtschaftsförderungen aus den ka Städten die aktuelle und zukünftige Rolle der Kreis-Wirtschaftsförderung diskutiert. Zudem wurden konkrete Vorschläge erarbeitet, welche Aufgaben die Kreis-Wirtschaftsförderung aus Sicht der ka Städte zukünftig (stärker) wahrnehmen soll. Die Workshop-Ergebnisse werden ab Seite 32 beschrieben.

Am 12. März wurde ein interner Strategieworkshop mit den Mitarbeitern der Kreis-Wirtschaftsförderung durchgeführt, an dem bis auf eine Ausnahme alle Mitarbeiter des Amtes 10 der Kreisverwaltung Abt. Wirtschaftsförderung anwesend waren und mitarbeiten konnten.

In den Abstimmungsterminen wurde die inhaltliche und strategische Stoßrichtung des Projektes immer wieder mit dem Auftraggeber abgeglichen und verfeinert.

Die Status-Quo Analyse erfolgte überwiegend durch Interviews und Analysen von Dokumenten, die vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt wurden. Dazu wurden u.a. alle Arbeitsberei-

che, Aufgaben und Tätigkeiten, EDV-Ausstattung und –Nutzung sowie weitere inhaltliche und organisatorische Aspekte dezidiert analysiert und mit dem Auftraggeber besprochen.

Sowohl die Benchmark-Analyse als auch die Erarbeitung wichtiger Trends und Zukunftsthemen erfolgten hauptsächlich durch (Online-) Recherche-Arbeiten durch ExperConsult und folgende Aufbereitung der Ergebnisse.

Eine Unternehmensbefragung wurde online kreisweit durchgeführt, konnte aber nur auf Basis von ca. 20 auswertbaren Rückläufern als nicht repräsentatives Meinungsbild verarbeitet werden.

Die auf den Beteiligungsprozess mit Workshops und Befragung folgende Konzeptionsphase basiert auf allen vorangegangenen Analyse- und Arbeitsschritten und beinhaltet die Erarbeitung von neuen Zielen, Projekten und Aufgaben der Kreis-Wirtschaftsförderung in mehreren Szenarien als Entscheidungsvorlage für die Politik.

3 Analysephase

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analysephase vorgestellt. Hierzu gehört zuerst die Status-Quo-Analyse der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann. Diese umfasst unterschiedlichste Themenbereiche: In einem ersten Schritt wurde die interne Organisationsstruktur betrachtet sowie Aufgaben und Tätigkeiten neben dem konkreten Personal, das diese Aufgaben und Tätigkeiten übernimmt. In einem zweiten Schritt ging es um die EDV-Struktur, das Thema Wissens- und Datenmanagement sowie die Social-Media-Aktivitäten. In einem dritten und letzten Schritt zur Status-Quo-Analyse wurde der Workflow zusammen mit den internen Arbeitsabläufen analysiert. Auch das Thema Controlling bzw. Kennzahlen im Zusammenspiel mit einem Qualitätsmanagement u. a. wurde besprochen.

Im Rahmen der Benchmark-Analyse wurden folgende Kreis-Wirtschaftsförderungen untersucht und mit dem Kreis Mettmann verglichen:

- Kreis Recklinghausen (Nordrhein-Westfalen)
- Kreis Steinfurt (Nordrhein-Westfalen)
- Main-Kinzig-Kreis (Hessen)
- Rems-Murr-Kreis (Baden-Württemberg)

Hierzu wurden die wesentlichen Strukturdaten erhoben, u. a. zu den thematischen Schwerpunkten Bevölkerung, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Pendlerstrukturen, Tourismus, aber auch zu den Organisationsformen der verglichenen Wirtschaftsförderungen, dem Personal (Vollzeit-äquivalente), Budgets sowie Aufgabenprofilen.

Um die Kreis-Wirtschaftsförderung Mettmanns zukunftsfähig auszurichten, bedarf es auch einer Analyse und Beschreibung von Trends und Zukunftsthemen. Dabei wurden Megatrends ausgemacht, vorgestellt und die Auswirkungen auf den Kreis Mettmann skizziert.

Die Analyseergebnisse, wie Sie in diesem Kapitel vorgestellt werden, geben immer nur einen kleinen Teil der erarbeiteten Ergebnisse wieder. Aufgrund des Umfangs an Materialien wurde sich für den vorliegenden Abschlussbericht auf die wesentlichen Daten und Grafiken fokussiert.

3.1 Ergebnisse der Status-Quo-Analyse

Im Rahmen der Status-Quo-Analyse wurden diverse Aspekte analysiert. Dazu gehört die Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung im Amt 10 für Digitalisierung, Organisation, Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus sowie die Analyse der Aufgaben und Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einer Aufstellung des Personals. Darüber hinaus wurde eine Analyse der EDV-Struktur, des Wissens- und Datenmanagements sowie der Social-Media-Aktivitäten der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann vorgenommen. Zudem wurde der Workflow mit den internen Arbeitsabläufen erhoben und das Controlling bzw. die Kennzahlen betrachtet.

Organisationsstruktur – Aufgaben und Tätigkeiten – Personal

Bei der Organisationsstruktur des Amtes 10 für Digitalisierung, Organisation, Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus des Kreises Mettmann handelt es sich um eine klassische hierarchische Gliederung:

Abb. 2: aktuelle Organisationsstrukturen



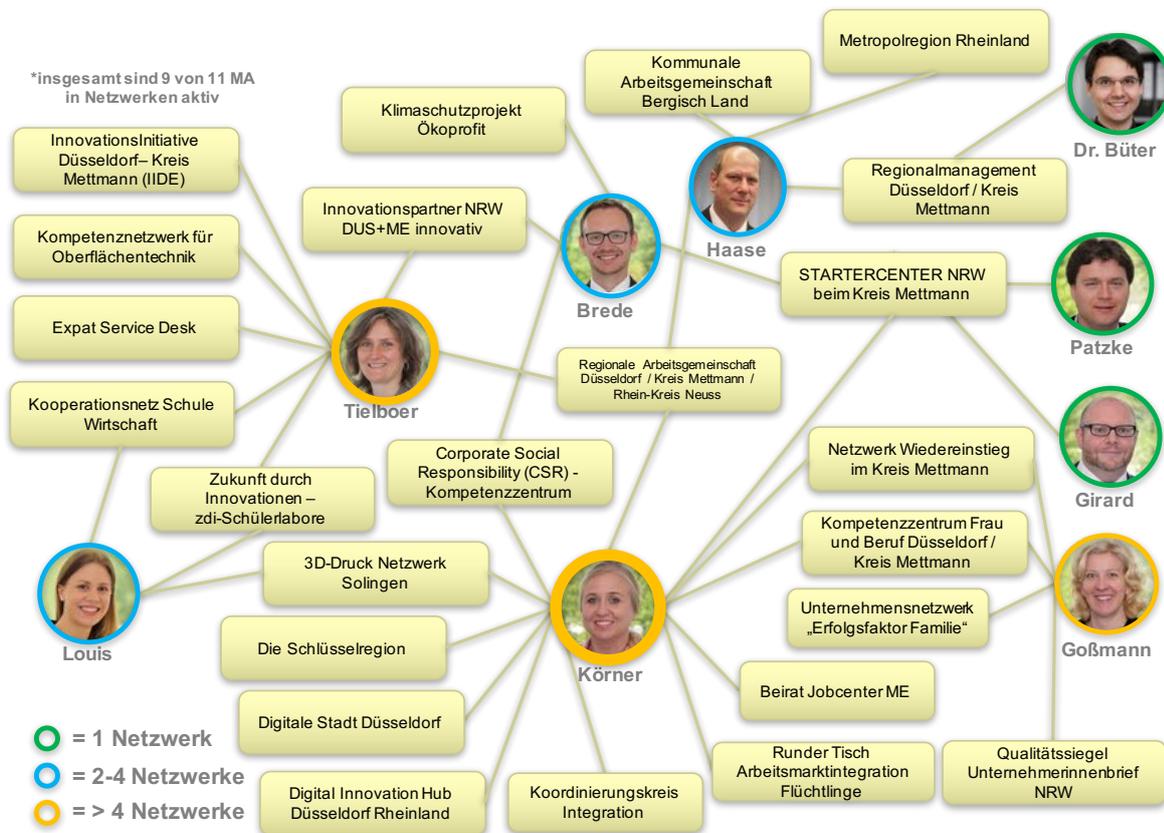
Quelle: Eigene Darstellung

Die Abteilung 10-3, die Wirtschaftsförderung, ist in zwei Sachgebiete unterteilt. Auf der einen Seite gibt es das Sachgebiet Firmen- und Gründungsservice mit derzeit insgesamt sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf der anderen Seite steht das Sachgebiet Regionalmarketing und Regionalwirtschaft mit derzeit vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wobei hier zusätzlich noch zwei Stellen eingeplant sind, die bisher noch nicht besetzt sind.

Zur Personalstruktur lässt sich sagen, dass diese in Bezug auf die erhobenen Gehaltsstufen ausgewogen ist und unterschiedliche Qualifikationen wie Berufe umfasst. Dabei stehen sich fünf klassische Verwaltungslaufbahnen und sechs externe Qualifikationen gleichrangig gegenüber. Demnach entspricht die Qualifikationsstruktur im Großen und Ganzen den Aufgaben und Tätigkeiten, wie sie derzeit im Rahmen der Wirtschaftsförderung ausgefüllt werden. Dabei liegt der Stellenumfang der Vollzeitäquivalente bei insgesamt 9,64 – im Durchschnitt entspricht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter somit 0,87 Vollzeitäquivalenten. Im Vergleich zu anderen Kreisen vergleichbarer Größenordnung liegt die Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insgesamt eher im Mittelfeld bzw. am unteren Rand der Personalausstattung – die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Wirtschaftsförderungen in Städten und Kreisen mit 250.000 bis 500.000 Einwohnerinnen und Einwohnern liegt bei ca. 13 Personen¹. Darüber hinaus war die Höhe der aufgewendeten Aus- und Fortbildungskosten für das Personal der Kreis-Wirtschaftsförderung im Jahr 2018 relativ gering, da vornehmlich kostenfreie Weiterbildungsangebote des Landes NRW wahrgenommen wurden.

Ein besonderer Fokus der Kreis-Wirtschaftsförderung liegt auf der Netzwerkarbeit. In dieser Hinsicht sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr gut vernetzt. Dementsprechend nimmt diese auch einen großen Anteil der Arbeitszeit ein. Einen Überblick über die Vernetzung wird in folgender Grafik gegeben:

Abb. 3: Personenbezogenen Netzwerkeaktivitäten der Kreis-Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung

¹ Erfahrungswert von ExperConsult

Zu den aktuellen Projekten der Kreis-Wirtschaftsförderung zählen Projekte, welche die Bereiche Fachkräfte, Standortmarketing und Existenzgründung adressieren:

Fachkräfte:

- Netzwerk W(iedereinstieg)
- Competentia NRW
- Expat Service Desk
- Kooperationsnetz Schule-Wirtschaft (KSW)
- zdi-Schülerlabor (zdi = Zukunft durch Innovation)
- zdi-Netzwerk (zdi = Zukunft durch Innovation)

Standortmarketing:

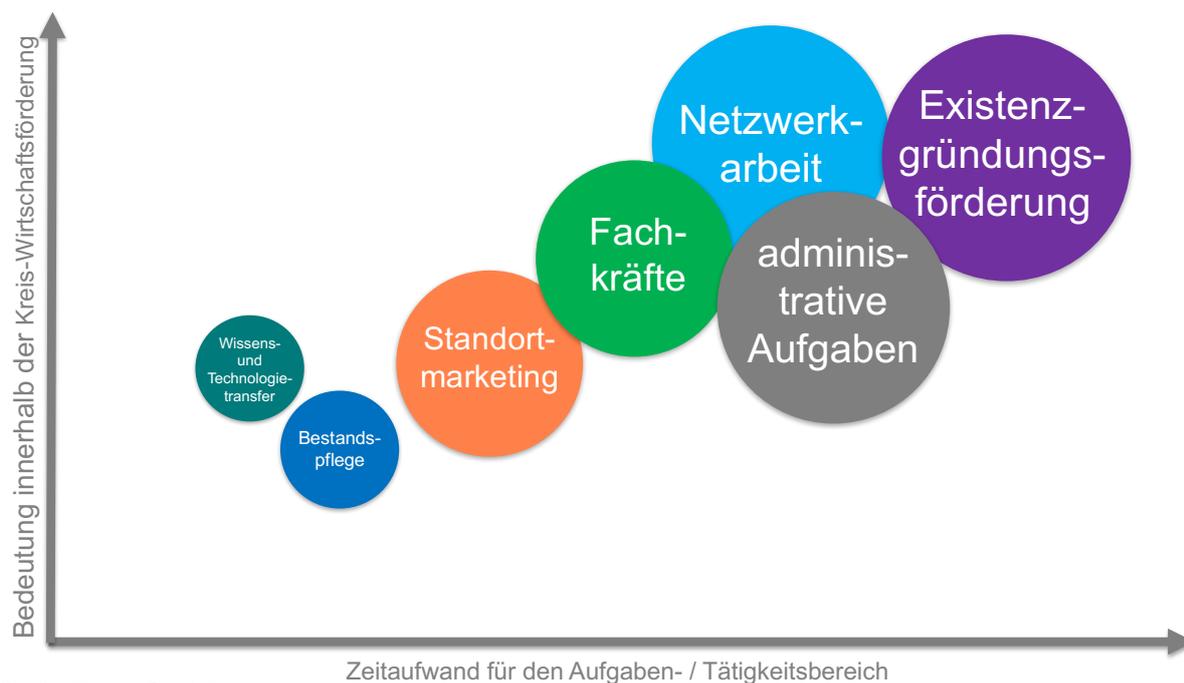
- ExpoReal-Messestand
- polis convention
- meet the neanderland

Existenzgründung:

- STARTER-CENTER NRW
- Gründerstipendium NRW
- Unternehmerinnenbrief NRW

ExperConsult hat die Aufgabenschwerpunkte sowie den zeitlichen Aufwand dieser Aufgaben nach der Auswertung der vorliegenden Unterlagen zu den aktuellen Tätigkeiten auf Basis von Bewertungen der Kreis-Wirtschaftsförderung wie folgt eingeschätzt. Einzelne Aufgaben und Tätigkeiten haben dort eine aktuelle sowie eine zukünftig angestrebte Priorisierung zugeteilt bekommen. Dabei lagen quantitative Angaben nicht konkret vor bzw. wurden nicht im Detail abgefragt, die Abbildung gibt mehr ein tendenzielles Bild wieder:

Abb. 4: Aufgabenschwerpunkte der Kreis-Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung

Die große Bedeutung der Netzwerkarbeit wird auch in dieser Grafik deutlich, doch auch die Förderung von Existenzgründungen (STARTERCENTER NRW) sowie administrative Aufgaben nehmen derzeit viel Arbeitszeit ein und haben eine hohe Bedeutung. In diesem Zuge sind auch noch Aufgaben in Bezug auf Fachkräfte und Standortmarketing zu nennen – Wissens- und Technologietransfer sowie Bestandspflege spielen derzeit eine eher untergeordnete Rolle, sowohl in der Wahrnehmung zur Bedeutung dieser Aufgabenbereiche als auch im Anteil an der dafür aufgewendeten Arbeitszeit. Was die Bestandspflege angeht, typischerweise ein klassischer Schwerpunktbereich von Wirtschaftsförderung, liegt dies an der Besonderheit einer Kreis-Wirtschaftsförderung – die Bestandspflege wird von den Städten selbst wahrgenommen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann einer klassischen internen Verwaltungslösung mit Abteilungen und Sachgebieten entspricht. In diesem Sinne sind auch die entsprechenden Informationsflüsse und Entscheidungsbefugnisse geregelt. Die Themen der Existenzgründungsberatung (STARTERCENTER NRW), der Netzwerk- bzw. Gremienarbeit sowie zum Teil interne Verwaltungsaufgaben haben eine hohe Bedeutung. Diesen Bereichen und Tätigkeiten werden jeweils auch relativ hoch eingeschätzte Zeitaufwände beigemessen. In puncto Arbeitszeit sticht vor allem auch die intensive Beteiligung in und an Netzwerken sowie die Teilnahme an Arbeitskreisen u. Ä. hervor. Dabei sind die detaillierten Zeitanteile für einzelne Aufgaben und Tätigkeiten jedoch nur bei wenigen Ausnahmen bekannt – diese werden bislang nicht erfasst, sodass eine genaue Evaluierung in dieser Hinsicht (noch) nicht möglich ist.

EDV-Struktur – Wissens- und Datenmanagement – Social Media

In diesem Abschnitt wird neben der EDV-Struktur auch das Wissens- und Datenmanagement sowie der Social-Media-Auftritt des Kreises Mettmann betrachtet. Im Rahmen der EDV-Struktur werden auch die genutzten Softwareprogramme analysiert. Von den insgesamt elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreis-Wirtschaftsförderung nutzen alle Microsoft-Office-Produkte sowie Atoss, das hausinterne Programm für die Zeiterfassung. Agresso, ebenfalls hausintern, wird von fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Buchungen genutzt. Ebenso nutzen fünf Personen Session, das hausinterne Vorlagenmanagementsystem. Lediglich drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benutzen das hausinterne Raumbuchungssystem.

In der nachfolgenden Abbildung wird ein Überblick über die Softwareprogramme gegeben. Dabei wird auch zwischen einer sehr hohen, einer hohen sowie einer sehr geringen täglichen Nutzung im täglichen Geschäft unterschieden. Zusätzlich wird unterschieden, ob es sich um eine sehr hohe oder sehr geringe Bedeutung für die Arbeit der Wirtschaftsförderung handelt. Es wird deutlich, dass Microsoft-Office-Produkte, insbesondere Excel, dominant sind und sowohl sehr stark genutzt werden, als auch eine sehr hohe arbeitsrelevante Bedeutung aufweisen. Ebenfalls wird Atoss sehr stark genutzt, allerdings dient dies primär der internen Steuerung. Unter den Zahlen eins bis elf sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreis-Wirtschaftsförderung dargestellt.

Abb. 5: Aktuelle Softwareausstattung und –Nutzung

Software	Nutzung wofür?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Microsoft Office Produkte		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
→ Microsoft Excel	Verwaltung der Unternehmenskontakte; verschiedene Excel-Listen je nach Aufgabengebiet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Agresso (hausintern)	Buchungen	X	X					X	X		X	
Atoss (hausintern)	Zeiterfassung	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Session (hausintern)	Vorlagenmanagementsystem	X	X			X		X	X			
Raumbuchungssystem (hausintern)	Verwaltung der Raumbuchungen					O	O				O	

Legende:

Sehr hohe Nutzung im täglichen Geschäft

Hohe tägliche Nutzung im täglichen Geschäft

Sehr geringe Nutzung im täglichen Geschäft

X Sehr hohe Bedeutung für die Arbeit der Wirtschaftsförderung

O Sehr geringe Bedeutung für die Arbeit der Wirtschaftsförderung

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Analyse des Wissens- und Datenmanagements wurden die wesentlichen Aktivitäten zusammengetragen und kategorisiert. Hier wurden die regelmäßige Erhebung sowie die Erhebung alle 6 bis 12 Monate unterschieden. Zusätzlich wurde der Erhebungszeitpunkt unterschieden: „Erhebung laufend nach den Gesprächen“, „Erhebung nach den Veranstaltungen“ und „Erhebungszeitpunkt nicht definiert“. Dabei wird deutlich, dass die Microsoft-Office-

Produkte auch hier bei der Verarbeitung wesentlich sind: Dokumentationen und allgemein die Verarbeitung von Informationen wird im Word-, Excel- und PDF-Format vorgenommen. Unter den Zahlen eins bis elf sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreis-Wirtschaftsförderung dargestellt.

Abb. 6: Strukturen für das Wissens- und Datenmanagement

Art	Dokumentation / Verarbeitung	Sicherung	Weitergabe an Dritte (extern)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Extern (Expat-Service-Desk)
Infos aus Beratungsgesprächen mit Kunden des Firmen- und Gründungsservice (z.B. Gründer, Unternehmen, BerufsrückkehrerInnen)	Vermerk, Bericht, Datenerfassung	Word-Datei, Excel-Liste	nein				X	X	X	X					
Zustand der KSW-Lernpartnerschaften	Excel-Liste „Ampel-Liste“	Excel-Format	Landrat											---	
Infos zu den einzelnen KSW-Lernpartnerschaften mit aktuellem Sachstand und Planungen	Vermerke, Mitschriften, Protokolle	Word-Datei	nein											X	
Infos zum Sachstand zdi-Netzwerk	Fortführung der 6 Teilkonzepte zum zdi-Netzwerk KME	Word-Dateien	an zdi-Geschäftsstelle											X	
Teilnehmer (Expats, Unternehmen) an Expat-Service-Desk Veranstaltungen	Teilnehmerlisten	PDF-Datei	nein												O

Es handelt sich vorrangig um die Dokumentation von bestehenden Vorgängen.

Legende:
 Regelmäßige Erhebung
 Erhebung alle 6-12 Monate
 X Erhebung laufend nach den Gesprächen
 O Erhebung nach den Veranstaltungen
 --- Erhebungszeitpunkt nicht definiert

Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich des Status Quo der Social-Media-Aktivitäten lässt sich festhalten, dass das STARTERCENTER NRW die Websites des Landwirtschaftsministeriums und den dortigen Facebook-Auftritt nutzt. Darüber hinaus werden die offiziellen Seiten des Landes zum Unternehmerinnenbrief NRW und zum Netzwerk Wiedereinstieg für die eigenen Veranstaltungen und Aktivitäten genutzt. Zusätzlich gibt es allerdings keine offiziellen Social-Media-Aktivitäten, da diese bisher hausweit nicht eingeführt sind. Zurzeit bereitet die Pressestelle des Kreises ein Konzept vor, das die Nutzung von Social Media hausweit vorsieht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die EDV-Struktur den üblichen Anforderungen entspricht. Sonderprogramme zur Datenverarbeitung werden nicht genutzt. Die Erfassung und Speicherung von Adress- und Kundendaten erfolgt in Microsoft Excel. Dokumente werden in Microsoft Word erstellt. Aktives Daten- und Wissensmanagement wird bisher nicht systematisch betrieben. Es existiert kein eigenständiges Kundenbeziehungsmanagement-System (CRM-System) zur gemeinsamen Erfassung und Bearbeitung von Kundendaten und Vorgängen.

Workflow und interne Arbeitsabläufe – Controlling / Kennzahlen

In diesem Abschnitt werden die Analyseergebnisse zu den Themen Workflow und interne Arbeitsabläufe sowie Controlling/Kennzahlen vorgestellt. Zur internen Steuerung gibt es regelmäßige Dienstbesprechungen (Jour Fixe), die in der Regel einmal pro Woche innerhalb des Amtes, der Abteilungen und Sachgebiete stattfinden. Die Entscheidungsfindung findet innerhalb des Sachgebiets an die Sachgebietsleitung statt: Die Abteilungsleitung berichtet an die Amtsleitung und umgekehrt. Vorlagen, Berichte etc. werden von der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. dem jeweiligen Mitarbeiter für ihr/sein spezifisches Aufgabengebiet vorbereitet und erstellt. Innerhalb des Teams (Herr Haase, Frau Körner, Frau Tielboer) der Kreis-Wirtschaftsförderung wird über das Budget entschieden. Bezüglich der Budgetverantwortung ist zu sagen, dass Frau Körner eine Freigabebefugnis für Rechnungen über mehr als 50.000,- € sowie das Genehmigungsrecht für Vergaben in Vertretung des Amtsleiters in Höhe von 100.000,- € innehat. Frau Tielboer hat eine Freigabebefugnis für Summen bis 50.000,- €.

Als nächstes wurde das Qualitätsmanagement betrachtet. Ein solches ist im Rahmen der Landesinitiative STARTERCENTER NRW gegeben. Der QM-Beauftragte im STARTERCENTER-Team ist Herr Lars Brede. Im Rahmen von zdi („Zukunft durch Innovation“) ist dies Teil der Zertifizierung, die die zdi-Geschäftsstelle in Düsseldorf durchläuft. Ein Service-Versprechen ist nicht vorhanden – es steht aber zur Diskussion, ein solches gemeinsam mit den kreisangehörigen Städten einzurichten (als Beispiel für ein solches Serviceversprechen wurde u. a. die Gütesiegelgemeinschaft Serviceversprechen Mittelstand GSM des Kreises Recklinghausen betrachtet). Bezüglich Kundenzufriedenheitsanalysen bzw. Unternehmensbefragungen lässt sich festhalten, dass entsprechende Analysen bereits im Rahmen des STARTERCENTER NRW sowie des zdi durchgeführt wurden. Ebenso gab es bereits eine Kurzumfrage bei den kreisangehörigen Städten zur Teilnahme an der polis convention.

Im Rahmen des Controllings bzw. der Erhebung von Kennzahlen werden bereits viele Daten erhoben. Unterteilt in Leistungs- und Wirkungskennzahlen ist ein differenziertes und übersichtliches Kennzahlensystem vorhanden. Erfasst werden sowohl Mengengerüste bzw. Output-orientierte Indikatoren als auch die Wirkung und Kundenzufriedenheit (Existenzgründungsberatung).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die internen Abläufe den üblichen Standards in Wirtschaftsförderungsämtern entsprechen. Die Entscheidungsfindung und Budgetverantwortung erfolgt im Rahmen der amtsinternen Verantwortlichkeiten und ermöglicht flexible Handlungsspielräume. Wie bereits im letzten Abschnitt erwähnt ist das Kennzahlensystem differenziert und übersichtlich. Kundenzufriedenheitsanalysen werden bisher nur im Rahmen einzelner Aufgaben durchgeführt (z. B. STARTERCENTER). Darüber hinaus liegen keine Informationen zur Zufriedenheit der Unternehmen mit den Dienstleistungen der Kreis-Wirtschaftsförderung vor.

Schlussfolgerungen auf Basis der Status-Quo-Analyse

ExperConsult sieht zu folgenden Aspekten im Themenfeld „**Kundenorientierung**“ aktuell Diskussions- und Handlungsbedarf:

- Durchführung von regelmäßigen Umfragen zur Kundenzufriedenheit und Service-Bedarfen der Unternehmen
- Umsetzung des in der Diskussion befindlichen Service- / Güteversprechens
- Aufbau / Entwicklung eines kundenorientierten Wissens- und Datenmanagements
 - Konzeptentwicklung für einen sinnvollen Einsatz von Social-Media-Aktivitäten

Zu folgenden Aspekten im Themenfeld „**interne Organisation / Aufgabenstruktur**“ sehen wir aktuell Diskussionsbedarf:

- Erfassung von Zeitanteilen für einzelne Tätigkeiten (zur internen Steuerung und Ausrichtung)
- Überprüfung der zahlreichen Netzwerkaktivitäten und administrativen Aufgaben im Hinblick auf Erfordernis und Nutzen
- mittelfristig Einführung eines EDV-basierten Kundenbeziehungsmanagement-Systems (CRM-System)

Zu folgenden Aspekten im Themenfeld „**Aufgaben / Tätigkeiten**“ sehen wir aktuell Diskussionsbedarf:

- künftiger Stellenwert bzw. Intensivierung der folgenden Aufgaben
 - Innovationsförderung bzw. Wissens- und Technologietransfer
 - Ausgründungen / StartUps aus Hochschulen
 - nationales Standort- und Fachkräftemarketing (außer Messeauftritten)
 - Fachkräftebedarfe / branchenspezifisches Fachkräftemonitoring
- Einbindung der im Integrierten Handlungskonzept erarbeiteten Handlungsfelder

3.2 Ergebnisse der Benchmark-Analyse

Im Rahmen der Benchmark-Analyse wurden folgende Kreis-Wirtschaftsförderungen untersucht und mit dem Kreis Mettmann verglichen:

- Kreis Recklinghausen (Nordrhein-Westfalen)
- Kreis Steinfurt (Nordrhein-Westfalen)
- Main-Kinzig-Kreis (Hessen)
- Rems-Murr-Kreis (Baden-Württemberg)

Zunächst wurden die wesentlichen Daten verglichen, darunter gehören die Einwohnerzahl, die Zahl der Betriebe, die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort sowie der Branchenfokus des jeweiligen Standortes.

Abb. 7: Strukturelle Merkmale der Vergleichskreise

	Kreis Mettmann	Kreis Recklinghausen	Kreis Steinfurt	Main-Kinzig-Kreis	Rems-Murr-Kreis
Einwohner (31.12.2017)	485.409 (2016: 484.770)	616.824 (2016: 617.195)	446.565 (2016: 444.409)	418.208 (2016: 416.715)	* (2016: 422.698)
Betriebe (30.06.2017)	13.035 (2016: 12.891)	12.501 (2016: 12.412)	10.447 (2016: 10.303)	10.381 (2016: 10.333)	10.894 (2016: 10.873)
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort	184.913 (2016: 180.077)	163.308 (2016: 159.735)	155.230 (2016: 150.936)	133.194 (2016: 128.286)	147.809 (2016: 143.353)
Branchenfokus des Standortes	<ul style="list-style-type: none"> • Schließtechnik und Beschläge • Biotechnologie • Information und Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Chemieindustrie • Nahrungs- und Getränke-industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Maschinenbau • Nahrungsmittelindustrie • Textilindustrie • Groß- und Einzelhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne Groß-industrie • Verarbeitender Mittelstand • Innovative Handelsunternehmen • Start-Ups 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochtechnologie • Breite Gewerbe- und Industriestruktur • Maschinenbau

*Nur Daten aus 2016 verfügbar.

Quellen: Landesdatenbank IT.NRW: Bevölkerungsstand und -bewegung nach Geschlecht (ab 1977) - Gemeinden - Jahr, Stichtage 31.12.16/17, Stand: 14.01.2019; Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden, 2018: Die Bevölkerung in den hessischen Verwaltungsbezirken am 31.12.2016/17 (Ergebnisse auf Basis Zensus 2011), Stand: 14.01.2019; Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2018: Eckdaten zur Bevölkerung, Daten zum 31.12.2016, Stand: 14.01.2019; Betriebe: Statistik Bundesagentur für Arbeit am Stichtag 30.06.2016/17; SvB am Arbeitsort: Website Arbeitsmarktmonitor Arbeitsagentur, Stand: 14.01.2019; Websites der Wirtschaftsförderungen sowie die Haushaltspläne

In einem nächsten Schritt wurden die wesentlichen Kennzahlen der Wirtschaftsförderungen sowie die jeweiligen Organisationsformen miteinander verglichen. Die exorbitant hohen ordentlichen Aufwendungen der Wirtschaftsförderung des Kreises Recklinghausen sind der Tatsache geschuldet, dass hier auch der Breitbandausbau verortet und damit finanziell inkludiert ist.

Abb. 8: Organisatorische Strukturmerkmale der Vergleichskreise

	Wirtschafts- förderung Kreis Mettmann	Wirtschafts- förderung Kreis Reckling- hausen	Wirtschafts- förderungs- und Entwicklungs- gesellschaft Steinfurt (WEST) mbH ¹	Wirtschafts- förderung & digitale Infrastruktur Main-Kinzig- Kreis	Wirtschafts- förderung Rems-Murr- Kreis
Ordentliche Aufwendungen (2019)	1.172.050,- €	14.017.684,- € (inkl. Breitband- ausbau)	677.271,- € Finanzie- rung der West mbH ²	1.035.534,- €	1.202.415,- €
Personal- aufwand (2019)	619.050,- €	478.291,- €	658.895,37 € (2017)	403.553,- €	873.887
Anzahl der Stellen (Vollzeit- äquivalente) 2019	11 (9,64)	17 ³ (5,77 ⁴)	18 (-)	6 (5,5)	8 (-)

¹100 % Tochter des Kreises Steinfurt

²1.220.913,- € Gesamtaufwand im Produkt „Allgemeine Wirtschaftsförderung“ (inkl. Finanzierung des Wissens- und Technologietransfers)

³Fachdienst 18: Kreisentwicklung und Wirtschaft

⁴nur Wirtschaftsförderung

Quellen: Websites der Wirtschaftsförderungen sowie die Haushaltspläne

Mit der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt (WEST) ist die einzige GmbH unter den fünf Wirtschaftsförderungen zu finden. Die weiteren Organisationsformen als Sachgebiete, Fachdienste, Referate oder Stabsstellen sind in der folgenden Grafik aufgeführt.

Abb. 9: Organisatorischer Aufbau der Vergleichskreise

	Wirtschafts- förderung Kreis Mettmann	Wirtschafts- förderung Kreis Reckling- hausen	Wirtschafts- förderungs- und Entwicklungs- gesellschaft Steinfurt (WEST) mbH	Wirtschafts- förderung & digitale Infrastruktur Main-Kinzig-Kreis	Wirtschafts- förderung Rems-Murr-Kreis
Sachgebiete / Fachdienste / Referate	10-3 Wirtschafts- förderung ist bereits die unterste Ebene im Amt für Digitalisierung, Organisation, Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus (10); ebenfalls zu 10-3 zählt das Ressort Regionalmanagement Düsseldorf-Kreis Mettmann	Fachdienst 18 Kreisentwicklung und Wirtschaft im Fachbereich K Kreisentwicklung, Kreistag, Landrat; innerhalb des FD 18 gibt es das Ressort 1 STARTERCENTER, Ressort 2 Räumliche Planung und Verkehr & Ressort 3 Regionale und räumliche Informationssysteme	-	Referat 9 Wirtschaft, Arbeit und digitale Infrastruktur ist in Dezernat 3 angesiedelt, weitere Unterebenen gibt es hierfür formal nicht	Stabsstelle Wirtschafts- förderung ist direkt beim Landrat angesiedelt; weitere Unterebenen gibt es hierfür formal nicht

Quellen: Websites der jeweiligen Wirtschaftsförderungen

Die Handlungsfelder und Leistungen der einzelnen Kreis-Wirtschaftsförderungen wurden auf Basis einer Internetrecherche miteinander verglichen und verschnitten. Daraus ergaben sich einerseits Leistungen, die der Kreis Mettmann im Vergleich exklusiv für sich beanspruchen kann und andererseits auch im Kreis Mettmann nicht angebotene Leistungen, die von den Vergleichskreisen angeboten werden:

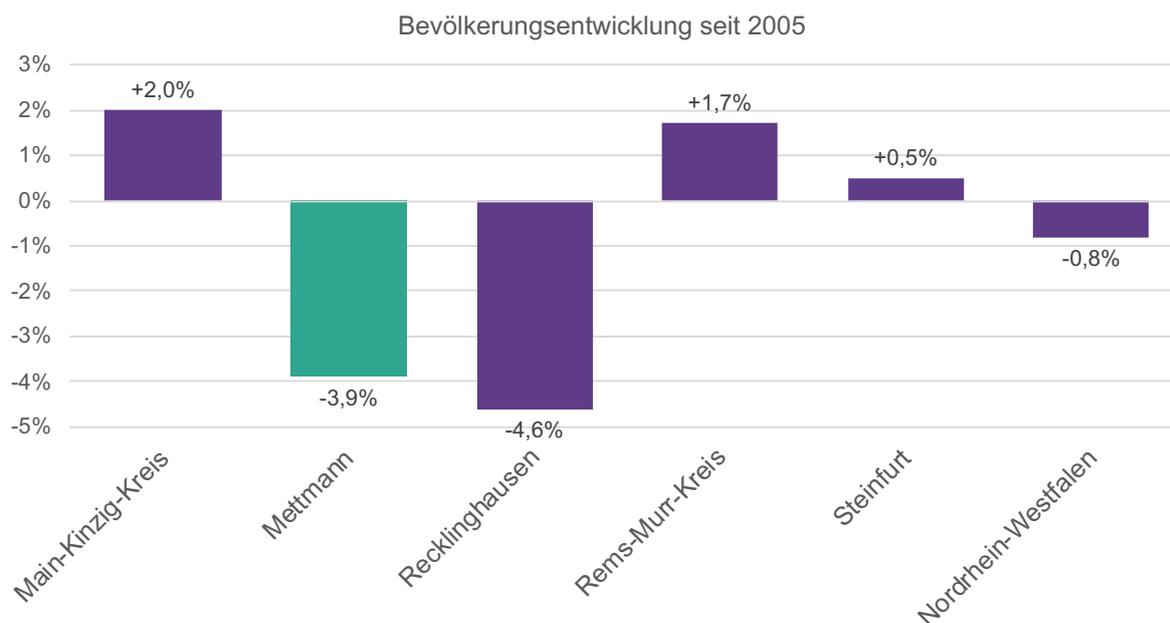
Abb. 10: Organisatorischer Aufbau der Vergleichskreise

	Wirtschaftsförderung Kreis Mettmann	Wirtschaftsförderung Kreis Recklinghausen	Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt (WEST) mbH	Wirtschaftsförderung & digitale Infrastruktur Main-Kinzig-Kreis	Wirtschaftsförderung Rems-Murr-Kreis
Was macht der Kreis Mettmann, was die Vergleichskreise nicht machen?	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Schulen, Unternehmen und Hochschulen 				
Nicht angebotene Leistungen im Kreis Mettmann		<ul style="list-style-type: none"> Flächenentwicklung für Gewerbe und Industrie Quartiersentwicklung Zukunftsthemen (wie Wirtschaft 4.0) Bereitstellung von Standortinformationen (Nutzung digitaler Medien) 	<ul style="list-style-type: none"> Information zu Immobilien und Gewerbeflächen 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Konzepten zum Einsatz digitaler Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Firmenbesuche Verbesserung der Breitbandversorgung

Quelle: Eigene Darstellung und Analyse auf Basis einer Internetrecherche

Bei der Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung in den Kreisen sowie im NRW-Vergleich seit 2005 zeigt sich, dass der Kreis Mettmann zwar minimal bessergestellt ist als der Kreis Recklinghausen, insgesamt jedoch mit -3,9 % einen recht hohen Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen hat:

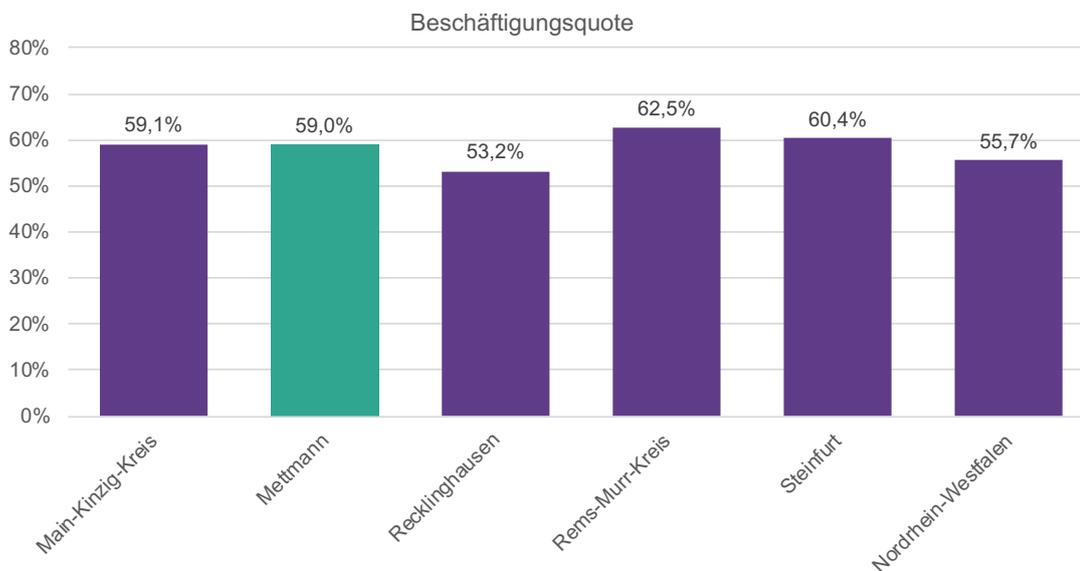
Abb. 11: Bevölkerungsentwicklung seit 2005 in den Vergleichskreisen



Quelle: Statistisches Bundesamt bzw. Statistische Landesämter (Zeitbezug: Ausgangszeitpunkt = 31.12.2005; Endzeitpunkt = 31.12.2017); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

Bei der Beschäftigungsquote liegt der Kreis Mettmann mit 59,0 % über dem Landesdurchschnitt Nordrhein-Westfalens mit 55,7 %. Auch im Vergleich mit den Vergleichskreisen steht der Kreis Mettmann hier gut da. Die Beschäftigungsquote meint in diesem Fall die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 15 bis unter 65 Jahren (nach dem Wohnortprinzip) in Bezug auf die Bevölkerung von 15 bis unter 65 Jahren.

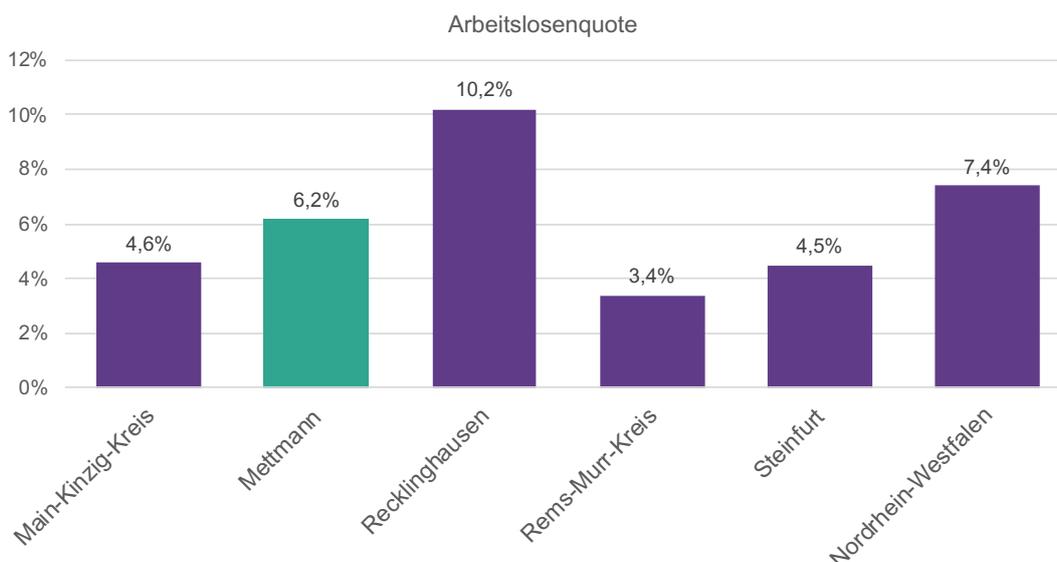
Abb. 12: Beschäftigungsquote in den Vergleichskreisen am 30.06.2017



Quelle: Zähler: SvB von 15 bis unter 65 Jahren (nach dem Wohnortprinzip), Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Nenner: Bevölkerung von 15 bis unter 65 Jahren, Statistisches Bundesamt bzw. Statistische Landesämter (Zeitbezug: 31.12.2016); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

Bei der Arbeitslosenquote liegt der Kreis Mettmann mit 6,2 % noch deutlich unter dem Landesdurchschnitt Nordrhein-Westfalens, der bei 7,4 % liegt.

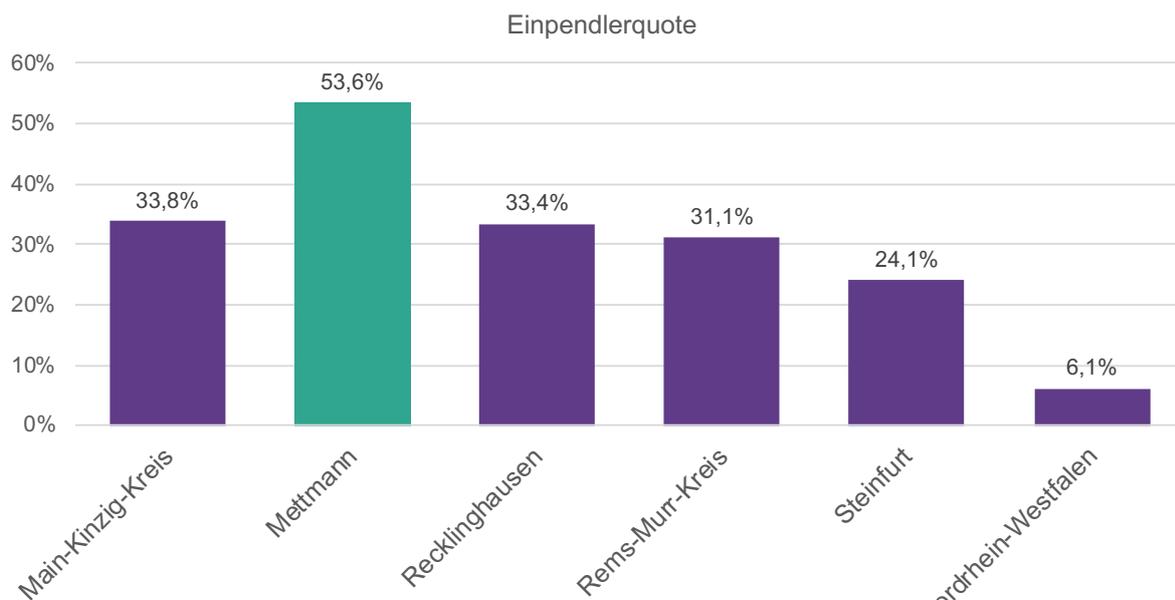
Abb. 13: Arbeitslosenquote in den Vergleichskreisen im Jahresdurchschnitt 2017



Quelle: Zähler: Arbeitslose, Statistik der BA: Arbeitslosenstatistik (Zeitbezug: Jahresdurchschnitt 2017); Nenner: Alle zivile Erwerbspersonen, Statistik der BA unter Verwendung von Daten des Statistischen Bundesamtes (wird i.d.R. im Mai überwiegend auf Basis von Daten aus dem Juni des Vorjahres neu berechnet und für 12 Monate genutzt); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

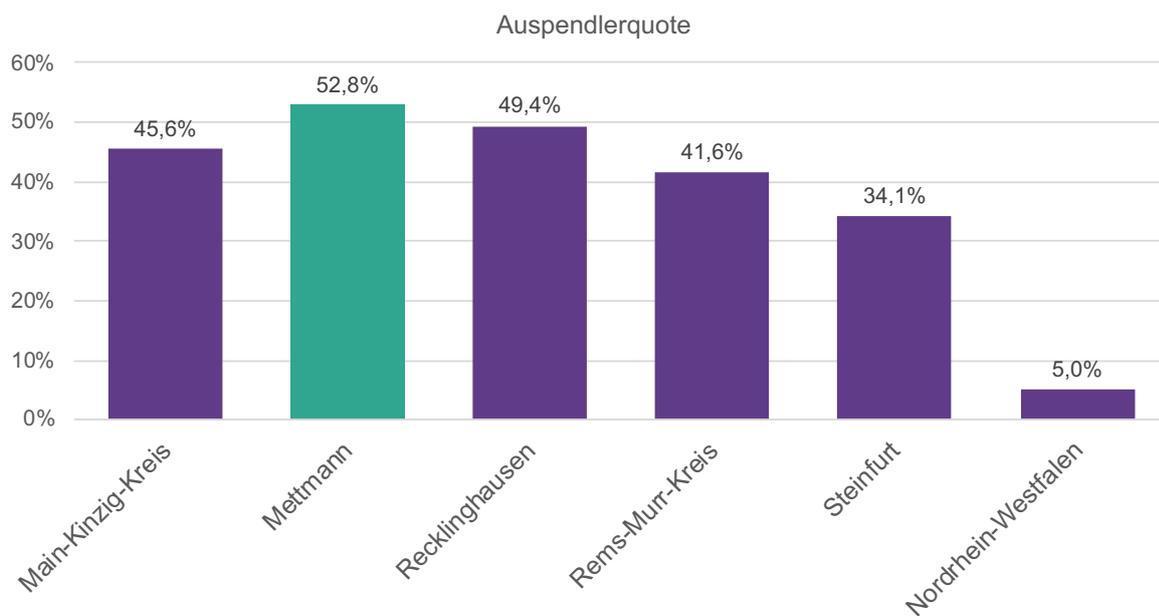
Bei den Werten der Ein- sowie Auspendlerquote weist der Kreis Mettmann sehr hohe Werte von jeweils über 50 % auf. Im Vergleich zu den Benchmarkkreisen weist insbesondere die weit überdurchschnittliche Einpendlerquote für den Kreis Mettmann auf dessen ausgesprochene Arbeitsplatzzentralität und –attraktivität hin. Der Kreis besitzt als Wirtschaftsstandort eine herausragende Bedeutung, die sich durch die wirtschaftlichen Verflechtungen zur benachbarten Landeshauptstadt Düsseldorf noch zusätzlich verstärkt.

Abb. 14: Einpendlerquoten in den Vergleichskreisen 2017



Quelle: Zähler: SvB am Arbeitsort ohne diejenigen mit Arbeitsort = Wohnort, Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Nenner: SvB insgesamt nach dem Arbeitsortprinzip, Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

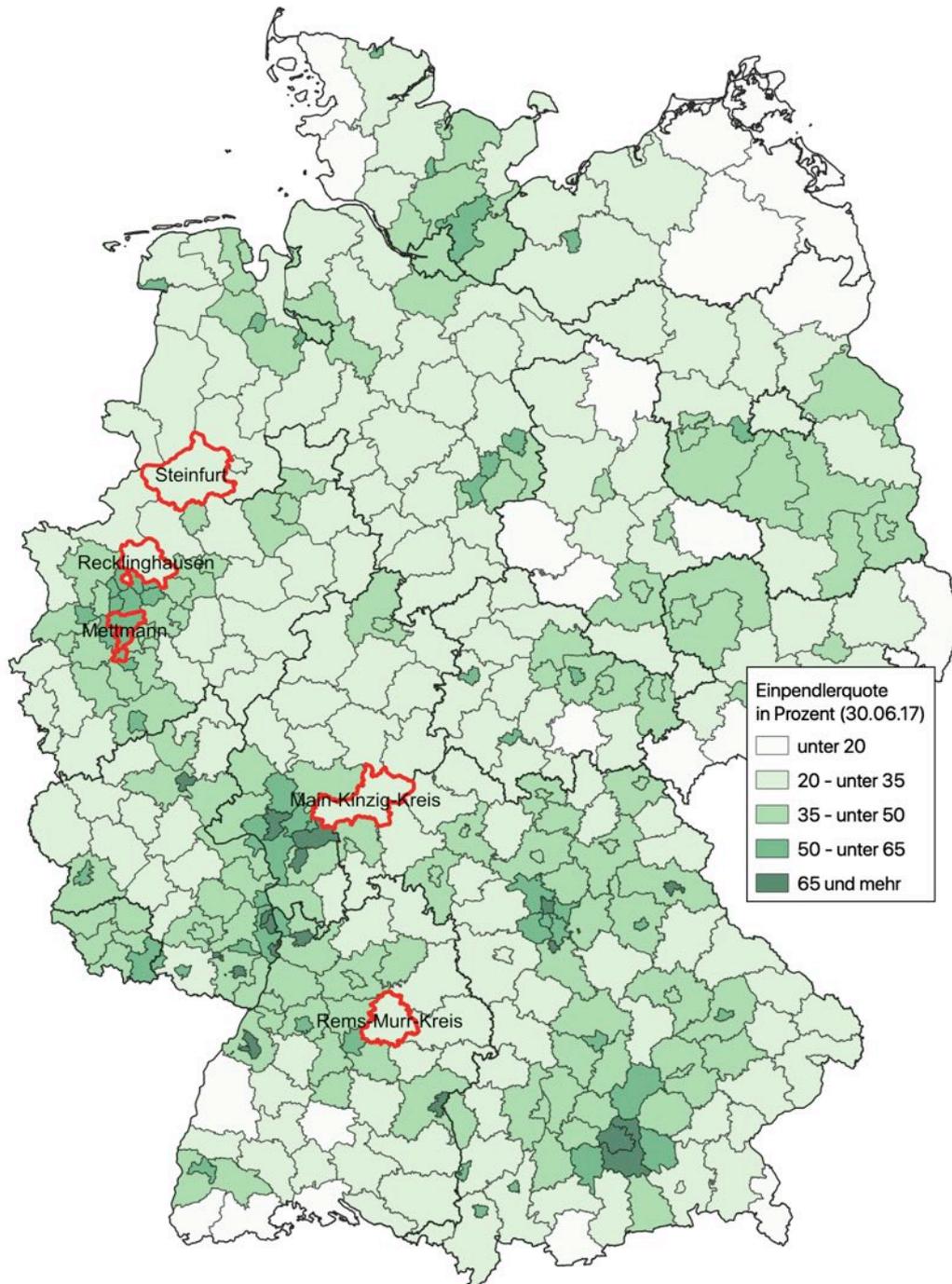
Abb. 15: Auspendlerquoten in den Vergleichskreisen 2017



Quelle: Zähler: SvB am Wohnort ohne diejenigen mit Arbeitsort = Wohnort, Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Nenner: SvB insgesamt nach dem Wohnortprinzip, Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

Auch im Vergleich mit den Benchmark-Kreisen wird die herausgehobene Stellung des Kreises Mettmann als Wirtschaftsstandort mit hoher Arbeitsmarktzentralität und -attraktivität deutlich.

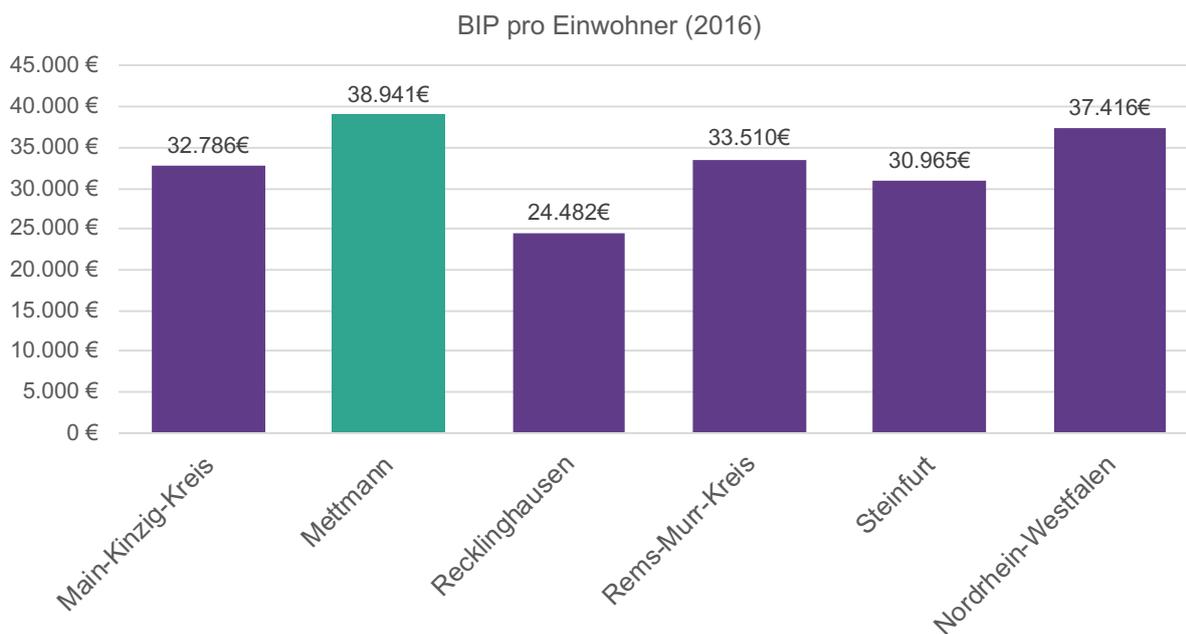
Abb. 16: Einpendlerquoten in den Vergleichskreisen und in Deutschland 2017



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Agentur für Arbeit. Zähler: SvB am Arbeitsort ohne diejenigen mit Arbeitsort = Wohnort, Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Nenner: SvB insgesamt nach dem Arbeitsortprinzip, Statistik der BA: Beschäftigungsstatistik (Zeitbezug: 30.06.2017); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

Im Vergleich der Bruttoinlandsprodukte (BIP) pro Einwohner weist der Kreis Mettmann einen sehr guten Wert auf. Sowohl auf die Vergleichskreise als auch auf den Durchschnitt Nordrhein-Westfalens bezogen ist das BIP hier mit 38.941 € pro Einwohner am höchsten.

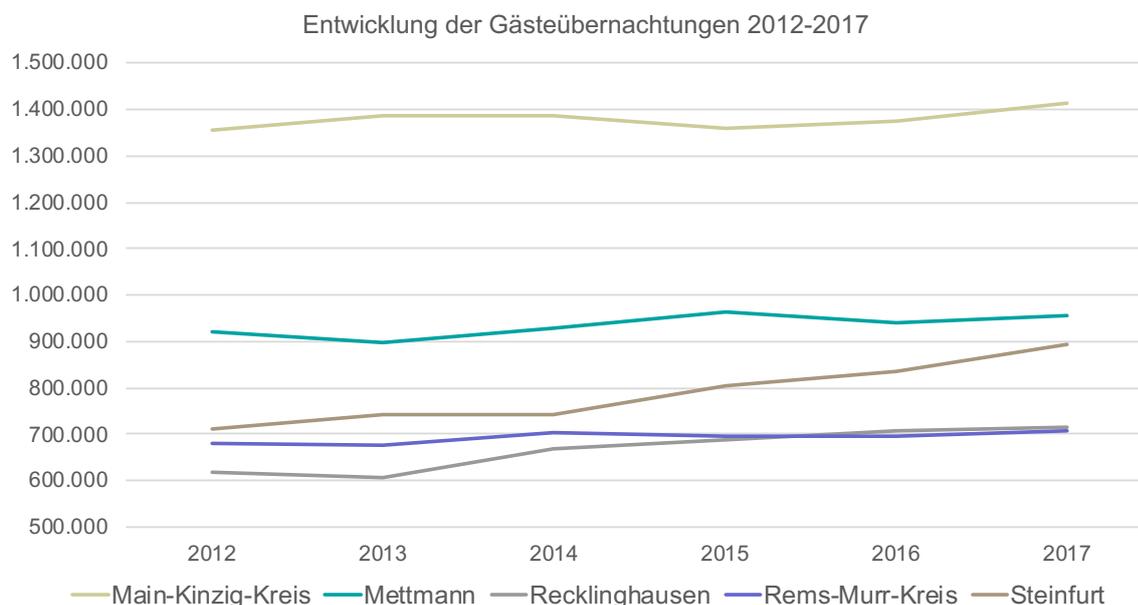
Abb. 17: Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in den Vergleichskreisen 2016



Quelle: Zähler: Das Bruttoinlandsprodukt umfasst den Wert aller innerhalb eines Wirtschaftsgebietes während einer bestimmten Periode produzierten Waren und Dienstleistungen. Es entspricht der Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbereiche zuzüglich der Gütersteuern und abzüglich der Gütersubventionen. Die Bruttowertschöpfung, die zu Herstellungspreisen bewertet wird, ergibt sich für jeden Wirtschaftsbereich aus dem Bruttoproduktionswert zu Herstellungspreisen abzüglich der Vorleistungen zu Anschaffungspreisen. Die Daten auf Agenturebene wurden auf Basis der Kreisergebnisse berechnet.; Arbeitskreis „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder“ (Zeitbezug: Jahressumme 2016); Nenner: Bevölkerung insgesamt, Arbeitskreis „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder“ (Zeitbezug: Jahresdurchschnitt 2016); Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

Zur Bewertung des touristischen Potenzials wurden auch die Gästeübernachtungen in den Kreisen von 2012 bis 2017 analysiert. Nach dem Main-Kinzig-Kreis, der um die 1,4 Mio. Gästeübernachtungen aufweist sind die Gästeübernachtungen im Kreis Mettmann mit 0,9 bis 1,0 Mio. am höchsten. Dies ist insbesondere auch auf die Nähe zur Landeshauptstadt Düsseldorf zurückzuführen und den Übernachtungen im Zuge regionaler Messen.

Abb. 18: Entwicklung der Gästeübernachtungen 2012-2017 in den Vergleichskreisen



Quelle: Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

3.3 Beschreibung von Trends und Zukunftsthemen

Durch Veränderung der lokalen bis hin zu globalen Rahmenbedingungen sieht sich die Wirtschaft grundsätzlich wie auch im Kreis Mettmann neuen bzw. wechselnden Herausforderungen ausgesetzt. In einem immer komplexer werdenden Umfeld ist es mehr denn je Aufgabe von Wirtschaftsförderung, die Unternehmen – vom Existenzgründer bis zum Bestandsunternehmen – gerade in den Situationen zu unterstützen, in denen einzelne Unternehmer und Unternehmen kaum in der Lage sind, die richtigen Antworten und Lösungen zu finden bzw. zu entwickeln.

Voraussetzung dafür, wichtige Unterstützung geben zu können, oder wenigstens für gewisse Risiken und Veränderungen zu sensibilisieren, ist, dass Wirtschaftsförderung auf allen Ebenen Trends im Auge behält, die global, aber eben auch bis hinein in die lokale Situation und Wirtschaft, Einflüsse zeigen. Wenn diese Wahrnehmung gegeben ist, hängt es von Ressourcen, Organisation, Know-how und Nachfrage-/Marktsituation ab, ob und wie daraus Angebote entwickelt werden.

In diesem Kapitel berichten wir daher kompakt über eine Trend-Recherche, die im Rahmen des Projektes durchgeführt und für die Kreis Wirtschaftsförderung aufbereitet wurde.

Es geht bei dieser Betrachtung nicht um kurzlebige „Mode“-Trends, sondern um solche sogenannten Mega-Trends, die nicht einfach wieder vorüber gehen, sondern Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig prägen bzw. verändern. Neben großen Umwälzungen können solche Mega-Trends auch für viele Veränderungen im Kleinen sorgen, die in das alltägliche Leben hineinwirken.

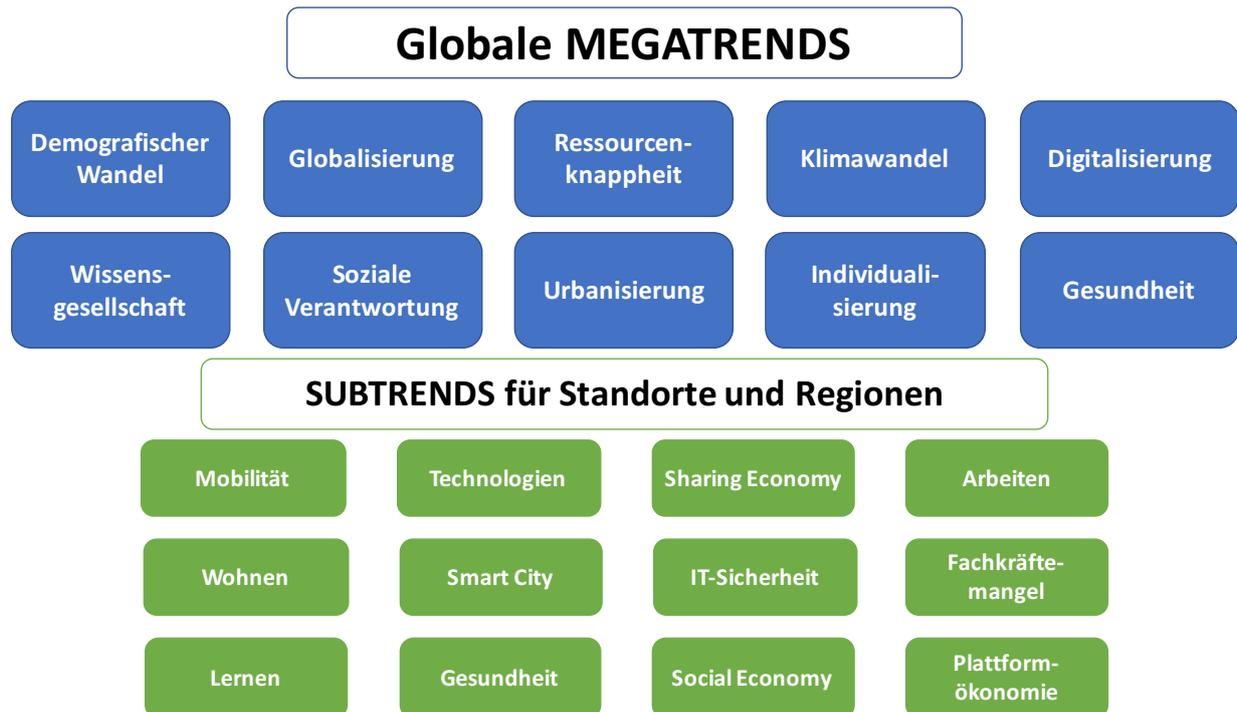
Wir entleihen hier eine Definition von Roland Berger²:

- ❑ Ein echter Mega-Trend muss Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend und nachhaltig verändern, und zwar nicht kurzfristig, sondern über Jahrzehnte hinweg. (25 - 50 Jahre)
 - ❑ Der Megatrend entsteht mit langsamem Wachstum, entwickelt sich über 30 Jahre oder mehr.
 - ❑ Sie betreffen Alle – oder jedenfalls einen Großteil der Gesellschaft/ Bevölkerung.
 - ❑ Megatrends zeigen sich global, können aber unterschiedlich stark ausgeprägt oder mit Zeitverzug auftreten.
 - ❑ Die Auswirkungen von Mega-Trends beeinflussen unternehmerische Chancen und Risiken fundamental.
- „Mega-Trends müssen wir immer mitdenken, wenn wir uns die Zukunft ausmalen.“

² Roland Berger, Weltkarte der Chancen, S. Worgall: Global Megatrends, S. 9

Wie die einzelnen aktuell vorherrschenden Trends tituliert werden, hängt etwas von den Autoren bzw. Forschern der Studien ab; Der Eine spricht von der „alternden Gesellschaft“, der Andere nennt das gleiche Phänomen „Silver Society“. Auch gibt es für große Branchen einzelne Technologie-Trends oder Entwicklungspfade, die branchenspezifisch sind. Global lassen sich aber große Strömungen identifizieren, die unabhängig von der exakten Begrifflichkeit in folgendem Schaubild wiederzufinden sind.

Abb. 19: Aktuelle Mega- und Subtrends

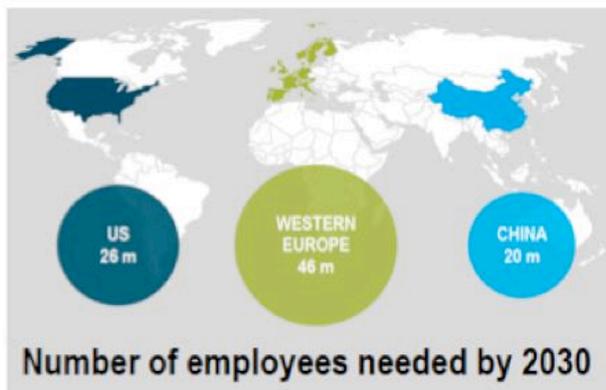


Quelle: Eigene Darstellung

Hinter den großen „Schlagworten“, die für die Trends als prägnanter Titel gewählt wurden, steht eine Vielzahl von konkreten Veränderungen, von denen einige für Jedermann nachvollziehbar sind und zusammen das große Ganze ergeben. Hier ein Auszug als Beispiel aus der globalen Wissensgesellschaft:

Abb. 20: Megatrend Wissensgesellschaft

⑥ Globale Wissensgesellschaft



- Die Verbreitung von Wissen und Demokratisierung von Wissen über das Internet nimmt zu.
- Der durchschnittliche User konsumiert 3 GB Daten pro Tag.
- Die Alphabetisierungsrate steigt weltweit auf 91 % im Jahr 2035.
- 40 % aller Frauen (8 % mehr als heute) haben einen weiterführenden Schulabschluss.
- Kampf um Talente: In Westeuropa, China und den USA stellt der Mangel an Fachkräften einen entscheidenden Engpaß dar.
- Humankapital migriert zu Standorten mit attraktiven Arbeits- und Lebensbedingungen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Operationalisierung der Themen über die zahlreichen kleinen Einzelaspekte führt einerseits dazu, dass man sich mehr darunter vorstellen kann und die Gesamtprognosen glaubwürdiger werden. Andererseits wird es über die immer kleinteiligere Zerlegung des Themas einfacher, Strategien und Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Nicht zu vergessen beim Thema Trends ist, dass es nicht nur Risiken gibt, sondern gleichzeitig auch Chancen. Chancen, die Derjenige nutzen kann, der frühzeitig genug auf Veränderungen reagiert und passende Angebote für die sich verändernde, auch völlig neue Nachfrage entwickelt.

Beispiele gibt es hierfür viele. Nehmen wir das Thema Mobilität, so entstehen völlig neue Märkte und Angebote, z. B. zu den Aspekten:

- Elektromobilität: Fahrzeuge und (Lade-)Infrastruktur
- Individuelle Mobilität auf der letzten Meile, z. B. zwischen ÖPNV und Bestimmungsort (Elektroroller, Fahrräder, Skateboards, usw.)
- Assistenzsysteme für Pkw, sowie auch für autonomes Fahren
- Portale oder Plattformen für Miet- und Shared Service-Angebote, z.B. Uber, mytaxi, sonstige Mitfahrbörsen, Tauschbörsen für (Klein-)Fahrzeuge bzw. CarSharing,
- ...bis hin zu Start-ups³, die sich für Bahn- oder Flugreisende um die Kompensation bei Verspätungen kümmern.

Die folgende Abbildung illustriert, welche Mikrotrends sich innerhalb/ unterhalb der Megatrends ausmachen lassen.

³ z. B. www.zug-erstattung.de

Abb. 21: Mikrotrends mit Relevanz für die Wirtschaftsförderung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Wirtschaftsförderung kann, wenn sie die Trends kennt bzw. erkennen kann, eine Informations- bzw. Lotsen-Funktion für die Unternehmen an ihrem Standort übernehmen, sie kann konkrete Unterstützungsangebote machen, die auf die Herausforderungen zugeschnitten sind oder auch die Bildung von Netzwerken fördern oder selbst initiieren, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Wünschenswert ist, wenn die Wirtschaftsförderung durch aktives Trend-Scouting den Unternehmen am Standort ein bis mehrere Schritte voraus sein kann. Aufgrund der Ressourcenverfügbarkeit ist dies jedoch häufig nicht möglich.

Aufgrund der unmittelbaren, konkreten Relevanz hatten wir einige Sub-Themen aus der Trendanalyse herausgegriffen, die gesonderte Erwähnung verdienen:

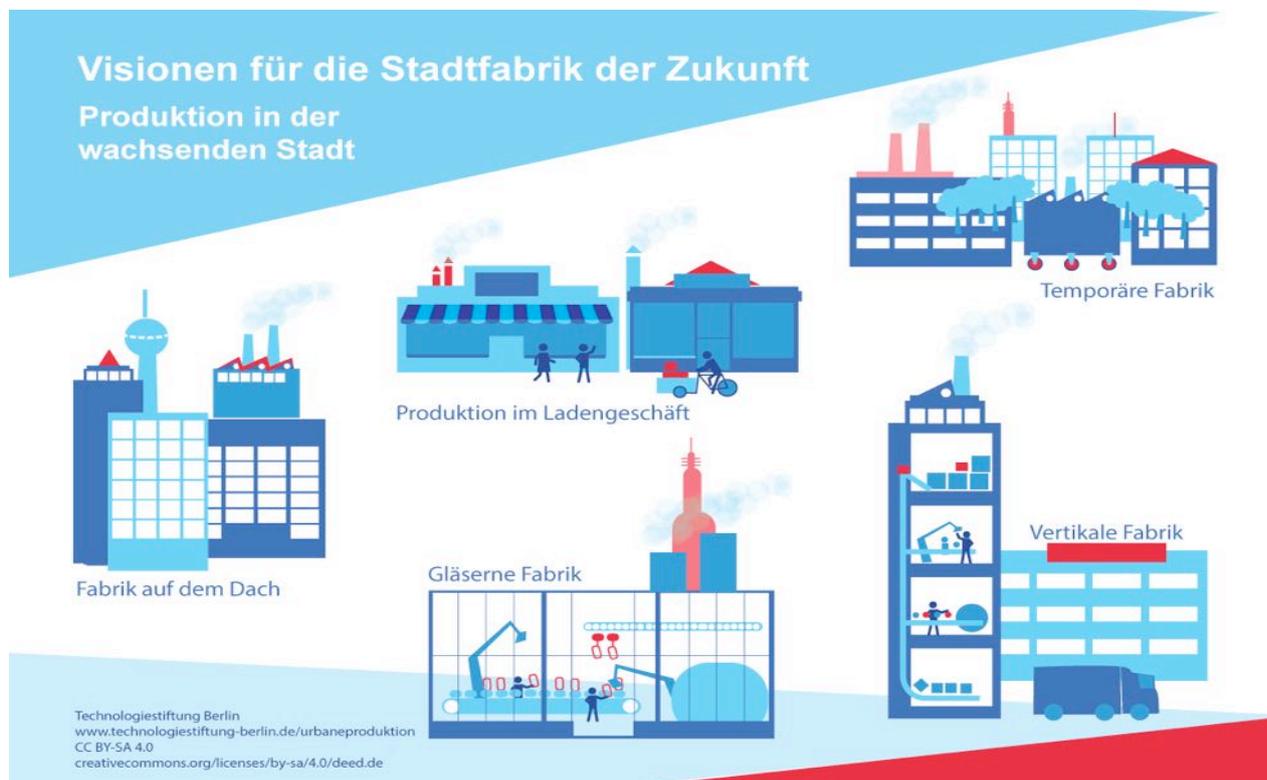
- 3D-Druck: Diese Technologie ist im Begriff, Wertschöpfungsketten radikal zu verändern; ganze Marktteilnehmer obsolet zu machen und auch erhebliche Auswirkungen auf globale Arbeitsteilung und Logistik-Prozesse zu entwickeln
- Digitalisierung, u. a. mit Themen der Datensicherheit; Bedrohung bestehender Geschäftsmodelle durch Substitution; Individualisierung von Produktion, Verlagerung von Design- und Produktions-/Prozessfunktionen auf den Kunden, uvm.
- Arbeitsräume sowohl im wörtlichen Sinne, als auch Räume für Arbeit innerhalb einer Stadt, sind in einem Wandel begriffen. Die Grenzen zwischen Arbeit und Wohnen verschwimmen. Die Anforderungen an Arbeitsplätze, Büros, Gewerbe und Handel verändern

sich im Hinblick auf die Größe von Immobilien, die Ausstattung und Aufteilung, die Lage, das Umfeld, und vieles mehr.

- Urbane Logistik: Nicht nur steigende Lieferverkehre, auch die tendenziell verschwimmende Trennung zwischen Gewerbegebieten und City bzw. Wohngebieten erfordert neue Mobilitätskonzepte und weitere kreative Antworten.

Urbane Produktion kann viele Facetten aufweisen. Produktion heute kann auf kleinstem Raum stattfinden (3D-Druck), ist nicht notwendigerweise mit Lärm- und Schmutzemissionen verbunden, ist nicht unbedingt auf Dauer angelegt. Aufgrund der wachsenden Vernetzungen, v. a. auch über die klassischen Grenzen einzelner Organisationsformen hinweg und nicht zuletzt aufgrund der wachsenden Probleme, gute Mitarbeiter zu finden, denen somit ein attraktives Umfeld geboten werden soll, will Produktion aber teilweise zurück in die City und strebt aus Platzgründen nach oben. Hier ein Schaubild für Stadtfabriken der Zukunft: ⁴

Abb. 22: Urbane Produktion und Stadtfabrik der Zukunft



Quelle: Technologiestiftung Berlin

Im Hinblick auf ein modernes Standortmanagement verdient der Begriff der Smart City besondere Erwähnung, der aktuell und schon seit den letzten 2-3 Jahren die Diskussionen zur Wirtschaftsförderung prägt.

Die Entwicklung eines Standortes zur Smart City erfordert ein ressortübergreifendes Denken und Handeln, da die Smart City viele Aspekte vereinigt, die in den Verwaltungen völlig unterschiedlich verankert sind. Themen wie Abfallwirtschaft, Netzabdeckung, Mobilität, Wissens-

⁴ Die im Bild evtl. schlecht lesbare Quellenangabe lautet: www.technologiestiftung-berlin.de/urbaneproduktion

und Datenmanagement müssen gleichermaßen gemanaged werden, wenn eine Stadt, eine Region sich „smart“ entwickeln will.

Als Beispiel für verschiedene Abhandlungen zum Thema verwenden wir hier die prägnante Zusammenfassung des GDI Think Tank: Zehn Thesen zur Smart City 2030⁵:

Abb. 23: Thesen zur Smart City

- Die Stadt im Jahr 2030 ist intelligent und vernetzt.
- In der Stadt 2030 ist Mobilität polymodal und postfossil und der Durchgangsverkehr auf ein Minimum reduziert.
- Die Stadt 2030 ist abfallfrei.
- Gebäude und städtische Umgebung sind anpassungsfähig, intelligent und reaktionsfähig
- Die Stadt ist CO₂-neutral.
- Arbeiten in der Stadt hat sich durch Automatisierung und On-Demand-Wirtschaft verändert.
- Die Stadt 2030 begünstigt Wachstum und Innovation.
- Die Stadt 2030 fördert Bürgerbeteiligung.
- Bürger und Daten sind sicher.
- Die Stadt nutzt ihre Daten und Systeme gemeinsam.

Quelle: Eigene Darstellung nach GDI

Jenseits von aktuellen und zukünftigen Trends kamen wir zum Abschluss der Trend-Analyse zu dem Schluss, dass die Bedeutung von Wirtschaftsförderung eher zu- als abnimmt und sie gerade angesichts der zunehmenden Komplexität eine wichtige Rolle als kreativer Netzwerker vor Ort übernehmen muss:

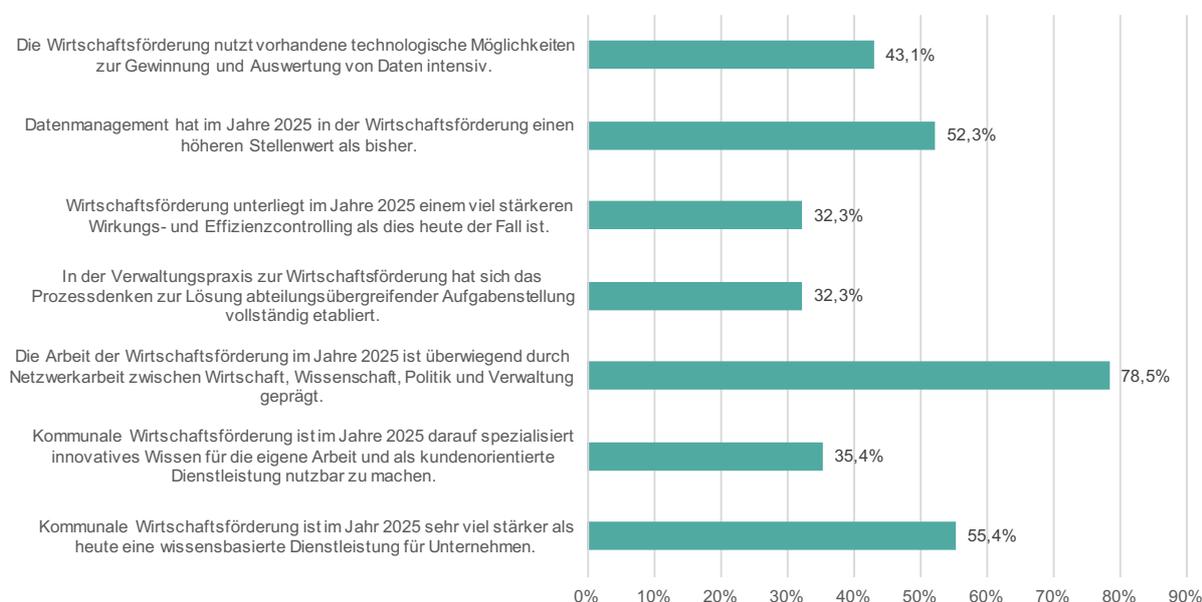
- (Funktionierende, moderne, schnelle) Verwaltung und Services der Wirtschaftsförderung sind wichtige und harte Standortfaktoren für Unternehmen, auch in Zukunft
- Eine optimale Wirtschaftsförderung mit serviceorientierter Verwaltung ist daher geeignet, regionalwirtschaftliche Entwicklung zu stärken.
- Investitionen in digitale und administrative Ressourcen können messbare, direkte Beiträge für Ergebnisse der Wirtschaftsförderung liefern.
- Professionalisierung, Digitalisierung und Modernisierung muss von der Wirtschaftsförderung gefordert, sie aber auch entsprechend ausgestattet werden.

⁵ GDI steht für das Gottlieb Duttweiler Institut in der Nähe von Zürich. Es ist ein unabhängiger Think Tank für Themen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Quelle: <http://gdi.ch/de/Think-Tank/Trend-News/Zehn-Thesen-zur-Smart-City-2030>

- Der persönliche Kontakt zu den Unternehmen und als kreativer Netzwerker vor Ort wird immer wichtiger und auch in digitalen Zeiten unverzichtbar.

Die moderne Rolle von Wirtschaftsförderung bringt viele Anforderungen mit sich, wie die folgenden Umfrageergebnisse⁶ zeigen. Dazu zählt unter anderem, dass die Wirtschaftsförderung sich selbst auch stark professionalisieren müsste. Gemeint ist einerseits das Daten- und Wissensmanagement, andererseits die Arbeitsorganisation. Um dies leisten zu können, sind Ressourcen in Form von Tools, Geräten, aber auch Know-how und Zeit, d.h. also Mitarbeiterkapazität vonnöten. Die Arbeitsteilung zwischen Ka-Städten und Kreis als Besonderheit in Mettmann bietet die Chance, durch eine sinnvolle Arbeitsteilung mehr für den Standort zu bewirken. Ressourcen, die durch intelligente Tools oder zusätzliche Zuweisungen frei gemacht werden können, sollten modernen Ansprüchen folgend in die Intensivierung der Netzwerkarbeit vor Ort fließen.

Abb. 23: Entwicklungsperspektiven der Wirtschaftsförderung in Deutschland



Quelle: ExperConsult-Umfrage „Wo steht die Wirtschaftsförderung 2018?“

⁶ Quelle: ExperConsult 2018: Wo steht die Wirtschaftsförderung? Umfrage 2018.

4 Beteiligungsprozess

Im Zuge der Konzepterstellung für die Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann „Wirtschaftsförderung 2020“ wurden die relevanten Akteure durch Workshop-Formate sowie durch eine Unternehmensbefragung beteiligt. Es fanden insgesamt zwei Workshops statt – ein Strategieworkshop gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der kreisangehörigen Städte am 20.02.2019 sowie ein interner Zielfindungs- und Strategieworkshop mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreis-Wirtschaftsförderung am 12.03.2019. In den folgenden beiden Unterkapiteln werden die Ergebnisse dieser Workshops sowie der durchgeführten Unternehmensbefragung vorgestellt.

4.1 Ergebnisse aus den Workshops

Strategieworkshop mit den kreisangehörigen Städten vom 20.02.2019

Bei dem Strategieworkshop mit den kreisangehörigen Städten vom 20.02.2019 wurden Antworten zu folgenden Fragen und Antworten erarbeitet:

- Welche Dienstleistungen muss Wirtschaftsförderung anbieten? Für welche Zielgruppen? Welche Partner müssen hierfür eingebunden werden?

Zu dieser dreigeteilten Frage wurde gesagt, dass eine Plattform zur Bündelung und Schaffung von Transparenz („Wer macht was?“) über die verschiedenen Anbieter bzw. Angebote (Services, Veranstaltungen usw.) von IHK, Handwerkskammer, Zenit, NRW Bank usw. eingerichtet werden sollte. Dies u.a. zu folgenden Themen:

- Fachkräftegewinnung / -sicherung
- Digitalisierung
- Fördermittel

Darüber hinaus wird eine zentrale Veranstaltungsdatenbank (Koordination statt Überschneidung; Information) gewünscht sowie die Durchführungen von Fachveranstaltungen zu übergeordneten (Zukunfts-) Themen. Ein großes Thema ist auch das Standortmarketing. Dies sollte per Internetauftritt stattfinden, hierbei wäre auch eine Flächenvermarktung über ImmobilienScout24 und der dort bereitgestellten Landing Page zu prüfen.

Ebenfalls gewünscht ist eine Rückmeldung an die kommunalen Wirtschaftsförderungen zu einzelnen Beratungsfällen im STARTERCENTER, ebenso wie der Zugang zu Hochschulen, der persönliche Kontakt und Austausch (gewünscht von den Städten Mettmann, Monheim a. R., andere zum Teil sehr gut aufgestellt). Hilfreich ist aus Sicht der kreisangehörigen Städte auch die Integration von Statistik-Services mit Daten zur Beschäftigung und zu allgemeinen unternehmensrelevanten Daten. Dabei wurde ein gemeinsamer Zugang (Kostensparnis) für kreisangehörigen Städte über die Kreis-Wirtschaftsförderung zu externen Datenbanken (Datenanbietern usw.) diskutiert. Die Arbeitsgruppe zum Thema Daten und Statistiken stellte die Frage, welche Daten / Statistiken von den kommunalen Wirtschaftsförderungen benötigt werden und für wen bzw. für welche Unternehmen vor Ort.

Zusätzlich ist es den kreisangehörigen Städten wichtig, Veranstaltungsangebote und (Beratungs-) Themen für die eigene Tätigkeit abzuleiten. Weitere Themen wurden stichpunktartig genannt: Netzwerker / Berater, Betreuung Netzwerk, Überblick Themen, Wissen, Infos, Moderator, Mediator, Internetauftritt, Wissensmanagement / Sharepoint / “Google für Wifös“ (bzw. deren Kunden), Wissenstransfer, Zukunftsthemen und (globale) Trends.

Folgende Zielgruppen wurden ausgemacht: Unternehmen, Einzelhandel, Gründer, Ansiedlungsinteressierte, Multiplikatoren, „Persönlichkeiten“, Netzwerke, Politik (Muss), Verwaltung, Stadtspitze (Muss), Unterstützer (Muss), IHK, HWK, Makler, Beratungsunternehmen, Kreis, Nachbarstädte, Unternehmervereinigungen und Werbegemeinschaften.

Weitere thematische Nennungen wurden getätigt: Real Estate – Management, Flächen, Standortmarketing (Innenstadtentwicklung), Infrastruktur / Breitband, Standortentwicklung, Einheitlicher Ansprechpartner / Behördenlotse, Bestandspflege, Existenzgründungsberatung und Fördermittelberatung.

- Welche Dienstleistungen soll die Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann speziell für die kreisangehörigen Städte anbieten? Wo ist bei Ihnen der Service-/Handlungsbedarf am höchsten? Gibt es spezielle Projekte, die Sie gerne zusammen mit der Kreiswirtschaftsförderung umsetzen möchten?

Für diesen Fragenkomplex haben die kreisangehörigen Städte geantwortet, dass das Kooperationsnetzwerk Schule-Wirtschaft (KSW) soweit gut läuft und auch gerne so weitergeführt werden kann. Im Rahmen des als wichtig erachteten Themas des Standortmarketings lässt sich sagen, dass der Internetauftritt als besonderer Fokus genannt wurde. Die Arbeit im STARTERCENTER zur Gründungsberatung wurde als grundsätzlich sehr gut funktionierend beschrieben, jedoch gebe es hierzu nur auf Anfrage der kreisangehörigen Städte Rückmeldungen.

Weiterhin wurden gemeinsame Messeauftritte (Gemeinschaftsstände), z. B. auf der ExpoReal oder der polis convention, genannt. Als interne Dienstleistung des Kreises für die Städte wurde zudem die Einrichtung eines Informationsportals für die Wirtschaftsförderungen der kreisangehörigen Städte vorgeschlagen. Weitere genannte Themen umfassen Regional- und Standortmarketing, Breitband, Digitale Services und Tools, STARTERCENTER, Fördermittelberatung sowie Wissenstransfer und Zukunftsthemen. Zu diesen Themen wurde gesagt, dass ein persönlicher Zugang sowie ein Beratungs- und Umsetzungsservice vom Kreis für die kreisangehörigen Wirtschaftsförderungen wichtig ist. Es sollte mehr informiert, statt sensibilisiert werden. Das bedeutet auch die Gewährleistung einer umsetzungsorientierten Begleitung von Unternehmen bei Fördermitteln, Zukunftsthemen u. Ä. – anstatt nur E-Mails, die an interessierte Unternehmen weitergeleitet werden sollen. Zusätzlich wurde im Rahmen des Workshops die Einrichtung eines einheitlichen, kreisweiten CRM-Systems vorgeschlagen.

- Welche grundsätzliche Erwartungshaltung haben Sie an eine zukünftige Arbeitsteilung zwischen der Kreis-Wifö und Ihnen? Nennen Sie konkrete Arbeitsformen der Zusammenarbeit (z.B. Jour Fixe, regelmäßige Themenworkshops, regelmäßige Befragungen).

Das STARTERCENTER soll beim Kreis angesiedelt bleiben, jedoch ist eine bessere Rückmeldung zu einzelnen Fällen gewünscht. Ebenso sehen die kreisangehörigen Städte die Fördermittelberatung als Aufgabe des Kreises. Wie bereits zuvor erwähnt ist der Zugriff sowie die Bündelung von statistischen Daten besonders wichtig. Zum Wissens- und Informationsma-

nagement wurde gesagt, dass eine Bereitstellung von Informationen für die kreisangehörigen Städte sowie die Bereitstellung von Infos durch die kreisangehörigen Städte an den Kreis von Bedeutung ist. Ebenso sollen Schulungen für die kreisangehörigen Städte durchgeführt werden. Die Aufgabe der Messeorganisation wird beim Kreis gesehen. Die Federführung im Rahmen des KSW soll ebenfalls beim Kreis bleiben, jedoch sollte die Ergebnisinformationen an die kreisangehörigen Städte weitergeleitet werden. Darüber hinaus wurden noch diese weiteren Aspekte genannt: Begleitung bei Themen wie z.B. Regionalplan, regelmäßige Treffen des Arbeitskreises Wirtschaftsförderung, Arbeitskreis 4 x p.a. = gut!, themenbezogene AG's, Webinare, Schnittstellenfunktion (Info, Anregungen, ... z.B. Branchen), Reaktionszeit = schon jetzt gut!, Wunsch: Themen-Workshops und Referate, digitaler Pionier (Internetauftritt) „Themenpakete“ „Wissensdatenbank“ digitales Netzwerk, Themen zusammenfassen / strukturieren, Studien zu relevanten Fragestellungen, Themenscouting, der Kreis als Treiber von Zukunftsthemen, Schaffen von Transparenz, Wegweiser Aufbereitung und Zueigenmachen von Themen / Problemen / Fragestellungen.

- Benennen Sie Ziele für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung im Kreis Mettmann und die Arbeit der Wirtschaftsförderung (Kreis & ka Städte).

Als Ziele für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung im Kreis Mettmann und die Arbeit der Wirtschaftsförderungen in den kreisangehörigen Städten sowie im Kreis wurden die Stärkung der Standortfaktoren (Kreis / Städte, z. B. Verkehr, Carsharing, Breitband, Mobilität, ÖPNV) sowie die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Kreises genannt. Zusätzlich wurden der Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der kreisangehörigen Städte mit den eingebetteten Themen der Gewerbeflächenentwicklung und Digitalisierung genannt. Zudem sollen die Stärken des Kreises gezielt genutzt werden, dabei kann der Größennachteil der Städte durch die Funktion des Kreises kompensiert werden. Analog zu „neanderland“ im Tourismus soll sich der Kreis Mettmann auch stärker business-bezogen präsentieren. Der Kreis wurde deutlich als Dienstleister für die Städte bezeichnet.

Interner Zielfindungs- und Strategieworkshop vom 12.03.2019

Der interne Zielfindungs- und Strategieworkshop wurde mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreis-Wirtschaftsförderung durchgeführt. Zunächst wurden im Rahmen einer erweiterten Vorstellungsrunde drei Einstiegsfragen gestellt:

„Die wichtigste Ressource für meine Arbeit ist aktuell...“

- Outlook wichtige Ressource (2 Nennungen)
- Kollegialer Austausch (2 Nennungen)
- Kontakte sind am wichtigsten (2 Nennungen)
- Zeit / Effizienz (2 Nennungen)

„Ich könnte meine Aufgaben noch besser erledigen, wenn...“

- Mobile IT-Infrastruktur (3 Nennungen)
- CRM für Kontaktverwaltung (1 Nennung)
- Direkter Kontakt zu Unternehmen (1 Nennung)
- Austausch mit ähnlichen Wirtschaftsförderungs-Organisationen (Kreise) (1 Nennung)
- IT-Schnittstellenprobleme (1 Nennung)
- „Störungen“ von Außen (1 Nennung)

„Ich wünsche mir von dem Projekt⁷ ...“

- Neue Themen ausarbeiten (1 Nennung)
- Freiheitsgrade für neue Ideen + Projekte (1 Nennung)
- Projekt soll kontinuierliche Veränderungen anstoßen (1 Nennung)
- Neue Impulse (1 Nennung)

Im nächsten Schritt wurden Leitfragen zu den Themen „Aufgaben“, „Ressourcen“ und „Organisation“ gestellt. Die Quintessenz aus den Ergebnissen wird im Folgenden dargestellt:

⁷ Gemeint ist der Prozess der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung, in den eingebettet der Workshop stattgefunden hat.

„Spiegelt sich die Veränderung der Wirtschaft in unserem Aufgabenspektrum wider?“

Es wurde gesagt, dass im Großen und Ganzen das gemacht wird, was auch bisher immer gemacht wurde. Demnach gebe es auch keine Pilotprojekte oder Experimentierfelder. Im Rahmen des zdi (Zukunft durch Innovation) in Bezug auf MINT-Fachkräfte ist die Veränderung der Wirtschaft jedoch schon widerspiegelt. In den Bereichen STARTERCENTER und Expat-Service-Center (Fachkräfte) wird dies im Detail, „im Kleinen“ bisher umgesetzt. EFRE-Projekte gehen dagegen auf Veränderungen ein, jedoch ist deren Fortsetzung ungewiss. Hierzu sollte die Verstetigung (über die Förderperiode hinaus) politisch eingefordert werden. Darüber hinaus wird keine Marktbeobachtung durchgeführt und auch soziale Medien können nicht genutzt werden. Das Tätigkeitsfeld der Fördermittel-/Innovationsberatung etc. wurde als anspruchsvoll wahrgenommen. Hierbei ist die Frage nach der entsprechenden Qualifikation offen.

In einzelnen Bereichen schwankt die Auslastung, jedoch gibt es hierbei keine flexible Reaktionsmöglichkeit. Auch die Vorbildfunktion der Wirtschaftsförderung fehlt, z. B. in puncto technische Ausstattung. Mehr Handlungsfreiheit wurde gefordert, um wichtige, neue Themen umsetzbar zu machen, jedoch darf die Veränderung nicht die Kernaufgaben ersetzen.

„Haben wir ‚gefühlte‘ genügend Zeit für die wichtigsten Aufgaben (welche)?“

Hierbei wurde gesagt, dass es subjektiv ist und auch vom „Störfeuer“ (Ausfall von Kolleginnen und Kollegen etc.) sowie von den individuellen Aufgaben abhängt. Zudem ändert sich ständig, was „wichtig“ ist – dies hängt auch von dem zeitlichen Projektplan bzw. der Zeitschiene ab. Darüber hinaus kommen auch die Arbeitspakete in Wellen, sodass es Phasen mit sehr hoher und Phasen mit niedrigerer Belastung gibt.

Bei Personalausfällen gibt es eine zusätzliche Belastung der verbliebenen Kolleginnen und Kollegen, dies teils auch über einen längeren Zeitraum. Es sollten zeitliche Freiräume geschaffen werden, sich bzw. neue Projekte und Aufgaben auszuprobieren.

„Welche Ressourcen / Arbeitsmittel sind heute die wichtigsten unserer Arbeit?“

Eine bessere (auch persönliche) Vernetzung in die Verwaltungsstrukturen sowie in andere Organisationen (Arbeitsagentur, Hochschulen, Schulen, Unternehmen, kreisangehörige Städte etc.) wird gefordert. Vernetzung wird in diesem Fall als Ressource bezeichnet, sowohl für Informationen als auch für die zeitliche Komponente. Zeit ist grundsätzlich immer zu wenig für die Bewältigung aller Aufgaben übrig und auch die Schaffung eines ruhigen und störungsfreien Arbeitsumfelds, z. B. durch die Umstellung auf den Anrufbeantworter, wird benötigt. Letztlich dient es auch der Qualität und Schnelligkeit der Arbeit, wenn die E-Mail-Anhangs Quarantäne⁸ abgeschafft wird.

⁸ Verfahren zur Prüfung der Email-Anhänge (außer pdf-Dateien) durch ein zentrales Programm der Kreisverwaltung. Das führt dazu, dass Emails z.T. erst mehrere Tage nach Eingang in die Quarantäne an den Empfänger weitergeleitet werden.

„Welche Ressourcen / Arbeitsmittel benötigen wir künftig?“

Unter den künftig benötigten Ressourcen bzw. Arbeitsmittel wurde die Ausstattung mit mobilen Endgeräten mit Zugriffsmöglichkeit auf die Dokumentenablage, Formulare, Internet sowie für den Abgleich für die Terminkoordination genannt. Damit einhergehend sollte die technische Ausstattung in den Veranstaltungsräumen verbessert werden, um adäquate Besprechungsmöglichkeiten/Räumlichkeiten zu gewährleisten. Dazu gehört auch die Möglichkeit, Videokonferenzen durchzuführen – aufgrund vieler Staus im Kreis Mettmann ist es zumeist beschwerlich, jeden Termin vor Ort abzuhalten. Zu den Verbesserungswünschen zählen auch ein bis zwei „Ausleih-Tablets“, moderne Handys für alle in der Wirtschaftsförderung sowie die Möglichkeit zur Voice-over-IP-Telefonie im Home-Office, damit nicht die Privatnummer der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters beim Angerufenen angezeigt wird. Allgemein ist es für die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten auch von Nöten, Schulungen für die Digitalkompetenzen anzubieten und somit ein „Vorbild“ für Digitalisierung zu werden oder zumindest bzgl. der Kompetenzen „gleichzuziehen“. Dazu gehört ein digitales Seminarangebot: sog. Webinare wurden gefordert. Auch die Installierung eines Kundenbeziehungsmanagement-Systems (CRM-System), einer eigenen Wirtschaftsförderungs-Homepage sowie des Zugangs zu Social Media (auch zur Informationsweitergabe) wurde im Rahmen des Workshops gewünscht. Zudem sollten Informationen über technische Möglichkeiten geteilt werden (E-Mail-Weiterleitung). Darüber hinaus wurde die Integration erweiterter Beratungstools (z.B. Förderprogramm-Suchmaschinen) gewünscht, ebenso wie die Nutzung digitaler Unterschriften, um einen Schritt näher in Richtung Papierlosigkeit zu kommen.

„Gibt es Schnittstellen, die optimiert werden müssen?“

Es werden mehr Kontakte zu Unternehmen gewünscht. Darüber hinaus sollte der direkte Kontakt zu den kreisangehörigen Städten und allen anderen Akteuren (IHK, HWK, KHWS) verbessert werden. Ebenso die Schnittstelle zum Land, Kontakte zu Steuerberaterinnen und -beratern, Banken, Unternehmensberaterinnen und -beratern sowie die Schnittstellen innerhalb der Kreisverwaltung zwischen den Querschnitts- und Fachämtern (z. B. zu Personalthemen, Pflege, Eltern). Hierzu gibt es bereits eine Datenbank im „Kreis Mettmann Info-Service“ (KMIS), die genutzt werden könnte. Gewünscht ist darüber hinaus der wechselseitige Informationsaustausch zwischen der Kreis-Wirtschaftsförderung und den städtischen Wirtschaftsförderungen, Netzwerkpartnern und Institutionen. Die Dienstbesprechung 10-3 (interne Besprechung der Kreis-Wirtschaftsförderung) sollte um einen digitalen Austausch im „Notizbuch“ (OneNote) ergänzt werden. Die Idee einer Schnittstelle für einen gemeinsamen Veranstaltungskalender in der Region wurde ebenfalls genannt.

„Weiß jeder, wer für welches Thema der richtige Ansprechpartner ist?“

Grundsätzlich ist das Thema lösbar, jedoch bleibt der Amtsleiter aufgrund seiner begrenzten zeitlichen Ressourcen ein „Engpass“. Es wurde auf die Schaffung einer eigenen Homepage der Wirtschaftsförderung hingewiesen, um Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner dort für Externe kenntlich zu machen.

In der dritten Arbeitsphase im Rahmen des Workshops wurden weitere Fragen bearbeitet. Die Ergebnisse daraus sind im Folgenden zu finden:

1. „Eine Spezialisierung von Mitarbeitern oder Teams ist notwendig, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Wie bzw. in welchen Bereichen müssen wir uns spezialisieren? Welche guten Teams haben wir bereits im Kreis?“

Für die interne Steuerung wurden die Fragen gestellt, wo die Kompetenzen liegen und wer welche Kompetenzen hat. Hierfür wurde auch die Bildung von Arbeitsgruppen vorgeschlagen. Ebenfalls für die interne Steuerung wurde gesagt, dass durch die Digitalisierung „zeitgemäße“ Protokollverschickung technisch realisierbar ist. Unternehmen wünschen „Mobilitätsmanagement-Beratung“ (Jobticket, Förderungen, etc.), jedoch sind hierfür Schulungen notwendig. Die Gewerbegebiete sollten „vorgestellt“ werden, d.h. der Fokus liegt auf der Flächenentwicklung / -vermarktung. Zudem wird ein Datenportal mit allen Vorteilen, Bushaltestellen, Pipelines, P + R, Kindertagesstätten etc. nach dem Vorbild des Kreises Recklinghausen gefordert.

Als Positivbeispiel wurde das STARTERCENTER genannt. Für die zukünftige Arbeit der Kreis-Wirtschaftsförderung ist ein Themen- bzw. Strukturentwicklungs-Scouting / -Marketing gefragt. Marktforschung wirkt hierbei unterstützend und fördert die „Hilfe zur Selbsthilfe“. Ebenfalls soll die Lotsenfunktion gestärkt werden. Die Kreis-Wirtschaftsförderung sollte sich als Vermittler zwischen Wirtschaft und Verwaltung verstehen. Weitere Nennungen werden als Stichpunkte aufgeführt:

- Vertiefte Kompetenzen zum Thema Digitalisierung erwerben, Ziel: Weitergabe Beratung
- EU-Themen
- Gutes Team: Wifö!

2. „Wirtschaftsförderung wie wir sie kennen, kann mit dem komplexen Geschehen in der Wirtschaft schon lange nicht mehr mithalten. Welche Themen müssen wir künftig aufgreifen?“

Zunächst wurde die Sensibilisierung und Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Thema Digitalisierung im Unternehmen als wesentliches Zukunftsthema aufgegriffen. Ebenso wie die Bereitstellung, Erneuerung und Vermarktung von Gewerbeflächen („innovative Ideen“ umsetzen, z.B. Anbindung des Gewerbegebietes an S-Bahn-Anschluss durch autonome Fahrzeuge als Shuttleservice). Da wir uns in einer Wissensgesellschaft befinden, wird diese Ressource immer wichtiger: Wissen muss verwaltet und an den richtigen Adressaten gebracht werden. In diesem Zuge wurde die Einführung eines CRM-Systems, evtl. sogar einheitlich kreisweit, vorgeschlagen.

Die Rolle der Kreis-Wirtschaftsförderung wird u. a. auch als Mediator bei Konfliktfällen in den Städten verstanden. Als solcher soll diese auch Änderungen von Wirtschaftsstrukturen aktiver

begleiten. Des Weiteren sollte die Kreis-Wirtschaftsförderung weitere Beratungsnischen finden, gerade vor dem Hintergrund, was nicht bereits durch die Wirtschaftsförderungen der kreisangehörigen Städte oder die IHK angeboten wird. Beratungsleistungen, gerade z. B. zum Thema Digitalisierung (genauer z. B. IT-Sicherheit) sollten intensiviert werden, was natürlich wiederum die entsprechende Qualifizierung voraussetzt. Weitere genannte Themen sind folgende:

- Verbesserung der Gründungskultur (z.B. in Schulen)
- Vereinbarkeit von Pflege u. Beruf im Unternehmen / Verwaltung mit Unterstützung der öffentlichen Hand
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf s.o.
- Beratung / Verknüpfung Hochschulen
- Ausgründungen z.B. in 3D-Druck
- Themenscouting

3. Der Mitgestaltungswille der Politik ist ungebrochen groß und notwendig für die Arbeit der Wirtschaftsförderung. Welche Wünsche haben wir an die Politik?

Die Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung und der Politik ist seit vielen Jahren von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Viele Projekte der Wirtschaftsförderung werden durch den Kreistag erst ermöglicht. Allerdings ist die Umsetzung der Vorschläge und Aufträge der Politik aufgrund der begrenzten finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen der Verwaltung nicht immer (zeitnah) möglich. Als Beispiel wird die Akquisition von Fördermitteln genannt; der dahinter liegende Aufwand und die konkrete Detailarbeit stehen oftmals nicht im Verhältnis zu der Höhe der beantragten Fördermittel. Die Arbeit in Ausschüssen zu Sachthemen könnte bei Bedarf durch Workshops, Arbeitskreise u.ä. ergänzt werden.

4.2 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Für die Unternehmensbefragung wurden jeweils 20 Unternehmen pro kreisangehörige Stadt angeschrieben. Der Versand erfolgte Ende Januar. Mit insgesamt 23 Rückläufern ist selbstverständlich keine Repräsentativität gegeben, jedoch war die Umfrage auch von vornherein nicht mit diesem Anspruch gestartet. Vielmehr stand im Vordergrund, ein Meinungsbild bzw. eine Tendenz der Unternehmen darüber zu erhalten, welche aktuellen und künftigen Herausforderungen bestehen und welcher Unterstützungsbedarf sich durch die Kreis-Wirtschaftsförderung daraus ableiten lässt. Dieses Meinungsbild ist durch die Befragung auch ohne explizit repräsentativen Charakter gegeben. Im Folgenden sind die wichtigsten Ergebnisse hieraus dargelegt.

„Welche der folgenden Aspekte spielen für Ihre Unternehmensentwicklung aktuell und zukünftig eine herausragende Rolle?“ – Die Top 5 Aspekte:

- Beratung zur Fachkräfteakquisition und -sicherung (11 Nennungen)
- Fördermittelberatung (8 Nennungen)
- Verfügbarkeit von unternehmensrelevanten Informationen im Internet (8 Nennungen)
- Bereitstellung von attraktiven Gewerbeflächen (7 Nennungen)
- Beteiligung an Unternehmensnetzwerken (7 Nennungen)

„Bei welchen dieser Aspekte wünschen Sie sich Unterstützung durch die Kreis-Wirtschaftsförderung?“ – Die Top 5 Aspekte:

- Fördermittelberatung (10 Nennungen)
- Verfügbarkeit von unternehmensrelevanten Informationen im Internet (10 Nennungen)
- Bereitstellung von attraktiven Gewerbeflächen (7 Nennungen)
- Beratung zur Fachkräfteakquisition und -sicherung (6 Nennungen)
- Beteiligung an Unternehmensnetzwerken (6 Nennungen)

„Welche Zukunftstechnologien spielen für Ihre Unternehmensentwicklung eine herausragende Rolle?“

- 3D-Druck (8 Nennungen)
- Big Data (6 Nennungen)
- Sonstiges (6 Nennungen); Antworten unter Sonstiges:
 - E-Learning

- Managed Services
- 3D Konstruktion
- Keines trifft zu
- Industrie 4.0 Anwendungen in der Produktionstechnik
- Keine der genannten.
- Robotik (4 Nennungen)
- Sensorik (3 Nennungen)
- Künstliche Intelligenz (3 Nennungen)
- Virtual Reality (3 Nennungen)
- Augmented Reality (2 Nennungen)
- Blockchain (1 Nennung)

„Bei welchen Aspekten zur Digitalisierung wünschen Sie sich Unterstützung durch die Kreis-Wirtschaftsförderung?“ – Die Top 6 Aspekte:

- Datenschutz & IT-Sicherheit (12 Nennungen)
- Veranstaltungen und Seminare zu den o. g. Themen (9 Nennungen)
- Neue Formen der Kundenkommunikation (8 Nennungen)
- Gewinnung von IT-affinen Fachkräften (7 Nennungen)
- Sensibilisierung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (7 Nennungen)
- Neue Arbeitsmodelle im Betrieb (7 Nennungen)

„Bei welchen Aspekten zur Fachkräftesicherung wünschen Sie sich Unterstützung durch die Kreis-Wirtschaftsförderung?“ – Die Top 7 Aspekte:

- Betriebliches Mobilitätsmanagement (Job Tickets, BahnCard, E-Bikes) (11 Nennungen)
- Kontakte zu Schulen (Praktikum, Berufsinfotag, Lernpartnerschaft) (10 Nennungen)
- Betriebliche Gesundheitsförderung (8 Nennungen)
- Kontakte zu Hochschulen (8 Nennungen)
- Angebote für Studierende (Duales Studium, Praktikum, Cross Border Talents) (7 Nennungen)

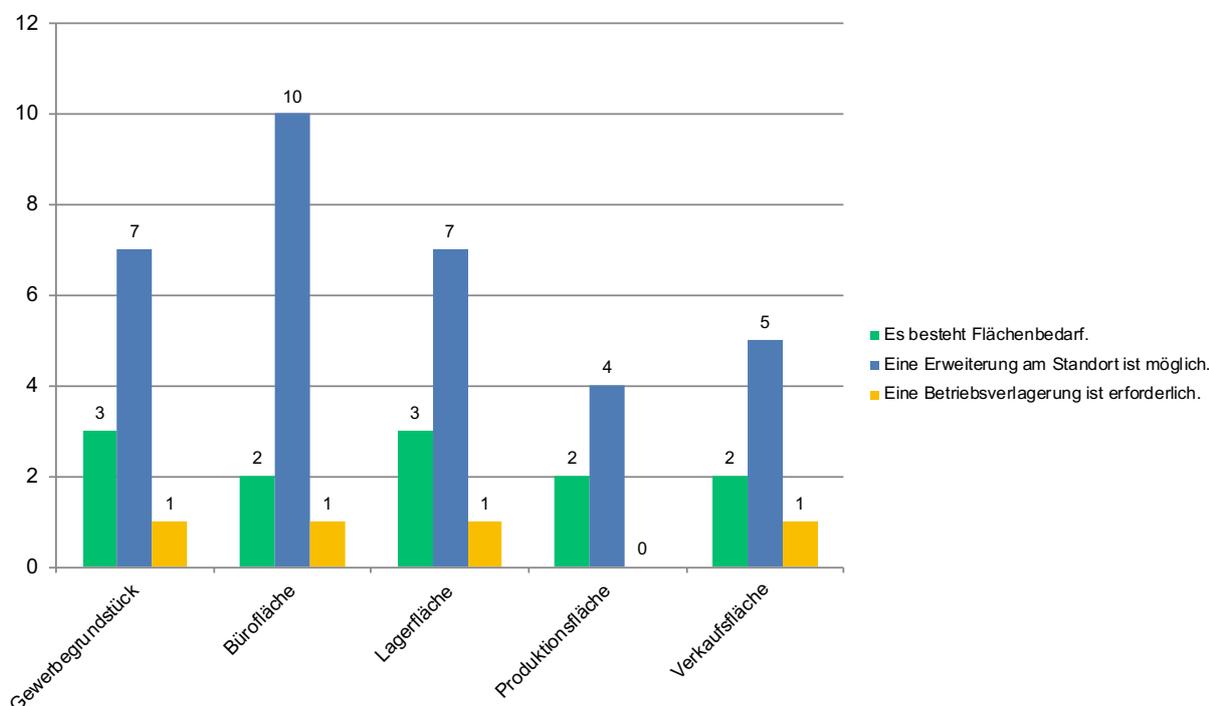
- Nachwuchsgewinnung, Teilzeitausbildung (7 Nennungen)
- Schaffung finanzieller Anreize (7 Nennungen)

„Bei welchen Aspekten zur Innovationsförderung wünschen Sie sich Unterstützung durch die Kreis-Wirtschaftsförderung?“ – Die Top 3 Aspekte:

- Informationen über öffentliche Fördermittel/-programme (13 Nennungen)
- Beratung und Begleitung von Förderanträgen (10 Nennungen)
- Weiterbildung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (10 Nennungen)

„Hat Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren Flächenbedarf?“

Abb. 24: Flächenbedarf der befragten Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung; n = 14 (9 Teilnehmende haben die Frage übersprungen)

Fünf Unternehmen haben darüber hinaus auch konkrete Angaben zu ihrem Flächenbedarf gemacht, der jedoch überwiegend kleinteilig anzusiedeln ist.

Die Unternehmensbefragung zeigt trotz ihrer geringen Rücklaufquote und der fehlenden Repräsentativität insgesamt einige wichtige Themenbereiche auf, die aus Sicht von Unternehmen aktuell hohe Priorität genießen und wo die Kreis-Wirtschaftsförderung in Abstimmung mit den Wirtschaftsförderungen der Städte Angebote für Unternehmen (weiter-) entwickeln kann. Dies betrifft beispielsweise die Bereiche Fachkräfte und Digitalisierung. Zu letzterem setzt die Kreis-Wirtschaftsförderung demnächst ein Beratungsangebot für Klein- und Kleinstunternehmen auf, um diese dabei zu unterstützen, den Herausforderungen der Digitalisierung bedarfsgerecht und betriebsindividuell zu begegnen.

5 Konzeption

Die Erarbeitung der Umsetzungskonzeption für die Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung beinhaltet folgende Aspekte:

- Erarbeitung von Vorschlägen für Aufgabenfelder und Projekte,
- Organisation des Themenscouting,
- Erarbeitung von Zielen und Szenarien für die Neuausrichtung.

Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung sind die aktuellen Aufgaben und Tätigkeiten sowie die Organisationsstruktur und Ressourcenausstattung, wie sie im Rahmen der Status-quo-Analyse ermittelt worden.

Vor der Beschreibung der Rahmenbedingungen für die Neuausrichtung soll zunächst noch einmal grundsätzlich festgehalten werden, unter welchen aktuellen Ausgangsvoraussetzungen diese erfolgt:⁹

- Die einzelnen kreisangehörigen Städte verfügen jeweils über eigenständige Wirtschaftsförderungseinrichtungen, die i.d.R. die Kernaufgaben der lokalen Wirtschaftsförderung erfüllen (z.B. Bestandsentwicklung, Gewerbeflächenmanagement). Deren Aufgabenportfolio bleibt unabhängig von der Neu-Ausrichtung der Kreis-Wirtschaftsförderung bestehen.
- Die Kreis-Wirtschaftsförderung verfügt über keine eigenen Gewerbeflächen, unterstützt die kreisangehörigen Städte aber bei der Vermarktung von deren jeweiligen Gewerbeflächen und Immobilien (z.B. Messeauftritt Expo Real).
- Unternehmensbezogene Kernaufgaben der Kreis-Wirtschaftsförderung sind die Bereiche Existenzgründungsberatung, Fachkräftesicherung, Fördermittelinformation und Beratung von Klein- und Kleinstunternehmen zu Fragen der Digitalisierung.¹⁰
- Darüber hinaus ist die Kreis-Wirtschaftsförderung aktuell nicht weiterführend im Bereich der Bestandspflege aktiv.

⁹ Es wird davon ausgegangen, dass diese Ausgangsvoraussetzungen

¹⁰ Dieses geförderte Projekt ist bereits genehmigt und startet in Kürze.

5.1 Erarbeitung von Aufgabenfeldern und Projektvorschlägen

5.1.1 Vorschläge für Aufgaben und Projekte

Aus den verschiedenen, zuvor durchgeführten Arbeitsschritten kristallisieren sich verschiedene Aufgabenfelder heraus, die seitens der Kreis-Wirtschaftsförderung künftig bearbeitet werden können und auch sollten. Dabei handelt es sich um Themen, die auf der Grundlage der bisher ausgeübten Tätigkeiten, Projekte, Netzwerkaktivitäten einerseits eine Weiterentwicklung oder Vertiefung der bisherigen Tätigkeit darstellen.

Andererseits handelt es sich – sogar mehrheitlich - um Themen, die derzeit von der Kreis-Wirtschaftsförderung noch gar nicht bzw. nicht intensiv bearbeitet werden¹¹, die aber aktuell in der Wirtschaftsförderung bundesweit an Bedeutung gewinnen und als Zukunftsthemen angesehen werden können. Die Komplexität und der Facettenreichtum dieser Themen, aber auch ihr räumlicher Bezug legen es nahe, dass für deren Bearbeitung eine Einrichtung auf Kreisebene prädestiniert ist, da von hier aus die größten Impulse bei der Umsetzung dieser Themen auf die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität einer Region ausgehen.

Die Bearbeitung auf Kreisebene beinhaltet außerdem die Chance einer höheren Effizienz, da Ergebnisse, Inhalte und Methoden in den ka Städten mehrfach eingesetzt werden können, ohne jeweils komplett neu erarbeitet werden zu müssen. Weiterhin erhöht sich die Chance einer „kritischen Masse“ an Nutznießern und dementsprechender Effektivität.

Diese Aufgabenfelder werden nachfolgend gemäß ihrer inhaltlichen Ausrichtung aufgeführt.

- A) aktuelle Zukunfts- und Leitthemen in der Wirtschaftsförderung¹²,
- B) Maßnahmen und Aufgaben, die als spezifische Dienstleistungen der Kreis-Wifö für alle oder einzelne ka Städte angeboten werden können sowie
- C) sonstige Themen, Handlungsfelder und Maßnahmen.

Darüber hinaus wird es auch nach Abschluss der Konzepterstellung immer wieder Themen geben, die für die Wirtschaftsförderung generell interessant oder von hoher Bedeutung sind und welche in besonderer Weise geeignet sind, durch die Kreis-Wirtschaftsförderung aufgegriffen zu werden. Vor diesem Hintergrund wird generell angeregt, im Rahmen der Kreis-Wirtschaftsförderung ein eigenes Themenscouting aufzubauen.

1) Aktuelle Zukunfts- und Leitthemen in der Wirtschaftsförderung¹³

- Urbane Produktion / Urbane Logistik,

¹¹ Und nach aktuellem Kenntnisstand auch in den ka Städten nicht bzw. nicht flächendeckend.

¹² Teilweise wurden diese Themen bereits im Kapitel „Trends“ vorgestellt und kurz skizziert.

¹³ Die kursiv geschriebenen Themen bilden die Querschnittsthemen der Zukunftsfähigkeit ab.

- Mobilität und Mobilitätskonzepte (regionale und betriebliche Aspekte),
- Entwicklung nachhaltiger bzw. „grüner“ Gewerbegebiete,
- Neuaufstellung „in die Jahre gekommenen“ Gewerbegebiete,
- STARTERCENTER & Beratung von Hochschul-Gründungen/Start-Ups,
- *Wissens- und Datenmanagement*,
- *Themenscouting*,
- Innovationsförderung bzw. Wissens- und Technologietransfer,
- *digitales Standort- und Fachkräftemarketing (Plattform)*,
- branchenspezifisches Fachkräfte-Monitoring,
- Fachkräftesicherung (KSW, zdi, ExpatServiceDesk),
- Digitalisierung in KMU,
- Vereinbarkeit Pflege und Beruf,
- Themenscouting & Marktbeobachtung,
- Fördermittel- und Innovationsberatung.

Die genannten Themen – sofern sie bisher noch nicht bearbeitet werden - eignen sich mehrheitlich, um seitens der Kreis-Wirtschaftsförderung im Rahmen eines Themenscoutings geprüft und nach Bedarf z.B. im Rahmen von Projekten umgesetzt zu werden. Darüber hinaus sind in der Aufstellung Themen enthalten, in denen die Kreis-Wirtschaftsförderung bereits aktiv ist (z.B. Standortmarketing über die ExpoReal), wo sich aber dank innovativer technologischer (digitaler) Lösungen neue Handlungsspielräume ergeben bzw. Instrumente verfügbar sind.

2) Mögliche Maßnahmen und Handlungsfelder der Kreis-Wifö als Dienstleister für die ka Städte¹⁴

Im Rahmen des gemeinsamen Workshops mit Vertretern der ka Städte wurden mehrere Themen und Handlungsfelder erarbeitet, bei denen die Kreis-Wirtschaftsförderung aus Sicht der ka Städte als Dienstleister für diese agieren kann. Die nachfolgende Auswahl gibt im Wesentlichen die Workshopergebnisse wieder, stellt aber nur einen Ausschnitt aus der aktuellen Diskussion dar.¹⁵

- Aufbau einer Plattform zur Bündelung und Schaffung von Transparenz („Wer macht was?“), z.B. zu Angeboten für Fachkräftegewinnung; Digitalisierung; Fördermittel,
- Aufbau einer zentralen Veranstaltungsdatenbank,
- Organisation von Fachveranstaltungen zu übergeordneten (Zukunfts-) Themen,
- Standortmarketing per Internetauftritt, z.B. Flächenvermarktung über Immobilien-Scout24,

¹⁴ Diese Vorschläge stammen mehrheitlich aus dem gemeinsamen Workshop mit den ka Städten am 20. Februar in Mettmann.

¹⁵ Die Palette kann nach Bedarf und auf Wunsch der ka Städte jederzeit erweitert werden.

- Zugang zu Hochschulen bzw. persönlicher Kontakt und Austausch mit Professoren,
- Aufbau eines Statistik-Services mit zentraler Bereitstellung von unternehmensrelevanten Daten für die ka Städte,
- gemeinsamer Zugang für die ka Städte über die Kreis-Wifö zu externen Datenbanken (Datenanbietern usw.),
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit den ka Städten zum Thema Daten / Statistiken,
- themenbezogene Webinare für ka Städte.

Darüber hinaus wurde seitens der ka Städte gewünscht, dass zu einzelnen Beratungsfällen aus den jeweiligen Standorten im STARTERCENTER eine Rückmeldung an die Wirtschaftsförderung der jeweiligen Herkunftsstadt über das Ergebnis der Beratung erfolgen solle. Dies ist jedoch nur unter der strikten Einhaltung der EU-DSGVO möglich.

3) Sonstige Themen und Handlungsfelder¹⁶

In dieser zusammenfassenden allgemeinen Themensammlung werden weitere Aspekte aufgeführt, die während des Prozesses als Ideen zutage getreten sind und möglicherweise für die künftige Arbeit der Kreiswirtschaftsförderung interessant sein können.

- Fläche, Mobilität, Raumentwicklung,
- Flächenvorratspolitik,
- Umsetzung Güteversprechen,
- Überarbeitung der Homepage / Aufbau einer eigenen Wifö-Homepage,
- Social Media-Nutzung, z.B. durch die Mitarbeiter des STARTERCENTERS,
- neue Wohnformen (z.B. Tiny Houses),
- innovative Konzepte zur E-Mobilität,
- Sprachsteuerung als Kommunikationsebene in Ergänzung zur Homepage.

¹⁶ Ergebnis u.a. aus internen Diskussionsprozessen der Kreis-Wirtschaftsförderung sowie verschiedenen Abstimmungsgesprächen im Projektverlauf.

5.1.2 Organisation des ThemenScouting

Um zeitnah einen Zugang zu wichtigen oder neuen Themen zu erhalten und daraus ggf. Projekte ableiten zu können, wird vorgeschlagen, dass die Kreis-Wirtschaftsförderung

- regelmäßig aktuelle Themen und Trends sondiert,
- relevante Themen für den Kreis identifiziert,
- aktuelle Ideen der ka Städte evaluiert und integriert,
- zu aktuellen Themen Leitfäden und „Wikis“ mit relevanten Infos und Ansprechpartnern erstellt sowie
- Ideen bzw. Vorschläge für Pilotprojekte entwickelt.

Abbildung x zeigt schematisch den Ablauf, wie mögliche Pilot-Projekte im Rahmen eines Priorisierungsprozesses identifiziert werden können.

Abb. 25: Identifikation von Pilot-Projekten im Rahmen des Themenscoutings



Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem aus einem entsprechenden Themenpool mehrere Ideen bewertet, priorisiert¹⁷ und als für die Projektentwicklung geeignet ermittelt worden sind, werden diese Ideen im Rahmen eines modularen Prozesses zu Pilotprojekten weiterentwickelt. Dabei kann die Kreis-Wirtschaftsförderung verschiedene Rollen übernehmen, die von der Ideen-Entwicklung (Think-Tank) über die einfache Umsetzung (Projektmanagement) bis hin zur kreisweiten Etablierung von Projekten reichen.

¹⁷ Aus unserer Sicht können die Kriterien für die Priorisierung auch gemeinsam zwischen der Kreis-Wirtschaftsförderung und den Wirtschaftsförderungen der ka-Städte erarbeitet werden.

Die Systematik des Entwicklungsprozesses wird durch die nachfolgende Grafik veranschaulicht:

Abb. 26: Darstellung der Systematik zur Projektentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Ebenen beinhalten jeweils eine unterschiedliche Leistungstiefe im Engagement der Kreis-Wirtschaftsförderung. Diese ist – wie z.B. in der Ideenphase - entweder auf die Entwicklung einer Projektidee begrenzt, kann aber auch die Vorbereitung und Planung eines Projektes bis hin zu dessen kompletter Umsetzung beinhalten.

Abbildung x zeigt die mögliche Leistungstiefe der Kreis-Wirtschaftsförderung zur Umsetzung von Pilot-Projekten:

Abb. 27: Leistungsschritte zur Umsetzung von Pilot-Projekten der Kreis-Wirtschaftsförderung

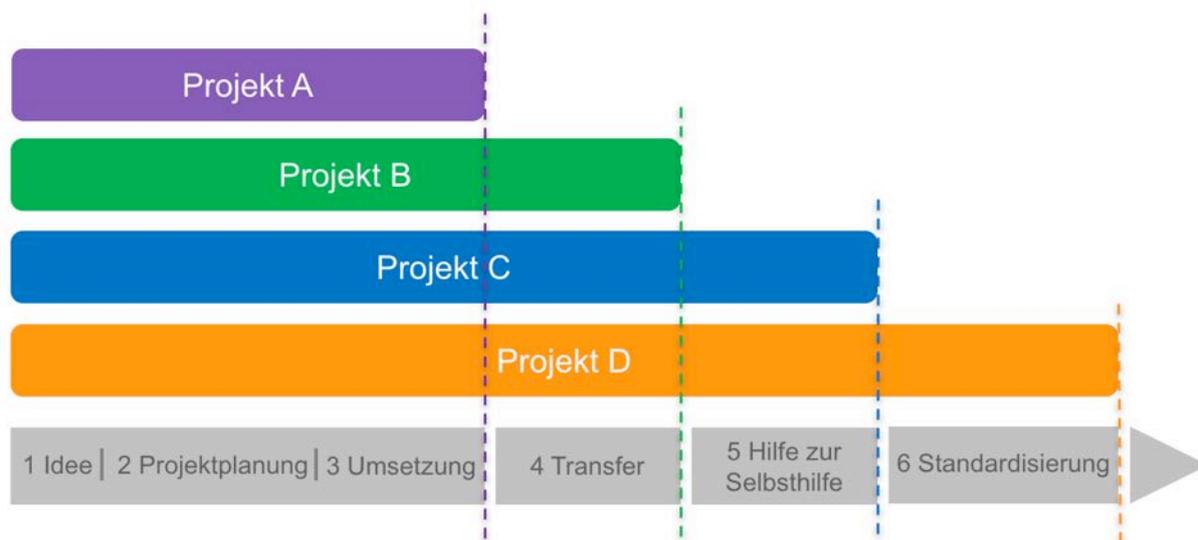


Quelle: Eigene Darstellung

Wie hoch die Leistungstiefe der Kreis-Wirtschaftsförderung in den potenziellen Projekten jeweils ist, hängt neben dem Thema, der Art und der Struktur eines möglichen Themas / Projektes auch davon ab, welcher Bedarf vor allem bei den ka Städten oder auf Kreis-Ebene für das Thema besteht.

Das bedeutet, dass durchaus mehrere Projekte mit unterschiedlicher Leistungstiefe und verschiedenen Projektbeteiligten parallel bearbeitet werden können (siehe folgende Abbildung):

Abb. 28: Varianten der Leistungstiefe der Kreis-Wifö bei der Umsetzung von Pilot-Projekten



Quelle: Eigene Darstellung

Hierbei ist insbesondere wichtig, dass die Funktion der Kreis-Wirtschaftsförderung als Ideengeber und Umsetzer (und Dienstleister) so flexibel und bedarfsorientiert wie möglich gestaltet werden kann. Dadurch können nicht nur die unterschiedlichen Herausforderungen beispielsweise der einzelnen ka Städte optimal und gezielt berücksichtigt werden, sondern das im Rahmen der Projekte entwickelte Knowhow stärkt auf diese Weise auch die Kompetenzen aller kreisangehörigen Städte und damit des gesamten Kreisgebietes.

Diese Vorgehensweise kann gleichermaßen auch Ebene einzelner Dienstleistungen übertragen werden. Diese können entweder für einzelne ka Städte, Unternehmen usw. erbracht werden oder aber zunächst für diejenigen, die dafür aktuell einen konkreten Bedarf haben. Ist das Knowhow einmal vorhanden, steht es jederzeit bzw. künftig auch anderen Akteuren bzw. ka Städten zur Verfügung.

5.2 Erarbeitung von Zielen und Szenarien für die Zukunftsentwicklung der Wirtschaftsförderung

Ziel einer Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung im Kreis Mettmann ist es, neben der Identifikation künftiger Fachthemen anhand mehrerer Szenarien zu beschreiben, wie diese Neuausrichtung konkret erfolgen kann. Dazu wurden im Rahmen eines iterativen Prozesses mit der Kreis-Wirtschaftsförderung insgesamt vier Szenarien entwickelt (siehe nachfolgende Abbildung). Diese sind gleichzeitig als Zielbeschreibungen für den jeweils angestrebten Zustand der Neuausrichtung zu verstehen.

Abb. 29: Übersicht über die vier Szenarien zur Neuausrichtung



Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich ist allen vier Szenarien die Vorstellung gemeinsam, dass die Kreis-Wirtschaftsförderung als kompetenter und flexibler Dienstleister agiert, der seine Kunden proaktiv unterstützt. Kernzielgruppen der Kreis-Wirtschaftsförderung sind vor allem die ka-Städte (bzw. deren Wirtschaftsförderungen), Gründungsinteressierte, Unternehmen und die politischen Mandatsträger im Kreisgebiet.

Die qualitative und quantitative Bandbreite der Dienstleisterfunktion der Kreis-Wirtschaftsförderung – und damit letztlich ihr künftiges Aufgabenspektrum - hängt dabei wesentlich von den folgenden vier Faktoren ab:

- ✓ Nutzen / Mehrwert künftiger Aufgaben und Projekte für die Zielgruppen,
- ✓ Effektivität / Effizienz des Ressourceneinsatzes,
- ✓ bedarfsorientierte Anpassungsmöglichkeit der Ressourcen,
- ✓ langfristige strategische Orientierung.

Das bedeutet, dass die Szenarien nicht als sich gegenseitig ausschließende Varianten zu verstehen sind¹⁸, sondern ausgehend von den bisherigen Strukturen vielmehr im Sinne eines kontinuierlichen und evolutionären Entwicklungsprozesses gedacht sind.

Übergeordnetes Ziel dabei, dass die künftigen Inhalte und Aufgaben der Kreis-Wirtschaftsförderung die Interessen bzw. Herausforderungen der jeweiligen Zielgruppen adäquat berücksichtigen sollen und gleichzeitig den Ausbau und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Rahmenbedingungen im gesamten Kreis anstreben müssen.

Somit sollte der gesamte Neuausrichtungsprozess grundsätzlich im Sinne eines gezielten organischen Wachstums erfolgen. Das bedeutet einerseits, dass aktuelle Themen und künftige Herausforderungen zeitnah und thematisch flexibel aufgegriffen und – z.B. im Rahmen von Pilot-Projekten – auch nutzbringend umgesetzt werden können sollten. Andererseits muss gewährleistet sein, dass dafür auch die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. So können z.B. neue Aufgaben und Projekte zunächst unter Auslastung der vorhandenen (Personal-) Ressourcen umgesetzt werden, sofern diese gezielt für die Umsetzung attraktiver und zukunftsfähiger Projekte genutzt werden.

Die aktuelle fachliche und inhaltliche Aufstellung und die einzelnen Aktivitäten der Kreis-Wirtschaftsförderung können im Regelfall als zwischen den ersten beiden Szenarien „Business as usual+“ und „Flexible Umschichtung“ angesiedelt betrachtet werden.

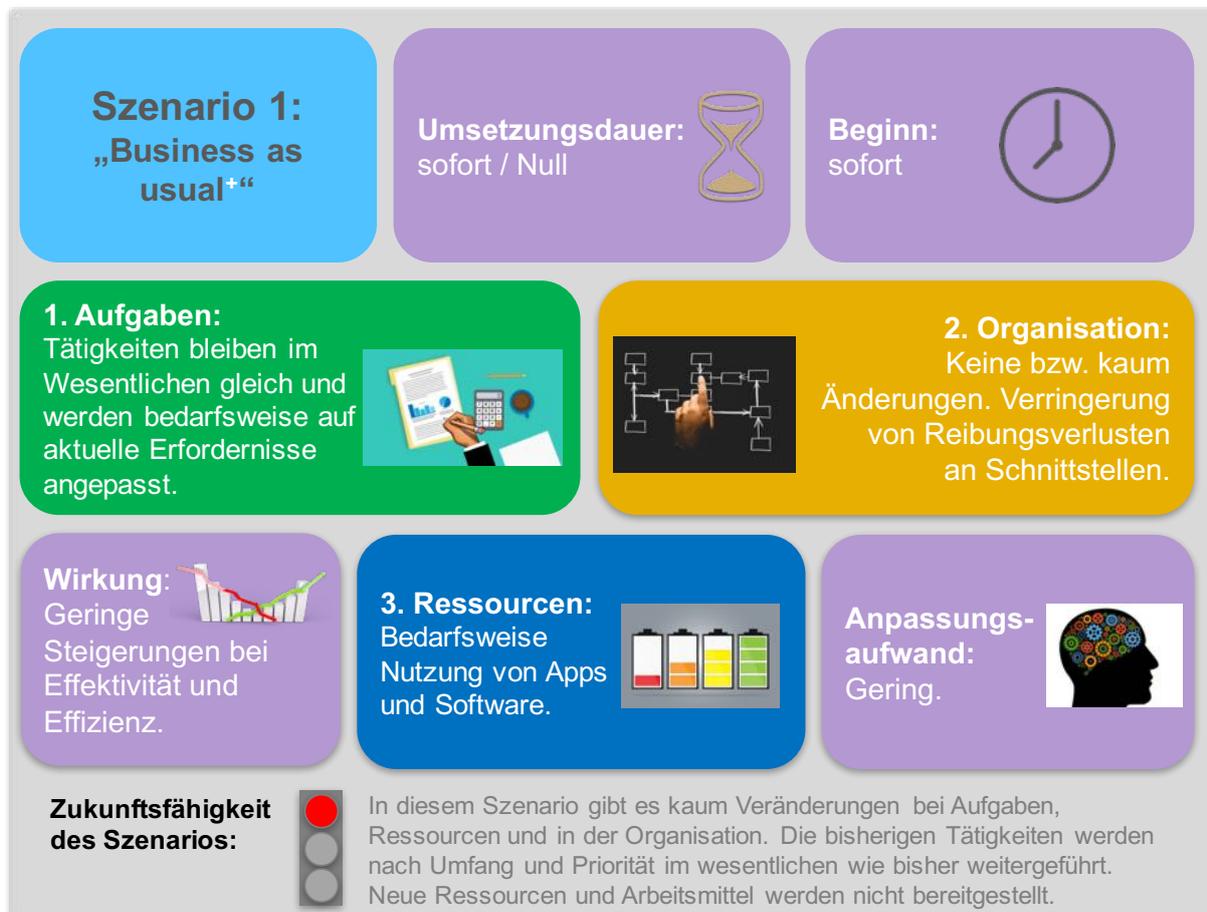
Nachfolgend werden die vier Szenarien jeweils kurz skizziert:¹⁹

¹⁸ Auch wenn die vier Szenarien grundsätzlich jeweils unabhängig voneinander realisierbar sind.

¹⁹ Grundsätzlich gilt in allen Szenarien, dass die Änderungen der vorhergehenden Szenarien auch im nächsten Szenario enthalten sind. Es werden daher pro Szenario nur diejenigen Anpassungen beschrieben, die speziell in diesem Szenario erfolgen.

A) Szenario 1: „Business as usual+“

Abb. 30: Kern-Elemente Szenario 1



Quelle: Eigene Darstellung

Das Basis Szenario „Business as usual+“ entspricht im Wesentlichen einer Fortführung des bisherigen Status quo, sowohl in Bezug auf die Aufgaben und Tätigkeiten der Kreis-Wirtschaftsförderung als auch in Bezug auf organisatorisch-strukturelle Aspekte. Neue Themen würden in diesem Szenario nur in Ausnahmefällen bearbeitet und der Fokus läge weiterhin auf den bisher bearbeiteten Projekten und Themenstellungen. Dagegen wären auch nur geringe organisatorische bzw. ressourcenbezogene Anpassungsmaßnahmen erforderlich.

Nachfolgend werden die wichtigsten Auswirkungen dieses Szenarios tabellarisch skizziert:

1) Aufgabenschwerpunkte	Im Wesentlichen wie bisher, u.a. STARTERCENTER, Netzwerkarbeit, Fachkräfte (Projekte KSW, zdi, Expat-ServiceDesk), Regionalmarketing, ExpoReal. Projekte werden nur in Einzelfällen umgesetzt.
2) Personalressourcen	Das Stellengefüge bleibt unverändert. Zusätzliches Personal ist nicht erforderlich.
3) Ausstattung & Organisation	Der Anpassungsaufwand ist minimal und betrifft primär technische Arbeitsmittel (EDV, Mobiltelefonie), die sukzessive den aktuellen Erfordernissen angepasst werden. Die Organisationsform wird grundsätzlich beibehalten.
4) Mehrwert ka Städte	Die Kreis-Wirtschaftsförderung unterstützt die ka Städte als Dienstleister wie bisher.
5) Mehrwert Kreis-Wirtschaftsförderung	Die Kreis-Wirtschaftsförderung konzentriert sich auf die bisherigen Kernaufgaben und optimiert diese so weit wie möglich.
6) Vorteile	Kaum bzw. nur geringer Anpassungsaufwand.
7) Nachteile	Neue Themen und Technologien können nur im kleinen Rahmen integriert werden.

Dieses Szenario geht davon aus, dass die Arbeit der Wirtschaftsförderung in den nächsten Jahren bzw. bis auf weiteres ohne nennenswerte Integration neuer Aufgaben und die dafür erforderlichen Anpassungsmaßnahmen weitergeführt wird. Daher wird diesem Szenario eine eher eingeschränkte Zukunftsfähigkeit attestiert²⁰, insbesondere was die Integration neuer Aufgaben und Projekte in die Arbeit der Kreis-Wirtschaftsförderung sowie die regelmäßige Nutzung zeitgemäßer Arbeitsmittel und Methoden angeht.

Da sowohl im Tagesgeschäft als auch im Hinblick auf strategische Themen in der Wirtschaftsförderung allgemein regelmäßig Anpassungserfordernisse bestehen, ist das Basis-Szenario eher als theoretische Alternative zu betrachten. Selbst eine kurz- bis mittelfristige Weiterführung des Status-quo wird nicht ohne die eine oder andere Anpassung bei Aufgaben und Ressourcen auskommen.

²⁰ Die Aussage zur Zukunftsfähigkeit trifft keine Beurteilung über die aktuelle Qualität der Arbeit der Kreis-Wirtschaftsförderung.

B) Szenario 2: „Flexible Umschichtung“

Abb. 31: Kern-Elemente Szenario 2



Im Rahmen des zweiten Szenarios „Flexible Umschichtung“ werden aktuelle Herausforderungen und Zukunftsthemen punktuell aufgegriffen und in das bisherige Aufgabenspektrum und die bestehenden Strukturen integriert, ohne dass es durchgreifende Änderungen in beiden Bereichen erforderlich sind. Der Anpassungsbedarf zielt in erster Linie auf eine Optimierung der technologischen Ausstattung im Amt bzw. bei den Mitarbeitern, um auf Augenhöhe mit Unternehmen und anderen Partnern kommunizieren zu können.

Nachfolgend werden die wichtigsten Auswirkungen dieses Szenarios tabellarisch skizziert:

<p>1) Aufgabenschwerpunkte</p>	<p>Im Wesentlichen wie bisher, u.a. STARTERCENTER, Netzwerkarbeit, Fachkräfte (Projekte KSW, zdi, Expat-ServiceDesk), Standort- und Regionalmarketing (z.B. ExpoReal). Zukunftsthemen und Projekte werden vereinzelt, aber regelmäßig bearbeitet, z.B. wie aktuell im EF-RE-Projekt „Digitalisierung in Klein- und Kleinstbetrieben“. Bisherige Aufgaben, die nicht im Kern zum aktuellen oder künftigen Portfolio der Wirtschaftsförderung gehören, sollen regelmäßig überprüft und werden, wo zur Effektivitätssteigerung im Rahmen der bestehenden Strukturen erforderlich, ggf. reduziert.</p>
<p>2) Personalressourcen</p>	<p>Das Stellengefüge bleibt unverändert. Zusätzliches Personal ist nicht erforderlich. Die im Projekt KSW vorhandene ½ Stelle wird aufgrund der auch künftig hohen Bedeutung des Projektes auf eine ganze Stelle erhöht. Neue Aufgaben werden punktuell in das aktuelle Tätigkeitsspektrum der Mitarbeiter integriert und einzelne Tätigkeiten nach Bedarf umgeschichtet bzw. in Einzelfällen neu zugeordnet. Die vorhandenen zwei N.N. Stellen werden nach Bedarf bzw. auf Anforderung besetzt, sofern dadurch neue Themen bearbeitet werden können.</p>
<p>3) Ausstattung & Organisation</p>	<p>Die Ausstattung mit technischen Arbeitsmitteln (EDV, Software, Diensthandy, Tablets) wird im Zuge der Neuausrichtung den Erfordernissen der einzelnen Abteilungen entsprechend angepasst. Weitere Anpassungen erfolgen i.d.R. projektbezogen. Die grundsätzliche Organisationsform kann beibehalten werden.</p>
<p>4) Mehrwert ka Städte</p>	<p>Das vorhandene Dienstleistungsangebot der Kreis-Wirtschaftsförderung bleibt bestehen und wird fallweise um weitere Angebote und Projekte, z.B. bei Bedarf der ka Städte, ergänzt.</p>
<p>5) Mehrwert Kreis-Wirtschaftsförderung</p>	<p>Auf der Grundlage der o.g. Kern-Aufgaben, die das „Gerüst“ der Arbeit bilden (und ebenfalls zukunftsfähig weiterentwickelt werden), verstärkt die Kreis-Wirtschaftsförderung ihr Know-how und ihre Kompetenzen kontinuierlich und baut ihre Dienstleistungsfunktion für die ka Städte Stück für Stück aus.</p>
<p>6) Vorteile</p>	<p>Überschaubarer Anpassungsbedarf. Allmähliches „Hineinwachsen“ in neue Aufgaben und Tätigkeiten möglich.</p>
<p>7) Nachteile</p>	<p>Geringes aktives Steuerungs- und Gestaltungspotenzial bezüglich neuer Themen.</p>

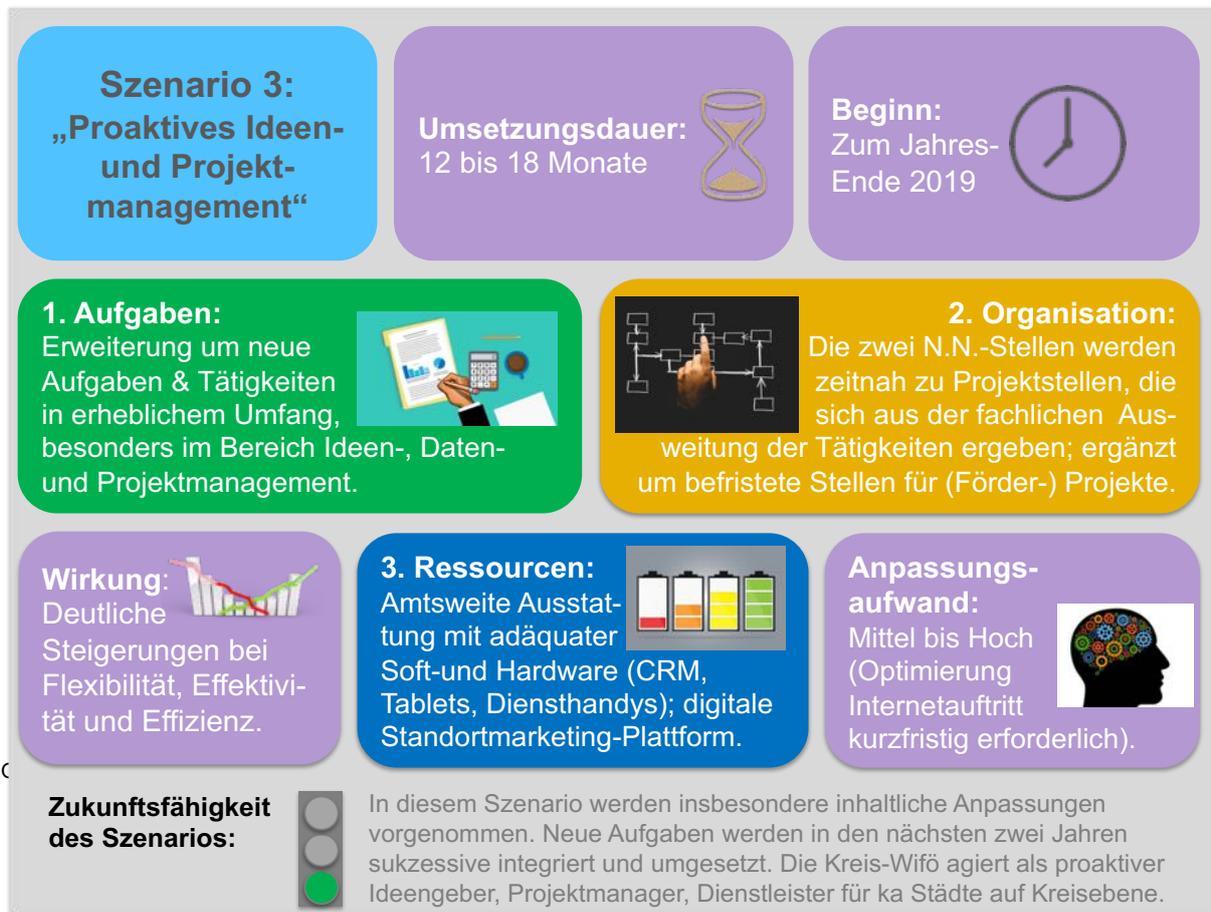
Dieses Szenario versteht sich – auf der Grundlage des Basis-Szenarios - als organische Weiterentwicklung der Kreis-Wirtschaftsförderung in zwar „kleinen Schritten“, die aber Teil eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses sind. Der geringe Anpassungsbedarf in diesem Szenario ermöglicht einerseits eine optimale Mitnahme aller Beteiligten (z.B. eigenes Personal, Kommunen, Städte, weitere Partner). Minimale Anpassungen betreffen vor allem die Ausstattung mit Arbeitsmitteln sowie die Ausnutzung der vorhandenen Personalressourcen.

Andererseits ergeben sich in diesem Szenario für die Kreis- Wirtschaftsförderung auch nur relativ geringe Möglichkeiten, Themen und Projekte aktiv anzugehen und sich als Vordenker bzw. Ideengeber zu positionieren und zu profilieren, wie es z.B. aktuell im Rahmen des EF-RE-Projektes „Digitalisierung in Klein- und Kleinstunternehmen“ inkl. der darin verankerten Projektstelle machbar ist. Diese können nur insoweit erfolgreich angeschoben und realisiert werden, wie auch die dazu erforderlichen Personalressourcen im Rahmen der vorhandenen Stellenstrukturen tatsächlich ausgefüllt werden.

Grundsätzlich sollte dieses Szenario aber als Minimalvariante für die Neuausrichtung verstanden werden, da es lediglich eine behutsame Justierung des aktuellen Tätigkeitsspektrums bei gleichzeitiger Modernisierung der Arbeitsmittel umfasst.

C) Szenario 3: „Proaktives Ideen- und Projektmanagement“

Abb. 32: Kern-Elemente Szenario 3



Im Rahmen des dritten Szenarios „Proaktives Ideen- und Projektmanagement“ werden aktuelle Herausforderungen und Zukunftsthemen regelmäßig und gezielt aufgegriffen und in das bisherige Aufgabenspektrum und die bestehenden Strukturen integriert. Die Kreis-Wirtschaftsförderung agiert hierbei als Ideengeber, Projektmanager und Dienstleister für die ca Städte und auf gleicher Augenhöhe mit diesen. In diesem Szenario ist es auch vorstellbar, externe Finanzierungsmodelle für Projekte nutzbar zu machen bzw. diese als Partner in einzelne Projekte zu integrieren.

Die vorhandenen zwei N.N. Stellen sollten projektbezogen besetzt werden, so dass sowohl die Ideenfindung und inhaltliche Entwicklung als auch die Umsetzung der Projekte durch die dann vorhandenen Stelleninhaber erfolgen kann.²¹

Dazu sollen die Stelleninhaber speziell zur Entwicklung und Umsetzung von Projekten in verschiedenen Bereichen arbeiten und qualifiziert sein. Darüber hinaus ist es in diesem Szenario denkbar, weitere (befristete) Stellen für Projekte zu schaffen, zum Beispiel auch im Rahmen von geförderten Projekten zu aktuellen und zu Zukunftsthemen.

²¹ Für die Anfangsphase und den Aufbau eines kontinuierlichen Themenscoutings ist es empfehlenswert, die Stellen ganz oder teilweise zeitnah zu besetzen, damit die inhaltliche Gestaltung der Neuausrichtung frühzeitig aktiv gesteuert werden kann.

Die technologische Ausstattung umfasst die der vorhergehenden Szenarien und enthält auch den Aufbau einer Plattform zum digitalen Standortmarketing, die durch die ka Städte genutzt werden kann. Auch ein inhaltlich und optisch zeitgemäßer Internetauftritt muss bei der Verwirklichung dieses Szenarios realisiert werden.

Die Umsetzung dieses Szenarios ergibt sich schlüssig aus den Analyse- und Workshop-Ergebnissen und spiegelt auch die Wünsche bzw. Bedarfe der ka Städte wider.

Nachfolgend werden die wichtigsten Auswirkungen dieses Szenarios tabellarisch skizziert:

<p>1) Aufgabenschwerpunkte</p>	<p>Zukunftsthemen (z. B. Mobilität, Urbane Produktion, Gewerbeflächenmanagement, Digitalisierung) und Projekte werden im Rahmen eines Themenscoutings regelmäßig analysiert und bewertet. Projekte werden nach Bedarf und in unterschiedlicher Leistungstiefe umgesetzt. Wissens- und Datenmanagement sind Bestandteil des Aufgabenspektrums und für die Funktion als Ideengeber unerlässlich. Die bisherigen Kern-Aufgaben und Tätigkeiten werden im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit regelmäßig überprüft und neue Themen zeitnah integriert.</p>
<p>2) Personalressourcen</p>	<p>Die im Projekt KSW vorhandene ½ Stelle sollte auf eine ganze Stelle erhöht werden. Die vorhandenen zwei N.N. Stellen sollten ganz oder teilweise zeitnah besetzt werden, um aktiv Ideen für Pilotprojekte zu identifizieren und geeignete Projekte umzusetzen. Bei Bedarf bzw. im Fall der erfolgreichen Akquisition von Fördermitteln können weitere projektbezogenen Stellen hinzukommen.</p>
<p>3) Ausstattung & Organisation</p>	<p>Der Status Quo der Organisationsform (Amt für Wirtschaftsförderung usw. mit den beiden Sachgebieten) sollte bis auf Weiteres bestehen bleiben, lässt aber perspektivisch die Möglichkeit einer Weiterentwicklung offen (siehe Szenario 4).</p> <p>Die Ausstattung mit technischen Arbeitsmitteln (EDV, Software, Diensthandys, Tablets) wird im Zuge der Neuausrichtung den Erfordernissen der einzelnen Abteilungen entsprechend angepasst. Weitere Anpassungen erfolgen i.d.R. projektbezogen. Die Anschaffung eines CRM-Systems wird empfohlen. Der Internetauftritt muss erneuert und inhaltlich wie optisch zeitgemäß gestaltet werden. Dazu gehört auch die Einführung einer Plattform für das digitale Standortmarketing.</p>

<p>1) Mehrwert ka Städte</p>	<p>Die ka Städte werden individuell oder gemeinsam zu verschiedenen Themen und im Rahmen von (Pilot-) Projekten unterstützt, insbesondere da, wo die ka Städte keine eigenen Ressourcen aufbringen können. Inhalte und Projekte können gemeinsam und bedarfsorientiert entwickelt werden. Die ka Städte profitieren sowohl einzeln wie auch im Verbund.</p>
<p>2) Mehrwert Kreis-Wirtschaftsförderung</p>	<p>Die Kreis-Wirtschaftsförderung kann sich weiter als kompetenter Wirtschaftsförderungs-Dienstleister etablieren. Neue Themen können vorgedacht, aber auch umgesetzt werden. Die technologische Ausstattung der Kreis-Wirtschaftsförderung erreicht ein zeitgemäßes Niveau, das geeignet ist, um auch mit Unternehmen auf Augenhöhe zu kommunizieren.</p>
<p>3) Vorteile</p>	<p>Hohe inhaltliche Wirkung bei vergleichsweise moderatem Ressourceneinsatz. Zudem besteht die Möglichkeit für den Zufluss von externen Finanzmitteln und einer Ausweitung des Handlungsspielraumes und Dienstleistungsangebotes. Starke Wirkung nach innen wie nach außen. Deutlich positive Auswirkung auf Effektivität und Effizienz.</p>
<p>4) Nachteile</p>	<p>Gewisse Anfangs- und höhere laufende Kosten durch technologische Verbesserungen und Anschaffung von Arbeitsmitteln.</p>

D) Szenario 4: „Agilität mit hohem Gestaltungsspielraum im Kreis“

Abb. 33: Kern-Elemente Szenario 4



Quelle: Eigene Darstellung

Das Szenario „Agilität mit hohem Gestaltungsspielraum im Kreis“ basiert auf einer eher langfristigen Perspektive zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung. Es stellt sozusagen eine optionale Variante dar, die realisiert werden kann, wenn die dafür erforderlichen Voraussetzungen gegeben sind. Das Ziel dieses Szenarios ist primär, den fachlichen und finanziellen Handlungsspielraum der Wirtschaftsförderung im Kreis Mettmann und bei den ka Städten langfristig wettbewerbsfähig zu gestalten.

Dieses Szenario beinhaltet sowohl eine erhebliche Ausweitung der Aufgaben und Tätigkeiten der Kreis-Wirtschaftsförderung, die über den bisherigen Status-quo als auch die in Szenario 3 beschriebenen Aufgaben hinausgeht. Zudem ist damit auch eine organisatorische Neuaufstellung verbunden. Diese bedeutet, dass im optimalen Fall die Kreis-Wirtschaftsförderung organisatorisch aus der bisherigen Amtslösung in eine privatrechtliche Organisationsform, d.h. eine GmbH, überführt wird. Hintergrund ist zum einen, dass eine GmbH eine deutlich größere Flexibilität insbesondere in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung von Projekten besitzt.²²

²² Weitere Ausführungen zu den Vor- und Nachteilen einer GmbH-Lösung finden sich im weiteren Verlauf des Kapitels.

Zum anderen bietet die GmbH ebenso mehr Flexibilität bei der Finanzierung von Projekten und der Verwendung möglicher Erträge, so dass es langfristig auch vorstellbar ist, mögliche Gewinne erneut in Projekte bzw. Maßnahmen zu investieren, die auch den ka Städten zu Gute kommen.

Inhaltlich kann das beispielsweise bedeuten, dass in Szenario 4 eine GmbH als Betreiber einzelner Maßnahmen oder Projekte im Bereich Tourismus oder Kultur agiert. Gleichermäßen ist es denkbar, dass die GmbH auch im Bereich Flächenmanagement oder anderen Bereichen (z.B. städtebauliche Projekte²³) aktiv wird, die durch die ka Städte an die Kreis-Wirtschaftsförderung herangetragen werden.²⁴ Grundgedanke dieser Lösung ist, dass die Kreis-Wirtschaftsförderung langfristig in der Lage ist, die ka Städte flexibel und bedarfsorientiert als Dienstleister zu unterstützen, um den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der kreisangehörigen Städte zu gewährleisten.

Langfristig und auf Kreisebene betrachtet dient dieses Szenario damit auch zur strategischen Absicherung der operativen Tätigkeit der Wirtschaftsförderung in den ka Städten. Das bedeutet, dass eine Neuausrichtung der Kreis-Wirtschaftsförderung gemäß dieser Variante primär darauf abzielt, auf absehbare Zeit Wirtschaftsförderungsdienstleistungen in allen ka Städten anbieten zu können, selbst dann, wenn einzelne Städte dazu eigenständig nicht mehr in der Lage sind.²⁵ Grundsätzlich ist die Realisierung dieses Szenarios auch dann denkbar, wenn einzelne oder mehrere ka Städte von sich aus ihr Tätigkeitsspektrum begrenzen müssen bzw. keine neuen Themen über das Kerngeschäft hinaus integrieren können.

Der Nutzen für die ka Städte besteht in einem solchen Szenario vor allem darin, dass sie sich unter sich weiter verändernden Rahmenbedingungen und ggf. geringer werdenden Ressourcen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können (notfalls auch mit minimalem Personaleinsatz), z.B. Bestandspflege und Gewerbeflächenmanagement, während die Kreis-Wirtschaftsförderung als kreisweit aktiver Dienstleister fungiert und die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung in den ka Städten in den Bereichen unterstützt, die diese selbst nicht mehr oder nur noch rudimentär wahrnehmen können.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist ein solches Szenario zwar eher unwahrscheinlich und dürfte von den ka Städten eher zurückhaltend bis kritisch/ skeptisch aufgenommen werden. Langfristig kann es aber ein geeigneter Weg sein, die Stärken der ka Städte durch eine stärkere Bündelung der Kompetenzen in der Kreis-Wirtschaftsförderung zu flankieren. Szenario 4 stellt somit ein perspektivisches Zukunftsszenario dar, das geeignet ist, die Standortqualität im Kreis Mettmann und seinen Städten langfristig zu erhalten.

Aus Sicht der Kreis-Wirtschaftsförderung bietet das Szenario 4 deutlich weitergehende Steuerungsmöglichkeiten für die Kreisentwicklung als bisher. Dies kann in Zukunft zum Beispiel die

²³ Z.B. Revitalisierung von Gewerbebrachen usw.

²⁴ Beispielsweise kann die GmbH-Lösung langfristig dazu dienen, im Sinne eines „Rettungsnetzes“ Projekte zu übernehmen, die durch die ka Städte nicht mehr eigenständig bearbeitet werden können.

²⁵ Dies kann z.B. dann der Fall sein, wenn keine ausreichenden Finanzmittel zur Verfügung stehen oder aus politischen Gründen die Arbeit der Wirtschaftsförderung gegebenenfalls zurückgefahren werden muss.

gemeinsame Entwicklung und Vermarktung bzw. Vermarktungsunterstützung bei Gewerbeflächen betreffen oder auch Aktivitäten, die einen deutlich intensiveren Kontakt zu Unternehmen erfordern als bisher.

Nachfolgend werden die wichtigsten Auswirkungen dieses Szenarios tabellarisch skizziert:

1) Aufgabenschwerpunkte	Wie in Szenario 3, erweitert um Kernthemen wie Gewerbeflächenmanagement, Tourismus sowie abgestimmte Maßnahmen im Bereich Bestandsentwicklung und Ansiedlung von Unternehmen.
2) Personalressourcen	Wie in Szenario 3, ergänzt um 1 bis 2 weitere Stellen für die in diesem Szenario erforderlichen Aufgaben. Integration der vorhandenen Personalstellen aus der bisherigen Abteilung Tourismus.
3) Ausstattung & Organisation	Aufbau einer GmbH mit mehreren Gesellschaftern (u.a. Kreis, ka Städte, Kreissparkasse usw.). Integration der wirtschaftsrelevanten Kernbereiche des bisherigen Amtes für Wirtschaftsförderung, Digitalisierung, Organisation, Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus in die GmbH. Ressourcenseitig Vollaussstattung der GmbH mit modernen Arbeitsmitteln, Software, CRM usw. Zur Umsetzung des Gewerbeflächenmanagements sind ggf. weitere Anpassungen erforderlich, z.B. Web-GIS-Lösungen o.ä.
4) Mehrwert ka Städte	Vollumfängliche Aufrechterhaltung sowie Erweiterung des bisherigen Dienstleistungsangebotes der Wifös in den ka Städten. Absicherung einer ausgewogenen wirtschaftlichen Entwicklung im Kreisgebiet. Verfügbarkeit von Finanzmitteln durch Einbindung von Partnern und dadurch Ausweitung des Handlungsspielraumes im Bereich Wirtschaftsförderung.
5) Mehrwert Kreis-Wirtschaftsförderung	Wie Szenario 3. Darüber hinaus Ausweitung des Handlungsspielraumes und Dienstleistungsangebotes der Kreis-Wirtschaftsförderung und Etablierung als zentraler wirtschaftsnaher Akteur mit hoher koordinativer und steuernder Funktion.
6) Vorteile	Flexible Beteiligung weiterer Partner durch GmbH-Lösung (z.B. als Gesellschafter) möglich. Flexible inhaltliche Ausrichtung und synergetische Zusammenführung der Bereiche Tourismus und Wirtschaftsförderung in einer gemeinsamen Organisationsform.
7) Nachteile	Deutlicher Anpassungsbedarf im Bereich Ressourcen und Organisation. Ggf. höhere Kosten durch GmbH-Lösung sowie Verlust politischer Einflussmöglichkeiten.

Abschließend werden für die vier Szenarien in Ergänzung der eingangs beschriebenen Aspekte zusammenfassend weitere charakterisierende Merkmale skizziert:

Abb. 34: Zusammenfassung der wichtigsten Szenario-Elemente

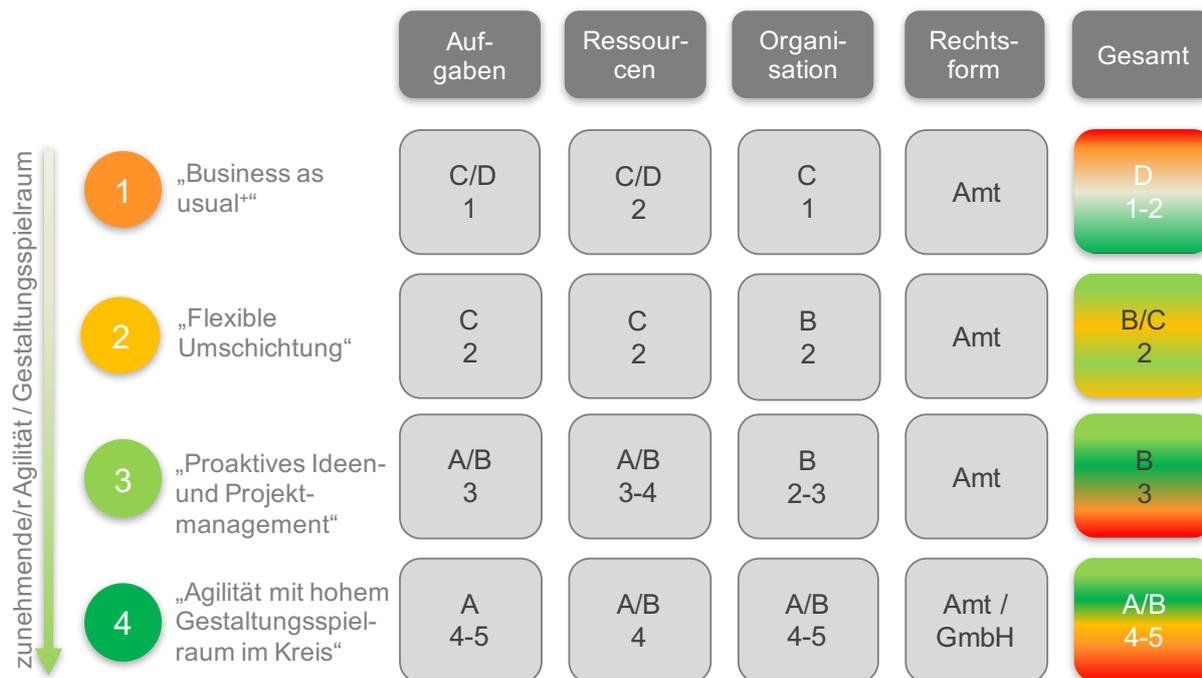
	1	2	3	4
Agilitäts- und Aktivitätsgrad	mittel / eher reaktiv	mittel / reaktiv bis aktiv	hoch / aktiv bis proaktiv	hoch / proaktiv
Intensität des Engagements / Umsetzungstiefe	gering / Projektumsetzung in Einzelfällen	mittel / punktuell / unregelmäßig	hoch / stark umsetzungsorientiert	hoch / stark umsetzungs- und kundenorientiert
Inhaltliche Aufladung	Konzentration auf Kernaufgaben und Sachbearbeitung	Ideen- und Projektmanagement in Einzelfällen	Ideengeber / Projektmanager / Dienstleister	Projektentwickler / Dienstleister für KMU und ka Städte
Ressourcenbedarf (Personal)	wie bisher / kein zusätzlicher Bedarf	geplante N.N.-Stellen bedarfsweise besetzen	geplante N.N.-Stellen zeitnah besetzen	1 bis 2 Stellen für Beratung von KMU und ka Städte
Ressourcenbedarf (Technik usw.)	Optimierung bei Arbeitsmitteln nach Bedarf	projektbezogene Optimierung bei Arbeitsmitteln	Diensthandys / Tablets / CRM usw.	Diensthandys / Tablets / CRM usw.
Organisatorischer Anpassungsbedarf	kurz- und mittelfristig keiner	kurz- und mittelfristig gering	mittelfristig mit GmbH-Lösung kompatibel	bei Integration Tourismus ist GmbH sinnvoll
Funktion als ThemenScout / Ideengeber	punktuell / auf Anfrage	punktuell mit zunehmender Tendenz	Kernaufgabe; qualifiziertes Personal erforderlich	Kernaufgabe; qualifiziertes Personal erforderlich

Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Szenarien bieten perspektivisch die Möglichkeit, auch einzelne Elemente daraus jeweils gezielt umzusetzen und zu nutzen. Sie beschreiben keine Einbahnstraße und auch keinen allein gültigen „Königsweg“, sondern sollen die Leitplanken für eine Entwicklung bieten, die einerseits die Bedarfe der ka Städte und der Unternehmen berücksichtigt, aber andererseits auch eigenständig und flexibel auf aktuelle Themen und Entwicklungen reagieren kann.

Die Zukunftsfähigkeit und der voraussichtliche Anpassungsbedarf der vier Szenarien lassen sich übersichtsartig wie folgt abbilden:

Abb. 35: Zukunftsfähigkeit und Anpassungsbedarf der 4 Szenarien



A = hohe Zukunftsfähigkeit bis E = geringe Zukunftsfähigkeit
 1 = geringer Anpassungsbedarf bis 5 = hoher Anpassungsbedarf

Quelle: Eigene Darstellung

Die obenstehende Abbildung zeigt im Überblick nochmals für die einzelnen Szenarien, welcher Anpassungsbedarf der jeweiligen Zukunftsfähigkeit des Szenarios gegenübersteht. Es handelt sich dabei um eine abstrahierte Darstellung zur Verdeutlichung der wichtigsten Zusammenhänge.

Als Kernbotschaft der Neuausrichtung der Kreis-Wirtschaftsförderung über das bisher Beschriebene hinaus kann abschließend festgehalten werden, dass eine zukunftsfähige Wirtschaftsförderung in der Lage sein muss, Zukunftsthemen und unternehmensrelevante Entwicklungen, z.B. im Bereich Digitalisierung, Mobilität, Fachkräftesicherung usw., durch geeignete Projekte und unter Einsatz moderner Arbeitsmittel aufzugreifen. Um Unternehmen und weiteren Stakeholdern aus dem Umfeld der Wirtschaftsförderung auf Augenhöhe begegnen zu können, muss die Wirtschaftsförderung jederzeit in der Lage sein, diesen fachlich und technologisch auf Augenhöhe begegnen zu können.

Feedback der ka Städte zum Berichtsentwurf

Der Bericht wurde nach Fertigstellung des Entwurfes an die Wirtschaftsförderungen der ka Städte versandt²⁶, um Kommentare und Rückmeldungen dazu integrieren zu können. Dieses Vorgehen war bereits im Rahmen des gemeinsamen Workshops mit den ka Städten am 20.02. vereinbart worden.

Aus den eingegangenen Rückmeldungen kann festgehalten werden, dass die Neuausrichtung der Aufgabenschwerpunkte bei der Kreis-Wirtschaftsförderung, wie im Rahmen des Gutachtens vorgeschlagen, grundsätzlich positiv gesehen wird.

Darüber hinaus wird – wie auch bereits im Workshop konstatiert – der Aufbau zusätzlichen Personals - und damit verbundener möglicher zusätzlicher Kosten - seitens der ka Städte kritisch gesehen. Stattdessen sollten inhaltliche Veränderungen bevorzugt im Rahmen der vorhandenen Ressourcen vorgenommen werden. Grundsätzlich besteht bei den ka Städten die auch bereits im Workshop zum Ausdruck gebrachte Sorge, dass ggf. entstehende zusätzliche Kosten von den ka Städten durch die Kreisumlage getragen werden müssen.

Umsetzungsempfehlung

Für die Umsetzung im Rahmen der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung empfehlen wir abschließend das **Szenario 3 „Proaktives Ideen- und Projektmanagement“**. Die darin enthaltenen inhaltlichen und technologischen Anpassungen werden einerseits den aktuellen und auch zukünftigen Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung gerecht. Andererseits können damit die Anforderungen der ka Städte flexibel und bedarfsorientiert aufgegriffen und umgesetzt werden, so dass die Kreis-Wirtschaftsförderung bei der Umsetzung dieses Szenarios ihre Rolle als Dienstleister, Ideengeber und Projektmanager im Kreis Mettmann und für die ka Städte optimal realisieren kann. Die inhaltliche Neuausrichtung in diesem Szenario basiert vor allem auf der Einführung von Tätigkeiten in den Bereichen Themenscouting, Wissens- und Datenmanagement oder Wissens- und Technologietransfer.

Gleichzeitig ist der organisatorische Anpassungsbedarf (Personal, Finanzen, Technik) überschaubar und erfordert einen nur vergleichsweise moderaten Mitteleinsatz. Dieser fokussiert insbesondere auf die Einführung zeitgemäßer Arbeitsmittel, Software und Datentools wie Diensthandys, Tablets, CRM-System, Internetauftritt, Plattform für digitales Standortmarketing usw. Diese Tools und Programme sind allerdings auch zwingend erforderlich, um eine zukunftsfähige Neuausrichtung erfolgreich realisieren zu können.

Da die letztendliche Entscheidungshoheit den politischen Gremien vorbehalten bleibt, dient die ausgesprochene Empfehlung dazu, diese vorzubereiten und eine geeignete Entscheidungsgrundlage zu liefern.

²⁶ Der Versand erfolgte am 03.05. vormittags, mit der Bitte um Rückmeldung bis zum 08.05. mittags. Im Rahmen dieser Frist ging lediglich durch eine ka Stadt eine schriftliche Kommentierung des Berichts ein.

Vor- und Nachteile einer GmbH-Lösung

Im Hinblick auf mögliche alternative Organisationsformen für die Wirtschaftsförderung stellt eine denkbare Alternative die Umfirmierung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) dar. Diese kann als die gängigste Rechtsform für den privatrechtlichen Betrieb einer Wirtschaftsförderung betrachtet werden. Die wichtigsten rechtlichen Aspekte einer GmbH werden nachfolgend kurz skizziert:

Abb. 36: Übersicht über die Handlungsspielräume verschiedener Rechtsformen²⁷

Aspekt	GmbH
Kommunalrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Zulässig unter Beachtung weiterer Vorgaben bei der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung • Haftung ist auf Kapitaleinlage begrenzt
Vergaberecht	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunale Vergabegrundsätze finden in der Rechtsform der GmbH keine Anwendung
Beihilfenrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Im Falle der Übertragung bereits vorhandener Grundstücke zum Verkehrswert ist eine Beihilfe mangels Begünstigung ausgeschlossen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PWC

Im Rahmen einer privatrechtlichen Organisationsform kann grundsätzlich schneller und flexibler auf aktuelle Situationen reagiert werden. Zudem sind Beschlussfassungen i. d. R. relativ leicht zu gestalten. Die Tätigkeit der Gesellschaft kann markt- und kundenorientiert erfolgen und lässt einen stärkeren Fokus auf die kaufmännische und wirtschaftliche Abwicklung von Projekten zu.

Für die Einrichtung einer eigenen Gesellschaft (im Gegensatz zur Abwicklung im Rahmen der Kernverwaltung) sprechen vor allem die folgenden Gründe:

- flexiblere Ausgestaltung der Aufgaben und Prozesse (z. B. Beschlussfassung im Umlaufverfahren),
- schlanke und beschleunigte Entscheidungsprozesse,
- verbesserte Handlungsfähigkeit,
- kurzfristiges Reaktionsvermögen entsprechend den Anforderungen des Marktes,
- Einflussnahme der Politik ist durch Besetzung der Aufsichtsgremien gewährleistet,
- schlanke Personalstrukturen und vereinfachte Personalanstellung,²⁸
- abgesicherte Handlungsfähigkeit durch zweigliedrige Geschäftsführung (ein oder zwei Geschäftsführer bzw. ein Geschäftsführer sowie ein Prokurist),
- Steuerung nach kaufmännischen Gesichtspunkten.

²⁷ In Anlehnung an PwC Legal: Gründung einer Stadtentwicklungsgesellschaft - Rechtliche Bewertung

²⁸ Sofern eigenes bzw. nicht verwaltungsinternes Personal eingestellt werden soll.

Hauptargumente gegen die Einrichtung einer eigenen Gesellschaft sind vor allem der erforderliche – wenn auch überschaubare – administrative und finanzielle Gründungsaufwand sowie der zusätzliche administrative Aufwand, der für den Betrieb der Gesellschaft als eigene Einheit anfällt.²⁹ Darüber hinaus kann der Betrieb einer GmbH je nach Gesellschafterstruktur zu einer Einschränkung der politischen Steuerungsmöglichkeiten führen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt im Überblick nochmals die Besonderheiten der amtsinternen Organisation der Wirtschaftsförderung im Vergleich zu einer GmbH-Lösung:

Abb. 37: Übersicht über strukturelle Merkmale verwaltungsinterner und externer Rechtsformen³⁰

Kriterium	Amtslösung (verwaltungsintern)	GmbH-Lösung (verwaltungsextern)	Doppellösung (Kombination) ³¹
Koordination (Ziele / Abläufe)	intern günstig, erleichtert bei einer Amtszusammenlegung	intern günstig, tendenziell erschwerte Abstimmung mit der Verwaltung	intern jeweils günstig, Abstimmung abhängig vom Verhältnis Amt - GmbH
Kommunikation (Informationsfluss)	relativ gut, aber lange Informationswege, da Linienorganisation	intern erleichtert, zur Kommunalverwaltung erschwert	siehe oben
Kompetenzen (Steuerungs- / Eingriffsmöglichkeiten)	klare Abgrenzung, Einfluss auf die Verwaltungsabläufe	klare Abgrenzungen, kein Einfluss auf die Verwaltungsabläufe	Gefahr von Überschneidungen
Flexibilität (Autonomie / Handlungsspielräume)	tendenziell gering	tendenziell hoch	teilweise verbessert durch Ausgliederung
Projektentwicklung (Steuerung)	eingeschränkte Möglichkeiten durch Verwaltungsvorgaben	erweiterte Möglichkeiten	erweiterte Möglichkeiten durch GmbH
Akzeptanz durch die Unternehmen	abhängig von der Kontaktpflege nach außen	günstig, da größere „Wirtschaftsnähe“	günstig, soweit die GmbH als zentrale Anlaufstelle fungiert
Beteiligung anderer Träger	möglich, aber aufwändiger durch die komplexen Verwaltungsvorschriften	ohne weiteres möglich	ohne weiteres möglich

Quelle: Eigene Darstellung nach Dallmann / Richter

²⁹ Z. B. eigener Jahresabschluss und Wirtschaftsplan, Gremiensitzungen usw.

³⁰ Quelle: bearbeitet nach Dallmann/Richter: Handbuch der Wirtschaftsförderung. Haufe-Verlag.2012. Seite 63.

³¹ Gemeint ist, dass neben der Amtslösung eine zusätzliche GmbH existiert, die Aufgaben wahrnimmt, die amtsintern nicht bearbeitet werden, z.B. eine Projekt- und Stadtentwicklungsgesellschaft.

Sachgebietsspezifische Anpassungsmaßnahmen

Für die Entwicklung bzw. Umsetzung der Szenarien gilt, dass in beiden Sachgebieten der Abteilung Wirtschaftsförderung jeweils unterschiedlicher Anpassungsbedarf besteht. Das erfordert eine differenzierte Vorgehensweise bzw. eine individuelle Adaption der sich aus dem aktuellen Status Quo beider Sachgebiete ergebenden Erfordernisse. Der Workshop mit den Mitarbeitern der Kreis-Wirtschaftsförderung führte u.a. zu dem Ergebnis, dass der Bedarf an modernen technischen Arbeitsmitteln bei allen Mitarbeitern vorhanden ist.

Für das gut aufgestellte Sachgebiet „Firmen- und Gründerservice“ kann eine weitere Erhöhung der Effektivität und Effizienz kurz- bis mittelfristig vor allem durch den Einsatz von adäquaten Arbeitsmitteln erreicht werden (z.B. Dienst-Handys, Tablets usw.). Für das STARTERCENTER wird empfohlen, die aktuell unterschiedlichen Stellenbewertungen zu überprüfen und anzupassen.

Das Sachgebiet „Regionalmarketing und Regionalwirtschaft“ eignet sich aufgrund der bestehenden flexibleren Personal- und Aufgabenstruktur in besonderer Weise, dort neue Themen und Projekte zu platzieren. Die Funktion der Wirtschaftsförderung als „Ideengeber / Projektmanager / Dienstleister“ (analog Szenario 3) kann in weiten Teilen auch bereits dadurch erreicht werden, dass entsprechende Anpassungen im Sachgebiet RuR durchgeführt werden.

Abb. 38: Zukunftsfähigkeit und Anpassungsbedarf der 4 Szenarien

	Sachgebiet Firmen- und Gründungsservice	Sachgebiet Regionalmarketing / Regionalwirtschaft
1 „Business as usual“	Gründungs- und Intensivberatung / Seminare / Netzwerke usw.	KSW, zdi, Regionalmanagement, ExpoReal, AK Wifö
2 „Flexible Umschichtung“	Datenmanagement / Diensthandy / Tablet	Einzelprojekte, z.B. Gewerbeflächen, Mobilität, Standortmarketing / Diensthandy / Tablet
3 „Proaktives Ideen- und Projektmanagement“	selektive Projekte für KMU Kundenbeziehungsmanagement / CRM	allgemeiner Ideengeber / Projektmanager / Dienstleister / Wissensmanagement
4 „Agilität mit hohem Gestaltungsspielraum im Kreis“	vertriebsorientierte Start-Up- / KMU-Beratung im gesamten Kreisgebiet	aktiver Projektentwickler / Dienstleister für KMU, Politik und ka Städte

Quelle: Eigene Darstellung

Verzahnung mit dem Thema Tourismus

Abschließend soll noch kurz auf die aktuell im Raum stehende Frage eingegangen werden, inwieweit die Bereiche Wirtschaftsförderung und Tourismus künftig inhaltlich und / oder organisatorisch stärker verzahnt werden können. Da die Beantwortung dieser Frage derzeit auch Gegenstand eines eigenen Gutachtens ist³², soll dieser hier nicht vorgegriffen werden. Wir nehmen nur insoweit dazu Stellung, als es im Rahmen dieses Berichtes und zum gegenwärtigen Zeitpunkt sinnvoll und erforderlich ist.

Auf der Grundlage der Status-quo-Analyse, insbesondere der Analyse der Wirtschaftsstrukturen lässt sich für den Kreis Mettmann festhalten, dass es sich aus wirtschaftsstruktureller Sicht nicht um eine originäre touristische Destination im klassischen Sinne handelt.³³ Auch wenn die Übernachtungszahlen im Vergleich mit den anderen betrachteten Kreisen zunächst anderes nahe legen, wird bei einer näheren Betrachtung deutlich, dass ein Großteil der Übernachtungen im Zusammenhang mit den Messeaktivitäten in der Stadt Düsseldorf zu erklären ist.

Daraus resultiert, dass der Tourismus als Branche im Kreis Mettmann im Gegensatz zur Situation in den klassischen Tourismusdestinationen kein dominierender Wirtschaftsfaktor ist (womit keine Wertung der Qualität der zweifelsohne attraktiven Angebote im Kreis verbunden ist). Vielmehr können die zahlreichen touristischen Aktivitäten im Kreis als darauf abzielend verstanden werden, die Lebensqualität sowie die Erholungs- und Freizeitgestaltungsmöglichkeiten so attraktiv wie möglich zu gestalten. Damit dienen sie direkt und indirekt dem Erhalt und Ausbau der weichen Standortfaktoren, die ein immer wichtiger werdendes Kriterium für Unternehmen bei der Standortwahl sind.

Im Vergleich mit den prägenden Branchen des Kreises, insbesondere aus dem Verarbeitenden Gewerbe, erscheint es im Hinblick auf die Neuausrichtung der Kreis-Wirtschaftsförderung aber angemessen, den Fokus stärker auf solche Aktivitäten zu richten, die die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bezwecken. Das bedeutet, dass der Bereich Tourismus im Kreis Mettmann nicht als Kernaufgabe der Wirtschaftsförderung gesehen werden kann. Auch eine Verzahnung der beiden Bereiche ist vor diesem Hintergrund zur Zeit eingeschränkt zu empfehlen, da sich dies zum jetzigen Zeitpunkt sogar hinderlich auf die Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung und angestrebten Tätigkeit als Ideengeber und Projektmanager im Kreis auswirken kann. Das bedeutet nicht, dass innerhalb des künftigen Themenspektrums nicht auch vereinzelt Projekte mit touristischer Prägung enthalten sein können. Dies kann z.B. dann sinnvoll sein, wenn sie im Zusammenhang mit klassischen Wirtschaftsförderungsthemen stehen (z.B. Fachkräfte) oder eine der kreisweiten Städte in diesem Bereich einen konkreten Bedarf indiziert.

Als Möglichkeit zur Verzahnung der beiden Bereiche Wirtschaftsförderung und Tourismus mit einer langfristigen Perspektive ist es dennoch gut vorstellbar, beide unter dem Dach einer

³² Die Fertigstellung dieses Gutachtens wird voraussichtlich auf den Herbst 2019 fallen.

³³ Hierzu gehören z.B. die klassischen Urlaubsgebiete an den Küsten oder in den Hoch- und Mittelgebirgen sowie die Metropolen mit internationalem Einzugsgebiet.

gemeinsamen Gesellschaft mit zwei oder mehreren Themenschwerpunkten zu verschmelzen. Dazu ist es aber aus unserer Sicht erforderlich, die Wirtschaftsförderung in ihrem Kerngeschäft so aufzustellen, dass ihre Ausrichtung und operative Tätigkeit unabhängig von der Organisationsform und ggf. weiteren Themenschwerpunkten zukunftsfähig ausgerichtet ist.