



Materialien

Uwe Neumann  
Marc Borne  
Helmut Geißler  
Manfred Gutzmer  
Marianne Halstrick-Schwenk  
Peter Jakubowski  
Markus Scheuer  
Christoph M. Schmidt

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

**Quartiers-Impulse –  
Ein Forschungsfeld des Experimentellen  
Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt)**

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## Vorstand des RWI

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (Präsident)  
Prof. Dr. Thomas K. Bauer (Vizepräsident)  
Prof. Dr. Wim Kösters

## Verwaltungsrat

Dr. Eberhard Heinke (Vorsitzender);  
Dr. Henning Osthues-Albrecht; Dr. Rolf Pohlig; Reinhold Schulte  
(stellv. Vorsitzende);  
Manfred Breuer; Oliver Burkhard; Dr. Hans Georg Fabritius;  
Hans Jürgen Kerkhoff; Dr. Thomas Köster; Dr. Wilhelm Koll;  
Prof. Dr. Walter Krämer; Dr. Thomas A. Lange; Reinhard Schulz;  
Hermann Rappen; Dr.-Ing. Sandra Scheermesser

## Forschungsbeirat

Prof. Michael C. Burda, Ph.D.; Prof. David Card, Ph.D.; Prof. Dr. Clemens Fuest;  
Prof. Dr. Justus Haucap; Prof. Dr. Walter Krämer; Prof. Dr. Michael Lechner;  
Prof. Dr. Till Requate; Prof. Nina Smith, Ph.D.

## Ehrenmitglieder des RWI

Heinrich Frommknecht; Prof. Dr. Paul Klemmer †; Dr. Dietmar Kuhn

## RWI Materialien Heft 63

Herausgeber:  
Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung  
Hohenzollernstraße 1-3, 45128 Essen, Tel. 0201 – 81 49-0  
Alle Rechte vorbehalten. Essen 2010  
Schriftleitung:  
Prof. Dr. Christoph M. Schmidt  
Redaktionelle Bearbeitung:  
Joachim Schmidt  
Konzeption und Gestaltung:  
Julica Marie Bracht, Daniela Schwindt, Benedict Zinke  
ISSN 1612-3573  
ISBN 978-3-86788-243-9

## Materialien

Uwe Neumann, Marc Borne, Helmut Geißler, Manfred Gutzmer,  
Marianne Halstrick-Schwenk, Peter Jakobowski,  
Markus Scheuer und Christoph M. Schmidt

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen Quartiers-Impulse – Ein Forschungsfeld des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt)

Heft 63



# Bibliografische Informationen der deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Beim vorliegenden Band handelt es sich um die redaktionell überarbeitete und gekürzte Version des Endberichts zum ExWoSt-Forschungsfeld „Quartiers-Impulse – Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft“, das im Zeitraum von 2006 bis 2009 von RWI und STATTwerke Consult GmbH, Berlin, im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) durchgeführt wurde.

Die Langfassung des Endberichts ist als  
BMVBS-Online-Publikation 01/2010 erschienen.

ISSN 1612-3573

ISBN 978-3-86788-243-9

- **Inhalt**
- **Vorwort 5**
- 1. Fragestellung und Konzept 6**
  - 1.1 Auswahl und Betreuung der Modellvorhaben 7
  - 1.2 Begleitforschung 8
- 2. Strategieschwerpunkte und Vorgehen 10**
  - 2.1 Eignen sich Instrumente der regionalen Clusterpolitik zur Förderung der lokalen Wirtschaft? 10
  - 2.2 Förderung des privaten Engagements für die Standortentwicklung 15
  - 2.3 Projektsteuerung in den Modellvorhaben 18
  - 2.4 Projektziele, Ausgangslage und Maßnahmen 19
  - 2.5 „Timing“ der Modellvorhaben im Entwicklungsprozess der Modellgebiete 23
- 3. Ergebnisse der Projektförderung 25**
  - 3.1 Projektfortschritte in den Modellgebieten 25
    - 3.1.1 Cityrandgebiete 25
    - 3.1.2 Stadtteilzentren 26
  - 3.2 Können regionale Förderkonzepte auf die Quartiersebene übertragen werden? 28
  - 3.3 Ist ein Zusammenhang zwischen Projektsteuerung und Ergebnissen erkennbar? 31
- 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht 33**
  - 4.1 Methodisches Vorgehen und Rücklauf 33
  - 4.2 Betriebsstruktur und Betriebsentwicklung 34
  - 4.3 Standortbeurteilung 37
  - 4.5 Lokale Unternehmenskooperation und Informationsgewinnung 39
  - 4.6 Lokales Engagement 41
  - 4.7 Einflussfaktoren auf Unternehmensgewinn und Standortzufriedenheit 41
  - 4.8 Fazit: Veränderung der Standortbedingungen im Förderzeitraum 45

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## 5. Schlussfolgerungen 47

5.1 Welche Erwartungen sind an neue Ansätze der lokalen Wirtschaftsförderung zu stellen und welche Maßnahmen sollten konkret ergriffen werden? 47

5.2 Unter welchen Rahmenbedingungen engagiert sich die Privatwirtschaft aktiv für die Quartiersentwicklung? 53

5.3 Welche organisatorischen Vorkehrungen sind zu treffen und wie können regionale, kommunale und quartiersbezogene Wirtschaftsförderung verknüpft werden? 54

• Literatur 57

• Anhang 63

## Vorwort

Im Rahmen des ExWoSt-Forschungsfelds „Quartiers-Impulse“ wurden über einen zweijährigen Untersuchungszeitraum (2006-2008) stadtteilbezogene Ansätze der Wirtschaftsförderung erprobt und umgesetzt, um ihre Eignung als neue Bestandteile der Stadtentwicklungspolitik zu prüfen. Die Akteure ausgewählter Modellvorhaben wurden bei der Umsetzung von Fördermaßnahmen und bei der Verwirklichung der Förderziele durch ein externes Coaching-Team, die STATTwerke Consult GmbH, beraten und betreut. Das RWI führte die begleitende wissenschaftliche Analyse durch. Die Maßnahmen der Modellvorhaben haben Elemente einer regionalen Förderpolitik aufgegriffen, die das Ziel, räumliche Disparitäten abzubauen mit dem Konzept verbindet, sich auf die „Stärkung vorhandener Stärken“ der Wirtschaftsregionen zu konzentrieren. Der Analyse zu Folge sollten Maßnahmen zur Aufwertung des lokalen Standortumfelds in Stadtgebieten, die eine Ballung von Kleinbetrieben aufweisen, momentan aber durch Standortdefizite gekennzeichnet sind, vor allem darauf abzielen lokale Kooperationen, lokales Engagement und einen lokalen Informationsaustausch anzuregen. Zielgruppe sind zum einen Kleinbetriebe, vor allem aus Einzelhandel, Gastronomie und anderen haushaltsorientierten Dienstleistungen. Zum anderen sind es mittlere und große Unternehmen, die aus wohl verstandenem Eigeninteresse oftmals dazu bereit sind, lokale Fördermaßnahmen personell und finanziell zu unterstützen, wenn diese nach einer Anlaufphase erste Fortschritte erkennen lassen.

Wir danken Rüdiger Budde, Jochen Kluge und Lutz Trettin sowie den Akteuren der Modellstädte für wichtige Hinweise, Julica Bracht, Claudia Burgard, Bettina Lamla, Anette Hermanowski, Claudia Lohkamp, Gabriele Pomorin, Joachim Schmidt, Saskia Schmidt, Daniela Schwindt, Marlies Tapaß und Hartmut Westram für die Unterstützung der Arbeiten.

Essen, Berlin, Juli 2010

*Uwe Neumann, Marc Borne, Helmut Geißler, Manfred Gutzmer, Marianne Halstrick-Schwenk, Peter Jakobowski, Markus Scheuer und Christoph M. Schmidt*

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## 1. Fragestellung und Konzept

Der vorliegende Beitrag stellt die Ergebnisse des ExWoSt-Forschungsfelds „Quartiers-Impulse“ vor. Mit dem Forschungsprogramm Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) fördert der Bund wissenschaftlich begleitete Modellvorhaben in wichtigen städtebau- und wohnungspolitischen Forschungsfeldern, um neue Ansätze der Städtebauförderungspolitik zu entwickeln und zu erproben. Ziel des Forschungsfelds war es, stadtteilbezogene Ansätze der Wirtschaftsförderung zu konzipieren, die sich als tragende Bestandteile einer modernen Stadtentwicklungspolitik eignen. Es nahm eine zentrale Anregung der „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ aus dem Jahr 2007 auf, die empfiehlt, Maßnahmen zur Stärkung der lokalen Wirtschaft zu ergreifen (Ministerkonferenz 2007). Die Leipzig Charta stützt sich u.a. auf Erfahrungen aus dem URBACT-Programm der Europäischen Kommission (BMVBS und BBR (Hrsg.) 2007). Im Forschungsfeld Quartiers-Impulse wurden aus dem möglichen Instrumentarium gezielt solche Maßnahmen ausgewählt, die sich auf die Verbesserung des kleinbetrieblichen Standortumfelds beziehen. Eine Besonderheit bestand darin, dass die Akteure aller Modellvorhaben durch ein externes Coaching-Team, die STATTwerke Consult GmbH, beraten und betreut wurden. Das RWI-Team führte die begleitende wissenschaftliche Analyse durch.

Im Laufe einer zweijährigen Experimentierphase (Mitte 2006 bis Ende 2008) wurde untersucht, ob es gelingen kann, in städtischen Fördergebieten mit begrenztem Mitteleinsatz die Eigeninitiative der betroffenen „Stakeholder“ (insbesondere der Gewerbetreibenden, Immobilieneigentümer und Anwohner) zu mobilisieren und die Standortbedingungen lokaler (Kleinst-)unternehmen zu verbessern. Ausgangspunkt waren folgende Kernfragen:

1. Welche Erwartungen sind an neue Ansätze der lokalen Wirtschaftsförderung zu stellen und welche Maßnahmen sollten konkret ergriffen werden?
2. Unter welchen Rahmenbedingungen engagiert sich die Privatwirtschaft aktiv für die Quartiersentwicklung?
3. Welche organisatorischen Vorkehrungen sind zu treffen und wie können regionale, kommunale und quartiersbezogene Wirtschaftsförderung verknüpft werden?



# 1. Fragestellung und Konzept

Zur Beantwortung der Kernfragen wurde eine begleitende Analyse der Umsetzung und Zielverwirklichung in fünf ausgewählten Modellvorhaben durchgeführt. Die Projektmaßnahmen fokussierten sich auf zwei Strategieschwerpunkte:

1. Aufbau bzw. Stärkung lokaler Netzwerke und kleinbetrieblicher „Cluster“,
2. Förderung privatwirtschaftlichen Engagements („Corporate Social Responsibility (CSR)“) für die Stadtentwicklung.

Ein weiterer Strategieschwerpunkt (Mikrokredite) war Gegenstand eines gesonderten Projektvorhabens, das zeitlich parallel im Rahmen weiterer Modellvorhaben durchgeführt wurde, jedoch keinen Bestandteil dieses Berichts darstellt. Beschäftigungspolitische Ziele wurden nicht primär verfolgt. Der Aufbau bzw. die Förderung einer gemeinwesenorientierten „sozialen Ökonomie“, die oftmals mit Ansätzen zur Stärkung der Quartiersökonomie in Zusammenhang gebracht wird (Weck 2005), gehörte nicht zu den Zielen des Forschungsfelds. Allerdings war es möglich, Projektvorhaben, die als „Public Private Partnership“ durchgeführt werden, in den Kontext der Modellvorhaben einzubeziehen.

Wie Lichtenberger (1991) feststellt, bestehen keine eigenen theoretischen Konzepte für das Untersuchungsobjekt „Stadtteil“. Vielmehr können Wohnquartiere und Stadtteile immer nur unter Bezug auf die Gesamtstadt, d.h. als städtische Subsysteme identifiziert werden. Dies gilt in besonderem Maße für die wirtschaftsräumliche Entwicklung, in der auch nachbarschaftsorientierte Unternehmen über vielfältige Verflechtungsbeziehungen, z.B. durch das Einkommen ihrer Kunden oder durch die vom gesamtstädtischen Immobilienmarkt beeinflussten Gewerbetrieben, in regional- und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge eingebunden sind. Zum Konzept des Forschungsfelds gehörte es daher, insbesondere solche Maßnahmen zu ergreifen, die die Profilierung der Modellgebiete innerhalb der Gesamtstadt bzw. der Region unterstützen.

## 1.1 Auswahl und Betreuung der Modellvorhaben

Aus einer Reihe von Bewerbungen wurden zu Beginn des Forschungsfelds fünf geeignete Modellvorhaben ausgewählt. Die Eignung hing von einer Reihe lokaler Rahmenbedingungen ab, die einerseits auf Hemmnisse der lokalwirtschaftlichen Entwicklung hindeuten, andererseits aber auch Anknüpfungspunkte erkennen lassen sollten, von denen neue Impulse für das ausgewählte Quartier zu erwarten waren. Auf kommunaler Ebene musste eine uneingeschränkte, z.B. durch Ratsbeschlüsse zur Gebietserneuerung dokumentierte, politische Unterstützung des

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Vorhabens erkennbar sein (Neumann, Jakubowski 2006). Nach den genannten Kriterien wurden im Sommer/Herbst 2006 Modellvorhaben aus Bayreuth, Braunschweig (ab Februar 2007), Hannover, Karlsruhe und Saarbrücken ausgewählt. Die Berücksichtigung anderer Regionen (z.B. aus den Neuen Bundesländern) scheiterte am Mangel an geeigneten Bewerbungen.

Begleitend zum Projektfortgang wurde in einer Reihe der ExWoSt-Informationen (31/1 -31/6) (BBR 2006, 2007, 2008; BBSR 2009) über den Fortschritt in den Modellvorhaben berichtet. Die Langfassung des Enderichts ist als BMVBS-Online-Publikation erschienen (BMVBS 2010).

## 1.2 Begleitforschung

In den Modellvorhaben galt es, Förderkonzepte zu erproben, ihre Umsetzung zu erfassen und anhand der Resultate zu dokumentieren, ob eingangs formulierte Ziele erreicht wurden und welche Wirkungen von den durchgeführten Maßnahmen ausgingen. Da über die Wirkungen eines Ansatzes der quartiersbezogenen Wirtschaftsförderung bislang kaum Erfahrungswerte vorliegen, war es erforderlich, den Erkenntnisgewinn parallel zur Durchführung von Maßnahmen als eigenen Bestandteil in das Förderprogramm aufzunehmen. Bislang vorliegende Arbeiten weisen eher auf weiteren Forschungsbedarf hin, als Lösungen anzubieten (Bartik 2003; Jacquier 2006; Potter 2004, 2008).

Untersuchungsgegenstand einer Wirkungsanalyse gebietsbezogener Förderprogramme ist der Zustand des Fördergebiets insgesamt, z.B. gemessen an regionalwirtschaftlichen Eckwerten, bzw. die Veränderung dieses Zustands im Förderzeitraum. Ein Vorher-Nacher-Vergleich führt zur Ermittlung der Bruttoeffekte. Sie bilden die Gebietsentwicklung im Förderzeitraum ab, geben aber keinen Aufschluss darüber, inwieweit die beobachtete Entwicklung ursächlich auf die Fördermaßnahme zurückzuführen ist. Von eigentlichem Interesse sind in einer Evaluationsstudie die ungleich schwieriger zu messenden Nettoeffekte, die den durch die Fördermaßnahme erzielten „Mehrwert“ abbilden (Schmidt 1999). Die Herstellung einer hierzu erforderlichen „kontrafaktischen Vergleichssituation“ ist in Evaluationsstudien zur Regionalpolitik bislang noch die Ausnahme, obgleich erste vorliegende Studien aufgezeigt haben, dass die Konstruktion entsprechender Forschungsdesigns bei Verfügbarkeit umfassender Informationsgrundlagen möglich ist (Fertig et al. 2006). So wurden der regionalen Innovationsförderung unter Anwendung wissenschaftlich anerkannter Verfahren der Wirkungsanalyse (moderat)

# 1. Fragestellung und Konzept

positive Effekte bescheinigt (Czarnitzki et al. 2007). Über die Auswirkungen der auf einen Disparitätenausgleich zielenden Regionalpolitik herrscht dagegen noch überwiegend Unklarheit (Eggert et al. 2005).

Die Wirkungsanalyse der Quartiers-Impulse wurde zusätzlich dadurch erschwert, dass von den durchgeführten Maßnahmen kein Effekt zu erwarten war, der anhand verfügbarer statistischer Eckwerte der Fördergebiete messbar wäre. Generell sind regionalökonomische Kennziffern für kleinräumige Gebietseinheiten, in diesem Fall für städtische Teilgebiete, in der administrativen Statistik nur sehr begrenzt verfügbar. Selbst wenn sie zur Verfügung gestanden hätten, hätten sie die Effekte der Quartiers-Impulse kaum abgebildet, da sich diese Maßnahmen jeweils auf einzelne Teilaspekte des lokalen Wirtschaftsgeschehens beziehen. Zwar war es das Ziel dieser Förderimpulse, Entwicklungen in Gang zu setzen, die mittelfristig auch anhand statistischer Kennziffern, z.B. am Bestand ansässiger Unternehmen, messbar wären. Innerhalb des Untersuchungszeitraums, der mit dem Förderzeitraum identisch war, war jedoch nicht von Veränderungen in einem solchen Ausmaß auszugehen. Im Rahmen der Begleitforschung zu den Quartiers-Impulsen war es daher erforderlich, mögliche Wirkungen der Fördermaßnahmen insbesondere über deren Zielgruppen, z.B. die Unternehmen, Grund- und Hauseigentümer sowie Anwohner der Modellgebiete zu erfassen.

Die Begleitforschung folgte somit einem „Bottom-Up“-Ansatz, der sich auf Informationen stützt, die direkt bei den individuellen ökonomischen Akteuren erhoben wurden (Wren 2008). Ein wesentlicher Aspekt der Evaluationsforschung, die Heranziehung einer Vergleichsgruppe, wurde aufgegriffen. So wurde für jedes Modellgebiet ein nicht im Rahmen der Quartiers-Impulse gefördertes Referenzgebiet ausgewählt, in dem ebenso wie im Modellgebiet die ansässigen Unternehmen befragt wurden.

Folgende methodischen Ansätze kamen zum Einsatz (Geißler et al. 2007):

- ❏ Erfassung der Projektumsetzung und der erzielten Outputs über Befragungen der Akteure, Gruppendiskussionen/Workshops, teilnehmende Beobachtung und Dokumentenanalysen;
- ❏ Bestandsaufnahme der Gründung, Ansiedlung und Aufgabe von Unternehmen bzw. Betriebsstandorten im Förderzeitraum;
- ❏ Tiefeninterviews mit Gewerbetreibenden bzw. Unternehmen;

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

- ❏ Tiefeninterviews mit Experten;
- ❏ schriftliche Unternehmensbefragungen.

## 2. Strategieschwerpunkte und Vorgehen

Im Forschungsfeld Quartiers-Impulse wurden mit den Förderkonzepten „lokale Cluster“ und „Förderung des privaten Engagements“ zwei Strategieschwerpunkte herausgegriffen, die sich nach dem bislang vorhandenen Kenntnisstand dazu eignen, wesentliche Eigenschaften des Standortumfelds zu verbessern. Lokalökonomische Förderstrategien basieren grundsätzlich auf der Annahme, dass Aspekte der Standortumgebung sich zu einer „Externalität“ summieren, die sich als „externe Kosten“ negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken (z.B. im Fall eines negativen Standort-Images) oder als „externer Nutzen“ gewinnbringend in Erscheinung treten kann (z.B. durch persönliche Kontakte zu wichtigen Akteuren). Die Vertreter der „Neuen Ökonomischen Geographie“ (Krugman 1991) haben in der jüngeren Vergangenheit wichtige Fortschritte bei der Begründung für regionale Unternehmenskonzentrationen und bei der Erbringung von empirischen Belegen für räumliche Ballungen erzielt. Die Vermutung, dass gerade die lokale Nachbarschaft einen Einflussfaktor auf das Betriebsergebnis darstellen kann, beruft sich auf neue Erkenntnisse der Regional- und Industrieökonomik, die im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt werden.

### 2.1 Eignen sich Instrumente der regionalen Clusterpolitik zur Förderung der lokalen Wirtschaft?

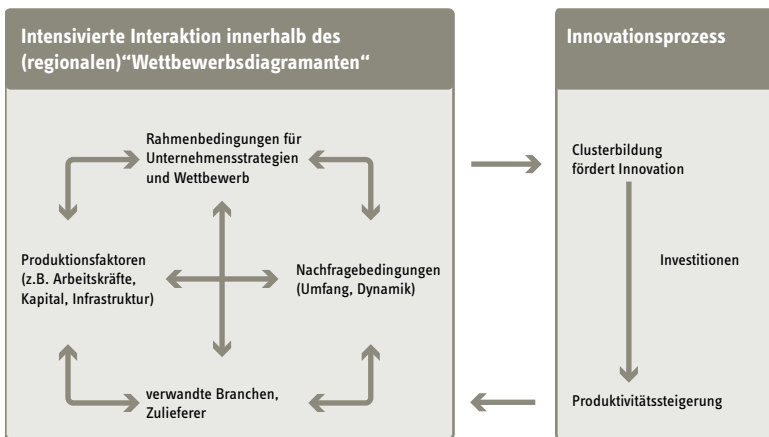
Porter (1990, 1995, 1998) erläutert, dass sich Unternehmen gerade angesichts des heute weltweiten Wettbewerbs Vorteile durch Agglomerationsbildungen verschaffen, die er als „Cluster“ bezeichnet. Dabei handelt es sich um eine standortbezogene Bündelung Unternehmen, die in einer Wertschöpfungskette miteinander verbundenen sind. Die Gleichzeitigkeit von stimulierender Konkurrenz und kostensenkender Zusammenarbeit lässt relative Wettbewerbsvorteile entstehen (Schaubild 1). Als räumlicher Bezug für diese Art von Branchenschwerpunkten kamen nach Ansicht von Porter (1990) zunächst große Regionen, etwa US-Bundesstaaten, in Betracht. So fanden seine Überlegungen auch zunächst Berücksichtigung in der regionalen Förderpolitik, in Deutschland auf der Ebene der Bundesländer, z.B. in Bayern (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie 2006) und NRW (MWA NRW (Hrsg.) 2004, MWME NRW 2007: 120-131). Die regionale Clusterpolitik zielt insbesondere darauf ab, innovative „Wachstumskerne“ zu fördern, in denen forschungsorientierte Unternehmen im

## 2. Strategieschwerpunkte und Vorhaben

Umfeld von Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten (Dohse 2005; RWI und Stifterverband 2007). Für die Revitalisierung problematischer Stadtgebiete ist eine stark forschungsorientierte Förderpolitik sicher nicht geeignet. Aus der Cluster-Forschung lassen sich aber bestimmte Elemente (z.B. Förderung von Branchenschwerpunkten) ableiten, die zur Aufwertung des lokalen Standortumfelds beitragen können. Die räumliche Nähe kann einen Bezugsrahmen für gemeinsame Lernprozesse bzw. den Abbau von Innovationsblockaden (Weck 2007: 122) bilden. Porter kam selbst in nachfolgenden Studien (1995) zu dem Ergebnis, dass Branchencluster u.a. auch innerhalb von Innenstadtgebieten entstehen können.

### Schaubild 1

Modell der regionalökonomischen Cluster nach Porter (1990, 1998)



Eigene Darstellung nach Asheim, Cooke and Martin (ed.) (2006)

Neben Elementen des Clusterkonzepts spielen Überlegungen zur Entstehung „kreativer Milieus“ eine wichtige Rolle für die theoretische Fundierung lokaler Fördermaßnahmen. Der Ansatz des regionalen Milieus beruht auf der Vorstellung, dass Unternehmen als Teil eines regionalen Geflechts von Akteuren aus Kultur, Politik und Wirtschaft agieren (Camagni (ed.) 1991, Malecki 1991). Dieses dient nicht nur der Verringerung von Unsicherheiten, sondern trägt gleichzeitig zur Entwicklung und Durchsetzung von Neuerungen bei. Aus Unternehmenssicht ist es daher sinnvoll, Austauschbeziehungen einzugehen, die nicht marktmäßiger Natur sind, d.h.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Netzwerke zu bilden (Grabher 1993, Sydow 1992). Zweck solcher Netzwerke ist z.B. die Kooperation bei Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz, Marketing oder Finanzierung (Schamp 2000).

Die Förderung von Netzwerkbildungen gehört zu den Maßnahmen einer modernen Regionalpolitik, deren Konzept auf die lokale Ebene übertragen werden kann. Die Clusterpolitik ist gewissermaßen ein „Spezialfall“ der Netzwerkpolitik, da sie auf die Anregung sehr enger Kooperationen in bestimmten Branchenschwerpunkten abzielt. In der stadtteilbezogenen „Clusterpolitik“ wird der Bestand an Kleinbetrieben insgesamt als eine Art Cluster zu betrachten sein (Potter 2004).

Gerade auch im Zusammenhang mit einem weiteren Handlungsfeld, der Gründungsförderung, spielt die örtliche Netzwerkbildung eine wichtige Rolle. Unter den Erfolgsfaktoren von Existenzgründungen wird sozialen Beziehungen und Netzwerken eine besondere Bedeutung zugesprochen (Aulinger 2005). Ein reges Gründungsgeschehen kann einen wichtigen Schlüssel für die Entstehung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten und die Diffusion von Innovationen darstellen. Allerdings gilt dies weniger für die Bereiche, die in innerstädtischen Fördergebieten in der Regel den Schwerpunkt der gewerblichen Aktivitäten darstellen, wie Einzelhandel, Gastgewerbe oder personenbezogene Dienstleistungsbereiche (OECD 2001). Junge Unternehmen, die (einfache) Dienstleistungen anbieten, scheitern erfahrungsgemäß häufiger und früher, als neue Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe (Fritsch et al. 2004: 59). Auch wenn folglich keine zu hohen Erwartungen etwa an die Arbeitsmarkteffekte einer lokalen Gründungsförderung in städtischen Erneuerungsgebieten angebracht sind (Neumann et al. 2007), spricht für die Anregung von Gründungen insbesondere, dass sich Existenzgründer häufig an ihr lokales Umfeld binden (Schmude 2003: 251) und das Wissen über den Standort und lokale Marktbedingungen oft sogar einen wesentlichen Faktor der Gründungsentscheidung darstellt. Daher ist davon auszugehen, dass die Förderung von Existenzgründungen dazu beitragen kann, Wertschöpfung zu generieren, die an bestimmten Standorten ohne Förderung nicht entstehen würde.

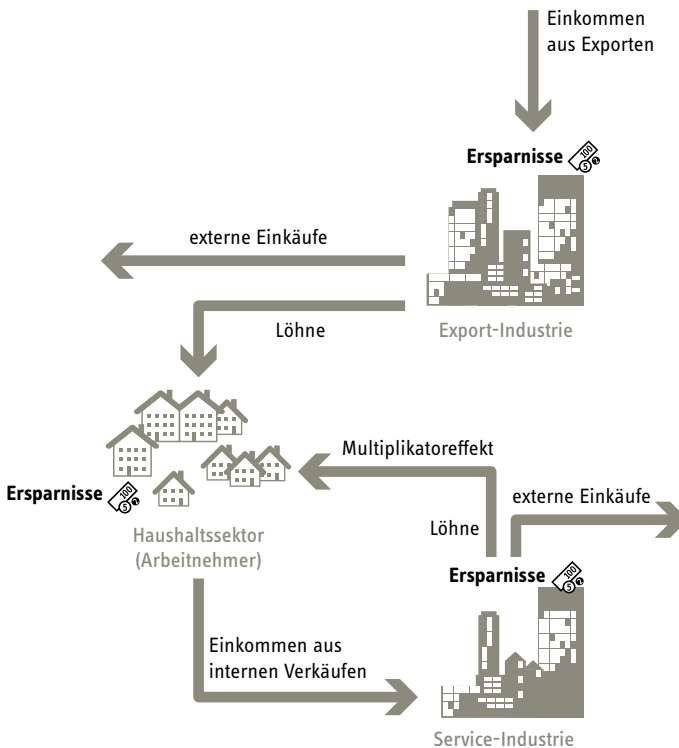
Der Ansatz, durch Bildung stadtteilbasierter „Cluster“ und Netzwerke die Wettbewerbsposition der lokalen Unternehmen zu stärken, beruft sich außerdem auf Elemente der Exportbasis-Theorie (Schätzl 1992: 142-147). Angesichts der vor Ort oftmals begrenzten Nachfrage gilt es diesen Überlegungen zufolge, Produkte und Dienstleistungen verstärkt auch zu „exportieren“, d.h. außerhalb des unmittelbaren Nachbarschaftsgebiets anzubieten (Schaubild 2).

## 2. Strategieschwerpunkte und Vorhaben

Belege für eine lokal-ökonomische Clusterbildung wurden von Läßple (1994, 2000) erbracht. Am Beispiel von Hamburg identifiziert er eine lokal orientierte Teilökonomie der „Stadtteil- und Quartiersbetriebe“ (Kleinbetriebe des Handwerks, Einzelhandels, Gesundheitswesens, der Gastronomie und anderer sozialer, haushalts- und unternehmensorientierter Dienstleistungen). Sie weisen über ihre Zuliefer- und Absatzbeziehungen, den Wohnort ihrer Arbeitskräfte sowie durch ihre überbetriebliche Vernetzung starke Umgebungsbezüge auf. Allerdings sind „...stadtteilspezifische Konzepte der Modernisierung und Ankopplung an die Stadtindustrien und die Großstadtdienstleistungen gefragt, um diesen Cluster zu stabilisieren“ (Läßple 1994: 126).

### Schaubild 2

#### Das Export-Basis-Konzept – Einkommensströme in der Stadtökonomie



Eigene Darstellung nach Krätke 1995: 42

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Aus der Stadtforschung ist bekannt, dass die Herausbildung der typischen Eigenschaften eines Quartiers das Ergebnis von Differenzierungsprozessen innerhalb einer Stadt(region) darstellt. Aus Sicht der regionalökonomischen Theorie erklärt sich die innere Differenzierung von Agglomerationsräumen durch das Bestreben der Firmen und Haushalte, sich dort anzusiedeln, wo sie das beste Verhältnis zwischen Miete bzw. Bodenpreis und lagebedingtem Nutzen erzielen können (Alonso 1964). Durch diesen gesamtstädtischen Kontext kommt es zu einer „Sortierung“ der Standortattraktivität städtischer Wohn- und Wirtschaftsstandorte, deren Ergebnis sich im Bestand an Firmen und Haushalten äußert. Erwartungen an die Wirkungen einer lokal-ökonomischen Förderstrategie sollten sich daher in dem Spielraum bewegen, der an einem bestimmten Standort im Wesentlichen durch seine gesamtstädtische bzw. regionale Einbettung vorgegeben ist.

Die Fokussierung auf standortspezifische Gemeinsamkeiten und Besonderheiten weist Parallelen zum Konzept des „Branding“ von Wohnquartieren auf (Gothe et al. 2007, Zimmer-Hegmann und Fasselt 2006). Dabei einigen sich die wohnungspolitisch relevanten Akteure (Wohnungswirtschaft, Kommune, Anwohner) auf ein „Quartiersthema“ (z.B. autofreies Wohnen), das in kommenden Neu- und Umbauvorhaben von Wohngebäuden einen Entwicklungsschwerpunkt darstellen soll und durch Image-Kampagnen unterstützt wird.

Auf Basis der Grundüberlegungen der regionalökonomischen Forschung kommen als Instrumente einer stadtteilbezogenen „Clusterpolitik“ z.B. in Frage:

- ❏ Die Förderung von Kooperationen (Netzwerken) auf lokaler Ebene, um Informationsflüsse zu verbessern und Motivation zur Durchführung gemeinsamer Maßnahmen mit Quartiersbezug herzustellen.
- ❏ Durchführung von Maßnahmen zum Stadtteil- und Geschäftsstraßenmarketing, um die Identifikation mit dem Standortumfeld zu steigern und zusätzliche Im- und Exporte über die Quartiersgrenzen hinaus zu generieren („Branding“ des lokalen Gewerbebestands).
- ❏ Durchführung eines Leerstandsmanagements, u.a. auch zur Förderung von Zwischennutzungen, um einer „Ausdünnung“ des Gewerbebestands entgegen zu wirken.



## 2. Strategieschwerpunkte und Vorhaben

fi Existenzgründungen können u.a. mit dem Ziel gefördert werden, vakante Gewerbeeinheiten aktiv mit gewerblichen Strukturen zu füllen, die einen hohen Stadtteilbezug haben. Die Initiierung von Gründerzentren („Gründer-Inkubatoren“) für lokal orientierte Dienstleistungs- und Handelsbetriebe hat sich als Erfolg versprechende Strategie bewährt.

fi So genannte „Business Improvement Districts (BIDs)“ verbinden Cluster- und Netzwerkkonzepte zur Förderung der Standortentwicklung in Stadt- und Stadtteilzentren. Das Konzept stammt aus Nordamerika, wo es seit den 1960er Jahren auf Initiative von Gewerbetreibenden entwickelt wurde. In den ausgewählten Distrikten bilden Grundeigentümer und Gewerbetreibende für einen festgelegten Zeitraum eine besonders enge Standortgemeinschaft, in der sie durch Abgaben Maßnahmen zur Standortentwicklung finanzieren (Pechlaner, Zehrer 2008; Prey 2008).

### 2.2 Förderung des privaten Engagements für die Standortentwicklung

Zu den Zielen der Quartiers-Impulse gehörte es, die private Wirtschaft dazu anzuregen, im Kontext der Stadtentwicklung stärker als bisher gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und aus wohlverstandener Eigeninteresse Ressourcen und Know-how zur Stärkung von Stadtquartieren einzubringen. Zielgruppe entsprechender Anstrengungen waren sowohl die ansässigen Kleinunternehmen aus den Fördergebieten als auch größere Unternehmen.

Neue Konzepte der „regional governance“ (Fürst 2001) gehen davon aus, dass dem „aktivierenden Staat“ vor allem die Aufgabe zukommt, Impulse für eine netzwerkartige regionale Selbstorganisation zu vermitteln. Das bedeutet auch, dass Stadtentwicklungspolitik eine Gemeinschaftsaufgabe ist, die von privaten Unternehmen, den Bürgerinnen und Bürgern und der öffentlichen Hand gemeinsam zu schultern ist (Franke 2008). Nicht zuletzt mit der Umsetzung von BID-Modellen in einigen deutschen Bundesländern (s.o.) bekommt die Diskussion um geeignete Wege zur stärkeren Einbindung der privaten Wirtschaft und der Immobilieneigentümer eine neue Dynamik. Vielfältige Aktivitäten deutscher Unternehmen und ebenso das aktive Stiftungswesen in Deutschland belegen, dass die Privatwirtschaft schon heute bereit ist, sich in beachtlichem Umfang gesellschaftlich zu engagieren. Gleichwohl sind noch erhebliche Potentiale für ein stärkeres Engagement unerschlossen. Im Rahmen einer Vorstudie zum Forschungsfeld „Quartiers-Impulse“ über die Einbindung von Unternehmen in die Stadtentwicklung sind Küpper und Pfeiffer (2006), u.a. auf Grund einer Befragung von 25 Unternehmensvorständen, zu folgenden Einschätzungen gekommen:

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

☐ Unternehmen übernehmen aus Eigeninteresse an ihren Lebens- und Arbeitsräumen und auf ihren Märkten gesellschaftliche Verantwortung für ihren oder an ihrem Standort (Hammann et al. 2009). Konkrete unternehmerische Ziele sind dabei insbesondere: Pflege guter nachbarschaftlicher Beziehungen zum betrieblichen Umfeld, Pflege des (kommunal-)politischen Umfeldes, Förderung der Mitarbeiter in ihrer sozialen Kompetenz (durch Projektmitwirkung) und Erhöhung ihrer Zufriedenheit mit dem Standort ihres Betriebes, Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens bzw. seiner Produkte, Expansionsziele, z.B. durch Kooperationen im Umfeld.

☐ Durch Sponsoring und philanthropische Aktivitäten engagieren sich häufig vor allem größere Personengesellschaften und Mittelständler. Unternehmer oder Unternehmen mit persönlichen Standortbezügen sind in der Regel am leichtesten für ein soziales Engagement zu gewinnen. Selbstverständlich ist der Akquisitionserfolg auch abhängig von der konjunkturellen Situation.

☐ Mit Initiativen der Kommunen zum CSR hatten die befragten Unternehmen aus folgenden Gründen „gemischte“ Erfahrungen gemacht. Bei gebietsbezogenen Planungen sind die Erfahrungen der Unternehmen oft abschreckend, vor allem auf Grund fehlender Kontinuität der Ansprechpartner und des Eindrucks, die Kommune handle „langwierig-bürokratisch“. Bei klar definierten und von der Wirtschaft mitgetragenen Projekten machen Unternehmen aber oft positive Erfahrungen.

☐ Führungspersonen von Großunternehmen, die für die Unterstützung von CSR-Maßnahmen gewonnen werden sollen, können i.d.R. nur über die Führungskräfte aus Politik und Verbänden kontaktiert und gewonnen werden.

Im Forschungsfeld Quartiers-Impulse sollten die Akteure der öffentlichen Hand dabei erproben, wie die Ansprache der Privatwirtschaft gelingen kann und welche Projektkontexte sich für eine stärkere Partizipation eignen (Übersicht 1).

Roberts et al. (2006) stellen am Beispiel einer Untersuchung aus Nordwestengland fest, dass vor allem Vertrauensbeziehungen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren in lokalen Netzwerken entstanden sind, dazu führen können, dass sich KMU stärker für das Gemeinwesen engagieren. Forschungsergebnisse zur „lokalen Clusterpolitik“ und zur Förderung des privatwirtschaftlichen Engagements legen somit nahe, dass die lokale Netzwerkbildung eine Grundvoraussetzung zur Steigerung des privaten Engagements darstellt (Murillo, Lozano 2009).

## 2. Strategieschwerpunkte und Vorhaben

### Übersicht 1

#### Förderkonzept des ExWost-Forschungsfelds „Quartiersimpulse“

„Lokaler Staat“ als Impulsgeber	Förderung der lokalen Agglomerationsfaktoren	Förderung des lokalen privatwirtschaftlichen Engagements
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verknüpfung von Quartiersmanagement (Nachbarschaftsbezug) mit Wirtschaftsförderung (Unternehmensbezug)</li> <li>- projektorientierte Förderung: Festlegung klarer Projektziele, konzeptionelles Vorgehen, Monitoring und Coaching, d.h. Betreuung und Beratung der Projektakteure</li> <li>- eine gewisse Bereitschaft zur vorübergehenden Übertragung von kommunalen Steuerungsaufgaben auf ein Projektmanagement mit Quartiersbezug.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadteilerneuerung als kommunales Entwicklungsziel</li> <li>- Standortprofilierung und Imageaufwertung, z.B. durch Aufbau lokaler Branchenschwerpunkte, Unternehmensvernetzung und „Standortmarketing“</li> <li>- Leerstandsmanagement</li> <li>- Gründungsförderung und Bildung von „Gründungsnetzwerken“</li> <li>- Bildung von Standortgemeinschaften aus Gewerbetreibenden, Grundeigentümern und Anwohnern im Sinne von „Business Improvement Districts“ mit dem Ziel der Standortaufwertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisierung von Privatunternehmen zur Unterstützung von Maßnahmen der Stadtentwicklung, z.B. durch Ressourcen und Know-how</li> <li>- Wecken des Interesses der ansässigen Firmen an ihrem Standortumfeld</li> <li>- Aufzeigen von Förderprojekten.</li> <li>- Anfrage nach Sponsoring für klar definierte Projekte insbesondere bei größeren personengeführten Unternehmen und Mittelständlern</li> </ul>

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## 2.3 Projektsteuerung in den Modellvorhaben

Eine der Kernfragen des Forschungsfelds war, welche organisatorischen Vorkehrungen vor Ort erforderlich sind, um ein Konzept zur lokalen Wirtschaftsförderung erfolgreich umzusetzen. Die Verantwortung für die Umsetzung der Fördermaßnahmen wurde auf die Modellstädte übertragen. Die Zuordnung zu kommunalen Fachressorts wurde nicht vorgegeben, ebenso war es den Modellstädten freigestellt, die Projektsteuerung bzw. die Verantwortung für Teilprojekte an externe Auftragnehmer zu vergeben.

Die Modellvorhaben repräsentieren unterschiedliche Grade der Verwirklichung von „Public-Private-Partnership“ in der Projektsteuerung, so dass ein Vergleich zwischen den Modellstädten auch vor dem Hintergrund organisatorischer Fragestellungen interessant ist. In zwei Modellstädten, Braunschweig und Saarbrücken, erfolgten Projektsteuerung und -umsetzung durch Akteure der Kommunen bzw. durch städtische Unternehmen. In Bayreuth, Karlsruhe und Hannover wurde die Projektsteuerung jeweils von den Kommunen in Zusammenarbeit mit privaten Auftragnehmern durchgeführt (Übersicht 2).

Kennzeichen stadtteilbezogener Fördermaßnahmen in Deutschland ist, dass sie sich seit Jahrzehnten als Aufgabenbereich der städtischen Planungs- und Bauresorts etabliert haben (Walter 2001). Im Rahmen integrierter Handlungsprogramme und im Zusammenhang mit anderen Fördermaßnahmen, z.B. der Arbeitsagentur und der EU (Gemeinschaftsinitiative URBAN, Ziel-2-Förderung, ESF-LOS), etablierte sich in den Gebieten der Sozialen Stadt die Förderung der Lokalen Ökonomie seit den 1990er Jahren als neuer Aufgabenbereich. Verstanden werden darunter immaterielle Maßnahmen, z.B. Gründungsberatung, Unternehmensvernetzung, Standortmarketing. Allerdings scheinen die mit unternehmensbezogenen Förderprogrammen vertrauten Ressorts für Wirtschaftsförderung die Raumeinheit „Quartier“ bislang eher nicht als für sie relevante Operationsebene erkannt zu haben (Difu 2008). Grund ist, dass sie in der Regel den kommunalpolitischen Auftrag erfüllen, die Entwicklung des Stadtgebiets im überörtlichen Wettbewerb zu fördern. Dies führt zur Fokussierung auf Entwicklungsschwerpunkte und Branchenkerne, die im Städtewettbewerb „sichtbar“ sind. Ein Auftrag zur Hinwirkung auf ein innerhalb des Stadtgebiets ausgeglichenes Wertschöpfungsgefüge liegt dagegen nicht im typischen Aufgabenspektrum. Allerdings zeigt sich im organisatorischen Kontext der Quartiers-Impulse wie auch am Beispiel verschiedener Fördermaßnahmen der Sozialen Stadt (Neumann et al. 2007), dass in den kommunalen Wirtschaftsressorts zunehmend Aufmerksamkeit für die Belange weniger erfolgreicher Standorte zu erkennen ist. Ein ungeklärtes Forschungsfeld ist die Frage nach einem möglichen Wechselbezug zwischen innerstädtischen Ungleich-

## 2. Strategieschwerpunkte und Vorhaben

gewichten und gesamtstädtischer Wettbewerbsfähigkeit, d.h. ob – gemessen etwa an der Wertschöpfung pro Einwohner – erfolgreiche Wirtschaftsstandorte durch andere innerstädtische Differenzierungen gekennzeichnet sind als weniger erfolgreiche Standorte (Watson 2006).

### 2.4 Projektziele, Ausgangslage und Maßnahmen

Zwei Modellvorhaben, Braunschweig und Saarbrücken, konzentrierten sich auf die Revitalisierung von City-Randbereichen. Die Standorte der Modellvorhaben in Bayreuth, Hannover und Karlsruhe waren außerhalb der City gelegene Stadtgebiete, deren Erneuerung u.a. durch das Programm „Soziale Stadt“ gefördert wird. Die Modellvorhaben repräsentieren somit zwei Typen innerstädtischer Wirtschaftsstandorte, entsprechend ergeben sich zwei Projektansätze:

- Profilierung von Randlagen der Stadtzentren durch ein neu einzurichtendes Standortmanagement in Braunschweig und Saarbrücken;
- Stärkung von Branchenschwerpunkten durch KMU-Vernetzung, Gründungsförderung und Aktivierung örtlicher Großunternehmen als „starke Partner“.

Von Interesse für das ExWoSt-Forschungsfeld waren die Vorhaben in Braunschweig und Saarbrücken, weil hier neue Formen der kleinräumig fokussierten, von Bürgern, Gewerbetreibenden, Immobilieneignern und Stadtverwaltung gemeinsam gesteuerten Standortentwicklung erprobt wurden. Durch Änderungen im Kaufverhalten und in den Standortpräferenzen der Einzelhandelsunternehmen kommt es gerade in den Randlagen der Stadtzentren und in vielen Stadtteilzentren zu Geschäftsaufgaben und Leerständen bzw. zum Nachzug von „Billiganbietern“. Zwar ist es das Einkaufsverhalten der Kunden selbst, das derartige Entwicklungen vorantreibt. Zu prüfen war aber, ob es dennoch gelingen kann, z.B. durch stärkere Spezialisierung der Angebote einen gewissen Kaufkraftanteil an die Stadt- und Stadtteilzentren zu binden.

Die Modellvorhaben in Bayreuth, Hannover und Karlsruhe stimmten darin überein, dass sie sich mit der Verbesserung der kleinbetrieblichen Standortbedingungen in Stadtteilzentren befassen. Übersicht 2 fasst zusammen, welche Projektakteure für die Steuerung der Modellvorhaben zuständig waren und welche Projektziele verfolgt wurden.

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## Übersicht 2

### Quartiers-Impulse – Maßnahmen und Akteure der Modellvorhaben

Stadt	Fördermaßnahmen	Projektsteuerung
Bayreuth	- Förderung von Existenzgründung und Unternehmensansiedlung in (Kunst-) Handwerk und Dienstleistungen, u.U. auch aus dem Bereich der Migrantenwirtschaft, in vorhandenen Leerständen am „Straßenmarkt“ sowie in einer „Gründervilla“ des Fördergebiets St. Georgen - PPP für Jugend- und Sportzentrum und Stärkung des Branchenschwerpunkts Sport/Kultur	Sanierungstreuhand GEWOG/ TES; Wirtschaftsförderung; Quartiersmanagement Soziale Stadt St. Georgen  Projektpartner: Migrantenverein BATISA e.V.
Braunschweig	Schaffung eines nach einer ca. 2jährigen Anschubphase selbständig funktionierenden „Quarter Improvement Managements“ für das Quartier rund um den historischen Altstadtmarkt mit dem Ziel der Ansiedlung und Bündelung von Angeboten in Kultur, Gastronomie, Handel und Dienstleistungen	Stadt Braunschweig, Bau- und Umweltschutzdezernat; Braunschweig Stadtmarketing GmbH
Hannover	Stärkung des Standorts Hainholz durch Aufbau lokaler Netzwerke - für gemeinsame Maßnahmen der Standortentwicklung und des Standortmarketings - im Bereich der Kulturwirtschaft	Landeshauptstadt Hannover, Baudezernat, Fachbereich Planen und Stadtentwicklung, Stadterneuerung; Fachbereich Wirtschaftsförderung; Quartiersmanagement; beauftragte Gewerbeberater

### 3. Ergebnisse der Projektförderung

#### noch: Übersicht 2

#### Quartiers-Impulse – Maßnahmen und Akteure der Modellvorhaben

Stadt	Fördermaßnahmen	Projektsteuerung
Karlsruhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identitätsbildung des Stadtteils Mühlburg und Profilschärfung des gewerblichen Angebots unter Einsatz neuer Medien (Internet)</li> <li>- Stärkung der Migranten- und Kulturwirtschaft durch Unterstützung und Vernetzung von Kleinunternehmen, Neuansiedlung und Gründungsförderung</li> <li>- Anregung neuer Geschäftsbeziehungen zwischen Mühlburg und Rheinhafen</li> </ul>	<p>Kommunal: Stadt Karlsruhe, Stadtplanungsamt/ Wirtschaftsförderung</p> <p>Projektpartner: LatinStudio GRiPS</p>
Saarbrücken	Aufbau eines Quartiers- und Standortmanagements mit dem Ziel der Revitalisierung des zentralen Innenstadtquartiers „Berliner Promenade“	Landeshauptstadt Saarbrücken, Baudezernat; GIU Gesellschaft für Innovation und Unternehmensförderung mbH

Mit (2006) ca. 8 900 Einwohnern (12% der Bayreuther Bevölkerung) nimmt das Fördergebiet St. Georgen in Bayreuth einen wichtigen Stellenwert ein. In Karlsruhe gehört das Fördergebiet Mühlburg zu den historischen Ortskernen und ist heute neben Durlach eins von zwei „B-Zentren“. Etwa 16 600 von 285 000 Karlsruher Einwohnern (6%) leben (2006) in Mühlburg. Mit 6 768 von 507 524 Einwohnern (2005) entfällt dagegen nur wenig mehr als 1% der Bevölkerung der Landeshauptstadt Hannover auf das Fördergebiet Hainholz. Lokale Besonderheiten sind die Etablierung eines kleinen Branchenschwerpunkts im Umfeld eines Sportzentrums in Bayreuth, die geplante stärkere Vernetzung zwischen örtlichen Klein- und Großbetrieben in Hannover sowie die Nutzung des Internets zu Werbe- und Vernetzungszwecken in Karlsruhe.

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

**Tabelle 1**

**Finanzieller Umfang der Förderung und zusätzlicher Arbeitsinput der Modellstädte**

	Finanzieller Umfang der Förderung insgesamt in €	Zusätzlicher Arbeitsaufwand der Modellstädte in Personaltagen			
		2006	2007	2008	insges.
Bayreuth	109 500	9	50	48	107
Braunschweig	100 000		60	70	130
Hannover	110 000	23	58	91	172
Karlsruhe	70 000	28	40	40	108
Saarbrücken	110 000	12	54	34	100

*Quelle: BBR und eigene Erhebung*

In Bayreuth, Hannover und Karlsruhe sind die Fördergebiete durch eine jeweils im Vergleich zur Gesamtstadt überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit sowie durch ein vergleichsweise niedriges Beschäftigungs- und Einkommensniveau gekennzeichnet (Landeshauptstadt Hannover 2006, Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern 2005, Stadt Karlsruhe 2002).

Die Abbildung der lokal-ökonomischen Ausgangslage der Modellgebiete mit Hilfe statistischer Eckwerte fällt schwer. Daten aus der administrativen Statistik, etwa zur Bevölkerungsstruktur, sind für einige der ausgewählten Gebiete hinsichtlich ihrer lokal-ökonomischen Rahmenbedingungen gar nicht relevant. So orientieren sich die Unternehmen in den Modellgebieten am jeweiligen Cityrand in Braunschweig und Saarbrücken kaum an der Kaufkraft bzw. am Bedarf der Bevölkerung in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft, sondern an der der Gesamtstadt, bzw. weit darüber hinaus. In Braunschweig reicht das Einzugsgebiet bis in den Raum Magdeburg, in Saarbrücken nicht nur über den Stadtverband Saarbrücken hinaus ins restliche Saarland, sondern traditionell weit nach Lothringen hinein.

Tabelle 1 zeigt auf, dass die Fördermaßnahmen in den Modellvorhaben nur einen begrenzten finanziellen Mittelumfang umfassten. Investiert wurde vor allem in die „Manpower“ aktiver Personen. Zusätzlich zur Förderung durch den Bund haben die kommunalen Projektträger in beachtlichem Maße Arbeitszeit, insgesamt mindestens 100 Personaltage (z.T. auch deutlich mehr) investiert.



## 3. Ergebnisse der Projektförderung

### 2.5 „Timing“ der Modellvorhaben im Entwicklungsprozess der Modellgebiete

Dem richtigen Timing kommt bei der Verwirklichung von Zielen der lokalen Wirtschaftsförderung eine entscheidende Bedeutung zu. Dies hat sich im Projekt vor allem am Gegensatz der Entwicklungen in Saarbrücken und Braunschweig gezeigt (Übersicht 3). Während sich die Braunschweiger Initiative präventiv auf einen vorhersehbaren Bedeutungsverlust des Quartiers ausgerichtet und beachtliche Aktivierungserfolge bei den Betroffenen gezeigt hat, kann die Berliner Promenade in Saarbrücken als Gegenbeispiel angeführt werden. Je nach Betrachtungsweise kam hier der Impuls durch ExWoSt entweder viel zu spät oder zu früh. In Saarbrücken wurde erst nachdem bereits ein weit fortgeschrittener Niedergang des an der Berliner Promenade angesiedelten Gewerbebestands eingesetzt hatte, mit Revitalisierungsmaßnahmen in Form einer umfassenden städtebaulichen Umgestaltung begonnen. Hier stellte sich im Förderzeitraum nach anfänglichen Mobilisierungserfolgen bald heraus, dass die wichtigste Voraussetzung die Durchführung der Baumaßnahmen am Standort war, mit denen jedoch bis zum Ende der Laufzeit des Forschungsfelds noch nicht begonnen wurde. Insofern könnte man auch sagen, dass die Initiative in Saarbrücken zu früh „getimet“ war.


Als positiv erwies sich das Timing dagegen für Hainholz, das sich als innenstadtnahes Sanierungsgebiet seit 2001 im Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ befindet. Zum einen hatten dort bereits Anfang 2006 zwei Gewerbeberater ihre Tätigkeit aufgenommen, deren Anstrengungen zusätzlich unterstützt wurden. Zum anderen kam hinzu, dass entscheidende städtebauliche Konzepte zum Abbau von Infrastrukturdefiziten als zukünftiges Nahversorgungszentrum (mit entsprechender Finanzierungszusage durch EFRE-Mittel) vorhanden waren.

Das Bayreuther Modellvorhaben nimmt im zeitlichen Kontinuum zwischen präventivem Handeln und „Schadensbegrenzung“ eine Zwischenposition ein. Die Intervention erfolgte dort, nachdem die entsprechend stadtteilorientierten Organisationsstrukturen geschaffen worden waren. Das Karlsruher Modellvorhaben ist zeitlich in Bezug auf den Prozess von Problemstehung und -bewältigung etwas früher einzuordnen als die in Bayreuth oder Hannover. Festzustellen sind hier eine gewisse „Verramschung“ des Einzelhandelsangebots sowie Rückgänge der gewerblichen Mieten. Leerstände treten aber bislang kaum auf. Die insgesamt eher pro- als reaktiven Maßnahmen dienen der Außenwerbung, Vernetzung und Modernisierung des ansässigen Gewerbebestands. Übersicht 3 ordnet jedes der fünf Modellvorhaben in ein Schema des Fortschritts der Problemkumulation im betroffenen Stadtgebiet bei Beginn der Intervention ein.

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## Übersicht 3

### Fortschritt der Problemkumulation in den Modelvorhaben bei Beginn der Intervention

Modellvorhaben	Phase der Problemkumulation	Art der Problembewältigung
Braunschweig	Prävention/Früherkennung: "schleichender" Attraktivitätsverlust des Altstadtmarkt-Gebiets; Befürchtung von Problemen durch neues ECE-Center	präventiv 
Karlsruhe	Beginn problematischer Entwicklungen: Wandel des lokalen Einkaufsangebots durch verändertes Kaufverhalten und abnehmende Kaufkraft in der Nachbarschaft	
Bayreuth	Beginn problematischer Entwicklungen: mehrere Leerstände von Ladenlokalen in St. Georgen	
Hannover	Gravierende Standortprobleme: Gewerbeleerstände, Baulücken, brachgefallene Grundstücke, sehr geringe Kaufkraft in der Nachbarschaft	
Saarbrücken	Gravierende Standortprobleme; deutlicher Qualitätsrückgang des Einzelhandelsangebots; hoher Gewerbeleerstand; rückgängige Kundenfrequentierung; Befürchtung zusätzlicher Probleme durch im Bau befindliches ECE-Center	
		reaktiv

## 3. Ergebnisse der Projektförderung

### 3. Ergebnisse der Projektförderung

In diesem Abschnitt wird beleuchtet, inwieweit die Projektfortschritte Hinweise darauf geben, dass regionalpolitische Förderkonzepte auf die lokale Ebene übertragen werden können. Dabei ist besonders zu beachten, welche Rolle organisatorische Aspekte für die Erzielung der beobachteten Ergebnisse gespielt haben. Die Untersuchung bezieht sich auf eigene Beobachtungen, Interviews, Gruppendiskussionen in den Modellvorhaben und Daten, die von den Modellstädten zur Verfügung gestellt wurden.

#### 3.1 Projektfortschritte in den Modellgebieten

##### 3.1.1 Cityrandgebiete

In Braunschweig kann neben der Gründung einer Interessengemeinschaft in Form eines Vereins (Altstadt e.V.) auf jüngere Ansiedlungserfolge (spanisches Restaurant, Outdoor-Laden) im östlichen Eingangsbereich des betroffenen Altstadtviertels verwiesen werden. Diese Art von Geschäftseröffnungen erweitern aufgrund ihrer Ausrichtung und ihrer Themen das Angebotsspektrum und steigern die Attraktivität des Viertels, auch für jüngere zahlungskräftige Kunden.

In Saarbrücken nahm die Zahl der Leerstände im Erdgeschossbereich der Berliner Promenade von 5 (Januar 2007) auf 7 (Juni 2008) zu. Die unmittelbare Konkurrenz zur benachbarten Haupteinkaufsstraße, der Bahnhofstraße, die relativ geringe Zahl von Geschäften, die ihren Eingang an der Promenade selbst haben und die schlechte Zugangsmöglichkeit zur Berliner Promenade von der Bahnhofstraße aus sind Gründe für die geringe Frequentierung der Promenade. Zählungen der Passantenfrequenz (September 2007 und Januar 2008) zeigten deutlich die massive Überlegenheit der Bahnhofstraße. Im Zeitraum der Quartiers Impulse hat sich daran nichts verändert. Die Verknüpfung der Quartiers-Impulse mit der anstehenden Stadumbaumaßnahme erwies sich als problematisch. Die Vorbereitungen der Verwaltung zum Standort- und Quartiersmanagement liefen bis zum Abschluss des Forschungsfelds noch ins Leere, weil bis zur Durchführung der Baumaßnahmen bei Eigentümern und Gewerbetreibenden eine starke Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung des Standorts herrschte. Ein positiver Impuls der Förderung besteht darin, dass Stadt, Eigentümer und Gewerbetreibende ein Fortbestehen des im Zuge des Modellvorhabens gegründeten Lenkungskreises über das Ende des Förderzeitraums hinaus vereinbart haben. Somit ist davon auszugehen, dass nach Durchführung der Baumaßnahme ein koordinierter „Neustart“ erfolgen kann.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Im Vergleich der beiden Modellvorhaben aus Braunschweig und Saarbrücken wird deutlich, dass es unter vergleichsweise (noch) günstigen Rahmenbedingungen gelingen kann, Gewerbetreibende und Hauseigentümer so weit zu aktivieren, dass sie sich im eigenen Interesse für die Bildung einer Standortgemeinschaft engagieren.

### 3.1.2 Stadtteilzentren

Unter den drei in Stadtteilzentren angesiedelten Modellvorhaben steht Bayreuth als Beispiel für das Konzept, einen in Ansätzen bestehenden lokalen Branchenkern, hier die „Kulturwirtschaft“ im weiteren Sinne, durch gezielte Anwerbung von Unternehmensansiedlungen und Förderung von Neugründungen auszubauen. Ein Kernbaustein dieser Strategie ist die Etablierung eines Jugendsport- und -kulturzentrums in den Räumlichkeiten der leerstehenden „Schokofabrik“. Im Förderzeitraum ist es zunächst gelungen, weitere Fördermittel (z.B. Lokales Kapital für Soziale Zwecke, LOS) zu akquirieren, mit deren Hilfe bauliche Instandsetzungen finanziert werden konnten, die die Voraussetzung für die weitere Nutzung des Gebäudes darstellen. Ein Sponsoring durch den Rotary-Club belegt, dass auch Unternehmen aus der Region die in diesem Vorhaben erzielten Fortschritte honorieren. Die Anstrengungen zur Ansiedlung gewerblicher Nutzer in den Schokoräumlichkeiten hatten im Förderzeitraum jedoch erst einen kleinen Teilerfolg. So hat sich eine Eventagentur niedergelassen, bei der es sich um eine Existenzgründung aus dem Kreis der ehrenamtlichen Betreiber des Kulturzentrums handelt.

Beim Abbau von Leerständen im Ortskern von St. Georgen (Straßenmarkt) hat es während der Projektlaufzeit große Fortschritte gegeben. Von acht Leerstandsobjekten (2006) waren Ende 2008 nur noch zwei vakant. So wurde z.B. ein Ladenlokal im Zuge des „Brannaburger Bürgerfests“ im Sommer 2007 für eine vorübergehende Nutzung durch die Mosaikwerkstatt der VHS hergerichtet. In der Folge konnte die Ladenfläche an eine Küchenfirma vermietet werden. Zugezogen sind außerdem eine Musikschule, ein Kostümverleih und ein Pianogeschäft, d.h. gewerbliche Nutzungen, die den Branchenschwerpunkt „Kulturwirtschaft“ verstärken. Darüber hinaus ist es gelungen, ein mittelständisches Unternehmen dazu zu bewegen, seine Unternehmenszentrale vom fränkischen Bindlach-Allersdorf nach St. Georgen zu verlagern. Das Unternehmen stellt Steinbearbeitungsmaschinen her und vermarktet damit bearbeiteten Naturstein. An dieser Unternehmensansiedlung war beratend maßgeblich der von türkischen BWL-Studenten gegründete BATISA e.V. beteiligt, der im Rahmen der Quartiers-Impulse u.a. Fortbildungsseminare angeboten hat. Anknüpfend an die Vermittlungsanstrengungen des Quartiers-Managements griff die städtische Wirtschaftsförderung das Ziel „Abbau

### 3. Ergebnisse der Projektförderung

von Leerständen“ in einer eigenen Kampagne „Gründerviertel St. Georgen“ auf, d.h. die Anstrengungen zur lokalen Wirtschaftsförderung werden nach Abschluss des Modellvorhabens fortgeführt.

In Hannover gehören die Gründung der Interessengemeinschaft „Unternehmen Hainholz“, die Erstellung der Branchenführer 2007 und 2008, der Aufbau eines Internetportals und die Gründung einer Stadtteilgenossenschaft als Träger des Naturbads Hainholz zu den „greifbaren“ Ergebnissen der Quartiers-Impulse. Zur Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft und als Maßnahme zur Imageförderung wurde vom im Sommer 2008 der „Hainhölzer Kultursommer“ veranstaltet. Beteiligt waren mehr als 30 Künstler sowie verschiedene Initiativen aus dem Stadtteil. Der Gewerbeleerstand hat sich in Hainholz von 14 im Frühjahr 2006 auf 8 im Oktober 2008 reduziert. Zu den neuen Ansiedlungen ist es durch die Vermittlung durch die Gewerbebeauftragten gekommen.

In Karlsruhe war das Modellvorhaben eher präventiv ausgerichtet. Arbeitsschwerpunkte stellten die Identitätsbildung des Stadtteils Mühlburg und die Profilschärfung des gewerblichen Angebots unter Einsatz neuer Medien (Internetportal) dar. Die Online-Schaltung des Portals erfolgte im Juli 2007. Im interaktiven Portal sind 900 gewerbliche Adressen aufgelistet, inklusive der Adressen des benachbarten Rheinhafens. Damit sich das Portal wirtschaftlich trägt, ist eine kritische Masse von 150-160 zahlenden Nutzern anzustreben, Anfang 2009 waren es 80. Die Bildung kleiner Branchenschwerpunkte im Quartier, mit denen eine ökonomische Profilierung über die Quartiersgrenzen hinaus denkbar ist, wird durch die Bewerbung des interaktiven Portals und die daraus entstehenden Vernetzungsaktivitäten, insbesondere innerhalb der IT-, Event- und Gesundheitsbranche angestrebt.

Bestandteil der Anstrengungen zur „Modernisierung“ des lokalen Unternehmensgefüges ist in Karlsruhe neben der „Bestandspflege“ in Form von Vernetzungen der ansässigen Unternehmen auch die Anregung von Existenzgründungen. Zu diesem Zweck wurden zwei Gründerforen mit jeweils ca. 30 Teilnehmern durchgeführt und tragfähige Konzepte mit Hilfe eines Ideenwettbewerbs ermittelt. Im Zuge weiterer Beratungen der interessierten Personen ist es während der Projektlaufzeit zu insgesamt vier Existenzgründungen gekommen, jeweils zwei im Einzelhandel und zwei im Gastronomiebereich. Zwei Gründungen können dem Segment der (anspruchsvollen) „ethnischen Ökonomie“ zugeordnet werden, ein Geschäft mit lateinamerikanischen Spezialitäten und eine Bar im lateinamerikanischen Stil. Als Beratungsstelle für Existenzgründungen wird zukünftig das Büro der IG Mühlburg, der Interessengemeinschaft Mühlburger Unternehmen, Präsenzzeiten bzw. konkrete Beratungen anbieten.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Ansatzpunkte zum Aufbau neuer Zulieferbeziehungen zu Unternehmen des Rheinhafens wurden durch verschiedene Veranstaltungen geschaffen (erweiterter Gewerbestammtisch und Zukunftswerkstatt). Ob sich aus diesen Impulsen lokale Wirtschaftsverflechtungen entwickeln können, wird sich ebenfalls erst im Anschluss an den Förderzeitraum herausstellen.

### 3.2 Können regionale Förderkonzepte auf die Quartiersebene übertragen werden?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in allen Modellgebieten Teil der Förderstrategie war und auch überall gelungen ist, lokale branchenübergreifende Organisationsstrukturen der ansässigen Gewerbetreibenden (in Bayreuth und Saarbrücken mit Beteiligung der Kommunalpolitik bzw. -verwaltung) ins Leben zu rufen bzw. bestehende Netzwerke zu stärken (Karlsruhe). In Karlsruhe wird versucht, einen bislang stark von Einzelhändlern dominierten Unternehmensverbund zu einem branchenübergreifenden Netzwerk auszubauen bzw. in Zukunft weitere branchenbezogene Netzwerke zu etablieren.

Gegenstand der Zusammenarbeit in den Netzwerken war in der gesamten Laufzeit des Förderprogramms vor allem die Erarbeitung von Konzepten zur Standortprofilierung z.B. in Form von Events sowie die Bündelung von Interessen der Gewerbetreibenden, um sie gegenüber der Kommunalpolitik bzw. der Verwaltung zu vertreten/durchzusetzen. Ob und inwieweit es durch die Zusammenarbeit in lokalen Netzwerken zu Geschäftsbeziehungen untereinander kommt, kann an dieser Stelle noch nicht beurteilt werden. In Abschnitt 4 wird bei der Auswertung der Unternehmensbefragungen untersucht, inwiefern lokale Geschäftsbeziehungen für die Unternehmen der Modellgebiete überhaupt eine Rolle spielen und ob sich im Förderzeitraum etwas an der Intensität dieser Beziehungen geändert hat.

Explizit zielen nur zwei Aspekte des Karlsruher Modellvorhabens darauf ab, Geschäftsbeziehungen zwischen den teilnehmenden Unternehmen aufzubauen. Im Fall der Vernetzung zwischen Unternehmen aus Mühlburg und aus dem Rheinhafen wird versucht, Zulieferbeziehungen herzustellen, d.h. die Unternehmen aus dem Hafen dafür zu interessieren, Waren und Dienstleistungen aus Mühlburg zu beziehen. Eine wesentliche Aufgabe des Internetportals ist neben der Standortbewerbung die Geschäftsvermittlung zwischen den Nutzern. Inwieweit diese Impulse zur Entstehung von Geschäftsbeziehungen führen, könnte erst im Zuge eines fortgeführten Monitorings beurteilt werden. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Karlsruher Modellvorhabens ist die Verbindung von Vernetzungsaktivitäten mit der Heranführung der Unternehmen an die Internetnutzung generell bzw. an

### 3. Ergebnisse der Projektförderung

die verstärkte Einbeziehung dieses Mediums in ihre Geschäftsabläufe. Auf einer sehr fundamentalen Ebene wird hier darauf hingewirkt, den Informationsfluss zu den und zwischen den ansässigen Unternehmen zu verbessern. Damit wird ein wesentlicher Aspekt der regionalen Clusterförderung aufgegriffen, die ja stark auf die Intensivierung des Informationsaustauschs innerhalb von Regionen hinwirkt. Das unterscheidet das Karlsruher Modellprojekt von dem in Hannover. Dort wurde für das Modellgebiet zwar ebenfalls ein Internetportal eingerichtet. Es dient allerdings eher als Branchenbuch und als Werbeplattform sowie zur Information der Bürger über wichtige kulturelle und soziale Veranstaltungen und weniger als Instrument zur Förderung von Netzwerkbildungen. Ein dritter Aspekt der lokalen „Modernisierungsstrategie“ in Karlsruhe ist die gezielte Förderung von Existenzgründungen in Branchen, die zum Standort „passen“.

Erste Erfolge bei der gezielten Anwerbung von Unternehmen aus dem Branchenschwerpunkt „Kultur- und Kreativwirtschaft“ sind in Bayreuth gelungen. Hier geht es allerdings zunächst eher um den Aufbau einer „kritischen Masse“ an Unternehmen, nicht so sehr um die Förderung von Geschäftsbeziehungen zwischen diesen Unternehmen. Übersicht 4 ordnet die Modellvorhaben danach, inwieweit in ihnen Maßnahmen umgesetzt wurden, die dem Repertoire der regionalen Clusterförderung entsprechen. Die dabei gebildete Rangfolge soll nicht dazu dienen, die Modellvorhaben als gute oder schlechte Cluster-Beispiele zu bewerten. Vielmehr zeigt die schematische Darstellung auf, inwiefern sich in den Modellvorhaben Elemente der regionalen Clusterförderung als geeignet zur Übertragung auf die lokale Ebene herausgestellt haben. Die durchgeführten Maßnahmen und die erzielten Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass es kaum sinnvoll ist, das in Schaubild 1 dargestellte Modell der regionalökonomischen Cluster in seiner Gesamtheit als Konzept der lokalen Wirtschaftsförderung auf die Stadtteilebene zu übertragen. Wie erläutert, zeichnen sich städtische Teilgebiete in aller Regel durch eine gewisse Spezialisierung, nicht jedoch durch die Herausbildung eines so weiten Spektrums wirtschaftlicher Aktivitäten aus, wie es für die Entstehung eines regionalökonomischen Clusters erforderlich ist. So ist zu erwarten, dass z.B. unternehmensorientierte Dienstleistungsunternehmen oder Forschungseinrichtungen, die in einer Region oder einer Stadt mit Firmen eines bestimmten Branchenschwerpunkts zusammenarbeiten, innerhalb der Stadt bzw. der Region andere kleinräumige Standortpräferenzen aufweisen als konsumentenorientierte Dienstleister wie z.B. Frisöre oder Reinigungen oder produzierende Unternehmen. Von der Bildung eines umfassenden Clusters, bestehend etwa aus Produzenten, Zulieferern, Dienstleistern und Bildungseinrichtungen innerhalb eines Stadtteils ist daher nicht auszugehen (Lageman et al. 2008: 72).

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## Übersicht 4

### Verwirklichung von Aspekten der regionalen Clusterförderung in den Modellvorhaben

Modellvorhaben	Elemente des Förderkonzepts, die denen der regionalen Clusterförderung ähneln	Nähe zu regionalen Clusterkonzepten
Karlsruhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versuch, Geschäftsbeziehungen auf lokaler Ebene anzubahnen</li> <li>- Verknüpfung von Vernetzung mit Intensivierung des Informationsflusses über das Internet</li> <li>- Förderung von (bisläng 4 verwirklichten) Gründungen in ausgewählten Branchen</li> </ul>	hoch
Bayreuth	Schaffung der gebäudetechnischen Voraussetzungen zur Gründung bzw. Ansiedlung von Kleinunternehmen aus dem Bereich „Jugendkultur“ in der Schoko; Vermittlung von Gewerbeflächen an (bisläng 4 zugezogene) Unternehmen aus dem Bereich „Kultur/ Kreativwirtschaft“	
Hannover	Förderung der „Sichtbarkeit“ der zahlreichen ansässigen Künstler mit dem Ziel der „Markenbildung“ für das Modellgebiet; Versuch der Etablierung und Pflege lokaler Geschäftsbeziehung	
Saarbrücken	Profilschärfung des Einzelhandels- und Gastronomieangebots (geplant)	
Braunschweig	Vernetzung: Aufbau überbetrieblicher Kooperationen mit dem Ziel der Standortvermarktung	

Die räumliche Ko-Präsenz in einer Nachbarschaft ist aber offensichtlich für viele Unternehmen von Vorteil, auch wenn keine unmittelbaren Geschäftsbeziehungen zwischen ihnen bestehen und sie sich nicht ausschließlich am nachbarschafts-internen Markt orientieren. Somit ist es aus Sicht lokaler Wirtschaftsförderer



## 3. Ergebnisse der Projektförderung

konsequent, in ihren Anstrengungen nicht so sehr auf die Entstehung „echter“ Cluster-Beziehungen abzielen, sondern sich bei der Förderung des lokalen Informationsflusses und der Netzbildung auf allgemeinere Belange der Standortentwicklung zu konzentrieren. Letztendlich geht es auf der lokalen Stadtteilebene darum, ein „Milieu“ zu fördern, in dem enge Kontakte und intensive Informationsflüsse zwischen den verschiedenen „Stakeholdern“ der Nachbarschaftsentwicklung, d.h. Gewerbetreibenden, Anwohnern, Hauseigentümern, Initiativen sowie Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung, bestehen. Eher zur Steigerung der „Sichtbarkeit“ nach außen kann es Teil der Strategie sein, gezielt die Ansiedlung bzw. Erweiterung bestimmter Branchenschwerpunkte zu fördern. Am Beispiel der Modellvorhaben können somit folgende Elemente einer clusterorientierten Regionalpolitik als relevant für die Stadtteilebene identifiziert werden:

- i** Netzbildung zur Steigerung des Informationsflusses und zur Umsetzung lokaler „Governance“-Prozesse, d.h. für die Entwicklung der Nachbarschaft relevanter Entscheidungsprozesse unter Einbeziehung aller „Stakeholder“;
- i** „Standortbildung“ durch gezielte Vermarktung vorhandener Gewerbeflächen, z.B. an bestehende Unternehmen oder an Existenzgründer aus ausgewählten Branchen, die mit dem bestehenden Betriebsbestand harmonisieren;
- i** Anregung lokaler Akteure zur Durchführung von Standortmarketing-Maßnahmen, z.B. Veranstaltungen, Werbung in Medien oder Herstellung eigener Werbematerialien;
- i** Anregung zur Einführung neuer grundlegender Basistechnologien (z.B. Internet-Nutzung) bei bestehenden Unternehmen.

### 3.3 Ist ein Zusammenhang zwischen Projektsteuerung und Ergebnissen erkennbar?

Charakteristisch für das Förderkonzept der Quartiers-Impulse ist, dass sich die finanzielle Unterstützung auf ausgewählte Projektmaßnahmen bezog, deren Fortschritt über den Förderzeitraum hinweg von den Akteuren in Zusammenarbeit mit den externen Beratern und dem Begleitforschungsteam sehr genau beobachtet und überprüft wurde. Generell war die klare Projektfokussierung mit engen „Rückkoppelungsschritten“ sicher die Grundvoraussetzung für die erzielten Ergebnisse. Eine weitere Grundvoraussetzung war, dass auf kommunaler Ebene der Aufgabenbereich „Quartiersentwicklung“ stärker in den „Mainstream“ des

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

politischen Handelns aufgenommen wurde (Walter, Güntner 2007). Lässt man bei der Betrachtung das Beispiel Saarbrücken auf Grund der dort ungünstigen Rahmenbedingungen außer Acht, zeigt sich, dass sowohl unter rein kommunal gesteuerten Bedingungen (Braunschweig) als auch durch Maßnahmen, die in öffentlich-privater Partnerschaft (Bayreuth, Hannover, Karlsruhe) organisiert wurden, beachtliche Projektergebnisse erzielt wurden. In Braunschweig waren die kommunalen Akteure offensichtlich sehr gut dazu in der Lage, sich für die Belange der ausgewählten Nachbarschaft zu engagieren. Ordnet man die drei verbleibenden Modellvorhaben nach dem Anteil der durch private Akteure übernommenen Steuerungsaufgaben stehen Karlsruhe und Bayreuth an erster Stelle. In beiden Modellstädten waren die privaten Projektpartner bereits maßgeblich bei der Zieldefinition und der Strategieentwicklung beteiligt und haben nachfolgend wesentliche Steuerungsaufgaben bei der Umsetzung übernommen. Die kommunalen Ämter für Wirtschaftsförderung haben sich in beiden Städten im Projektverlauf zunehmend in der Projektumsetzung engagiert. In Karlsruhe war außerdem das Stadtplanungsamt von Beginn an in die Realisierung der Projektmaßnahmen involviert. In Hannover wurden vergleichsweise weniger Steuerungsfunktionen an private Auftragnehmer vergeben.

Die Beispiele aus dem Forschungsfeld wie auch aus anderen vorliegenden Untersuchungen zur Förderung der Lokalen Ökonomie (Neumann et al. 2007, Welter et al. 2008) belegen, dass es im Wesentlichen auf das Engagement der beauftragten Personen, weniger jedoch darauf ankommt, ob diese dem privaten oder öffentlichen Sektor angehören.

Die Aktivierung lokaler Akteure hängt auch nicht von der Einrichtung eines umfassenden, dauerhaft in der Nachbarschaft präsenten Quartiersmanagements ab. Ein lokales Stadtteilbüro als Anlaufstelle ist sicher von Vorteil und wünschenswert. Die Präsenz vor Ort muss aber nicht durch einen überwiegend für das betroffene Gebiet zuständigen Stadtteilmanager erfolgen, sie kann ebenso durch Fachleute gewährleistet werden, die nur für einen Teilaspekt der Gebietsentwicklung zuständig sind, z.B. die lokale Wirtschaftsförderung, und nur einen Teil ihrer Arbeitszeit (z.B. einen Tag pro Woche) vor Ort verbringen.

Wesentlich für die erzielten Fortschritte war das systematische, an konkreten Projektzielen orientierte Vorgehen, bei dem in den Modellstädten sehr pragmatisch, jeweils anknüpfend an vorhandene Organisationsformen und öffentlich-private „Entwicklungspartnerschaften“, ein geeignetes Steuerungsverfahren gewählt wurde. Die Unterstützung der Kommunen durch externe Coaches hat sich in diesem Handlungsfeld, über das kaum Erfahrungen vorlagen, bewährt. Die Zu-

### 3. Ergebnisse der Projektförderung

sammenarbeit mit den Coaches hat in den Modellvorhaben zur Zielfokussierung, Strategieplanung und stringenten Verfolgung der Projektziele über den gesamten Förderzeitraum hinweg beigetragen. Die Betreuung aller Modellvorhaben durch ein Coaching-Team führte zudem dazu, dass ein sehr intensiver Erfahrungsaustausch über Fortschritte und Hemmnisse der Projektmaßnahmen stattfand.

Die in diesem Abschnitt auf der Basis von Datenerhebungen der Projektakteure, Interviews und Gruppendiskussionen gewonnenen Befunde zu den Projektergebnissen werden im Folgenden durch eine Analyse der Standortentwicklung aus Unternehmenssicht in den Modell- und in ausgewählten Referenzgebieten ergänzt. Die abschließende Bewertung der Projektergebnisse erfolgt unter Berücksichtigung der Prozess- und Standortanalysen.

#### 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

##### 4.1 Methodisches Vorgehen und Rücklauf

Die Begleitforschung zu den Quartiers-Impulsen griff gängige Verfahren der Evaluationsforschung auf, indem sie den Standorteigenschaften der Modellgebiete aus Sicht der wesentlichen Zielgruppe des Förderprogramms, d.h. aus Sicht der ansässigen Gewerbetreibenden, nachging und zum Vergleich in jeder Modellstadt ein Referenzgebiet auswählte und dort ebenfalls die Standortbedingungen untersuchte.

Als Referenzgebiete wurden in Bayreuth und Hannover Gewerbegebiete bzw. Stadtteile ausgewählt, die unmittelbar an das jeweilige Modellgebiet angrenzen. In Braunschweig und Saarbrücken wurden Standorte gewählt, die sich, ähnlich wie die Modellgebiete, in Cityrandlage befinden. In Karlsruhe wurde das andere der beiden B-Zentren der Stadt, Durlach, ausgewählt.

Wünschenswert wäre bei der Stichprobenauswahl die Anwendung von Matching-Verfahren, die aus einer Fülle von Informationen über die Unternehmen in den Modell- und Referenzgebieten „statistische Zwillinge“ herausfiltern (Augurzky, Kluge 2007), deren Entwicklung man vergleichen könnte. Dies scheitert im Fall der vorliegenden Untersuchung an der zu geringen Zahl von Beobachtungen. Außerdem wirken die Maßnahmen der Quartiers-Impulse wie erläutert nur indirekt auf die ansässigen Unternehmen, so dass auf Basis der Unternehmensbefragungen nur bedingt Rückschlüsse auf etwaige Maßnahmeeffekte möglich sind. Da die Unternehmen jedoch eine der Hauptzielgruppen der durchgeführten Maßnahmen

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

waren, soll die folgende Auswertung u.a. auch Aufschluss darüber geben, wie sich aus ihrer Sicht wichtige Standortmerkmale im Vergleich zwischen den Modell- und den nicht geförderten Referenzgebieten entwickelt haben.

Im Untersuchungszeitraum wurden zwei Unternehmensbefragungen durchgeführt. Eine erste, im Frühjahr/Sommer 2007 durchgeführte Befragung spiegelt die Ausgangslage zu Beginn des Förderzeitraums wider. Eine erneute Befragung im Sommer/Herbst 2008 ging den Veränderungen nach, die im Zeitraum von etwa eineinhalb Jahren seit Beginn der Programmumsetzung eingetreten waren<sup>1</sup>. Befragt wurden im Jahr 2007 insgesamt 1602 Unternehmen (689 in den Modell- und 913 in den Referenzgebieten), von denen sich 207 an der Befragung beteiligten (101 in den Modell- und 106 in den Referenzgebieten). 2008 wurden (nach Korrektur der Adresslisten) 1493 Unternehmen befragt (602 in den Modell- und 891 in den Referenzgebieten). Beteiligt haben sich 2008 insgesamt 148 Unternehmen (67 in den Modell- und 81 in den Referenzgebieten) (Tabelle 2).

## 4.2 Betriebsstruktur und Betriebsentwicklung

Unter den befragten Betrieben dominieren deutlich die Kleinbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten (Schaubild 3). Etwa jeweils ein Drittel der Betriebe entfällt auf Einzelhandel/Gastronomie sowie auf Praxen/Kanzleien. Der Schwerpunkt der anderen Betriebe liegt weit überwiegend in verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Nur 10% (2008: 13%) sind im Bereich Handwerk, verarbeitendes Gewerbe oder Bau tätig. Zwei Drittel der antwortenden Betriebe waren bereits vor 2000 am gegenwärtigen Standort ansässig. Im Durchschnitt waren 2007 62% und 2008 (nur) 58% der Mitarbeiter der befragten Betriebe Vollzeit-Beschäftigte (Deutschland insgesamt: über 80%<sup>2</sup>), d.h. der lokale Arbeitsmarkt ist hier in überdurchschnittlichem Maße durch Teilzeitbeschäftigung geprägt.

<sup>1</sup> Durch eigene Recherchen auf der Basis von Branchenbüchern, z.T. ergänzt durch Begehungen bzw. Bestandslisten der Städte, wurde zunächst eine möglichst umfassende Liste aller in den Modell- und Referenzgebieten ansässigen Arbeitsstätten, d.h. aller Geschäfte, Betriebe, Praxen, Institutionen und Vereine, erstellt. Alle, deren Standort in einem der Modell- bzw. Referenzgebiete ermittelt wurde, wurden im Zuge der beiden „Erhebungswellen“ 2007 und 2008 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens (s. Anhang) befragt. Befragt wurden Arbeitsstätten jeglicher Art, also z.B. auch Praxen von Freiberuflern, Institutionen, Vereine. Beziehen sich die Aussagen auf einzelne Unternehmensstandorte, wird die Bezeichnung „Betrieb“ verwendet.

<sup>2</sup> Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Stand 30.06.2007. [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

## 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

**Tabelle 2**  
Unternehmensbefragung Quartiers-Impulse –  
Zahl der Unternehmen und Rücklauf

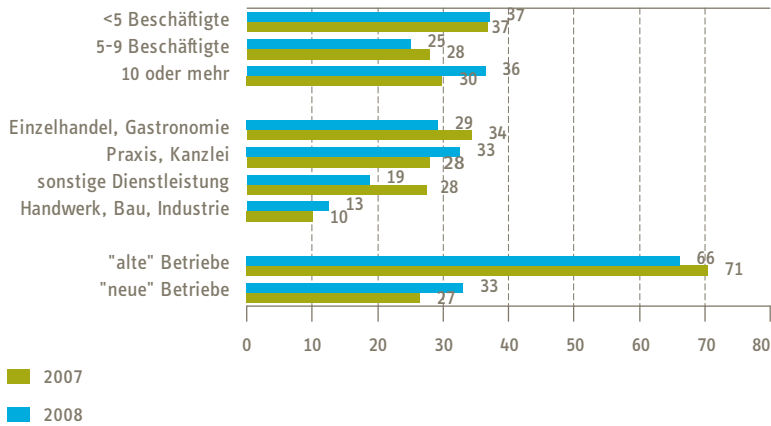
Modellstadt	Ansässige Unter- nehmen	Antworten		Ansässige Unter- nehmen	Antworten	
		Zahl	in %		Zahl	in %
		Modellgebiete 2007		Referenzgebiete 2007		
Bayreuth	64	22	34,4	223	20	9
Braunschweig	164	29	17,7	152	18	11,8
Hannover	107	14	13,1	200	24	12
Karlsruhe	224	24	10,7	162	19	11,7
Saarbrücken	130	17	13,1	176	20	11,4
Insgesamt	689	106	15,4	913	101	11,1
		Modellgebiete 2008		Referenzgebiete 2008		
Bayreuth	69	7	10,1	227	25	11
Braunschweig	158	13	8,2	149	8	5,4
Hannover	108	14	13	168	21	12,5
Karlsruhe	190	28	14,7	173	17	9,8
Saarbrücken	77	5	6,5	174	10	5,7
Insgesamt	602	67	11,1	891	81	9,1

Nicht überraschend ist, dass in allen Modell- und Referenzgebieten im Durchschnitt weniger als die Hälfte des Umsatzes der befragten Betriebe auf Kunden aus der Nachbarschaft entfällt (Schaubild 4). Erwartungsgemäß geht in den Cityrand- Modellgebieten von Braunschweig und Saarbrücken ein vergleichsweise niedriger, in Hannover-Hainholz und Karlsruhe-Mühlburg dagegen ein hoher Umsatzanteil auf Kunden aus der Nachbarschaft zurück.

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

**Schaubild 3**

**Betriebsstruktur der Stichprobe nach Größe, Branche und Alter**  
in %



„alte“ Betriebe: Betriebsstandort vor 2000 eröffnet, „neue“ Betriebe: Betriebsstandort seit 2000 eröffnet. – Eigene Erhebung, 207 Beobachtungen (2007), 148 Beobachtungen (2008).

In den Bayreuther Untersuchungsgebieten ist eine geringe Einbettung in das lokale Umfeld festzustellen<sup>3</sup>. Obwohl in einem Stadtteilzentrum ansässig, orientieren sich die Unternehmen hier offenbar an einem Kundenstamm, der deutlich über die Grenzen der Nachbarschaft hinausreicht. Im Zentrum von St. Georgen haben sich z.T. kleine spezialisierte Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe angesiedelt (z.B. Musikalienhandel, Immobilienmakler, Finanzdienstleistung) die einen eher regionalen als lokalen Kundenstamm bedienen. Die Belegschaft stammt nur in einer Minderheit der befragten Unternehmen überwiegend oder sogar ausschließlich aus der Nachbarschaft des Standorts (in 28% der Unternehmen aus den Modellgebieten und 35% der Unternehmen aus den Referenzgebieten (2008)). Insgesamt gibt der weit überwiegende Teil der Unternehmen, die sich

<sup>3</sup> Die Ergebnisse aus dem Modellgebiet Bayreuth-St. Georgen sind auf Grund der geringen Zahl der Antworten im Jahr 2008 nur begrenzt interpretierbar. Allerdings war schon im Jahr 2007 auf der Basis einer weit höheren Antwortquote der Unternehmen aus St. Georgen ein überraschend geringer lokaler Umsatzanteil (10%) festzustellen.

## 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

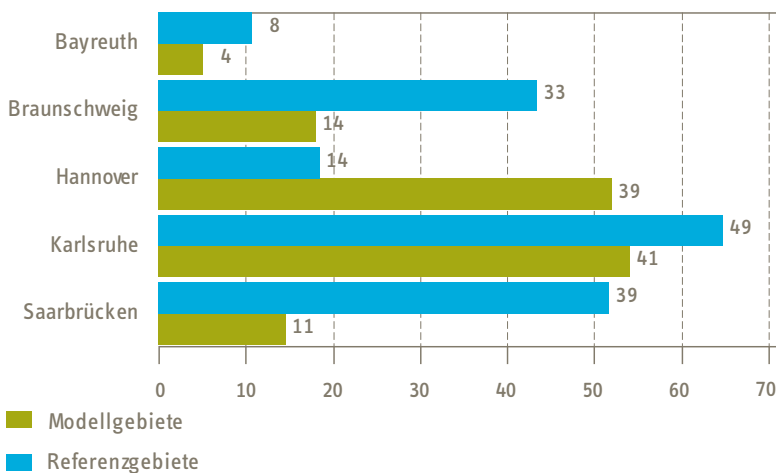
in beiden Erhebungsjahren an der Befragung beteiligten, für den Zeitraum von 2007 bis 2008 eine gleichbleibende Umsatzentwicklung an (68% in den Modell- und 78 in den Referenzgebieten).

### Schaubild 4

#### Umsatzanteile in der Nachbarschaft

in % (Mittelwerte)

Frage: Welcher Anteil Ihres Umsatzes entfiel im Jahr 2008 auf Kunden aus der Nachbarschaft?



Eigene Erhebung, 148 Beobachtungen (Modellgebiete: 68, Referenzgebiete: 80)

### 4.3 Standortbeurteilung

Insgesamt beurteilt nur ein sehr geringer Anteil der befragten Unternehmen die Lage im Quartier als „gut“ bis „sehr gut“ (2007: 15%, 2008: 14%)<sup>4</sup>. Im Förderzeitraum hat sich die wirtschaftliche Situation des Quartiers aus Sicht der befragten Betriebe insgesamt leicht verschlechtert, in den Modellgebieten sogar etwas stärker als in den Referenzgebieten. Dieses Ergebnis stimmt mit der etwas ungünstigeren Bewertung der individuellen Betriebsentwicklung in den Modellgebieten überein. Die wirtschaftliche Lage des eigenen Unternehmens, die Situation in

<sup>4</sup> Zu berücksichtigen ist, dass die Befragung abgeschlossen war, bevor die Weltwirtschaftskrise sichtbar wurde. So sind die enthaltenen Einschätzungen in beiden Erhebungsjahren nicht von weltwirtschaftlich indizierter Sorge und Pessimismus beeinflusst. Dadurch ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus beiden Erhebungsjahren gegeben.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Deutschland insgesamt und in der Region wurden überwiegend deutlich positiver bewertet als die des Quartiers. Ungeachtet der als ungünstig eingeschätzten wirtschaftlichen Lage der Nachbarschaft ist der überwiegende Teil der befragten Unternehmen (2008: 52%) mit dem jeweiligen Standort insgesamt zufrieden. Offensichtlich spielt das wahrgenommene „Wirtschaftsklima“ in der Nachbarschaft bei der Beurteilung der Standortzufriedenheit keine Hauptrolle. Gerade in den Modellgebieten hat die Zufriedenheit gegenüber 2007 noch zugenommen: 2007 waren hier 43% zufrieden, 2008 51%. Die Zufriedenheit mit dem Standort insgesamt variiert allerdings zwischen den Städten, z.T. auch zwischen Modell- und Referenzgebieten, sehr deutlich.

Die Zufriedenheit mit einem Standort setzt sich aus vielen Komponenten zusammen. Die Befragten sollten zunächst aus einem Katalog von insgesamt 20 Rahmenbedingungen deren Bedeutung einschätzen und dann ihre Zufriedenheit mit diesen beurteilen. Betrachtet man die aktuelleren Ergebnisse aus dem Jahre 2008 (Schaubild 5) zeigt sich, dass die befragten Unternehmen der Modell- und Referenzgebiete, soweit diese Standorteigenschaften für sie eine Bedeutung haben, überwiegend zufrieden sind mit

- der Zentralität und Verkehrsanbindung (weniger jedoch mit den Zufahrt- und Parkmöglichkeiten am unmittelbaren Standort),
- der Verfügbarkeit der betrieblichen Produktionsmittel Gewerbeflächen und Arbeitskräfte,
- der Nähe zu Lieferanten, Dienstleistern und Forschungseinrichtungen,
- den lokalen Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen und
- der Lebens- und Freizeitqualität allgemein.

Unzufriedenheit herrscht dagegen überwiegend mit Merkmalen der Nachbarschaft, z.B. Erscheinungsbild, Branchenmix, Bevölkerungsstruktur, und Kaufkraft. In den Modellgebieten ist außerdem die Mehrheit der befragten Unternehmen nicht zufrieden mit der Sicherheit im unmittelbaren Umfeld des Standorts.

Ausgewählte Aspekte eines möglichen Beitrags des örtlichen Gemeinwesens zum Unternehmenserfolg, hier repräsentiert durch die Merkmale „Höhe kommunaler Abgaben“ und „Beratung durch die Wirtschaftsförderung“, werden insgesamt negativ bewertet. Allerdings wird die Beratung durch die Wirtschaftsförderung in



## 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

den Modellgebieten deutlich positiver bewertet als in den Referenzgebieten. Offenbar wird in den Modellgebieten stärker als in anderen Stadtteilen wahrgenommen, dass der öffentliche Sektor vor Ort mit Beratungsleistungen zur Verfügung steht. In Bezug auf Kennzeichen der Nachbarschaft allgemein (Erscheinungsbild, Sicherheit, Branchenmix) und der Lebensqualität ist im Beobachtungszeitraum in den Modellgebieten eher ein Rückgang der Zufriedenheit eingetreten.

### 4.5 Lokale Unternehmenskooperation und Informationsgewinnung

Die ausgewählten Aspekte einer möglichen überbetrieblichen lokalen Kooperation (Ausbildung, Werbung, Einkauf/Verkauf, Produktion, Einführung neuer Technik/Verfahren und Produktentwicklung) spielten sowohl in den Modell- als auch in den Referenzgebieten insgesamt nur für eine Minderheit der befragten Unternehmen eine Rolle. Im Beobachtungszeitraum hat sich dieses Gesamtbild nicht wesentlich verändert.

Die Informationsgewinnung, um sich über neue Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten, ist die Grundvoraussetzung zur Aufrechterhaltung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Zur Informationsgewinnung bestehen vergleichsweise wenige Kontakte zu Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen. Dies ist sicher ein Kennzeichen der nicht überwiegend auf Nutzung neuester Forschungsergebnisse basierenden Tätigkeiten der Unternehmen der Untersuchungsgebiete. Es bestehen aber auch vergleichsweise geringe Kontakte zu Behörden und Einrichtungen der Wirtschaftsförderung. Hier gibt es offenkundig noch Potenzial für eine Intensivierung der Kontakte mit dem Ziel der „Bestandspflege“, d.h. der Vermittlung von Informationen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensbestands.

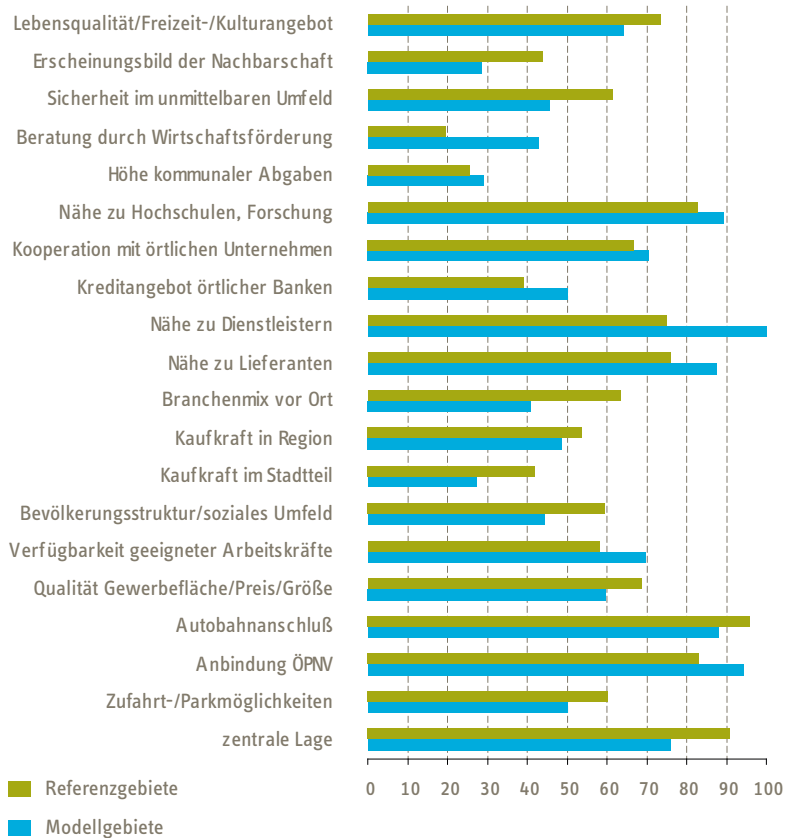
Knapp 30% der befragten Unternehmen sind Mitglied einer Werbegemeinschaft oder eines anderen Unternehmensverbands. Insgesamt hat sich der Organisationsgrad im Untersuchungszeitraum nicht wesentlich verändert. Einzelhandelsbetriebe weisen (2008) einen überdurchschnittlichen (48% der Betriebe), Praxen, Kanzleien und Handwerksbetriebe dagegen einen geringen Organisationsgrad in Unternehmensverbänden auf (16%).

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

**Schaubild 5**

**Welche Bedeutung haben folgende Rahmenbedingungen und wie zufrieden sind Sie mit diesen Bedingungen an Ihrem Standort?**

Antwort: „zufrieden“ unter der Bedingung „wichtig“ (2008, in %)



*Eigene Erhebung, 148 Beobachtungen (Modellgebiete: 68, Referenzgebiete: 80)*

## 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

### 4.6 Lokales Engagement

In den Modell- und Referenzgebieten ist in der Regel deutlich mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (insgesamt 53%, 2007: 41%) dazu bereit, sich stärker für den Standort zu engagieren. Insgesamt ist eine Zunahme der Bereitschaft zum Engagement für den Standort festzustellen, insbesondere in den Modellgebieten. Hier ist der Anteil der in Zukunft zur Mitwirkung bereiten Betriebe von 43% auf 59% gestiegen.

Tendenziell ist die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Standortentwicklung bei Kleinstbetrieben mit weniger als 5 Beschäftigten geringer als bei (etwas) größeren Betrieben. Allerdings hat der Anteil der Kleinstbetriebe, die sich in Zukunft engagieren wollen, im Beobachtungszeitraum zugenommen. Überdurchschnittlich stark lokal engagiert sind Unternehmen aus Einzelhandel und Gastronomie, für die die lokale Standorteinbettung eine besondere Rolle spielt. Eine stärkere Mitwirkungsbereitschaft bekunden im Jahr 2008 aber auch Praxen und Kanzleien, die 2007 ein besonders geringes Interesse zeigten.

### 4.7 Einflussfaktoren auf Unternehmensgewinn und Standortzufriedenheit

Die vorliegenden Erhebungen eignen sich auf Grund der begrenzten Fallzahl nur eingeschränkt als Basis einer ökonometrisch-empirischen Analyse der Maßnahmeeffekte. Mit Hilfe ausgewählter Regressionsanalysen kann aber untersucht werden, ob es für wichtige Kenngrößen der Unternehmensentwicklung (Gewinn) und die Standortzufriedenheit eine Rolle gespielt hat,

- i im Modellgebiet ansässig,
- i an der Nachbarschaft interessiert,
- i eher am lokalen Markt orientiert und
- i lokal vernetzt und engagiert zu sein.

Kontrolliert wurde außerdem für Merkmale der Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit sowie für den Bildungsgrad der Befragten. Die Analyse der Wirkung der Einflussfaktoren auf die zu erklärenden Größen „Standortzufriedenheit“ und „Gewinnerhöhung“ wurde jeweils getrennt für die Jahre 2007 und 2008 durchgeführt. Zusätzlich wurde eine „Panel-Datei“ gebildet, die die Ergebnisse aus beiden Erhebungsjahren enthält. Bei einer hinreichenden Anzahl von Unternehmen,

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

über die Informationen aus beiden Erhebungsjahren an vorliegen, ließe sich mit Hilfe der „Panel-Datei“ untersuchen, ob im Rahmen eines „Vorher-Nachher“-Vergleichs ein signifikanter Einfluss der Lage innerhalb eines Fördergebiets auf eine auszuwählende Ergebnisgröße festzustellen ist. In der Evaluationsforschung wird mit Hilfe dieses Vorgehens der Nettoeffekt einer Fördermaßnahme ermittelt. Neben den bereits genannten Gründen, wie der nur indirekten Beeinflussung der Unternehmensentwicklung durch die Maßnahmen in den Fördergebieten, sind der Herstellung einer derartigen „kontrafaktischen Situation“ in der vorliegenden Untersuchung durch die geringe Zahl an Beobachtungen enge Grenzen gesetzt. Die folgende Tabelle 3 bildet die Regressionsergebnisse für die Standortzufriedenheit als abhängige Variable ab. Tabelle 4 zeigt die Häufigkeitsverteilung aller Merkmale, die in der Analyse berücksichtigt wurden. In der Analyse verschiedener möglicher Determinanten der Standortzufriedenheit zeigt sich, dass nur eines der ausgewählten Merkmale zu beiden Beobachtungszeitpunkten als signifikante Einflussgröße identifiziert werden kann, und zwar eine Gewinnerhöhung im abgefragten Zeitraum (2008: im vergangenen Jahr, 2007: in den vergangenen fünf Jahren). Nicht überraschend ist die Tatsache, dass ein Betrieb mit seinem Standort zufrieden ist, vor allem als Kennzeichen seines generellen wirtschaftlichen Erfolgs zu bewerten ist.

Eine stark auf die Nachbarschaft bezogene Marktorientierung und die Einschätzung, dass die lokale Branchenstruktur wichtig für den eigenen Erfolg sei, sind Kennzeichen von Betrieben, die mit ihrem Standort eher unzufrieden sind. In der Analyse der Zufriedenheit mit verschiedenen Standortfaktoren (Kap. 4.4) wurde festgestellt, dass die Betriebe in den Untersuchungsgebieten, insbesondere in den Modellgebieten, vor allem mit denjenigen Standortbedingungen unzufrieden sind, die das unmittelbare Standortumfeld betreffen. So verwundert es nicht, dass Unternehmen, für die die nachbarschaftlichen Bedingungen eine wichtige Rolle spielen, überwiegend mit ihrem Standort unzufrieden sind. Im Jahr 2008 ist außerdem der Wunsch nach Beratungsleistungen durch die öffentliche Wirtschaftsförderung bei Unternehmen vorhanden, die mit ihrem Standort unzufrieden sind. Eine Beratung durch die Wirtschaftsförderung wird somit erst als wichtig angesehen, wenn ein gewisser „Leidensdruck“ aufgetreten ist. In der Analyse auf Basis der Unternehmen, die in beiden Jahren Angaben zur Standortzufriedenheit machten<sup>5</sup>, bestätigt sich der negative Einfluss einer stark lokalen Marktorientierung, sowie vor allem der positive Einfluss einer wirtschaftlich

---

<sup>5</sup> Um die Standortzufriedenheit zu untersuchen, wurden in der Analyse für beide Jahre zusammen nur Unternehmen berücksichtigt, die sich in beiden Jahren an der Befragung beteiligten. 2008 war die Zahl der Beobachtungen niedriger als 2007, außerdem haben einige Unternehmen 2008 zum ersten Mal an der Befragung teilgenommen. Die Schnittmenge an Unternehmen, die sich in beiden Jahren an der Befragung beteiligten, ist somit geringer als die jeweilige Zahl an Beobachtungen der einzelnen Jahre.

## 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

**Tabelle 3**

**Einflussfaktoren auf die Standortzufriedenheit 2007 und 2008**

**Probit-Regression**

Abhängige Variable: Zufriedenheit mit dem Standort (Zufrieden = 1)	2007	2008	beide Jahre zusammen
Standort im Fördergebiet	0,102 (0,266)	-0,413 (0,299)	
Branche: Einzelhandel/Gastronomie	-0,536* (0,290)	-0,055 (0,353)	-0,471 (0,436)
< 10 Beschäftigte	-0,077 (0,274)	0,198 (0,312)	0,180 (0,456)
(Fach-)Hochschulabschluss	0,696** (0,286)	-0,180 (0,320)	0,0456 (0,416)
Umsatzanteil in Nachbarschaft > 50%	-0,693** (0,282)	-0,107 (0,433)	-0,529 (0,475)
Einschätzung Wirtschaftsklima Nachbarschaft: gut	1,126*** (0,415)	0,737 (0,535)	0,171 (0,587)
„lokaler Branchenmix ist wichtig“	-0,444 (0,290)	-0,119 (0,341)	-1,003** (0,496)
„Beratung durch Wirtschaftsförderung ist wichtig“	-0,416 (0,275)	-1,334*** (0,332)	-1,266*** (0,450)
Mitglied in lokalem Netzwerk	0,097 (0,315)	0,325 (0,347)	0,175 (0,440)
Bereit zum Engagement in Zukunft	-0,488* (0,280)	-0,412 (0,327)	-0,994** (0,473)
Gewinn hat sich erhöht	1,110*** (0,328)	0,957** (0,457)	1,348*** (0,470)
Interaktionsvariable Fördergebiet • 2008			-0,264 (0,428)
Konstante	0,293 (0,397)	1,047** (0,498)	1,814*** (0,658)
Beobachtungen	136	104	76
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,293	0,273	0,382
Chi <sup>2</sup>	55,25	39,04	39,87
p-Wert	0,000	0,000	0,000

Eigene Berechnung. - \*/\*\*/\*\* : Koeffizient ist auf 10-/5-/1%-Niveau signifikant,  
Standardfehler in Klammern

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

**Tabelle 4**

Häufigkeitsverteilung der ausgewählten Variablen 2007 und 2008

Zahl der Beobachtungen	2007			2008		
	1 trifft zu	0 trifft nicht zu	k.A. keine Angabe	1 trifft zu	0 trifft nicht zu	k.A. keine Angabe
Standort im Fördergebiet	106	101	-	68	80	-
Branche: Einzelhandel/ Gastronomie	71	136	-	42	105	1
> 10 Beschäftigte	62	134	11	54	92	2
(Fach-)Hochschulabschluss	119	80	8	85	62	1
Umsatzanteil in Nachbarschaft > 50%	105	88	14	107	33	8
„Wirtschaftsklima in Nachbarschaft.: gut“	31	157	19	20	117	11
„lokaler Branchenmix ist wichtig“	133	62	12	80	51	17
„Beratung durch Wirtschaftsförderung: wichtig“	76	113	18	42	86	20
Mitglied in lokalem Netzwerk	61	141	5	41	104	3
Bereit zum Engagement in Zukunft	82	125	-	78	65	5
Gewinn hat sich erhöht	45	141	21	27	111	10
insgesamt mit Standort zufrieden	100	105	2	77	68	3

*Eigene Berechnung.*

erfolgreichen Entwicklung (Gewinnerhöhung). Für die Interaktionsvariable aus Erhebungsjahr und Standort im Fördergebiet wird ein (allerdings statistisch nicht signifikant) negativer Einfluss gemessen. Mit anderen Worten: Im Förderzeitraum erweist sich die Lage im Fördergebiet nicht als wesentlicher Einfluss darauf, dass die Standortzufriedenheit zugenommen hat.

Sicher gibt der eigene wirtschaftliche Erfolg den Unternehmen recht, die die Beratung durch Einrichtungen der Wirtschaftsförderung als unwichtig ansehen. Sie agieren am Markt offensichtlich (zumindest nach eigener Angabe) erfolgreich,

## 4. Betriebs- und Standortentwicklung aus Unternehmenssicht

ohne dabei auf Beratungsleistungen des öffentlichen Sektors angewiesen zu sein. Andererseits sind Unternehmen, die mit ihrem Standort unzufrieden sind, stärker geneigt, Beratungsleistungen der Wirtschaftsförderung nachzufragen, die ihnen möglicherweise dabei helfen können, ihre Situation zu verbessern.

In der Analyse der Einflüsse auf die Gewinnentwicklung tritt im Jahr 2007 wiederum die allgemeine Zufriedenheit mit dem Standort als einzig signifikante Größe hervor. Eine starke lokal-ökonomische „Einbettung“, gekennzeichnet hier durch einen hohen Umsatzanteil, der in der Nachbarschaft entsteht (über 50%) und die Tatsache, dass dem lokalen Branchenmix eine hohe Bedeutung beigemessen wird, stellt sich im Jahr 2008 auch als nachteilig in Bezug auf die erzielten Gewinne heraus. Dies bestätigt den Eindruck, dass es zur Standortsicherung der Stadtteilzentren darauf ankommt, nach Möglichkeit Güter und Dienstleistungen auch zu „exportieren“, d.h. Kunden außerhalb der nachbarschaftlichen Umgebung zu finden. Die Untersuchungsergebnisse belegen den Bedarf nach Anstrengungen, den „Marktauftritt“ eines Standorts zu verbessern.

### 4.8 Fazit: Veränderung der Standortbedingungen im Förderzeitraum

Beleuchtet man die in diesem Abschnitt dargestellten Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt, ob und inwiefern sie Rückschlüsse auf die Intervention durch die Quartiers-Impulse zulassen, bleibt Folgendes festzuhalten:

- i** Die Beurteilung der eigenen Betriebsentwicklung und die Einschätzung des örtlichen „Wirtschaftsklimas“ durch die ansässigen Betriebe während des Förderzeitraums lassen noch keine wesentlichen Veränderungen erkennen.
- i** Die Modellgebiete unterscheiden sich u.a. stark in der Marktorientierung der ansässigen Betriebe. Die Nachbarschaft trägt in den Cityrandgebieten durch verschiedene „Nachbarschaftseffekte“ (z.B. Image, Spektrum des Einkaufs- und Gastronomieangebots) zum Betriebsergebnis bei, jedoch kaum durch Absatzverflechtungen zu lokal ansässigen Kunden. In den Stadtteilzentren geht dagegen ein großer Teil des Betriebsergebnisses auf die Nachfrage aus der Nachbarschaft zurück. Somit sind diese Betriebe sehr viel stärker in etwaige lokale Problemlagen eingebettet. Gemeinsame Anstrengungen zur Standortprofilierung können jedoch dazu beitragen, dass bei stärkerer „Sichtbarkeit“ und Frequentierung des Standorts auch kleine Betriebe von einer gestiegenen Aufmerksamkeit profitieren.
- i** Trotz der überwiegend als ungünstig eingeschätzten wirtschaftlichen Lage der Nachbarschaft ist rund die Hälfte der befragten Unternehmen mit dem jeweiligen Standort zufrieden.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Erwartungsgemäß sprechen eine ganze Anzahl von Faktoren für einen Betriebsstandort in den Untersuchungsgebieten. Vorteilhaft ausgeprägt sind überwiegend grundsätzlich für das Betriebsergebnis relevante Standorteigenschaften wie Zentralität und Erreichbarkeit, Verfügbarkeit von Gewerbeflächen und Arbeitskräften, aber auch agglomerationsbedingte Vorteile wie Unternehmenskooperationen und örtliche Zulieferbeziehungen. Auch „weiche“ Standorteigenschaften (Lebensqualität, Freizeitangebot) werden überwiegend positiv bewertet. Eine negative Beurteilung erfahren dagegen gerade solche Merkmale, die auf die unmittelbare nachbarschaftliche Umgebung zurückzuführen sind, z.B. das städtebauliche Erscheinungsbild, die Kaufkraft, der Branchenmix oder die Sicherheit. Während des Beobachtungszeitraums haben sich genau diese Standorteigenschaften, die überwiegend außerhalb des Einflussbereiches der Quartiers-Impulse lagen, aus Sicht der befragten Betriebe in den Modellgebieten relativ ungünstig entwickelt. Dies spricht für die Einbindung der lokalen Wirtschaftsförderung in umfassendere Konzepte zur Aufwertung nachbarschaftlicher Standorteigenschaften.

Der Anteil von Unternehmen aus den Modellgebieten, die lokale Unternehmenskooperationen eingehen, ist verhältnismäßig gering. Allerdings ist schwer zu bestimmen, wie intensiv die lokalen Kooperationsbeziehungen vor Ort an einem „wettbewerbsfähigen“ Standort sein sollten. Unternehmen, für die lokale Kooperationsbeziehungen nach eigener Aussage eine Rolle spielen, sind in den Modellgebieten mit den örtlichen Unternehmenskooperationen sowie den Zuliefer- und Absatzbeziehungen überwiegend sehr zufrieden. Zwar ist möglich, dass manche Unternehmen die Chancen einer örtlichen Kooperation noch nicht erkannt haben. Da die Kooperationsintensität aus der Sicht der ansässigen Unternehmen aber nahezu optimal ausgeprägt zu sein scheint, besteht momentan sicher kein sehr großer Spielraum für die Aktivierung weiterer Kooperationen.

Vergleichsweise wenige Kontakte bestehen zu Behörden und zur kommunalen Wirtschaftsförderung. Offenkundig besteht Potenzial für eine Intensivierung dieser Kontakte.

Knapp 30% der befragten Unternehmen sind Mitglied einer Werbegemeinschaft oder eines anderen Unternehmensverbands. Überdurchschnittlich häufig vertreten sind in örtlichen Verbänden Unternehmen aus Einzelhandel und Gastronomie, für deren Betriebsergebnis ein intaktes Standortumfeld offenbar eine besondere Bedeutung einnimmt.



## 5. Schlussfolgerungen

Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist dazu bereit, sich in Zukunft stärker für den Standort zu engagieren. Insgesamt ist im Beobachtungszeitraum eine Zunahme der Bereitschaft zum Engagement für den Standort festzustellen, insbesondere in den Modellgebieten und bei Kleinbetrieben mit weniger als 5 Beschäftigten. Größere Unternehmen haben ihr Engagement als „starke Partner“ aufrecht erhalten (Hannover), verstärkt (Bayreuth) oder sich dazu bereit erklärt, gemeinsam mit lokalen Akteuren neue Wege zur Intensivierung der lokalen Kooperation zu finden (Karlsruhe).

### 5. Schlussfolgerungen

Basierend auf den verschiedenen Bausteinen der Begleitforschung, d.h. Prozessanalyse (Kap. 2), Bestandsaufnahme der Projektergebnisse bzw. des erzielten Outputs (Kap. 3) und Analyse der Betriebs- und Standortentwicklung im Förderzeitraum (Kap. 4), werden im Folgenden die Kernaussagen zusammengefasst, die in Bezug auf die Kernfragen des Forschungsfelds (Kap. 1) abzuleiten sind.

#### 5.1 Welche Erwartungen sind an neue Ansätze der lokalen Wirtschaftsförderung zu stellen und welche Maßnahmen sollten konkret ergriffen werden?

Allgemein sollte die lokale Wirtschaftsförderung darauf abzielen, in Stadtgebieten, die eine gewisse Ballung von Kleinbetrieben aufweisen, momentan aber durch Standortdefizite gekennzeichnet sind, lokale Kooperationen, lokales Engagement und einen lokalen Informationsaustausch anzuregen. Zielgruppe sind zum einen Kleinbetriebe, vor allem aus Einzelhandel, Gastronomie und anderen haushaltsorientierten Dienstleistungen. Zum anderen sind es mittlere und große Unternehmen, die lokale Fördermaßnahmen personell/organisatorisch und materiell/finanziell aus wohl verstandenem Eigeninteresse unterstützen können. Übersicht 5 stellt heraus, wie sich die lokale Wirtschaftsförderung von den bisher im Rahmen des Programms Soziale Stadt verfolgten Konzepten unterscheidet und somit das quartiersorientierte Förderspektrum erweitert.

Ein Ziel der lokalen Wirtschaftsförderung ist es, die ansässigen Kleinbetriebe durch eine stärkere Standortprofilierung dabei zu unterstützen, neue Kundenkreise zu erschließen, die sich nicht auf die unmittelbare Nachbarschaft beschränken. Die Förderung des „Exports“ von Gütern und Dienstleistungen über die Grenzen der Nachbarschaft hinaus soll nicht zur Entfachung eines ruinösen Wettbewerbs zwischen den Kleinbetrieben verschiedener Stadtteile, sondern zu einer gewissen „Arbeitsteilung“ zwischen den Quartieren führen. Am besten kann das gelingen,

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

wenn die lokale Wirtschaftsförderung von Anfang an integraler Bestandteil des Konzepts der Stadtentwicklung ist. Die Bildung bestimmter Branchenprofile kann nicht durch Akteure der öffentlichen Wirtschaftsförderung „gesteuert“ werden. Sie hängt vom Verhalten der Marktakteure ab, zu denen in diesem Fall sowohl die Unternehmen bzw. Gewerbetreibenden gehören, die sich für einen Standort entscheiden müssen, als auch die Eigentümer der für gewerbliche Zwecke zur Verfügung stehenden Grundstücke bzw. Gebäude. Ein weiteres Ziel ist es daher, die Kontakte und Informationsflüsse zwischen den verschiedenen Interessengruppen (Gewerbetreibenden, Anwohnern, Hauseigentümern, Initiativen sowie Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung) anzuregen. Die Förderung der lokalen Wirtschaft sollte in Form konkreter Projekte mit klaren kurz-, mittel- und längerfristigen Zielvorgaben sowie entsprechend geplanten Handlungsschritten und Überprüfungsmechanismen erfolgen. Ist es gelungen, konkrete Förderprojekte zu entwickeln und erste Projektschritte umzusetzen, kann es ein Ziel sein, größere Unternehmen aus der Nachbarschaft oder der Region für eine finanzielle Unterstützung ausgewählter Projektmaßnahmen zu gewinnen (Kap. 5.2). Übersicht 6 fasst zur Verdeutlichung zusammen, welche Ziele Bestandteil einer umfassenden Clusterpolitik sind, die die standortspezifischen Stärken durch Verknüpfung von Maßnahmen auf den Handlungsebenen Region, Stadt und Stadtteil unterstützt. Abgeleitet aus den dargestellten Zielen ergeben sich folgende Schritte einer lokal-ökonomischen Förderstrategie: Grundsätzlich zielt die lokale Wirtschaftsförderung darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit des lokalen Betriebsbestands zu steigern, z.B. durch Anregung überbetrieblicher Kooperationsbeziehungen, Förderung des privatwirtschaftlichen Engagements, Ansiedlung bzw. Gründung neuer Unternehmen. Zielgruppe der Förderung sind somit Betriebe und Existenzgründer. Beschäftigungspolitische Ziele werden „nur“ indirekt verfolgt. Die Verbesserung der Standortbedingungen einzelner Nachbarschaften sollte im Rahmen eines gesamt-städtischen Konzepts erfolgen, das die lokal-ökonomischen Entwicklungsschwerpunkte und die entsprechenden Fördergebiete definiert.

Es kommt darauf an, Kooperationspartner zu finden, die die wesentlichen Interessengruppen eines ausgewählten Fördergebiets repräsentieren. Dabei sollte es sich um Personen handeln, die einerseits offen gegenüber einer pro-aktiven Bewältigung geänderter Rahmenbedingungen sind, andererseits aber auch über Akzeptanz innerhalb der durch sie vertretenen Interessengruppe verfügen. Sollten in einem Quartier bereits Formen der lokalen Selbstorganisation bestehen, z.B. Werbegemeinschaften, kann sich die Bildung bzw. Stärkung eines Akteurs-Netzwerks an den bereits vorhandenen Strukturen orientieren. Bestehen keine lokalen Kooperationsgremien, müssen mögliche Netzwerkakteure, z.B. durch Informativveranstaltungen, identifiziert werden.

## 5. Schlussfolgerungen

### Übersicht 5

#### Konzept stadtteilorientierter Förderprogramme – Integrierte Stadteilerneuerung und quartiersbezogene Wirtschaftsförderung im Vergleich

Förderkonzept	Integrierte Stadteilerneuerung	Quartiersbezogene Wirtschaftsförderung
Förderprogramm	Soziale Stadt	ExWoSt-Forschungsfeld Quartiersimpulse
Ziele	„Schwächen abbauen“: Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in städtischen Problemgebieten	„Stärken stärken“: Förderung der durch das nachbarschaftliche Umfeld bedingten gewerblichen Standvorteile in ausgewählten Stadtgebieten
Fördergebiete	Stadtteile, die durch soziale Probleme gekennzeichnet sind	Stadtteile, die lokalökonomische Entwicklungsschwerpunkte darstellen, momentan aber Standortdefizite aufweisen bzw. in denen problematische Entwicklungen zu erwarten sind
Förderzeit-Raum	Bis zu 10 Jahre	2 Jahre
Akteure	Kommunal: Überwiegend kommunale Stadtplanungs- und Sozialressorts, z.T. ressortübergreifende Arbeitsgruppe Quartier: Stadtteilbüro, Quartiersmanagement (kommunal oder durch ein Dienstleistungsunternehmen im kommunalen Auftrag ausgeführt) in Kooperation mit lokalen Selbstorganisationen, die mittelfristig auf eigenständiges Handeln vorbereitet werden	Kommunal: Wirtschaftsförderungs- und Stadtplanungsressorts, Quartier: Projektmanagement durch Selbstorganisation lokaler Gewerbetreibender und anderer Interessengruppen, zunächst geleitet durch externe Netzwerkmoderatoren, nach Ende des Förderzeitraums durch eigenes Projektteam Externe Berater, die die Akteure aus Kommune und Quartier beim Projektmanagement unterstützen

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

## noch: Übersicht 5

### Konzept stadtteilorientierter Förderprogramme – Integrierte Stadtteilerneuerung und quartiersbezogene Wirtschaftsförderung im Vergleich

Förderkonzept	Integrierte Stadtteilerneuerung	Quartiersbezogene Wirtschaftsförderung
Maßnahmen	Umfangreiches Maßnahmenpaket: Bündelung städtebaulicher, sozial-, arbeits- und umweltpolitischer Maßnahmen im Fördergebiet	Fokussierung auf ausgewählte Projekte, gesteuert durch lokales Projektmanagement im Auftrag einer lokalen Selbstorganisation; Planung und Durchführung von (überwiegend) immateriellen Maßnahmen zur Standortaufwertung (Standortmarketing, Leerstandsabbau, Gründungsförderung, Branchenprofilierung), u.U. Verknüpfung mit städtebaulicher Erneuerung
Ergebnisse	Aufwertung des Wohnumfelds und des städtebaulichen Erscheinungsbilds; Schaffung sozialer und kultureller Infrastruktur; Verbesserung der nachbarschaftlichen Beziehungen; z.T. Imageverbesserung; verbesserter Bildungszugang vor Ort; z.T. bessere Integration von Zuwanderern; Fortschritte bei der Verwirklichung neuer Kooperationsformen zwischen Staat und lokalen Interessengruppen	Fortschritte bei der Verwirklichung neuer Kooperationsformen zwischen Staat und lokalen Interessengruppen; Verbesserung der Kooperation zwischen kommunalen Planungs- und Wirtschaftsressorts Entwicklung und Beginn der Umsetzung von immateriellen Maßnahmen zur Standortaufwertung durch lokales Netzwerk nach sehr kurzer Anlaufphase; Steigerung der Bekanntheit des Fördergebiets, z.T. Imageverbesserung; Zuzug und Gründung neuer Unternehmen; Abbau des Leerstands von Gewerbeflächen; Steigerung des privatwirtschaftlichen Engagements

## 5. Schlussfolgerungen

### Übersicht 6

#### Elemente einer umfassenden Clusterpolitik auf den Ebenen Region, Stadt und Stadtteil

Akteure	Maßnahmen	Ziele	Ebene
<p>EU, Bund, Länder, kommunale Verbände</p> <p>Forschungs- einrichtungen, Universitäten, Fachhochschulen</p> <p>Unternehmensverbände</p> <p>Cluster- bzw. Regional- management</p>	<p>Aktivierung von Kooperationen zwischen Forschungs- einrichtungen und Unternehmen</p> <p>Aufbau regionaler Wertschöpfungs- ketten</p> <p>Management des Wissenstransfers zwischen Unternehmen sowie zwischen Wirtschaft und Forschung</p>	<p>Förderung des Wissenstransfers und der Verflechtungs- beziehungen innerhalb innovativer Wachstumskerne</p>	Region
<p>Kommunale Wirtschafts- förderung und Stadtplanung</p> <p>Forschungs- einrichtungen, Universitäten, Fachhochschulen, Unternehmensverbände</p> <p>Dienstleistungsunternehmen als Berater</p>	<p>Anwerbung von Forschungseinrichtungen des öffentlichen und privaten Sektors, Spezialisierung innerhalb eines regionalen Branchendusters, z.B. auf Managementfunktionen, Produktionsstandorte, innovative Kleinbetriebe, Vermarktung von Gewerbeflächen</p>	<p>Bindung von Schwerpunkten regionaler Wirtschaftscluster an den eigenen Standort</p>	Stadt
<p>Kommunale Wirtschaftsförderung und Stadtplanung</p> <p>Lokale Selbstorganisation der Gewerbetreibenden</p> <p>Netzwerkmoderator</p>	<p>Förderung von Informationsflüssen zwischen Wirtschaftsakteuren</p> <p>Förderung der Ansiedlung und Gründung von Betrieben, die mit dem Gewerbebestand harmonisieren</p> <p>Umsetzung „sichtbarer“ Fördermaßnahmen, z.B. Stadteiftest, Sanierung von Brachflächen, Leerstandsmanagement, Internetportal</p>	<p>Förderung der durch das nachbarschaftliche Umfeld bedingten Standortvorteile</p>	Stadtteil

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Die Bildung eines Organisationsgremiums zwecks Planung und Durchführung projektartiger Maßnahmen der Standortförderung ist erforderlich. Dessen erstes Kooperationsziel ist die Bestimmung von Standortbesonderheiten und die Ableitung von Möglichkeiten, den Standort aufzuwerten z.B. durch gezielte Vermarktung verfügbarer Gewerbeflächen, Beratung von Existenzgründern, Entwicklung von Betriebsflächen für Kleinstunternehmen und Gründer in frei stehenden Gebäuden. Die Umsetzung von Maßnahmen sollte in Projektform mit klaren kurz-, mittel- und längerfristigen Zielvorgaben sowie entsprechend geplanten Handlungsschritten und Überprüfungsmechanismen erfolgen. Zu diesem Zweck sind aus dem Kreis des lokalen Akteurs-Netzwerks verantwortliche Projektmanager zu benennen.

Werbemaßnahmen sollten durchgeführt werden, die auf bestehende bzw. entstehende Standortbesonderheiten aufmerksam machen, z.B. durch Veranstaltungen (Stadtteilstfest), Werbung in Medien (Zeitungen, evtl. Internet) und Herstellung eigener Werbematerialien (z.B. Branchenbuch, themenbezogene Flyer, Veranstaltungs-Dokumentation). Informationsflüssen über grundlegende Basistechnologien (z.Zt. das Internet) sind anzuregen. Ihre Nutzung kann zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ansässiger Unternehmen beitragen. Als Beitrag zur Finanzierung konkreter Projektinitiativen muss in der Regel versucht werden, private Sponsoren zu gewinnen. Diese Maßnahmen sollten darauf abzielen, die Kaufkraftzuflüsse in Fördergebiete mit zu geringer interner Nachfrage zu steigern. Aufgabe der Träger staatlicher Förderpolitik ist es, darauf zu achten, dass dabei kein ruinöser Wettbewerb zwischen allen möglichen städtischen Gewerbestandorten entfacht wird. Vielmehr geht es darum, zur Wahrung des Gewerbebestands an Standorten mit zu geringem lokalem Kaufkraftpotential die dort ansässigen Unternehmen bei der Gewinnung zusätzlicher Kunden zu unterstützen.

Um sicherzustellen, dass die Fortschritte und Hemmnisse bei der Verwirklichung der Förderziele zu einem Lerneffekt führen, sind ein begleitendes Monitoring in Form einer Prozessanalyse sowie eine Wirkungsanalyse erforderlich. Die Förderung der lokalen Wirtschaft ist ein Aufgabenbereich, der für die beteiligten Akteure, sowohl für den öffentlichen Sektor als auch für private „Stakeholder“ überwiegend noch „Neuland“ ist. Da nicht in ausreichendem Umfang Erfahrungswerte vorliegen und auf theoretischem Wege kaum Rückschlüsse auf die zu erwartenden Effekte lokal-ökonomischer Förderprogramme möglich sind, ist es erforderlich, im Zuge der Umsetzung von Fördermaßnahmen den Kenntnisstand über deren mögliche Ziele und Effekte zu erweitern. Dies kann nur gelingen, wenn man zum einen dokumentiert und für Außenstehende transparent macht, welche Strategie verfolgt wird und welche Schritte zur Zielerreichung im Einzelnen durchgeführt werden. Zum anderen ist es erforderlich, vor, während und nach der Projektumsetzung Informationen über die Objekte der Förderung, d.h. Fördergebiete und individuelle Akteure, zu gewinnen. Im Falle der kleinräumig orientierten Wirtschaftsförderung liegen in der Regel keine Daten abrufbereit vor, mit deren Hilfe

## 5. Schlussfolgerungen

Rückschlüsse auf die Effekte der durchgeführten Maßnahmen möglich sind. Die Erhebung und Auswertung eigener Daten gehört daher zu den Aufgaben einer Maßnahme zur Förderung der lokalen Wirtschaft.

### 5.2 Unter welchen Rahmenbedingungen engagiert sich die Privatwirtschaft aktiv für die Quartiersentwicklung?

Eine Voraussetzung für die Gewinnung von Unternehmen zur Mitarbeit an der Standortentwicklung in den Modellvorhaben war es, dass konkrete Fördermaßnahmen durch die Städte bzw. die von den Städten beauftragten Projektpartner aufgezeigt wurden oder dass von ihnen zumindest ein Prozess zur Zielfindung eingeleitet wurde. Wenn eine zur Mitwirkung geeignete Fördermaßnahme erkennbar wird, besteht offenbar eine recht hohe Bereitschaft größerer und kleinerer Unternehmen, direkt zur Standortentwicklung beizutragen, sei es durch Bereitstellung von Know-how bzw. Personal oder eine finanzielle Unterstützung.

Die Motive der größeren Unternehmen mögen z.T. altruistisch sein. Überwiegend ist es aber auch für die weniger lokal eingebetteten Firmen von Bedeutung, dass sich ihre Betriebsstätte in einem intakten Standortumfeld befindet. Dieses muss aus Sicht der großen Unternehmen zwar nicht durch sehr enge Wirtschaftsbeziehungen gekennzeichnet sein. Vorrangig geht es ihnen darum, eine soziale Desintegration im Betriebsumfeld zu vermeiden, die mit Imageschäden und Kosten, etwa für die Bewachung der Betriebsanlagen, verbunden wäre. Daraus erklärt sich die besondere Bereitschaft zur Unterstützung von Fördermaßnahmen mit Bezug zu Jugendlichen. Von den in der Vorstudie genannten Motiven treffen auf die größeren bzw. wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen aus den Untersuchungsgebieten vor allem folgende zu:

- i** Pflege des (kommunal-)politischen Umfelds,
- i** Förderung der Mitarbeiter in ihrer sozialen Kompetenz (durch Projektmitwirkung) und Erhöhung ihrer Zufriedenheit mit dem Standort ihres Betriebes,
- i** Expansionsziele, durch Kooperation im Umfeld oder durch bessere Marktausschöpfung.

Die Gewinnung privater Sponsoren hängt vor allem davon ab, dass größere bzw. leistungsfähigere Unternehmen aus der Stadt bzw. der Region von den Zielen und Fortschritten einer Fördermaßnahme erfahren und davon überzeugt werden, dass sich ein Engagement für sie lohnt, etwa zur Pflege des politischen Umfelds,

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

zur Verbesserung der nachbarschaftlichen Beziehungen oder zur Motivation der eigenen Beschäftigten. Der Umfang der durch private Sponsoren geleisteten finanziellen Unterstützung dürfte i.d.R. nicht ausreichend sein, um den mit einer Fördermaßnahme verbundenen Personal- oder Sachkostenaufwand über einen gewissen Zeitraum hinweg komplett zu tragen. Zu erwarten ist, dass im Rahmen eines überzeugenden Förderprojekts private Mittel eingeworben werden können, mit deren Hilfe zusätzliche Einzelmaßnahmen, z.B. die Herstellung einer Werbebroschüre, kleinere Renovierungsarbeiten, Fortbildungsveranstaltungen oder der Erwerb von Büromaterialien finanziert werden können.

Gelingt es, den Stellenwert einer Fördermaßnahme örtlichen Unternehmen bzw. Gewerbetreibenden gegenüber überzeugend zu vertreten, ist sowohl von einer Bereitschaft zur Mitwirkung als auch zur – vom Umfang her begrenzten – finanziellen Unterstützung auszugehen.

### 5.3 Welche organisatorischen Vorkehrungen sind zu treffen und wie können regionale, kommunale und quartiersbezogene Wirtschaftsförderung verknüpft werden?

Die Verknüpfung zwischen Ansätzen der regionalen, kommunalen und quartiersbezogenen Wirtschaftsförderung ergibt sich in erster Linie durch die Erarbeitung kommunaler Konzepte der stadträumlichen Wirtschaftsentwicklung. Wie die Modellvorhaben des Forschungsfelds Quartiers-Impulse verdeutlichen ist es sinnvoll, neben lokalen Betriebsballungen in Stadtteilzentren auch die verschiedenen Teile des Stadtzentrums in diese Überlegungen einzubeziehen. Grundvoraussetzung ist, dass sich die kommunale Wirtschaftsförderung in Zusammenarbeit mit anderen Ressorts für die Erarbeitung kommunaler Entwicklungskonzepte mit Quartiersbezug engagiert.

Alle hier dargestellten Ziele und Chancen der lokalen Wirtschaftsförderung hängen davon ab, dass sich engagierte Personen mit dieser Aufgabe befassen, die sowohl auf Grund ihres Fachwissens als auch durch ihre Fähigkeiten als Projektmanager und Moderatoren dazu geeignet sind, Prozesse der lokalen Selbstorganisation in Gang zu bringen. Das Aufgabenprofil erfordert dabei ein so weites Spektrum an Fähigkeiten (z.B. Management- und Moderationserfahrungen, betriebswirtschaftliches Fachwissen, Kenntnisse des Standortumfelds und des kommunalpolitischen Handelns), dass es nahe liegt, ein Team mit der Projektsteuerung zu beauftragen.



## 5. Schlussfolgerungen

In den Modellvorhaben hat sich die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der kommunalen Wirtschaftsförderung, Stadtplanung und der stadtteilorientierten Standortentwicklung bewährt.

Aufgabe des öffentlichen Sektors ist es nicht, zur Förderung der lokalen Wirtschaft umfassende neue Organisationsstrukturen einzurichten, die sich dauerhaft speziell mit den Belangen einzelner Nachbarschaften befassen. Vielmehr ist es eine Erfolgsvoraussetzung, dass für die Umsetzung von Fördermaßnahmen Projektteams eingerichtet werden, in denen Akteure aus Kommune und Wirtschaft sich projektbezogenen Förderzielen verpflichten.

Oftmals mangelt es den Gewerbetreibenden, gerade in Stadtgebieten mit Standortdefiziten am Überblick über die u.U. für sie relevanten Förderprogramme, so dass in der Aufbauphase einer lokalen Selbstorganisation die Moderation und Beratung der ansässigen Betriebe durch Personen erforderlich ist, die eine Schnittstelle zwischen kommunaler bzw. regionaler Wirtschaftsförderung und den Gewerbetreibenden bilden. Die Akteure der lokalen Schnittstelle sollten über die grundsätzlichen Bedingungen der vorhandenen Fördermaßnahmen informiert sein. Zwecks intensiver Fachberatung sollten sie aber an die entsprechenden Stellen verweisen bzw. Kontakte zu diesen vermitteln. Der Erfolg der lokalen Schnittstelle hängt davon ab, dass sich die Akteure intensiv mit den Informationsbedarfen der Gewerbetreibenden auseinandersetzen und ihnen „auf Augenhöhe“ begegnen bzw. den Eindruck einer „hoheitlichen“ Repräsentanz zu vermeiden.

Eine Verknüpfung zwischen Ansätzen der regionalen, kommunalen und lokalen Wirtschaftsförderung kann erreicht werden, indem

❏ auf der kommunalen Ebene zunächst eine Diskussion darüber stattfindet, in welchen Gebieten es sich anbietet, die Standortprofilierung durch lokale Fördermaßnahmen zu unterstützen; über einen gewissen Zeitraum hinweg sollte man sich dann auf eine Bündelung weiterer Fördermaßnahmen (z.B. Stadterneuerung, Förderung des Bildungszugangs und des Bildungsstands der Wohnbevölkerung) in diesen Gebieten einigen;

❏ auf der Stadtteilebene die Bildung lokaler Selbstorganisationsformen unterstützt wird, die die relevanten Interessengruppen repräsentieren und bereits vorhandene Interessenvertretungen einbeziehen,

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

- ▣ Akteure der kommunalen Wirtschaftsförderung die lokale Selbstorganisation bei der Zielentwicklung und Strategieumsetzung beraten und sicher stellen, dass mögliche öffentliche Mittel der regionalen Wirtschaftsförderung in Anspruch genommen werden,
- ▣ konkrete Förderprojekte definiert werden und aus dem Kreis der lokalen Akteure ein für die Umsetzung des jeweiligen Einzelprojekts verantwortliches Projektteam gebildet wird.

Für die Organisationsform der Schnittstelle zwischen kommunaler Wirtschaftsförderung und lokalen Gewerbetreibenden gibt es verschiedene Lösungsmöglichkeiten, z.B. die Bereitstellung von städtischem Personal, die Beauftragung privatwirtschaftlicher Berater mit Teilaufgaben oder die Vergabe eines Quartiersmanagements an ein Privatunternehmen. In den Modellvorhaben der Quartiersimpulse hing die Verwirklichung der Projektziele weniger von der konkreten Organisationsform des quartiersbezogenen Handelns als von den persönlichen Fähigkeiten und vom Engagement der beauftragten Netzwerkpromotoren ab.

Von zentraler Bedeutung ist, dass auf der kommunalen Ebene diejenigen Stellen, die sich mit der Unterstützung Gewerbetreibender befassen, eine Hauptrolle spielen. Sie müssen eng mit anderen Ressorts, insbesondere der Stadtplanung, zusammenarbeiten, damit es zur Findung und Umsetzung einer kohärenten gebietsbezogenen Förderstrategie kommt. Rolle der Netzwerkpromotoren auf der lokalen Ebene ist vor allem die Förderung der Kommunikation zwischen den Akteuren des örtlichen „Milieus“.

## Literatur

Alonso, W. (1964), *Location and land use*. Towards a general theory of land rent. Cambridge, MA: Harvard UP.

Augurzky, B. and J. Kluve (2007), Assessing the performance of matching algorithms when selection into treatment is strong. *Journal of Applied Econometrics* 22: 533-557.

Aulinger, A. (2005), *Entrepreneurship und soziales Kapital – Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen*. Marburg: Metropolis.

Asheim, Cooke and Martin (ed.) (2006), *Clusters and Regional Development*. Critical reflections and explorations. London, New York: Routledge.

Bartik, T. (2003), Local Economic Development Policies. Upjohn Institute Staff Working Paper 03-91. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.) (2006), *Allianz Bayern Innovativ/Cluster-Offensive*. München.

BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2006), ExWoSt-Information „Quartiers-Impulse“ 31/1 – 09/2006. Bonn.

BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2007), ExWoSt-Information „Quartiers-Impulse“ 31/2 – 03/2007, 31/3 – 10/2007. Bonn.

BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2008), ExWoSt-Information „Quartiers-Impulse“ 31/4 – 04/2008, 31/5 – 11/2008. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2009), ExWoSt-Information „Quartiers-Impulse“ 31/6 – 02/2009. Bonn.

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2006), *Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland*. Verabschiedet von der Ministerkonferenz für Raumordnung am 30. Juni 2006. Berlin.

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2007), *Stärkung der lokalen Ökonomie und der lokalen Arbeitsmarktpolitik in benachteiligten Stadtquartieren*. BBR-Online-Publikation 02/2007. Berlin und Bonn.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010), Quartiers-Impulse – Verbesserung der lokalen Standortbedingungen. BMVBS-Online-Publikation 01/2010. Berlin.

Camagni, R. (ed.) (1991), *Innovation Networks. Spatial Perspectives*. London: Belhaven.

Czarnitzki, D., B. Ebersberger and A. Fier (2007), The Relationship Between R&D Collaboration, Subsidies and R&D Performance: Empirical Evidence from Finland and Germany. *Journal of Applied Econometrics* 22 (7): 1347–1366.

Dohse, D., (2005), Clusterorientierte Technologiepolitik in Deutschland: Konzepte und Erfahrungen. *Technikfolgenabschätzung: Theorie und Praxis* 14 (1), 33–41.

Eggert, W., R. Fenge und G. König (2007), Konvergenz- und Wachstumseffekte der europäischen Regionalpolitik in Deutschland. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 8 (2): 130–146.

Fertig, M., Ch.M. Schmidt and H. Schneider (2006), Active Labor Market Policy in Germany – Is There a Successful Policy Strategy? *Regional Science and Urban Economics* 36: 399–430.

Franke, T. (2008), Wo kann sich die „Soziale Stadt“ verorten? In O. Schnur (Hrsg.), *Quartiersforschung. Zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag, 127–144.

Fritsch, M., U. Brixy, M. Niese und A. Otto (2004), Gründungen in Städten. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 48 (3–4): 182–195.

Fürst, D. (2001), Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? *Raumforschung und Raumordnung* 59 (5/6): 370–380.

Geißler, H., P. Jakubowski und U. Neumann (2007), Stärkung der lokalen Wirtschaft – Ansätze für eine dritte Säule der Stadtentwicklungspolitik. *Informationen zur Raumentwicklung* 2007 (6): 423–433.

Gothe, K., F. Bosboom, M. Königs und R. Peters (2007), Branding von Stadtvierteln als Beitrag zur Stadtentwicklung. *vhw Forum Wohneigentum* 2007 (4): 218–222.

Grabher, G. (1993), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge.

Hammann, E.-V., A. Habisch and H. Pechlaner (2009), Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics* 18 (1): 37–51.

- Jacquier, C. (2006), Can Distressed Urban Areas become Growth Poles? In OECD (ed.), *Competitive Cities in the Global Economy*. OECD Territorial Reviews. Paris, 381-392.
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*. Leuven: Leuven UP.
- Lageman, B., U. Neumann und C.M. Schmidt (2008), Einheitliche Regionalplanung für die Metropole Ruhr: ein Erfolgsmodell? *Raumforschung und Raumordnung* 66 (1): 63-75.
- Läpple, D. (1994), Die Teilökonomien einer Großstadt in einer neuen Phase strukturellen Umbruchs : das Beispiel Hamburg. In U. Blien et al. (Hrsg.), *Regionalentwicklung und regionale Arbeitsmarktpolitik: Konzepte zur Lösung regionaler Arbeitsmarktprobleme? Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 184. IAB, Nürnberg, 106 - 139.
- Läpple, D. (2000), Städte im Spannungsfeld zwischen globaler und lokaler Entwicklungsdynamik. In ILS Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.), *Lokale sozio-ökonomische Strategien in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf*. Dortmund, 19-31.
- Landeshauptstadt Hannover (Hrsg.) (2006), *Strukturdaten der Stadtteile und Stadtbezirke 2006*. Hannover: Fachbereich Zentrale Dienste, Bereich Wahlen und Statistik.
- Lichtenberger, E. (1991), *Stadtgeographie*, 1. Begriffe, Konzepte, Modelle, Prozesse. 2. Aufl. Stuttgart: Teubner.
- Malecki, E. (1991), *Technology and Economic Development*. The Dynamics of Local, Regional and National Change. Harlow: Longman.
- Ministerkonferenz (Hrsg.) (2007), *Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt*. Angenommen anlässlich des informellen Ministertreffens zur Stadtentwicklung und zum territorialen Zusammenhalt in Leipzig am 24./25. Mai 2007. Leipzig.
- Murillo, D. and J.M. Lozano (2009), Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics* 18 (1): 7-20.
- MWA NRW – Ministerium für Wirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004), *Strategische Handlungsfelder in Nordrhein-Westfalen*. Studie des Instituts Arbeit und Technik. Projektteam: D. Rehfeld, S. Gärtner, D. Grote, Westrick, J. Muth und F. Öz. Düsseldorf.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

MWME NRW – Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2007), Operationelles Programm (EFRE) für das Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ für Nordrhein-Westfalen nach Artikel 37 der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates vom 11. Juli 2006. Düsseldorf.

Neumann, U. und P. Jakubowski (2006), Quartiers-Impulse: Neue Wege zur Stärkung der lokalen Wirtschaft. In Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), Werkstatt: Praxis 45: 61-71. Berlin und Bonn.

Neumann, U., Ch.M. Schmidt und L. Trettin (2007), Förderung der Lokalen Ökonomie. Fallstudie im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen. Essen: Städtetz Soziale Stadt.

Obere Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (Hrsg.) (2005), *Städtebauförderung in Bayern: Stadt Bayreuth, Maßnahme/Programmgebiet St. Georgen*. München.

Pechlaner, H. und A. Zehrer (Hrsg.) (2008), Business Improvement Districts. Grundlagen – Konzepte – Perspektiven. Management und Unternehmenskultur. Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen 17. Wien: Linde.

Roberts, S., R. Lawson and J. Nicholls (2006), Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest. *Journal of Business Ethics* 67 (3): 275-286.

RWI und Stifterverband (Hrsg.) (2007), Forschungsstrategien der Unternehmen. Bestimmungsfaktoren, Konsequenzen für NRW und Einflussmöglichkeiten der Politik. Endbericht. RWI : Projektberichte. Essen.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press

Porter, M. E. (1995), The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review* 1995 (5-6): 55-71.

Porter, M. E. (1998), *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Potter, J. (2004), Entrepreneurship in Distressed Urban Areas: Future Policy Directions. In OECD (ed.), *Entrepreneurship: A Catalyst for Urban Regeneration*. Paris, 293-339.

Potter, J. (ed.) (2008), *Making Local Strategies Work*. Building the Evidence Base. Paris: OECD.

- Prey, G. (2008), Von Stadtmarketing, BIDs und ISGs: Neue Governance-Formen in der Quartiers-Ökonomie. In O. Schnur (Hrsg.), *Quartiersforschung. Zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag, 257-276.
- Schätzl, L. (1992), *Wirtschaftsgeographie 1. Theorie*. Uni-Taschenbücher 782. 4. Auflage. Paderborn: Schöningh.
- Schamp, E.W. (2000), *Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive*. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.
- Schmidt, Ch.M. (1999), *Knowing What Works: The Case for Rigorous Program Evaluation*. IZA Discussion Paper 77. Bonn:.
- Schmude, J. (2003), Standortwahl und Netzwerke von Unternehmen. In M. Dowling M. und H.-J. Drumm (Hrsg.), *Gründungsmanagement – Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum*. 2. Auflage. Berlin et al. : Springer, 291-304.
- Stadt Karlsruhe (Hrsg.) (2002), *Stadtteilprofile Karlsruhe*. Amt für Stadtentwicklung Karlsruhe.
- Sydow, J. (1992), *Strategische Netzwerke*. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Walter, U.-J. (2001), Ambitionen und Ambivalenzen. Soziale Ziele in der Städtebauförderung. *Informationen zur Raumentwicklung* 2001 (9): 527-538.
- Walter, U.-J. und S. Güntner (2007), Vom lernenden Programm zur lernenden Politik? Stand und Perspektiven sozialer Stadtpolitik in Deutschland. *Informationen zur Raumentwicklung* 2007 (6): 349-362.
- Watson, T. (2006), Metropolitan growth, inequality, and neighborhood segregation by income. *Brookings-Wharton Papers on Urban Affairs* 2006: 1-45.
- Weck, S. (2005), Quartiersökonomie im Spiegel unterschiedlicher Diskurse. Standpunkte und theoretische Grundlagen zur Revitalisierung erneuerungsbedürftiger Stadtteile. Dortmund Beiträge zur Raumplanung 124. Dortmund: IRPUD.
- Welter, F., L. Trettin and U. Neumann (2008), Fostering entrepreneurship in distressed urban neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal* 4 (2): 109-128.
- Wren, C. (2008), *Assessing Expected Impacts*. In OECD Handbook for Prior Assessment Evaluations of Local Development Strategies. Paris: OECD.

## Aufwertung der lokalen Standortbedingungen

Zimmer-Hegmann, R. und J. Fasselt (2006), Neighbourhood Branding – ein Ansatz zur Verbesserung des Images von Großwohnsiedlungen. *Informationen zur Raumentwicklung* 2006b (3/4): 203–214.

Internetseiten der Modellvorhaben

Bayreuth: [www.bayreuth.de](http://www.bayreuth.de)

Braunschweig: [www.braunschweig.de](http://www.braunschweig.de)

Hannover: [www.hannoverhainholz.de](http://www.hannoverhainholz.de)

Karlsruhe: [www.muehlburg-live.de](http://www.muehlburg-live.de)

Saarbrücken: [www.berlinerpromenade.de](http://www.berlinerpromenade.de)



## Anhang

### Fragebogen der Unternehmensbefragung 2008



Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen

#### Befragung zum Unternehmensstandort Hannover-Hainholz

**Wichtiger Hinweis:**

Alle gemachten Angaben werden entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz behandelt. Sie bleiben anonym und werden ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig; Sie sind in keiner Weise verpflichtet, bestimmte Angaben zu machen bzw. sämtliche Fragen zu beantworten.

Name des Unternehmens:.....  
 Straße, Hausnr.:.....  
 PLZ, Ort:.....

#### Art der Tätigkeit

1. Handelt es sich bei diesem Betriebsstandort um ...

- ein Privatunternehmen mit Erwerbscharakter (einschließlich Freiberufler, Praxen etc.)
- eine öffentliche oder private Institution ohne Erwerbscharakter
- einen gemeinnützigen Verein
- Sonstiges

2. Wenn es sich um ein Privatunternehmen handelt, ...

- ist das Unternehmen nur an diesem Standort tätig
- ist es der Hauptstandort eines Unternehmens mit weiteren Filialen innerhalb oder außerhalb von Hainholz
- ist es ein Filialbetrieb eines Unternehmens, das seinen Hauptsitz in Hannover oder der näheren Umgebung hat (Umkreis von 30 km)
- ist es ein Filialbetrieb eines Unternehmens, das seinen Hauptsitz außerhalb von Hannover oder der näheren Umgebung hat
- ist es ein Franchiseunternehmen

3. Sie sind ...

- Eigentümer und Gründer des Unternehmens
- Eigentümer, der ein bereits existierendes Unternehmen übernommen hat
- Geschäftsführer des Unternehmens
- Leiter eines Filialbetriebs oder eines Franchiseunternehmens
- Sonstiges, und zwar .....

4. Welchen Tätigkeitsschwerpunkt hat Ihr Unternehmen?

.....  
 .....

5. Welche wichtigsten Produkte bzw. Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an? (Maximal 3 Nennungen)

.....  
 .....

#### Wirtschaftsklima

6. Wie beurteilen Sie die momentane wirtschaftliche Situation ...

	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
in Deutschland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in Hannover und Umgebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in Hainholz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihres eigenen Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Welche Entwicklung (Verbesserung, gleich bleibend, Verschlechterung) erwarten Sie für das kommende Jahr ...

	Verbesserung	gleich bleibend	Verschlechterung
für die wirtschaftliche Situation in Hainholz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für die wirtschaftliche Situation dieses Betriebs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen



Bundesamt  
für Bauwesen und  
Raumordnung



ExWoSt



## Informationsgewinnung

8. Welche Personen, Einrichtungen bzw. Informationsquellen nutzen Sie, um sich über neue Entwicklungen in Ihrer Branche, die für Sie wichtigen Märkte, neue Technologien sowie Fragen der Unternehmensführung zu informieren (Mehrfachnennungen möglich)?

	oft	gelegentlich	nie
Unternehmensnetzwerke/-stammtische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kammern, Fach-/Berufsverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachliteratur/Branchenmagazine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio/Fernsehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoch-/Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öffentliche Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbebeauftragte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behörden, Arbeitsagenturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetpräsentationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden/Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personen im eigenen Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie/Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere, und zwar			
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Vermissen Sie bestimmte Beratungsangebote?

- ja  
 nein

Wenn ja, welche?

.....  
.....

## Marktorientierung

10. Wie viel Prozent Ihres Umsatzes entfielen im Jahr 2007 schätzungsweise auf folgende Kunden?

Endverbraucher	.....%
Unternehmen	.....%
öffentliche/gemeinnützige Auftraggeber	.....%
Umsatz insgesamt	100 %

11. Wie viel Prozent Ihres Umsatzes (in etwa, geschätzt) entfielen im Jahr 2007 auf Kunden aus...

Hainholz	.....%
anderen Stadtteilen von Hannover	.....%
der näheren Umgebung (ca. 30km Entfernung) in Deutschland	.....%
anderen Regionen in Deutschland	.....%
dem Ausland	.....%
Umsatz insgesamt	100 %

12. Welcher Anteil Ihrer Zulieferer (in Prozent) entfiel im Jahr 2007 (in etwa, geschätzt) auf ...

Hainholz	.....%
andere Stadtteile von Hannover	.....%
die nähere Umgebung (ca. 30km Entfernung) in Deutschland	.....%
andere Regionen in Deutschland	.....%
das Ausland	.....%
Zulieferer insgesamt	100 %

## Standortbeurteilung

13. Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrem Standort?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Bundesamt  
für Bauwesen und  
Raumordnung

14. Welche **Bedeutung** haben für Sie folgende Rahmenbedingungen und wie **zufrieden** sind Sie mit diesen Bedingungen an Ihrem Standort?

	Bedeutung		Zufriedenheit	
	un- wichtig	wichtig	zu- frieden	unzu- frieden
zentrale Lage in einem Stadt- oder Stadtteilzentrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufahrt- und Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autobahnanschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Gewerbefläche/Preis/Größe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bevölkerungsstruktur/Soziales Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufkraft im Stadtteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufkraft in der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branchenmix vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Dienstleistern, z.B. Unternehmensberatung, Werbeagentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreditangebot örtlicher Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit anderen Unternehmen vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Hochschulen, Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhe der kommunalen Abgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung durch Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erscheinungsbild und Image des Stadtteils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensqualität, Freizeit- und Kulturangebot der Stadt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:				
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Welcher Standort wäre für Ihr Unternehmen eine Alternative?

.....

.....

.....

.....

16. Was müsste Ihrer Meinung nach vordringlich getan werden, um die wirtschaftliche Lage in Hainholz zu verbessern?

.....

.....

17. Kooperieren Sie mit anderen Unternehmen aus Hainholz bei folgenden Aktivitäten?

- Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen
- Einführung neuer Technik/Verfahren
- Herstellung von Produkten/Erbringung von Diensten
- Verkauf von Produkten/Diensten
- Einkauf
- Werbung
- Aus-/Weiterbildung
- andere Kooperation
- .....

18. Ist Ihr Unternehmen in einer Werbegemeinschaft oder einem anderen Unternehmensverbund vertreten?

- ja
- nein

19. Haben Sie bereits an Aktivitäten zur Aufwertung von Hainholz mitgewirkt?

.....

.....

20. Haben Sie bereits in der Vergangenheit eine finanzielle Unterstützung von Maßnahmen zur Stärkung von Hainholz geleistet (ohne Steuern und Abgaben)?

- ja
- nein

Wenn ja, in welchem Umfang a) einmalig.....€  
b) jährlich.....€

21. Planen Sie, (auch) in Zukunft aktiv an der Stärkung des Standorts Hainholz mitzuarbeiten?

- ja
- nein

Wenn ja, durch welche Maßnahmen?

.....

.....

22. Wenn nein, welche Gründe sprechen gegen ein Engagement für die Quartiersentwicklung?

.....

.....

# Aufwertung der lokalen Standortbedingungen



Bundesamt  
für Bauwesen und  
Raumordnung



ExWoSt



## Angaben zum Unternehmen und zur Person

23. Seit wann sind Sie an diesem Standort tätig?

Jahr:.....

24. Wie viele Personen (Inhaber/Geschäftsführer eingeschlossen) sind momentan in Ihrem Unternehmen an diesem Standort tätig?

insgesamt .....  
davon .....

Vollzeit-Beschäftigte .....

Teilzeit-Beschäftigte .....

Auszubildende .....

geringfügig Beschäftigte (Mini-/Midi-Jobs) .....

mithelfende Familienangehörige .....

Sonstige .....

25. Wie viele Ihrer Beschäftigten ordnen Sie folgenden Gruppen zu?

Inhaber/Geschäftsführer .....

Beschäftigte mit betrieblicher/schulischer Berufsausbildung .....

Beschäftigte mit Hochschul-/Fachhochschulabschluss .....

Beschäftigte ohne Ausbildungsabschluss .....

26. Stammt die Belegschaft Ihres Unternehmens aus Hainholz?

- ja, ausschließlich  
 ja, mehrheitlich  
 ja, genau die Hälfte  
 ja, aber nur eine Minderheit  
 nein

27. Wenn Sie auf das vergangene Jahr zurückblicken, wie hat sich Ihr Unternehmen an diesem Standort entwickelt in Bezug auf ...

	erhöht	gleich bleibend	verringert	schwankend
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?

- betriebliche/schulische Berufsausbildung  
 Meisterbrief/Technikerabschluss  
 Hochschul-/Fachhochschulabschluss  
 keinen Ausbildungsabschluss  
 anderen Abschluss: .....

29. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

- unter 30 Jahre  
 30–39 Jahre  
 40–49 Jahre  
 50–59 Jahre  
 60–65 Jahre  
 über 65 Jahre

30. Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?

- deutsch  
 andere

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung Essen  
bedankt sich sehr herzlich für Ihre Mitarbeit!

Dr. Uwe Neumann; Marianne Halstrick-Schwenk; Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI Essen)  
Hohenzollernstraße 1-3, 45128 Essen  
Tel.: 0201 8149 212/278; Mail: neumann@rwi-essen.de, Marianne.Halstrick@rwi-essen.de