

André Göbel

# Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen

*Eine interdisziplinäre und multiperspektivische Analyse  
der Standortzufriedenheit von Unternehmen  
mit kommunalen Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen*

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Dr. phil.

der Universität Osnabrück,  
verliehen durch den Fachbereich 2: Kultur- und Geowissenschaften

Betreuung

Dekan Prof. Dr. rer. nat. Norbert de Lange  
Universität Osnabrück  
Fachbereich 6, Mathematik/Informatik, Institut für Geoinformatik und Fernerkundung  
Kooptiert am Fachbereich 2, Kultur- und Geowissenschaften: Institut für Geographie

Dekan Prof. Dr. phil. Jürgen Stemmer  
Hochschule Harz  
Fachbereich Verwaltungswissenschaften

Osnabrück, 2012

## Vorwort

Mit der vorliegenden Arbeit endet ein intensiver Forschungs- und Lebensabschnitt, der ohne die Unterstützung Dritter kaum möglich gewesen wäre. Allen voran möchte ich deshalb meinen Betreuern Prof. Dr. Norbert de Lange und Prof. Dr. Jürgen Stemmer für den Anstoß, die strukturelle Lenkung und das entgegengebrachte Vertrauen zur Realisierung des Forschungsvorhabens danken.

KGSt-Projektleiter Roland Fischer danke ich für die breite und bereitwillige Öffnung der Vergleichsringarbeit zur Durchführung der Feldanalysen. Diese wären freilich nicht ohne die ungeahnt intensive, fachliche und institutionelle Unterstützung der Wirtschaftsförderer in den Erhebungsstädten Esslingen am Neckar, Kaiserslautern, Rheine, Landeshauptstadt Schwerin, Siegen, Witten, Worms und Würzburg möglich gewesen. In diesem Zusammenhang möchte ich auch der Oberbürgermeisterin und den (Ober-)Bürgermeistern der Teilnehmerkommunen für ihre persönliche Unterstützung bei der Mitarbeiterbefragung in den Behörden danken, ohne die das Forschungskonzept nicht realisierbar gewesen wäre.

Selbstredend war der nebenberufliche Zeitaufwand zur Auswertung und Verschriftlichung der Forschungsdaten mit großen Entbehrungen verbunden. Ein ganz besonderer und kaum in geeignete Worte zu fassender Dank gilt daher meiner Frau. Ohne ihren immerwährenden Rückhalt und die kritischen Stellungnahmen zur empirischen Aufarbeitung des umfangreichen Datenmaterials wäre diese Arbeit nicht denkbar gewesen.

Zu guter Letzt möchte ich meinen nord- und mitteldeutschen Privatkorrektoren für ihre unermüdliche Akkordleistung zum Abschluss dieser Arbeit danken. Dennoch enthaltene Fehler gehen natürlich zu Lasten des Autors!

Allen hier genannten und den ungenannten Wegbegleitern herzlichen Dank.

Für Jakob.

## Abstract

### *Problem definition and methodological approach*

Companies seek the highest possible level of performance and competitiveness. In order to reach this goal, the company's location has to provide a number of so called location factors to offer the optimal business environment. Traditionally, this includes numerous criteria (e.g. traffic connection, markets for labour, sales and education) that are important for the individual economic success of an enterprise. Accordingly, there is a catalogue of various location factors that determines new companies' choice of and established businesses' satisfaction with their location. As legal requirements force the companies to interact with the local public administration concerning enquiries, applications and permits, the municipal administration also seems to influence the choice.

Accordingly, the study addresses the question whether the public administration needs to be included as an independent key element in the theoretical discourse of local factors. To do so, the relevance of municipal administration is explored from the companies' perspective. In addition, the analysis questions the influence of local business development agencies on the location satisfaction. Besides the theoretical discussion of aspects of both administration science and economic geography, the analysis primarily includes a survey of municipal administrations, companies and local business development agencies and is thus incorporates multiple perspectives. The chosen methodological approach uses a mixed methods design in which qualitative and quantitative survey methods are connected in several ways and are also partly recursively. The research objectives are a theoretical description of the municipal administration as a local factor on the one hand and the presentation of practical approaches to improve the mentioned local factors by optimizing administrative services on the other hand.

### *Theoretical foundations and insights*

An introductory discussion will illuminate the interdisciplinary background of the research in administration science and geography in order to define the problem in terms of the theory. A brief historic outline will then show that the importance of public administration for companies' location decisions has been sufficiently acknowledged by neither administration science nor geography. The theoretical approaches of New Economic Geography and New Public Management reveal that the nature of the interaction at a location is gaining importance.

Thus, it becomes clear that the public administration is currently transforming into a service provider for companies. This move is also characterized by a growing "entitlement mentality" within the companies that now expect better service quality from administration. Numerous determinants of social and economic development such as

globalisation, municipal financial crisis and administrative integration, just to name a few, reinforce this transformation. It will be shown that this development influences the location choice made by companies and is thus also affecting aspects of companies' location satisfaction concerning municipal administration.

### *Empirical analyses*

The empirical analyses take up the implications of the theoretical considerations and look at the relevance of municipal administration and business development services for location decisions. In order to do so, the employees of communal services as well as the companies have been polled in contrasting surveys. The analyses point out that municipal administration service has a high relevance for location satisfaction but nonetheless does not meet the companies' requirements. Furthermore, there is the realistic danger of companies relocating due to constant insufficient administrative service, which would imply loss of workplaces and falling tax revenue for the municipality. Formative features of the administration as a local factor are several service criteria concerning administrative procedures. Of highest importance is the processing time of enquiries and applications. This point is even more important to the companies than the legal reliability of the information provided. The empirical results furthermore prove an overall transformation of the companies' "entitlement mentality" towards the local administration. The authorities' employees are very well aware of their importance but not of the negative ratings given by the local companies. Even though both parties describe similar quality expectations for administrative procedures, the administration employees are not able to provide the best possible service due to internal processing problems or legal barriers. Local business development agencies and their services are in a similar situation. Assessment of the relevance of local business development varies, but the overall rating is rather low. The companies wish the institutions to have more power to enforce processes within authorities as well as to offer a bundling of procedures.

### *Conclusions for theory and practice*

Concerning the theoretical discourse, these results mean an inevitable modification and extension of the classic local factors model to include the influence of municipal administration as a separate factor. For questions of practical administration, the results show that reliable quality criteria are essential for the optimal location satisfaction of companies. To meet these service demands, changes in process management and bundling of procedures at key positions such as entrepreneurial service agencies have proved as suitable measures for a modernization of administration. Nevertheless, considering the increasing virtualization of service processes in public administration, it remains uncertain in what way the local significance of municipal administration services will develop in future.

## Kurzfassung

### *Problemstellung und methodische Vorgehensweise*

Unternehmen streben nach einer möglichst hohen wirtschaftlichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Hierfür benötigen sie an ihrem Wirtschaftsstandort optimale Rahmenbedingungen, die als Standortfaktoren bezeichnet werden. Traditionell gehören hierzu zahlreiche Kriterien (z.B. Verkehrswege, Arbeits-, Absatz- und Bildungsmarkt), die für den individuellen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wichtig sind. Hieraus ergibt sich ein Katalog vielfältiger Standortbedingungen, welcher die Standortwahl neuer Betriebe und die Standortzufriedenheit bestehender Unternehmen bestimmt. Da gesetzliche Vorgaben die Unternehmen zwingen für Anfragen, Anträge und Genehmigungen häufig in Kontakt zu den öffentlichen Verwaltungen an ihrem Wirtschaftsstandort zu treten, scheinen die Kommunalverwaltungen ebenfalls einen Standorteinfluss zu besitzen.

Die Untersuchung geht demzufolge der Fragestellung nach, ob die öffentliche Verwaltung als eigenständiger Faktor im theoretischen Diskurs der Standortfaktorenlehre aufgenommen werden muss. Hierzu wird die Relevanz der Kommunalverwaltung aus Unternehmensperspektive untersucht. Zusätzlich wird hinterfragt, welchen Einfluss die kommunale Wirtschaftsförderung auf die Standortzufriedenheit der Unternehmen hat. Die Analyse umfasst neben der theoretischen Aufarbeitung verwaltungswissenschaftlicher und wirtschaftsgeographischer Aspekte vor allem eine multiperspektivische Befragung der Kommunalverwaltungen, der Unternehmen und der kommunalen Wirtschaftsförderungen. Als methodischer Ansatz dient ein Mixed-Methods-Design, bei dem qualitative und quantitative Erhebungsmethoden mehrfach und teils rekursiv miteinander verbunden werden. Die Forschungsziele bestehen einerseits in der theoretischen Beschreibung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen, andererseits in der Darstellung praktischer Ansatzpunkte zur Verbesserung der Standortbedingungen durch die Optimierung von Verwaltungsleistungen.

### *Theoretische Grundlagen und Erkenntnisse*

Einleitend wird der interdisziplinäre Forschungshintergrund aus Verwaltungswissenschaft und Geographie zur theoretischen Erfassung der Problemstellung beleuchtet. Ein historischer Abriss zeigt, dass bislang weder in der Geographie noch in der Verwaltungswissenschaft eine ausreichende Würdigung der Standortwirkung von öffentlichen Verwaltungen auf Unternehmen vollzogen wurde. Die Theorieansätze der New Economic Geography und des New Public Managements offenbaren jedoch, dass die Art und Weise der Interaktion von Akteuren an einem Wirtschaftsstandort eine zunehmende Bedeutung einnimmt. Hierbei wird deutlich, dass sich die öffentliche Verwaltung zu einem Dienstleister für Unternehmen wandelt. Dieser Umbruch ist auch durch ein verändertes Anspruchsdenken der Unternehmen an die Servicequali-

tät der Verwaltungsleistungen geprägt. Zahlreiche Determinanten der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung wie die Globalisierung, die kommunale Finanzkrise und die europäische Verwaltungsintegration, um nur einige zu nennen, verstärken diese Veränderung. Es wird herausgearbeitet, dass dieser Wandel das Standortwahlverhalten von Unternehmen beeinflusst, wodurch auch Aspekte der Standortzufriedenheit von Unternehmen mit der Kommunalverwaltung tangiert werden.

### *Empirische Analysen*

Die empirischen Analysen greifen die Erkenntnisse der theoretischen Betrachtungen auf und hinterfragen die Standortrelevanz kommunaler Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen. Hierfür wurden die Beschäftigten der kommunalen Einrichtungen sowie die Unternehmen in gegenüberstellenden Erhebungen befragt. Die Untersuchungen verdeutlichen, dass der Service der Stadtverwaltungen eine hohe Relevanz für die Standortzufriedenheit der Unternehmen hat, dieser jedoch den Notwendigkeiten der Betriebe nicht gerecht wird. Auch bestehen realistische Gefahren, dass Unternehmen ihren Standort aufgrund dauerhaft unzureichender Verwaltungsleistungen verlagern, was für die Kommunen Arbeitsplatzverluste und sinkende Steuereinnahmen bedeuten würde. Prägende Merkmale des Standortfaktors Verwaltung sind verschiedene Servicekriterien der Verwaltungsverfahren. Die höchste Bedeutung für die Unternehmen haben die Bearbeitungszeiten von Anfragen und Anträgen. Dieses Merkmal ist ihnen sogar wichtiger als die rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte. Die empirischen Ergebnisse belegen auch insgesamt eine Veränderung des Anspruchsverhaltens von Unternehmen gegenüber den Kommunalverwaltungen. Die Beschäftigten in den Behörden sind sich zwar ihrer eigenen Bedeutung bewusst, nicht jedoch der negativen Beurteilungen durch die örtlichen Unternehmen. Es werden zwar von beiden Akteuren ähnliche Qualitätsansprüche an Verwaltungsverfahren beschrieben, doch die Verwaltungsbeschäftigten können aufgrund interner Verfahrensprobleme sowie rechtlicher Hindernisse keine optimalen Leistungen für die Unternehmen erbringen. Ähnliches gilt für die Relevanz der kommunalen Wirtschaftsförderungen und ihrer Dienstleistungen. Die Standortbedeutung der Wirtschaftsförderungen wird unterschiedlich, insgesamt aber eher gering eingeschätzt. Die Unternehmen wünschen sich von den Einrichtungen mehr Durchsetzungskraft innerhalb der Behörden und Möglichkeiten der Verfahrensbündelung.

### *Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis*

Für den theoretischen Diskurs bedeuten die Ergebnisse eine unbedingte Anpassung und Erweiterung des klassischen Standortfaktorenmodells um den Einfluss der öffentlichen Verwaltung als eigenständiger Standortfaktor. Für die kommunale Verwaltungspraxis zeigen die Auswertungen, dass verlässliche Gütekriterien in Verwaltungsverfahren unabdingbar für eine optimale Standortzufriedenheit von Unternehmen sind. Zur Erreichung dieser Serviceansprüche erweisen sich Änderungen im Verfahrensmanagement und Möglichkeiten der Bündelung von Verwaltungsverfahren


an zentralen Stellen, wie beispielsweise in Unternehmerbüros, als geeignete Instrumente der Verwaltungsmodernisierung. Durch die zunehmende Virtualisierung von Leistungsprozessen der öffentlichen Verwaltungen bleibt jedoch die Frage offen, wie sich die örtliche Bedeutung der kommunalen Leistungsprozesse in Zukunft für die Unternehmen verändern wird.

## Erläuterung der Lesehilfen

Die vorliegende Arbeit ist mit optischen und elektronischen Lesehilfen versehen. Hierzu zählen Querverweise, die auf weiterführende oder erläuternde Textpassagen hinweisen. Diese sind entweder durch die jeweilige Seitenangabe oder zusätzlich durch die Beschreibung des Abschnitts dargestellt.

Sollten Sie die Arbeit elektronisch lesen, so können die Querverweise zum direkten Sprung an die angezeigte Textpassage per Mausklick genutzt werden. Gleiche Funktionalität gilt jeweils für das Inhalts-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis sowie für das Verzeichnis der Anlagen. Die interaktiven Verweise sind kursiv geschrieben und an einer grauen Punktunterstreichung zu erkennen.

Beispiel: *1.2 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise (S. 2)*

In Adobe Acrobat und anderen Softwareprogrammen können Sie durch die Schaltfläche  wieder an die Ausgangsstelle zurückspringen.

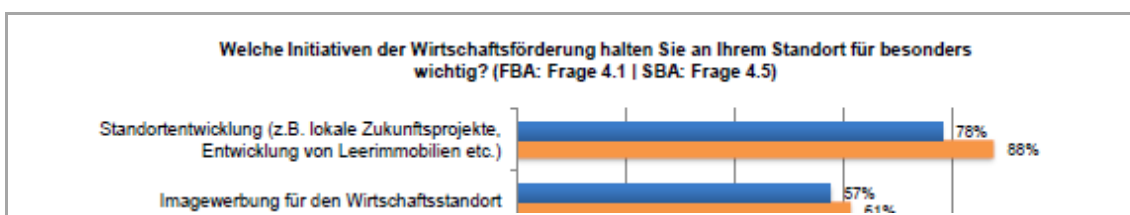
Darüber hinaus wurde ein Farbschema zur Darstellung der erkenntnisleitenden Inhalte und zur einfachen Unterscheidung der untersuchten Akteursperspektiven realisiert:

**Weinrote Markierungen** verweisen auf den erkenntnisleitenden Inhalt (Hypothesengenerierung, Zusammenhänge, zentrale Schlussfolgerungen).



... zeigt ein zentrales Analyseergebnis zum jeweiligen Untersuchungsabschnitt an.

**Blaue Diagrammbalken/-linien** oder Tabellenbereiche verweisen auf unternehmensbezogene Aspekte, **orangefarbene** auf die Perspektive der Verwaltungsbeschäftigten. Beispiel:



Quelle: eigene Darstellung 2012, vgl. *Abbildung 54* (S. 232)



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Abstract .....	II
Kurzfassung.....	IV
Erläuterung der Lesehilfen.....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
Statistische Kennzeichnungen.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XIV
Tabellenverzeichnis .....	XVI
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise .....	2
1.3 Thematische Abgrenzung .....	4
1.4 Aufbau und Argumentationslinie der Arbeit.....	6
<b>2 Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>8</b>
2.1 Vorbemerkung zum interdisziplinären Forschungshintergrund .....	8
2.2 Grundbegriffe und Wechselbeziehungen .....	10
2.2.1 Wirtschaftsstandort.....	10
2.2.2 Akteursebenen .....	11
2.2.2.1 Unternehmen .....	12
2.2.2.2 Staat und Öffentliche Verwaltung.....	13
2.2.2.3 Kommunale Wirtschaftsförderung .....	16
2.2.3 Standortfaktoren.....	22
2.2.3.1 Begriff und Kritik.....	23
2.2.3.2 Kategorisierung von Standortfaktoren .....	24
2.2.4 Öffentliche Dienstleistungen.....	26
2.3 Forschungsstand – Historie des Standortfaktors Verwaltung.....	28
2.3.1 Phasen der Theoriediskussion im Überblick.....	28
2.3.2 Die Raumdiskussionen der siebziger und achtziger Jahre .....	30
2.3.3 Standort- und Managementtheorien seit den neunziger Jahren.....	31
2.3.4 Einfluss der Entwicklung elektronischer Verwaltungsverfahren.....	35
2.3.5 Weitere theoretische und praktische Einflüsse.....	37

2.4	Theorien der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung .....	37
2.4.1	New Economic Geography.....	38
2.4.2	New Public Management & Neues Steuerungsmodell .....	40
2.4.3	Weitere Determinanten kommunaler Veränderungsprozesse .....	46
2.4.3.1	Transformation zur Wissensgesellschaft.....	46
2.4.3.2	Globaler Wettbewerb und regionale Integration .....	48
2.4.3.3	Demografische Entwicklung und lokale Schrumpfung .....	50
2.4.3.4	Europäische Integration der Verwaltungsstrukturen.....	51
2.4.3.5	Kommunale Finanzkrise.....	53
2.5	Akteure und Veränderungsprozesse im Standortkontext .....	55
2.5.1	Standortwahlverhalten von Unternehmen .....	56
2.5.1.1	Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen .....	56
2.5.1.2	Tendenzen eines Bedeutungswandels klassischer Standortfaktoren.....	59
2.5.2	Die Rolle der öffentlichen Stellen als Standortfaktor .....	61
2.5.2.1	Funktionierender Staat als Grundlage wirtschaftlicher Aktivität.....	61
2.5.2.2	Standortwettbewerb als neue Herausforderung .....	62
2.5.2.3	Erbringungskritik .....	65
2.5.3	Anforderungswandel an die kommunale Wirtschaftsförderung .....	67
2.5.3.1	Aufgabenwandel .....	67
2.5.3.2	Wettbewerbsorientierte Kooperation .....	69
2.5.4	Weitere Veränderungsprozesse der Verwaltungsmodernisierung.....	70
2.5.4.1	Technikinduzierte Verwaltungstransformation.....	70
2.5.4.2	Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie.....	73
2.6	Ableitung der Hypothesen .....	75
<b>3</b>	<b>Konzeption, Durchführung und Inhalte der empirischen Analysen .....</b>	<b>78</b>
3.1	Rahmenbedingungen .....	78
3.1.1	Auswahl der Untersuchungspartner .....	78
3.1.2	Systematisierung des Untersuchungsrahmens .....	80
3.2	Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design.....	82
3.2.1	Aufbau der Analysen .....	82
3.2.2	Untersuchungsbestandteile .....	84
3.2.2.1	Expertenhearings .....	84
3.2.2.2	Fremdbild-Selbstbildanalyse .....	84
3.2.2.3	Nicht verwendete Analysebestandteile .....	85
3.2.3	Anlage der Expertenhearings .....	88
3.2.4	Anlage der Fremdbild-Selbstbildanalysen .....	91
3.2.4.1	Erweiterte Online-Befragungen zur quantitativen Analyse .....	92
3.2.4.2	Qualitätssicherung in den Online-Befragungen.....	92
3.2.4.3	Telefoninterviews zur qualitativen Nachbefragung.....	101

---

3.3	Durchführung, Beteiligung und Repräsentativität .....	103
3.3.1	Rahmenbedingungen der Fremdbildanalyse .....	103
3.3.1.1	Durchführungsprocedere der Unternehmensbefragung .....	103
3.3.1.2	Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit .....	104
3.3.1.3	Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmensdaten .....	106
3.3.1.4	Kommunikation vor, während und nach der Befragung .....	108
3.3.1.5	Eckdaten der nachgelagerten Leitfadeninterviews .....	111
3.3.2	Repräsentativität der Fremdbildanalyse .....	112
3.3.2.1	Vorbetrachtung .....	112
3.3.2.2	Ausschöpfungsquoten der Unternehmensbefragungen .....	114
3.3.2.3	Sonstige statistische Merkmale der Fremdbildanalyse .....	118
3.3.3	Rahmenbedingungen der Selbstbildanalyse .....	120
3.3.3.1	Durchführungsprocedere der Verwaltungsbefragung .....	120
3.3.3.2	Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit .....	122
3.3.3.3	Rekrutierung und Überprüfung der Verwaltungsdaten .....	123
3.3.3.4	Kommunikation vor, während und nach der Befragung .....	125
3.3.4	Repräsentativität der Selbstanalyse .....	126
3.3.4.1	Vorbetrachtung .....	126
3.3.4.2	Ausschöpfungsquote .....	127
3.3.4.3	Weitere Merkmale der Befragungsteilnehmer .....	128
3.4	Evaluationsinhalte .....	130
3.4.1	Vorbemerkungen zur Fragebogenkonzeption .....	130
3.4.2	Standortfragen .....	133
3.4.3	Fragen zum Verwaltungsservice .....	134
3.4.4	Fragen zur inneren Verwaltung .....	137
3.4.5	Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung .....	139
3.4.6	Statistische Fragen .....	140
3.4.7	Nachbefragungen der Unternehmen .....	141
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Fremd- und Selbstbildanalysen .....</b>	<b>143</b>
4.1	Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung .....	144
4.1.1	Relevanz der öffentlichen Verwaltung zu anderen Standortfaktoren .....	144
4.1.2	Perspektivenvergleich zum Faktor Verwaltungsservice .....	149
4.1.3	Gefahr von Standortverlagerungen .....	151
4.1.4	Kernaussagen zur Standortrelevanz öffentlicher Verwaltungen .....	157
4.2	Verwaltungsservice als Standortmerkmal .....	158
4.2.1	Aussagen zum Verwaltungskontakt .....	159
4.2.2	Relevante Servicekriterien .....	165
4.2.3	Aussagen zu beispielhaften Verwaltungsangeboten .....	183
4.2.4	Kernaussagen zum Verwaltungsservice als Standortmerkmal .....	194

4.3	Aspekte der inneren Verwaltung .....	197
4.3.1	Allgemeine Betrachtungen .....	197
4.3.2	Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie.....	207
4.3.3	Kernaussagen zur inneren Verwaltung .....	215
4.4	Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderungen.....	218
4.4.1	Standortbedeutung .....	218
4.4.2	Angebote und Programminitiativen .....	230
4.4.3	Kernaussagen zur kommunalen Wirtschaftsförderung.....	239
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis.....</b>	<b>244</b>
5.1	Erkenntnisse für den Standortfaktorendiskurs.....	244
5.1.1	Theoriebetrachtung .....	244
5.1.2	Forschungsdesiderate .....	246
5.2	Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung.....	248
5.2.1	Strategische Steuerung .....	249
5.2.2	Unternehmerbüros als einheitliche Ansprechstellen.....	250
5.2.3	Verfahrensmanagement .....	253
5.2.4	Gütekriterien und Servicegarantien .....	255
5.2.5	Standortkommunikation und Marketing .....	256
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>261</b>
	Verzeichnis der Anhänge.....	263
	Literaturverzeichnis .....	323

## Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
bspw.	beispielsweise
BA	Bundesagentur für Arbeit
BU	Bestandsunternehmen
Diff.	Differenz
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (seit 01.12.2009 AEUV)
elektr.	elektronisch
ES	Stadt Esslingen am Neckar
ESVG	Europäisches System volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung
EU	Europäische Union
EU-DLR	europäische Dienstleistungsrichtlinie
EUR	Euro
FBA	Fremdbildanalyse
i.V.m.	in Verbindung mit
IK	interkommunal
k. A.	keine Angabe
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KL	Stadt Kaiserslautern
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
lt.	laut
ltd.	leitend
LM	leitender Mitarbeiter
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million
MMD	Mixed Methods Design
Mrd.	Milliarde
n.	nach
NGO	Non Government Organisation (engl.)/Nichtregierungsorganisation
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
o.ä.	oder ähnliche
ÖD	öffentlicher Dienst
PAuswG	Gesetz über Personalausweise und den elektr. Identitätsnachweis
Pos.	Position
QL	qualitativ (empirisches Erhebungsverfahren)
QN	quantitativ (empirisches Erhebungsverfahren)
RAL	Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung (RAL)

RH	Stadt Rheine
SB	Sachbearbeiter
SBA	Selbstbildanalyse
SI	Stadt Siegen
SigG	Signaturgesetz
SN	Landeshauptstadt Schwerin
svp	sozialversicherungspflichtig
Unt	Unternehmen
UP	Unternehmensperspektive
uwm.	und weitere mehr
VS	Stadt Villingen-Schwenningen
Vw	Verwaltung
VwVfÄndG	Verwaltungsverfahrenänderungsgesetz
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
VZÄ	Vollzeitäquivalente (Personalstellenberechnung)
wg.	wegen
Wifö	Wirtschaftsförderung
WIT	Stadt Witten
WO	Stadt Worms
WÜ	Stadt Würzburg
WZ-2008	amtliche Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008
z.T.	zum Teil
zit. n.	zitiert nach

## Statistische Kennzeichnungen

N (n)	Statistische Basis (Anzahl)
R <sub>g</sub>	Rang
R <sub>g<sub>B</sub></sub>	Rang der Bewertung (B) nach Schulnote
R <sub>g<sub>n</sub></sub>	Rang nach Anzahl der Nennungen
R <sub>g<sub>p</sub></sub>	Rang nach Priorität
R <sub>g<sub>s</sub></sub>	Rang nach Standardabweichung (s)
R <sub>g<sub>w</sub></sub>	Rang nach Wichtigkeit (W)
s	arithmetische Standardabweichung
$\bar{x}$	arithmetischer Mittelwert
$\tilde{x}$	Median
$\Sigma$	Summe
$\Delta$	Differenz, z.B. Rangdifferenz zwischen Wichtigkeits- und Schulnotenbewertung (R <sub>g<sub>w</sub></sub> $\Delta$ R <sub>g<sub>B</sub></sub> )

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsgegenstand, Forschungsziel und methodisches Vorgehen.....	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit .....	6
Abbildung 3: Skizze zur teilvernetzten Problemforschung zwischen Geographie und Verwaltungswissenschaften sowie tangierenden Disziplinen .....	9
Abbildung 4: Akteure im Wirtschaftsgeschehen nach dem Akteursgruppenansatz .....	11
Abbildung 5: Gliederung der Wirtschaftseinheiten .....	12
Abbildung 6: Akteurs- und Austauschbeziehungen .....	14
Abbildung 7: Ziele, strategische Faktoren und Instrumente der kommunalen Wirtschaftspolitik .....	15
Abbildung 8: Relevanz von Standortfaktoren im Herbst 1993 .....	26
Abbildung 9: Phasenskizze der Forschungsdiskurse zur Verwaltung im Standortkontext .....	29
Abbildung 10: Wirkungsorientierte Steuerung in öffentlichen Verwaltungen .....	42
Abbildung 11: Abhängigkeiten der Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität .....	43
Abbildung 12: Modernisierungs- und Leistungslücke der Verwaltungen .....	45
Abbildung 13: Langfristige Entwicklung der kommunalen Kassenkredite.....	53
Abbildung 14: Hierarchie des Standortentscheidungsprozesses bei örtlichen Neuansiedlungen oder Zweigstellenerweiterungen.....	57
Abbildung 15: Stufen des Standortentscheidungsprozesses von Bestandsunternehmen .....	57
Abbildung 16: Bedeutung weicher Standortfaktoren in unterschiedlichen Entscheidungsphasen .....	60
Abbildung 17: Folgen von Unternehmensabwanderungen.....	64
Abbildung 18: Komplexitätsstufen im E-Government .....	71
Abbildung 19: Aufbau der Analysen im Mixed-Methods-Untersuchungsdesign .....	83
Abbildung 20: Dienstleistungsanalysen (Auszug) .....	87
Abbildung 21: Darstellung des Informationsportals zur Studie .....	97
Abbildung 22: Ablaufprocedere der Fremdbildanalyse.....	104
Abbildung 23: Ablaufprocedere der Selbstbildanalyse .....	121
Abbildung 24: SBA: Dauer der Tätigkeit im öffentlichen Dienst.....	129
Abbildung 25: SBA: Aufgewendete Arbeitszeit für unternehmensbezogene Sachverhalte .....	129
Abbildung 26: FBA: Kontaktkanal der Unternehmen zu kommunalen Stellen.....	159
Abbildung 27: FBA/SBA: Kontaktbewertung mit der Stadtverwaltung (IK) .....	161
Abbildung 28: FBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit .....	166

---

Abbildung 29: FBA/SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit .....	169
Abbildung 30: FBA: Servicemuster der Stadtverwaltungen (IK) .....	175
Abbildung 31: SBA: Servicemuster der Stadtverwaltungen (IK) .....	176
Abbildung 32: FBA/SBA: Servicemuster der Stadtverwaltungen (IK) .....	178
Abbildung 33: SBA: Gütekriterien in der Verwaltungskommunikation .....	182
Abbildung 34: FBA: Standortreflexion für künftige Verwaltungsangebote .....	187
Abbildung 35: SBA: Verfügbare Verwaltungsangebote für Unternehmen (IK) .....	190
Abbildung 36: FBA/SBA: Abhängigkeit der Servicebewertung zum Angebot schneller Auskünfte (IK) .....	191
Abbildung 37: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (IK) .....	198
Abbildung 38: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. MA.: Wifö + Vw) .....	200
Abbildung 39: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. MA.Pos.) .....	201
Abbildung 40: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. MA.Berufsjahren) .....	203
Abbildung 41: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. Arbeitsbezug) .....	204
Abbildung 42: SBA: Verwaltungsbeschäftigte ohne Probleme und Hindernisse .....	206
Abbildung 43: SBA: Bekanntheit der allgemeinen Ziele der EU-DLR (IK) .....	209
Abbildung 44: SBA: Bekanntheit der allgemeinen Ziele der EU-DLR (n. MA.Pos.) .....	210
Abbildung 45: SBA: Bedeutung von Wirkungszielen durch die EU-DLR (n. MA.Pos.) .....	211
Abbildung 46: SBA: Bedeutung von Wirkungszielen durch die EU-DLR (Vergleich zu 2009) .....	212
Abbildung 47: SBA: Probleme und Hindernisse bei der EU-DLR-Umsetzung (Vergleich zu 2009) .....	214
Abbildung 48: FBA: Bedeutung der Wirtschaftsförderung (IK) .....	218
Abbildung 49: FBA: Servicebewertung und Bedeutung der lokalen Wirtschaftsförderungen (IK) .....	219
Abbildung 50: FBA: Service- und Kontaktbewertung der Wirtschaftsförderungen (IK) .....	222
Abbildung 51: FBA: Kontaktbewertung zur Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung .....	223
Abbildung 52: FBA/SBA: Einschätzungsvergleich der Kontaktbewertungen zur Wirtschaftsförderung und zur Verwaltung (IK) .....	226
Abbildung 53: FBA: Anteil der gleichzeitigen Kontaktbewertungen von lokaler Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung (IK) .....	228
Abbildung 54: FBA/SBA: Standortrelevante Initiativen der Wirtschaftsförderung .....	232
Abbildung 55: FBA: Bedeutung künftiger Angebote von Wirtschaftsförderungen .....	235



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gemeindliche Steuerkraft zur Kommunalfinanzierung 2009 (IK).....	55
Tabelle 2:	Funktion und Dysfunktion bürokratischer Organisation .....	66
Tabelle 3:	Teilnehmerstädte und Rechtsformen der Wirtschaftsförderungen .....	79
Tabelle 4:	Datenunterschiede bestehender Unternehmensregister/- verzeichnisse.....	106
Tabelle 5:	Übersicht der Beschäftigtenklassen (IK) .....	114
Tabelle 6:	FBA: Auswertung der Ausschöpfungsquote (IK) .....	115
Tabelle 7:	FBA: Abweichungen der Ausschöpfungsquoten (IK).....	116
Tabelle 8:	FBA: Abweichung der Ausschöpfungsquote je Beschäftigtenklasse	117
Tabelle 9:	Einteilung der definierten Branchenklassen nach WZ08-Code .....	118
Tabelle 10:	Branchenverteilung nach BA Statistik & FBA .....	119
Tabelle 11:	FBA: Mittlere Realumsätze der rekrutierten Unternehmen (2009)....	119
Tabelle 12:	FBA: Gesamtumsatz der befragten Unternehmen (2009) .....	120
Tabelle 13:	Erfasste Produktgruppen und -schlüssel (Teilnehmerbereiche) .....	123
Tabelle 14:	Ausschöpfungsquoten der Selbstbildanalyse .....	127
Tabelle 15:	SBA: Position der befragten Verwaltungsmitarbeiter.....	128
Tabelle 16:	Übersicht der Fragen zur Standortbewertung.....	134
Tabelle 17:	Übersicht der Fragen zum Verwaltungskontakt.....	135
Tabelle 18:	Übersicht der nachgefragten Servicekriterien.....	136
Tabelle 19:	Übersicht der Fragen zum Verwaltungsangebot .....	137
Tabelle 20:	Übersicht der Fragen zur inneren Verwaltung .....	138
Tabelle 21:	Übersicht der Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung .....	140
Tabelle 22:	Übersicht der statistischen Befragungsteile.....	140
Tabelle 23:	Übersicht der Interviewleitfragen .....	142
Tabelle 24:	FBA: Bewertung der Wichtigkeit von Standortfaktoren.....	145
Tabelle 25:	FBA: Bewertung des Wirtschaftsstandortes nach Schulnoten.....	147
Tabelle 26:	FBA: Gegenüberstellung der Bewertung und Wichtigkeit von Standortfaktoren.....	148
Tabelle 27:	FBA/SBA: Bewertung und Wichtigkeit von Verwaltungsservices (IK) .....	150
Tabelle 28:	FBA: Potenzielle Unternehmensverlagerung aufgrund schlechter Unterstützung durch die lokale Verwaltung .....	152
Tabelle 29:	FBA: Potenzielle Unternehmensverlagerung aufgrund schlechter Unterstützung durch die lokale Verwaltung (IK) .....	154
Tabelle 30:	SBA: Potenzielle Unternehmensverlagerung wg. schlechter Verwaltungsunterstützung .....	154
Tabelle 31:	SBA: Unternehmensverlagerung wg. schlechter Verwaltungsunterstützung (n. Pos.) .....	155

---

Tabelle 32:	SBA: Unternehmensverlagerung wg. schlechter Verwaltungsunterstützung (IK) .....	156
Tabelle 33:	FBA: Kontakt zur Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung (IK) ...	160
Tabelle 34:	FBA/SBA: Kontaktbewertung mit der Stadtverwaltung (IK) .....	162
Tabelle 35:	FBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (IK).....	167
Tabelle 36:	FBA/SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (n. Rg) .....	168
Tabelle 37:	SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (n. Rg. & Pos.).....	170
Tabelle 38:	FBA: Servicenoten der Stadtverwaltungen.....	172
Tabelle 39:	FBA: Gegenüberstellung der Servicegüte und -bewertung .....	173
Tabelle 40:	FBA/SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (n. Schulnote & Diff.) ..	180
Tabelle 41:	FBA: Relevante Kommunalservices für Standortentscheidungen ....	184
Tabelle 42:	FBA/SBA: Relevante Kommunalservices für Standortentscheidungen.....	186
Tabelle 43:	FBA/SBA: Künftige Verwaltungsangebote.....	189
Tabelle 44:	FBA/SBA: Abhängigkeit der Servicebewertung zum Angebot schneller Auskünfte (IK) .....	193
Tabelle 45:	FBA/SBA: Bedeutung zukünftiger Angebote von Wirtschaftsförderungen .....	238
Tabelle 46:	Optionen der Kundenbeteiligung im Konzeptions-/ Revisionsprozess sowie im Produktionsprozess kommunaler Leistungen.....	260

*Bemerkung zur Wahrung einer geschlechtsneutralen Darstellung*

Die vorliegende Arbeit berücksichtigt das Prinzip des „Gender Mainstreaming“. Zur Sicherstellung des Leseflusses werden die männliche und weibliche Form der Personenbezeichnung jedoch nicht ausgeschrieben, sondern sind in der von ihnen wahrgenommenen Funktionsbeschreibung geschlechtsneutral zu verstehen.

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Nach SCHEDLER / PROELLER (2006: 29) verbinden viele Menschen mit der traditionellen Verwaltung Merkmale der Langsamkeit, Ineffizienz und Unpersönlichkeit. Für privatwirtschaftliche Unternehmen in Deutschland sind diese Merkmale des Serviceangebots öffentlicher Verwaltungen eine reale finanzielle Belastung. Laut einer Untersuchung der BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. (2003: 5) belaufen sich die aufgewendeten Gesamtkosten der deutschen Wirtschaft für Verwaltungskontakte inzwischen auf rund 15 Milliarden Euro jährlich.

Die öffentliche Verwaltung wird jedoch in der klassischen Standortlehre der Wirtschaftsgeographie nicht als eigenständiger Standortfaktor für Unternehmen betrachtet. Im Vordergrund stehen hier traditionelle Standortfaktoren der Transportinfrastrukturen (Autobahnen, Wasserstraßen uwm.) oder der Arbeits- und Absatzmarkt in ihrer Relevanz für Unternehmen (KULKE 2008: 34-38). Die Bedeutung einer optimierten und kundenfreundlichen Verwaltung wird in Zeiten des regionalen und globalen Standortwettbewerbs scheinbar unterschätzt, wenn es darum geht, Unternehmen für einen Standort zu gewinnen oder zu halten. Diese Aussage wurde als Randnotiz auch in Erhebungen zur verwaltungswissenschaftlichen E-Governmentforschung sichtbar (BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. 2003; STEMNER ET AL. 2009: 16-18; WÖRPEL 2009). Während sich die Konzepte des E-Governments maßgeblich mit elektronischen Leistungsangeboten der öffentlichen Verwaltung beschäftigen (VON LUCKE / REINERMANN 2000: 1), findet jedoch der tatsächliche Kontakt zwischen Unternehmen und Verwaltungen noch überwiegend persönlich statt (vgl. *Aussagen zum Verwaltungskontakt*, S. 159).

Abseits von verwaltungspolitischen Versprechen und mancherorts zaghafte Versuche einer Modernisierung der Verwaltungsarbeit steht der grundlegende Wandel zu einer dienstleistungsorientierten und folglich unternehmerfreundlichen Verwaltung allenfalls in den Anfängen. Zahlreiche gesetzliche Vorgaben, lange Bearbeitungszeiten, für Außenstehende unklare Zuständigkeiten und Geschäftsabläufe sowie Einschränkungen bei der zeitlichen und örtlichen Erreichbarkeit sind nur beispielhafte Kritikpunkte der bürokratischen Strukturen öffentlicher Verwaltungen (BOGUMIL / JANN 2009: 136-154). Zusätzlich erschwert das oftmals fehlende Verständnis für unternehmerische Belange den Kontakt zwischen den Unternehmen und Verwaltungen und demzufolge den administrativen Entscheidungsprozess. Abhilfe sollen kommunale Wirtschaftsförderungen schaffen (HAUG 2004: 62), wodurch diese zu wichtigen

Standortakteuren für die Kommunalverwaltung und die örtlichen Unternehmen werden. Doch aufgrund nicht vorhandener Weisungsbefugnisse innerhalb der Verwaltungen ist der Einfluss der Wirtschaftsförderungen auf die Leistungserbringung dieser kommunalen Behörden lediglich im Rahmen ihrer Vermittler- und Koordinatorenrolle möglich (LENTFER 2005: 66). Hierbei begleiten Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen die Unternehmen durch die Verwaltung.

Auf Basis des persönlichen Kontakts von Unternehmensvertretern zur Kommunalverwaltung oder zur kommunalen Wirtschaftsförderung wird die Standortqualität jener Institutionen durch die Gesprächs- und Handlungsbereitschaft ihrer Verwaltungsbeschäftigten für die Unternehmensvertreter direkt erlebbar (ICKS / RICHTER 2002: 99). Subjektive Serviceerwartungen an die Leistungserbringung der Verwaltung können folglich die Standortbewertungen von Unternehmen beeinflussen. Ein schlechter Eindruck beim Erstkontakt von potenziellen Wirtschaftsinvestoren oder ein negatives Qualitätsniveau bei Bestandsunternehmen könnten demnach eine unmittelbare Wirkung auf die Standortentscheidungen von Unternehmen haben.

Diese offensichtliche Brisanz erfordert es, die kommunale Verwaltung und ihre Wirtschaftsförderung aus mehreren Perspektiven neu zu analysieren: Eine theoretische Perspektive muss klären, welche Rolle die öffentliche Verwaltung bislang in der Auseinandersetzung um Standortfaktoren einnimmt (Theoriebild). Des Weiteren ist es notwendig zu hinterfragen, welchen Stellenwert speziell die Kommunalverwaltung und die kommunale Wirtschaftsförderung bei der Standortzufriedenheit von Bestandsunternehmen einnehmen (Fremdbild). Ferner ist es von besonderer Relevanz, inwiefern sich die kommunalen Beschäftigten ihrer mutmaßlichen Bedeutung für die Unternehmen bewusst sind (Selbstbild). Die Untersuchung dieser Zusammenhänge ergibt folglich eine multiperspektivische Analyse aus Theorie-, Fremd- und Selbstbild vor einem interdisziplinären Hintergrund aus verwaltungswissenschaftlichen und wirtschaftsgeographischen Gesichtspunkten.

## 1.2 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise

Der Analyse der oben aufgezeigten Problemstellung wird zunächst eine thematische Einordnung in das Netz wissenschaftlicher Disziplinen sowie eine theoretisch-deskriptive Aufarbeitung der bisherigen Forschungsansätze vorangestellt. Gegenstand dieser ersten Untersuchung sind die **Analysen des aktuellen Forschungsstandes und der theoretischen Grundlagen** aus verwaltungswissenschaftlicher und geographischer Perspektive. Das avisierte Arbeitsziel besteht in einer theoriegeleiteten Präzisierung der Wirkung von öffentlichen Verwaltungen als Standortfaktor für privatwirtschaftliche Unternehmen.

Diese interdisziplinäre Erörterung wird anschließend verfeinert, um die Wirkung der öffentlichen Dienstleistungserbringung an kommunalen Wirtschaftsstandorten validieren zu können. Gegenstand dieses zweiten Untersuchungskomplexes ist die **empirische Überprüfung der Standortrelevanz von Kommunalverwaltungen und lokalen Wirtschaftsförderungen** für die örtlichen Unternehmen.

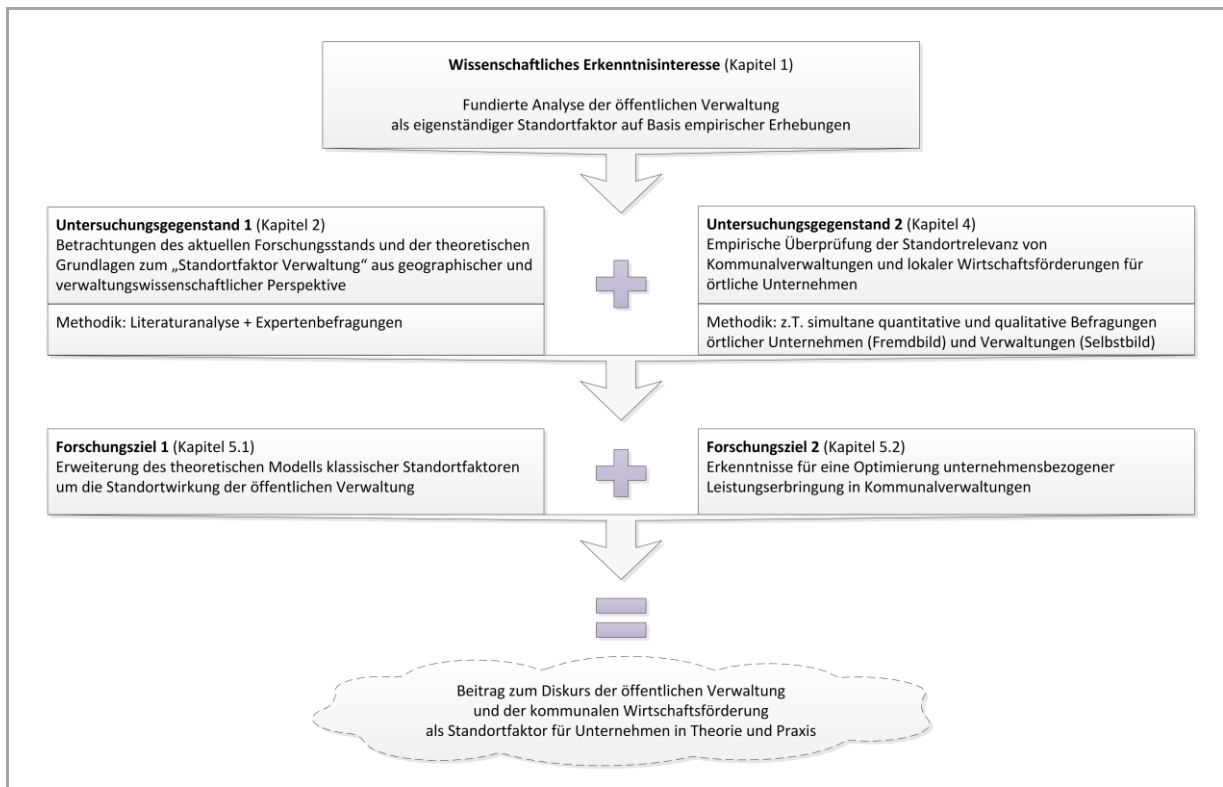
Beide Untersuchungen (Forschungsstand und Standortrelevanz) tragen zu folgendem zentralen Ziel der Arbeit bei:

**Eine wissenschaftlich fundierte Analyse der öffentlichen Verwaltung als eigenständiger Standortfaktor auf Basis empirischer Erhebungen.**

Dieses wissenschaftliche Erkenntnisinteresse basiert auf der Betrachtung der Interaktionsbeziehung und Leistungserbringung durch die öffentliche Kommunalverwaltung sowie ihrer jeweiligen Wirtschaftsförderungen gegenüber Unternehmen und beinhaltet dabei zwei Forschungsziele:

- 1) Erweiterung des Modells klassischer Standortfaktoren um die Standortwirkung der öffentlichen Verwaltung (theoriegeleitetes Ziel)
- 2) Erkenntnisse für eine Optimierung unternehmensbezogener Leistungserbringung in Kommunalverwaltungen (praxisorientiertes Ziel)

Abbildung 1: Untersuchungsgegenstand, Forschungsziel und methodisches Vorgehen



Quelle: eigene Darstellung 2012

Um die Forschungsziele zu erreichen, wird eine komplexe methodische Vorgehensweise realisiert, die der oben dargestellten Interdisziplinarität und der Akteurspezifität zwischen Unternehmens- und Verwaltungsperspektive gerecht wird. Die umfangreichen Analysen des aktuellen Forschungsstandes und der theoretischen Grundlagen werden aus grundsätzlichen Literatursichtungen und zusätzlichen qualitativen *Expertenbefragungen* (S. 84) zusammengesetzt. Die methodische Grundlage der anschließenden empirischen Überprüfungen zur Standortrelevanz von Kommunalverwaltungen und lokalen Wirtschaftsförderungen bildet eine *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82). Hierbei werden teilstandardisierte Simultanbefragungen von Unternehmen (Fremdbild) und Verwaltungen (Selbstbild) mit den Ergebnissen der oben genannten qualitativen Expertenbefragungen gekreuzt und durch eine qualitative *Interviewbefragung* (S. 101) ausgewählter Unternehmen erweitert. Diese systematische Kombination aus qualitativ- und quantitativ-formalisierten Auswertungsstrategien bietet besondere Möglichkeiten, die Erklärungskraft und Generalisierbarkeit der Aussagen zu steigern (TASHAKKORI / TEDDLIE 1998; HOLLSTEIN 2010: 464; HUSSY ET AL. 2010: 278-281). Detaillierte Informationen zur Anlage der empirischen Analysen befinden sich auf den Seiten 82-103.

Durch diese ganzheitliche Verfahrensweise und durch die vorgelegten Ergebnisse dieser Studie soll eine neue fachliche Diskussion der öffentlichen Verwaltung und auch der kommunalen Wirtschaftsförderung als Standortfaktor für Unternehmen angeregt werden. Hierdurch eröffnen sich vielfältige Anknüpfungspunkte zu Theorien von Standortfaktoren sowie zur Praxis der Standortplanung privatwirtschaftlicher Unternehmen unter Einfluss von Kommunalverwaltungen und kommunalen Wirtschaftsförderungen.

### 1.3 Thematische Abgrenzung

Entsprechend der Zielsetzung schließt das zentrale Erkenntnisinteresse die öffentliche Kommunalverwaltung und ihre jeweiligen Institutionen für kommunale Wirtschaftsförderung ein und grenzt sich zur staatlichen Verwaltung (Länder- und Bundesebene) ab. Diese thematische Abgrenzung erfolgt, weil in den Kommunen laut Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) mit knapp 80% der Verwaltungsdienstleistungen der Großteil der Kommunikation und Interaktion zwischen Unternehmen und den Kommunalverwaltungen stattfindet (KGSt 2008a: 6; HEINZ 2008: 166)<sup>1</sup>. In diesem Zusammenhang werden zunehmend die steigenden Bürokratiekosten für Unternehmen bemängelt (BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. 2003: 5). Leider beziehen sich die bisherigen Prozessuntersuchungen überwie-

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Welche Verwaltungsbereiche auf kommunaler Ebene in Interaktion mit Unternehmen stehen und in dieser Arbeit berücksichtigt werden, zeigt *Tabelle 13* auf S. 87.

gend auf die Kommunikation mit Landesverwaltungen (INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG 2006) und können dadurch an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden. Abseits jener ökonomisch getriebenen und meist auf Branchen oder bestimmten Verwaltungsebenen isolierten Untersuchungen fehlt es an einer grundlegenden Betrachtung der Kommunikationswahrnehmung in der Interaktion von Unternehmen und öffentlichen Kommunalverwaltungen.

In der vorliegenden Studie wird daher die grundsätzliche Einschätzung der Kommunalverwaltung und der kommunalen Wirtschaftsförderungen durch die Unternehmen (Kundenperspektive) und die Verwaltungen (Selbstperspektive) untersucht. Diese Analyse impliziert die Frage, inwiefern diese öffentlichen Einrichtungen überhaupt einen Standortfaktor für Unternehmen darstellen und welche Einflüsse diesen Faktor bestimmen. Der entsprechende Untersuchungsbereich grenzt dabei die ökonomischen Wirkungen der öffentlichen Verwaltung als wirtschaftlicher Auftraggeber und personeller Arbeitgeber aus. Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich vielmehr mit der Erbringung öffentlicher nicht-materieller Dienstleistungen. Die entsprechenden Einflussgrößen und Standortkriterien sind hierbei ebenso vielfältig wie das Standortwahlverhalten von Unternehmen im Sinne der klassischen Standortlehre (vgl. hierzu unter anderem PIEPER 1994; SALMEN 2001; MAIER / TÖDTLING 2006).

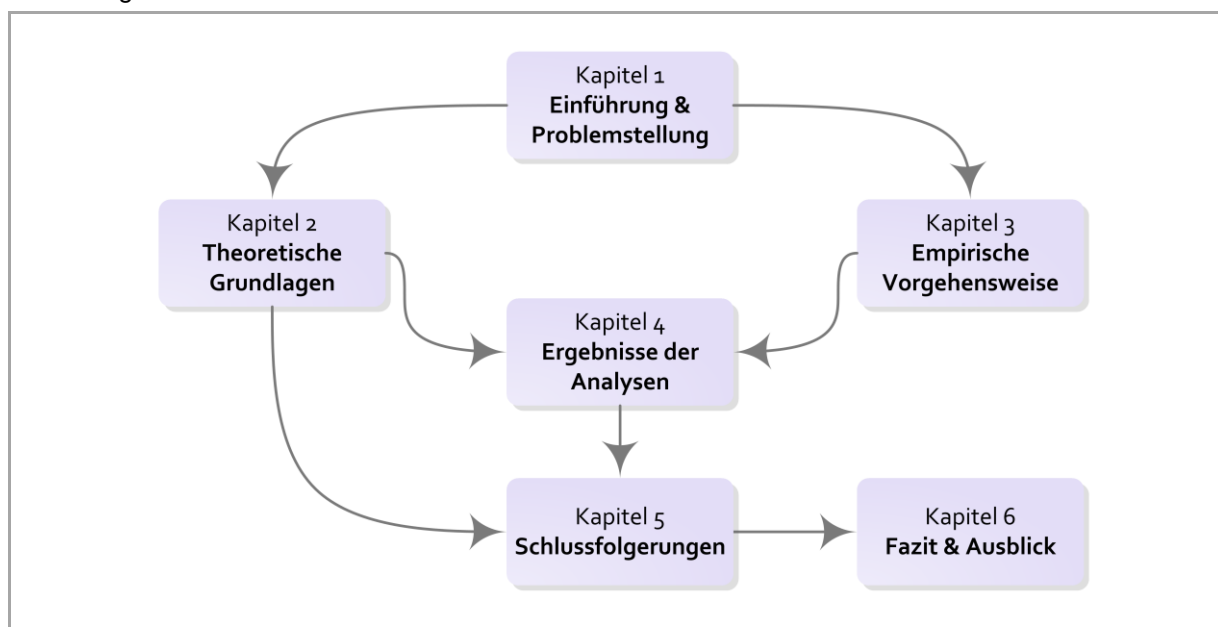
Aus der Vielzahl von räumlichen, zeitlichen, ökonomischen, juristischen sowie gefühlten Faktoren werden daher jene Determinanten betrachtet, die den Akt der Leistungserbringung öffentlicher Kommunalinstitutionen ausmachen und nicht durch die Gesetzgebung beeinflusst werden. Unter anderem sind hierunter freiwillige institutionalisierte Aufgaben der Kommunen wie die Wirtschaftsförderungen zu verstehen. Aber auch teilsubjektive Faktoren in der Wahrnehmung der Dienstleistungserbringung, die unter anderem mit den Attributen Freundlichkeit, Bearbeitungszeit, Transparenz oder Verständlichkeit verbunden sind, zählen hierzu. Ferner werden auch Aspekte betrachtet, die jene zuvor erwähnten Faktoren beeinflussen; Probleme und Hindernisse der inneren Verwaltung bei der Leistungserbringung dieser öffentlichen Institutionen sowie die Analyse der Wahrnehmung des Kontakts zwischen den kommunalen Stellen und den Unternehmen am Wirtschaftsstandort sind Beispiele hierfür. Somit rücken die Interaktionsbeziehung und Leistungserbringung gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen durch die öffentliche Kommunalverwaltung in den Fokus der Betrachtungen. Institutionen der quasi öffentlichen Wirtschaftsverwaltung, wie Kommunalbetriebe der Wasserwirtschaft, Bauhöfe oder ähnliche werden dabei ausgeklammert. Eine Ausnahme bilden in diesem Zusammenhang die zum Teil als GmbH oder Eigenbetrieb bewirtschafteten kommunalen Wirtschaftsförderungen. Diese erfüllen für die Unternehmen eine wichtige Rolle und müssen daher als einflussreicher Standortakteur Beachtung finden (vgl. Abschnitt *Kommunale Wirtschaftsförderung*, S. 16).

Im Gegensatz zu anderen Standortstudien werden branchenspezifische Anforderungen auf der Unternehmensseite, beispielsweise der Industrie, dem Handwerk oder dem Dienstleistungssektor, ausgeklammert. Durch dieses Vorgehen soll zunächst der Gleichbehandlungsgrundsatz (siehe hierzu auch WIMMER 2010: 177; SCHMIDT-ABMANN 2006: 277, 312-314) des Unternehmers vor der deutschen Administration Beachtung finden, wie er durch Artikel 3, Absatz 1 im Grundgesetz im Allgemeinen definiert ist. Ferner werden kulturelle (Tourismus, Kultur etc.) und soziale Standortfaktoren (Kindergärten, Schulen und weitere) des unscharf abgegrenzten öffentlichen Sektors von der Betrachtung als Standortfaktor ausgenommen, sodass die Erbringung der Kernleistungen im Fokus der Analysen zur öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen steht (vgl. *Erbringungskritik*, S. 65).

## 1.4 Aufbau und Argumentationslinie der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel, bestehend aus einer thematischen Einführung (1), den theoretischen Grundlagen (2), der empirischen Vorgehensweise (3) sowie der Erarbeitung entsprechender Ergebnisse (4) und Schlussfolgerungen (5). Ein abschließendes Fazit (6) rundet die Arbeit ab und blickt auf mögliche Vertiefungen des Forschungsthemas.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung 2012

Die obenstehende Abbildung zeigt den Aufbau der Arbeit im Überblick. Im Detail enthalten die Kapitel folgende Aspekte: Im Rahmen der thematischen *Einführung* bein-



hält Kapitel 1 die Darstellung der Forschungsziele, der methodischen Vorgehensweise und der thematischen Abgrenzung der Forschungsfrage (S. 1).

Kapitel 2 erörtert die *theoretischen Grundlagen* (S. 8) und zeigt zunächst eine interdisziplinäre Einordnung und einen Überblick zum aktuellen Forschungsstand. Anschließend werden notwendige Grundbegriffe und Wechselwirkungen der betrachteten Forschungsobjekte dargestellt. Ferner wird im Rahmen einer theoriegeleiteten Erfassung der räumlichen Wirkungsperspektiven eine Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands angestrebt. Die Analyse aktueller Theorieansätze der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung und relevanter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen erweitert dies. Zusammen mit den vorangegangenen Erkenntnissen werden diese Feststellungen zur Beschreibung der kommunalen Akteure im Standortkontext herangezogen, um daraus Hypothesen für die Felduntersuchungen abzuleiten.

In Kapitel 3 „*Konzeption, Durchführung und Inhalte der empirischen Analysen*“ folgt zunächst die detaillierte Vorstellung der Untersuchungsmethodik (S. 78). Anschließend werden umfassende und akribische Erläuterungen des empirischen Ansatzes und der Feldphase betrachtet, um eine spätere Weiternutzung der ausgeklammerten Erhebungsdaten methodisch zu fundieren. Darauf folgt die Darstellung der *Befragungsbestandteile* (S. 130).

Die *Aufarbeitung der empirischen Ergebnisse* entlang der zuvor aufgestellten Hypothesen erfolgt in Kapitel 4 (S. 143). Hier werden Betrachtungen zur Standortbedeutung der Kommunalverwaltung, zum Verwaltungsservice als Standortmerkmal und damit einhergehenden Aspekten der inneren Verwaltung sowie Analysen zur Relevanz und zum Angebot der kommunalen Wirtschaftsförderung durchgeführt.

Auf Basis der Kernaussagen zu den einzeln empirisch erörterten Hypothesen und den Erkenntnissen der theoretischen Grundlagen beinhaltet Kapitel 5 zentrale *Schlussfolgerungen* zum theoretischen Diskurs der Standortfaktoren als auch jeweilige Handlungsempfehlungen für praktische Umsetzungsmöglichkeiten (S. 244).

Kapitel 6 fasst die Arbeit mit einem *Fazit und Ausblick* zusammen und liefert Hinweise auf herausgefilterte Forschungsdesiderate (S. 261).

## 2 Theoretische Grundlagen

Die Betrachtung der theoretischen Grundlagen beginnt mit einer thematischen Einordnung des Forschungsgegenstands in den interdisziplinären Betrachtungskontext aus Verwaltungswissenschaft und Geographie (S. 8). Darauf aufbauend werden wichtige Grundbegriffe und Zusammenhänge aus beiden Disziplinen erläutert (S. 10), um diese zur verständlichen Einordnung in eine inhaltliche Analyse zum aktuellen Forschungsstand sowie in einen kurzen Abriss der Betrachtungshistorie zur öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor einfließen zu lassen (S. 28). Anschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit aktuellen Theorieansätzen der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung, die auch eine Betrachtung von weiteren relevanten Ursachen kommunaler Veränderungsprozesse aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive beinhaltet (S. 37). Abschließend werden die bis dahin gesammelten Erkenntnisse in eine standortbezogene Betrachtung kommunaler Akteure überführt (S. 55), welche die Basis für eine entsprechende Ableitung von Hypothesen bildet (S. 75).

### 2.1 Vorbemerkung zum interdisziplinären Forschungshintergrund

Die Grundlage für eine konzeptionelle Behandlung der Kommunalverwaltung und Wirtschaftsförderung als Standortfaktor für Unternehmen bildet das moderne Wissenschaftsparadigma eines interdisziplinären und integrativ ausgelegten Untersuchungsaufbaus. Dabei verlangt der Untersuchungsgegenstand „Verwaltung“ eine Betrachtung aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive und die Bezugnahme auf den Begriff „Standortfaktor“ wiederum eine Einordnung in geographische Zusammenhänge. Die darüber hinausgehende Analyse des Einflusses kommunaler Wirtschaftsförderungen zeigt bereits eine deutliche Verbindung zwischen beiden Disziplinen, denn Wirtschaftsförderungen werden sowohl in der Verwaltungswissenschaft als auch in der geographischen Teildisziplin Wirtschaftsgeographie ausführlich betrachtet. Letztere stellt außerdem die umfassendste Auseinandersetzung mit der betrieblichen Betrachtung von räumlichen Orten als Wirtschaftsstandorte dar.

Die beleuchteten Hauptdisziplinen aus Verwaltungswissenschaft und Geographie stehen dabei nicht zusammenhangslos im Analysekontext. Vielmehr ist eine vernetzte Problemforschung zu beobachten, die sich in den letzten zwei Dekaden sehr stark ausdifferenziert hat<sup>2</sup>. Hierdurch ist ein komplexes Netz von tangierenden Teildisziplinen entstanden, die aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaft, Geographie, Poli-

---

<sup>2</sup> Anmerkung: siehe hierzu beispielhaft die Steigerung der Komplexität in den schematischen Darstellungen von HAGGETT / HARTMANN (1991: 750) über BATHELT / GLÜCKLER (2002: 21) zu BATHELT / GLÜCKLER (2012: 32).



perspektivische Betrachtungsweise. Dabei werden unterschiedliche wirtschafts-, sozial- oder politikwissenschaftliche Konzeptionen in die Theoriebildung und die Analysen einbezogen. „Hierdurch entsteht ein heterodoxes Geflecht aus Ansätzen, die verschiedene Zugänge zur Lösung komplexer Probleme in räumlicher Perspektive ermöglichen und dabei zugleich nebeneinander als auch zueinander in Beziehung stehen“ (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 38). Durch den Einbezug der Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung für Unternehmen erhält die Analyse eben jenen komplexen, akteursspezifischen und standortbezogenen Zusammenhang. Hoheitliches Handeln kommunaler Verwaltungen wird hierzu vor allem in seiner Wirkung auf die Gemeinde als Wirtschaftsstandort betrachtet.

## **2.2 Grundbegriffe und Wechselbeziehungen**

Für die Erörterung der aufgezeigten Fragestellungen zur öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor sind einige Grundbegriffe in Anlehnung an die oben eingegrenzten Disziplinen aus relationaler Wirtschaftsgeographie und verwaltungswissenschaftlicher Perspektive zu beschreiben. Entsprechend der Zielsetzung dieser Forschungsarbeit ist hierfür vor allem das Handeln als Interaktionsmoment zwischen den beteiligten Akteuren an einem Wirtschaftsstandort von Interesse. Auch wenn durch die Interaktion verschiedener Unternehmen ökonomische Produktionsprozesse entlang einer Wertschöpfungskette entstehen, sind die normativen Rahmenbedingungen an den Wirtschaftsstandorten letztlich in die regionalen Interaktionsprozesse und Entwicklungszusammenhänge eingebettet (in Erweiterung zu a.a.O.: 49-50). Hierauf basiert die vorliegende Untersuchungsperspektive zwischen den Akteursebenen der Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung an einem Wirtschaftsstandort, welche nachfolgend als verwendete Grundbegriffe beschrieben werden.

### **2.2.1 Wirtschaftsstandort**

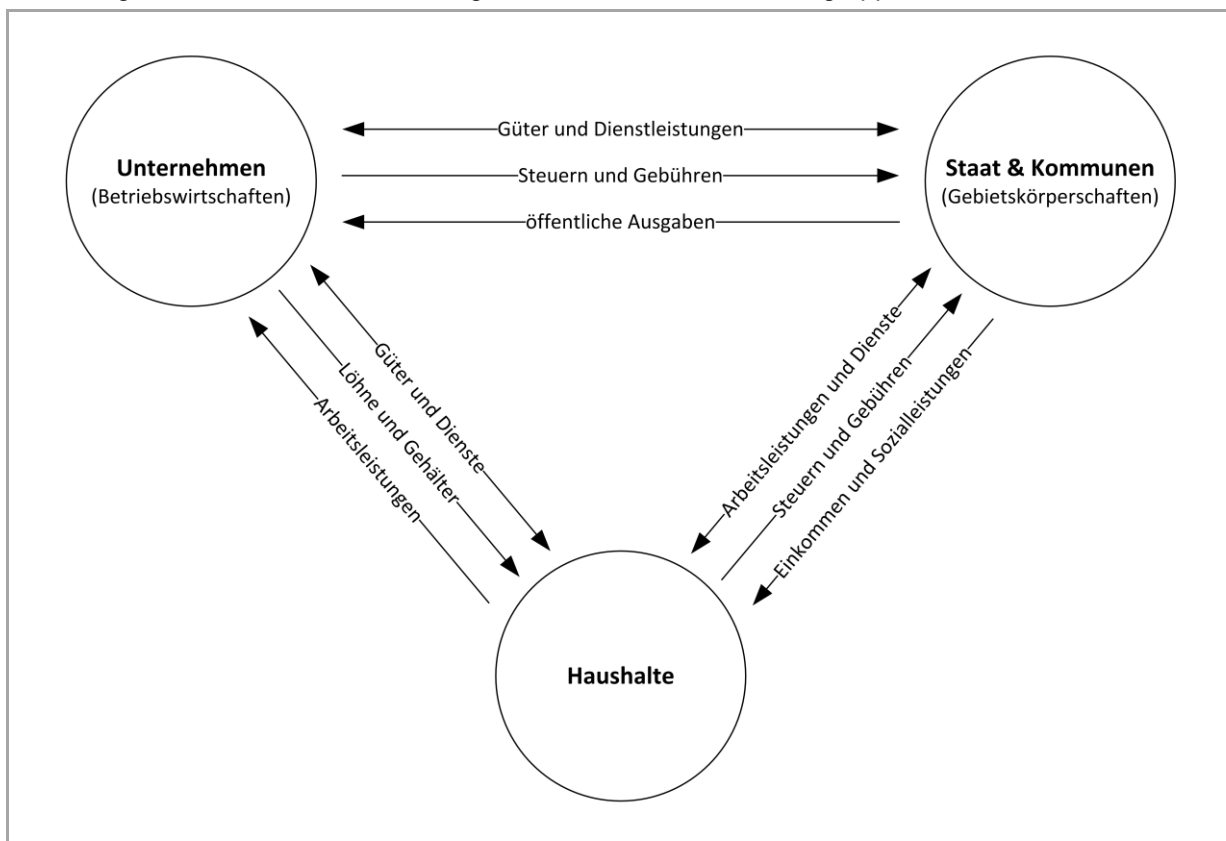
Ein zentrales Element der vorliegenden Betrachtungen bildet der Begriff des Wirtschaftsstandorts. Im Kern definiert sich dieser aus der geographischen Standort- und Raumwirtschaftslehre, in der sich ein Standort als Ort wirtschaftlicher Aktivität beschreibt (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 78; KULKE 2008: 17). Da hierbei verschiedene räumliche Maßstabsebenen (lokal, regional, national, supra-national und global) zur Anwendung kommen, ist der Standortbegriff relativ zu seiner räumlichen Interpretation zu verstehen (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 78-79). Der „Standort Deutschland“ wird beispielsweise häufig im supra-nationalen oder globalen Kontext genannt. Für den vorliegenden Rahmen erfolgt die Verwendung des Standortbegriffs im Zusammen-

hang mit kommunalen Gebietskörperschaften, insbesondere mit der den Analysen zugrunde liegenden Stadt als Ort ökonomischer Aktivität.

### 2.2.2 Akteursebenen

Die Betrachtung von Wirtschaftsstandorten beinhaltet eine Auseinandersetzung mit den örtlich vorherrschenden Einflussgrößen, die durch eine Verflechtung der Aktivitäten der jeweiligen Akteure am Wirtschaftsstandort beschrieben werden. Dieser so genannte Akteursgruppenansatz untersucht dabei die Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Akteursgruppen. Zu diesen zählen die Unternehmen als Produzenten, die Haushalte als Konsumenten und der Staat (Bund und Länder) sowie die Kommunen als Gebietskörperschaften (in Anlehnung an SEDLACEK 1994: 1-3; MAIER / TÖDTLING 2006: 9-14; KULKE 2008: 18-19). In nachfolgender Abbildung 4 sind die jeweiligen Wechselbeziehungen auf Basis von materiellen und immateriellen Leistungen zwischen den Akteuren veranschaulicht.

Abbildung 4: Akteure im Wirtschaftsgeschehen nach dem Akteursgruppenansatz



Quelle: eigene Darstellung 2012 in Anlehnung an SEDLACEK (1994: 3)

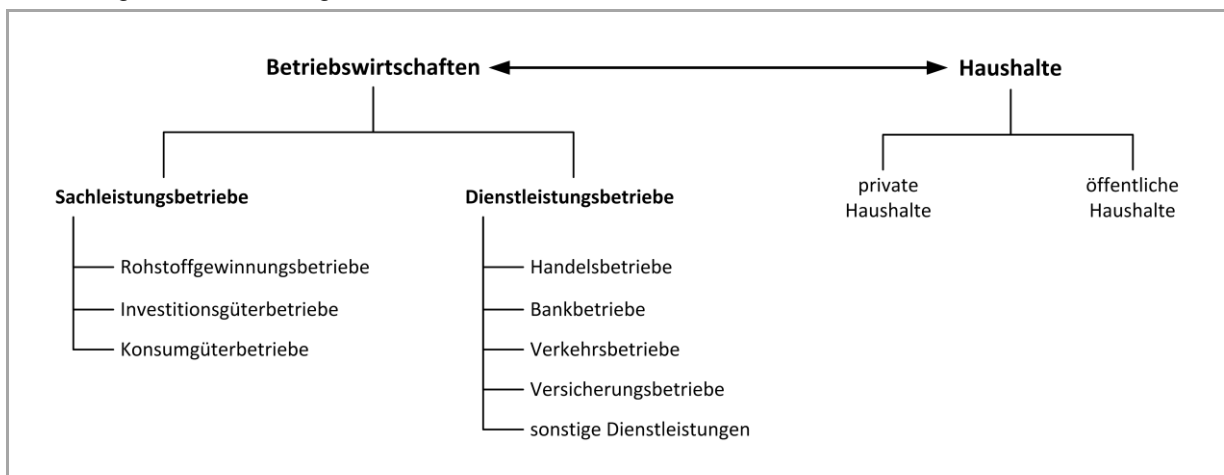
Für die weitergehende Betrachtung sind vor allem die Wechselbeziehungen zwischen den kommunalen Gebietskörperschaften und den Unternehmen am jeweiligen Wirtschaftsstandort von Interesse. Die Unternehmen haben durch ihre Wahlfreiheit

eines Wirtschaftsstandortes eine herausragende Bedeutung für die räumliche Struktur und Dynamik ökonomischer Aktivitäten (MAIER / TÖDTLING 2006: 9) und den daraus resultierenden räumlichen und organisatorischen Verflechtungen (KULKE 2008: 33), weshalb diese Akteure nun jeweils näher erläutert werden.

### 2.2.2.1 Unternehmen

Im vorliegenden Fall werden als Unternehmen die Begriffe private Betriebswirtschaften sowie privatwirtschaftliche Unternehmen verstanden und im Kontext eines marktwirtschaftlichen Gesellschaftssystems verwendet. Der gebrauchte Unternehmensbegriff spiegelt damit die Charakteristik des europäischen und auch des deutschen Wirtschaftsmarktes wider. Zu den Unternehmen zählen alle Organisationen mit erwerbswirtschaftlichen Zielen, welche frei über die selbst zu erbringenden Leistungen entscheiden und sich das Prinzip des privaten Eigentums zu Nutze machen (in Anlehnung an DOMSCHKE / SCHOLL 2008: 5). Nach BATHELT / GLÜCKLER ist demzufolge ein Unternehmen „eine wirtschaftliche Organisation, die in der geplanten Verfolgung eines Unternehmensziels wie z. B. Marktführerschaft, Gewinnsteigerung, Beschäftigungssicherung oder Produktverbesserung eine spezifische Koordination von Forschungs-, Entwicklungs-, Produktions- und Verwaltungstätigkeiten durchführt und auf eine bestimmte Menge von Standorten, Betriebsstätten und Arbeitsplätzen verteilt“ ist (BATHELT / GLÜCKLER 2002: 29). Als produzierende Betriebswirtschaften stehen den Unternehmen auf der Seite der Konsumenten die privaten und öffentlichen Haushalte gegenüber, wie nachfolgende vereinfachte Übersicht darstellt.

Abbildung 5: Gliederung der Wirtschaftseinheiten



Quelle: eigene Darstellung 2012 nach SEDLACEK (1994: 2)

Bereits die hier abgebildete beispielhafte Untergliederung von Unternehmen zeigt, wie komplex eine mögliche Kategorisierung in der Realität wird. Beispielsweise werden Unternehmen sowohl nach ihrer Größe laut Mitarbeiterzahl, nach ihrem wirtschaftlichen Umsatz oder der Bilanzsumme als auch nach ihrer zugehörigen Branche

klassifiziert (MAIER / TÖDTLING 2006: 12-14). Im europäischen Markt definiert die Europäische Kommission hierfür eigens eine Abgrenzung, nach der Unternehmen als jeweils klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) bezeichnet werden dürfen. Ziel dieser KMU-Definition ist beispielsweise die Ein- und Abgrenzung von förderberechtigten Unternehmen für Finanzierungsmöglichkeiten (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2006). Ferner steht für statistische Zwecke ein detaillierter Branchenkatalog nach Aspekten der Angebots- und Produktionserzeugnisse zur Verfügung, welcher mit aktuell 99 Oberkategorien ein umfassendes System der amtlichen Wirtschaftszweigklassifikation bildet, dem sogenannten WZ08-Code (vgl. hierzu STATISTISCHES BUNDESAMT 2008). Dieser findet unter anderem Anwendung in der Arbeitsmarktstatistik.

Im Sinne der hier zugrunde gelegten relationalen Wirtschaftsgeographie und vor dem Hintergrund des Gleichbehandlungsgrundsatzes (vgl. *Thematische Abgrenzung*, S. 4) werden in die empirischen Betrachtungen weder die Branche noch eine bestimmte Unternehmensgröße als Ausgangspunkt der Untersuchungen gewählt. Vielmehr wird die Stellung der Unternehmen als Akteur innerhalb einer beziehungsweise Wertschöpfungskette betrachtet (in Anlehnung an BATHELT / GLÜCKLER 2012: 40 und KULKE 2008: 33, 48-49). Die Unternehmen betreiben in ihrem betriebswirtschaftlichen Lebenszyklus von der Gründung bis zur Schließung des Betriebs verschiedene, jedoch normativ immer gleichberechtigte, Interaktionsbeziehungen mit den örtlich zuständigen Stellen der öffentlichen Verwaltung (ICKS / RICHTER 2002: 87). Aus diesem Grund ist eine Unterscheidung nach oben genannten Kriterien für die vorliegenden Untersuchungen nicht von vorrangigem Interesse.

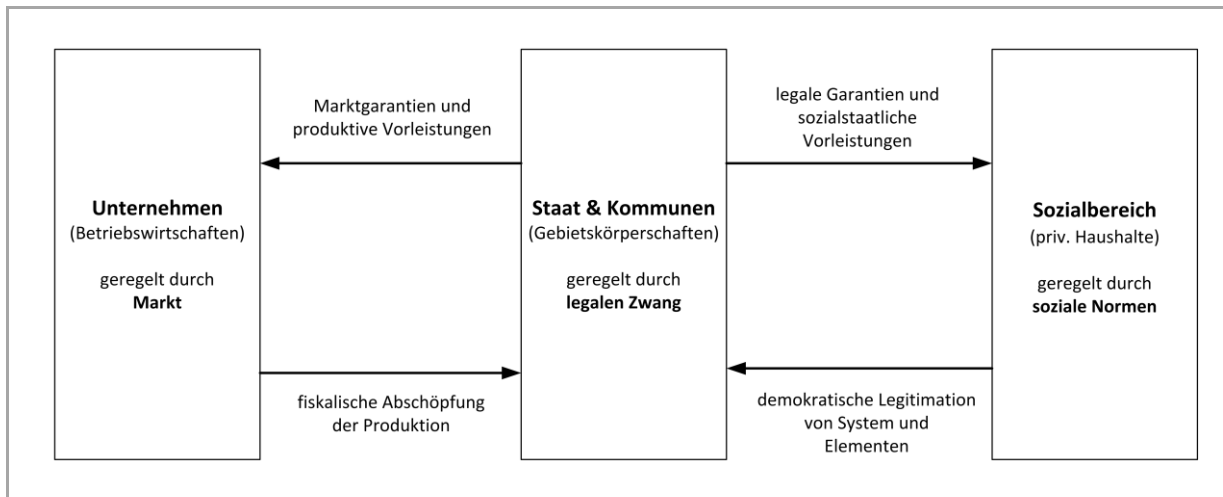
#### 2.2.2.2 Staat und Öffentliche Verwaltung

Im gesellschaftlichen Beziehungsgefüge zwischen den Standortakteuren nehmen Gebietskörperschaften unter anderem die Rolle einer normativen Regulation der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen innerhalb und zwischen den Akteursebenen ein. Darüber hinaus stellt der Staat durch seine öffentlichen Haushalte auch ein beachtliches wirtschaftliches Gewicht in einer Gesellschaft dar (SEDLACEK 1994: 3). Diese Rolle wird in der vorliegenden Betrachtung jedoch nicht weiter verfolgt (vgl. *Thematische Abgrenzung*, S. 4).

Wie Abbildung 6 zeigt, werden die hoheitliche Aufgabe und auch die politisch entwickelten Rahmenbedingungen des administrativen Handelns durch Wahlen der Bürger (Sozialbereich) demokratisch legitimiert (SCHEDLER / PROELLER 2006: 7). Somit regelt ein legaler Zwang die staatliche und kommunale Organisation, welcher wiederum die demokratisch entwickelten Rahmenbedingungen des administrativen Handelns durch die öffentliche Verwaltung definiert. Auf Basis dieser Legitimation ordnet der Staat mit Hilfe der öffentlichen Verwaltung das Wirtschaftsgeschehen (SEDLACEK

1994: 3; KULKE 2008: 48) und beeinflusst hierdurch die Unternehmensorganisation in ihrer Entwicklung (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 50). Hierzu gehören beispielsweise Eigentums Garantien, Handels- und Gewerbefreiheiten als auch die Marktregulierung (SCHEDLER / PROELLER 2006: 8). Mit der fiskalischen Abschöpfung der privaten Produktionsgewinne (Steuerabgaben) sichert der Staat seine materielle Existenz<sup>3</sup> und finanziert die Leistungen für den Sozialbereich und die produktiven Vorleistungen für die Wirtschaft (a.a.O.: 7-8).

Abbildung 6: Akteurs- und Austauschbeziehungen



Quelle: eigene Darstellung 2012 in Anlehnung an SCHEDLER / PROELLER (2006: 7) und LINDER (1983: 325)

Der für die vorliegende Arbeit verwendete Begriff der „öffentlichen Verwaltung“ umfasst vornehmlich Einrichtungen mit hoheitlichen Aufgaben (hoheitliche Verwaltung) und schließt die sogenannte Wirtschaftsverwaltung aus (vgl. zur Strukturdifferenzierung auch FRIEDRICH 1976: 36-40). Ferner begrenzt sich der Untersuchungsraum auf die Kommunalverwaltung, zu denen nach BOGUMIL / JANN Gemeinden, kreisfreie Städte, kreisangehörige Städte und Landkreise gehören. Überdies sind sie im "Rahmen der föderalstaatlichen Ordnung der Bundesrepublik [...] als Träger der grundgesetzlich garantierten kommunalen Selbstverwaltung (Art. 28, Abs. 2 GG) eine eigene Ebene im Verwaltungsaufbau. In ihrem Gebiet sind sie grundsätzlich die Träger der gesamten örtlichen öffentlichen Verwaltung" (BOGUMIL / JANN 2009: 103).

Wie oben erwähnt, üben öffentliche Verwaltungen im Rahmen ihres demokratisch legitimierten Auftrags standort- und raumbezogene Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen aus (SEDLACEK 1994: 92). Diese können den Wirtschaftsstandort aus unternehmerischer Perspektive sowohl begünstigen als auch benachteiligen und folglich Auswirkungen auf mögliche Standortentscheidungen von Unternehmen haben. Nach SELDACEK (1994: 92-93) verfolgt die staatliche Ebene hierbei Maßnahmen der Au-

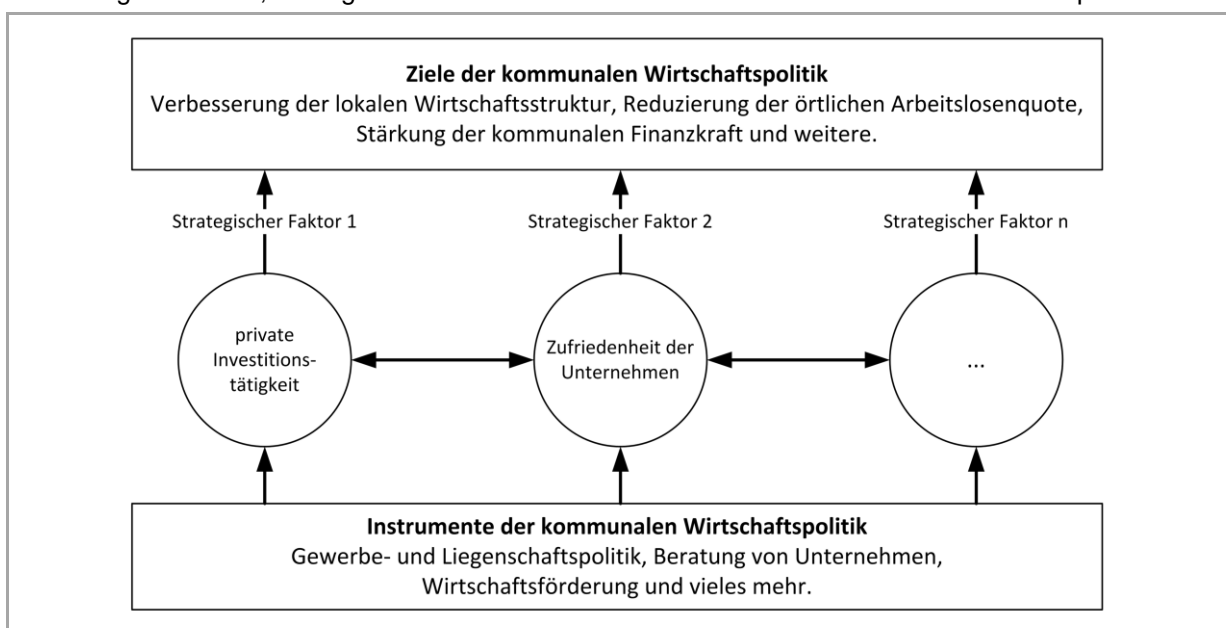
<sup>3</sup> Anmerkungen: Welche lokalen und regionalen Wechselwirkungen bei einem Wegfall von Steuereinnahmen an Wirtschaftsstandorten entstehen können, vertieft ein Beispiel in SCHÄTZL (2003: 162).



ßenhandels- und Entwicklungs- (mondial) sowie Wirtschaftspolitik (national), die kommunale Ebene bedient sich dagegen der Möglichkeiten kommunaler Wirtschaftspolitik durch Gewerbepolitik und der *kommunalen Wirtschaftsförderung* (S. 16).

Nach BLUME wird die gebietskörperschaftliche Ebene der Kommunen als kleinste hoheitliche Einheit auch in Zukunft eine sehr zentrale Rolle bei der Ausgestaltung einer wettbewerbsorientierten Wirtschaftspolitik einnehmen (BLUME 2003: 86). Aus diesem Grund konzentriert sich in gleicher Weise auch die vorliegende Arbeit auf den Handlungsspielraum der Kommunalverwaltung, insbesondere auf die Institutionen der Stadtverwaltungen und der kommunalen Wirtschaftsförderungen. Dieses Vorgehen folgt der grundsätzlichen Annahme, dass kommunale Wirtschaftspolitik aus einzelwirtschaftlicher Sicht umso erfolgreicher sein wird, je mehr es ihr gelingt, durch die Optimierung verschiedener Standortbedingungen eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie einzuschlagen und somit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der bestehenden Unternehmen zu erreichen (in Anlehnung an BLUME 2003: 87). Durch die Instrumente der kommunalen Wirtschaftspolitik, welche zum Beispiel die Liegenschaftspolitik, die Beratung der Unternehmen und vor allem auch die kommunale Wirtschaftsförderung im Ganzen umfassen, können die jeweiligen wirtschaftlichen Bedingungen eines Standorts strategisch beeinflusst werden. Mittels dieser können die Zufriedenheit und ferner die Investitionsfähigkeit sowie weitere produktionsfördernde Faktoren positiv beeinflusst werden, was wiederum der Zielerreichung kommunaler Wirtschaftspolitik dient. Diese umfassen, wie auch in nachfolgendem Schema dargestellt wird, zum Beispiel die Verbesserung der lokalen Wirtschaftsstruktur, die Reduzierung der örtlichen Arbeitslosenquote oder auch die Stärkung der kommunalen Finanzkraft (a.a.O.: 27).

Abbildung 7: Ziele, strategische Faktoren und Instrumente der kommunalen Wirtschaftspolitik



Quelle: eigene Darstellung 2012 nach BLUME (2003: 27)

Inwiefern die Akteursinteraktion zwischen der öffentlichen Verwaltung als administrativer Teil der Gebietskörperschaften und den standörtlichen Unternehmen letztendlich auch deren Zufriedenheit bestimmt, wird in den vorliegenden empirischen Untersuchungen erörtert. Damit einhergehend ist auch die Einordnung der Unternehmerfreundlichkeit der Kommunalverwaltung und der kommunalen Wirtschaftsförderung als strategische Faktoren zur Erreichung der wirtschaftspolitischen Ziele offen. In welcher Hinsicht die kommunale Verwaltung auch in der lokalen Zusammenarbeit mit der eigenen Wirtschaftsförderung eine Rolle als strategischer Standortfaktor einnimmt, wird unter im Abschnitt *Akteure und Veränderungsprozesse im Standortkontext* (S. 55) beschrieben. Dass die kommunale Wirtschaftsförderung einen zentralen Aspekt zur strategischen Optimierung der lokalen Standortfaktoren darstellt, ist unbestritten und wird nachfolgend zusammen mit einer begrifflichen Abgrenzung und Beschreibung dargestellt.

### 2.2.2.3 Kommunale Wirtschaftsförderung

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist ein Instrument der Standortgestaltung (KULKE 2008: 19) im Rahmen der kommunalen Wirtschaftspolitik und wird in der Regel durch die kommunale Gebietskörperschaft eingerichtet und betrieben (DALLMANN / RICHTER 2012: 28). Eine begriffliche Abgrenzung der kommunalen Wirtschaftsförderung gestaltet sich wegen ihres diffusen Charakters und der unterschiedlichen kommunalen Interpretation, zum Beispiel als Mittelstandsförderung, Gewerbeförderung oder auch Industrieförderung, schwierig, sodass bisher keine Legaldefinition oder eine allgemeingültige Auslegung für die kommunale Wirtschaftsförderung formuliert wurde (HAUG 2004: 43; van der BEEK 2008: 299; DALLMANN / RICHTER 2012: 17). Demzufolge sind in der Literatur lediglich zahlreiche Anstrengungen einer Charakterisierung der kommunalen Wirtschaftsförderung zu finden. Im Folgenden werden daher relevante Rahmenbedingungen kommunaler Wirtschaftsförderung im Erkenntniszusammenhang mit der vorliegenden Forschungsfrage dargestellt. Dies umfasst unter anderem den Betriebszweck, die rechtlichen Grundlagen, Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen sowie die Betrachtung der Ziele, Strategien, Instrumente und Maßnahmen kommunaler Wirtschaftsförderungen als Übersicht<sup>4</sup>.

#### *Betriebszweck und rechtliche Grundlagen*

Allgemein wird die kommunale Wirtschaftsförderung auf Basis des grundgesetzlich festgeschriebenen Rechts der kommunalen Selbstverwaltung betrieben (Art. 28, Abs. 2 GG). Sie gehört zu den freiwilligen Aufgaben einer kommunalen Gebietskörperschaft (DALLMANN / RICHTER 2012: 27) und wird dem Bereich der Daseinsvorsorge

---

<sup>4</sup> Anmerkung: Eine lohnende Vertiefung stellen hierzu die Werke von BLUME (2003); DALLMANN / RICHTER (2012); GÖTZ (1999); HAUG (2004); RESCHL ET AL. (2003); STEINRÜCKEN (2011); STEMBER (1997) dar.

zugerechnet (RESCHL ET AL. 2003: 9). Während der Staat die Wirtschaftspolitik durch juristische Normen ordnungspolitisch festlegt, bedient sich die Wirtschaftsförderung dieser Freiheitsgrade durch marktbeeinflussende Maßnahmen der Wirtschaftsprozesspolitik (ebd.). Die Wirtschaftsförderung versucht hierbei „mittels direkter und indirekter Steuerungsinstrumente strategisch und zielorientiert zum Wohle der Kommune und ihrer Bewohner in die wirtschaftsräumliche Entwicklung steuernd einzugreifen“ (KARUTZ 1993 zit. n. RESCHL ET AL. 2003: 10). Weitere Sammlungen von Begriffsbestimmungen finden sich bei HAUG (2004: 43-47) und DALLMANN / RICHTER (2012: 18-27) unter Einbezug ihrer historischen Einordnungen.

Ferner bieten DALLMANN / RICHTER auch eine Betrachtung der wenigen rechtlichen Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, die sich stark zusammengefasst aus folgenden normativen Grundlagen ergeben (2012: 29-33):

- Europarecht: Verbot der Zuwiderhandlung der EU-Regionalpolitik und der Regionalförderung, Verbot der Wettbewerbsverzerrung durch öffentliche Mittel,
- Grundgesetz: Vorbehalt des Gesetzes (Art. 2), Gleichbehandlungsgrundsatz (Art. 3), Grundsatz des bundestreuen Verhaltens (Art. 37),
- Einschränkungen durch Kompetenzen anderer Verwaltungsträger wie Bund, Länder und andere Kommunen zum Beispiel durch das Raumordnungsgesetz oder bei der Bauleitplanung,
- Einschränkungen durch einfachgesetzliche Grenzen, zum Beispiel durch die jeweiligen Gemeindeordnungen (Gebot der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung),
- kommunalrechtliche Grenzen bei der Vermögensbewirtschaftung, zum Beispiel im Bereich der Liegenschaften.

### *Organisationsformen*

Die aufgezeigten rechtlichen Rahmenbedingungen schreiben kein Betreibermodell zur Organisation einer Wirtschaftsförderung als freiwillige Aufgabe der Kommunen vor. Hierdurch können standortabhängig verschiedene Rechtsformen für den Betrieb der Einrichtungen gewählt werden. Auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung gibt es divergierende Gedanken über ein idealtypisches Betreibermodell kommunaler Wirtschaftsförderungen (ICKS / RICHTER 2002: 110-119). Dabei bieten sich den Kommunen folgende Optionen: Die Aufgaben der Wirtschaftsförderung werden von anderen Ämtern/Abteilungen erledigt (bspw. Liegenschaften, Stadtplanung/-entwicklung, Hauptamt), sie erhält eigenständige Strukturen (Amt/Referat/Stabsstelle) oder sie wird in einer privatrechtlich organisierten Gesellschaft geführt oder in Doppelstrukturen aus Amt und privatrechtlicher Organisation betrieben (HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING 2008: 3; HAUG 2004: 65-66). Letztere wird meist unter Mitwirkung von örtlichen Unternehmen geführt, bei der die Kommune jedoch eine Mehrheitsbeteiligung an der Gesellschaft hält (HAUG 2004: 65). Darüber hinaus gibt es noch zahl-

reiche andere private Organisationsformen wie Vereine, Aktiengesellschaften oder Stiftungen und auch öffentlich-rechtliche Organisationsformen, zum Beispiel Arbeitsgemeinschaften oder Zweckverbände. Diese finden jedoch nur in der interkommunal-kooperativen Wirtschaftsförderung Anwendung und nicht bei städtischen oder gemeindlichen Wirtschaftsförderungseinrichtungen (a.a.O.: 66-72).

Nach einer Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (DIFU) in Städten mit mehr als 50.000 Einwohnern wird die Wahl der betrieblichen Rechtsform kommunaler Wirtschaftsförderungen wie folgt aufgeschlüsselt (HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING 2008: 3):

- 53% öffentlich-rechtlich: Amt (30%) oder Teil eines Amtes (23%),
- 32% privatrechtlich,
- 8% Amt und privatrechtlich,
- 2% Eigenbetrieb,
- 5% nur Kreiswirtschaftsförderung.

Die unterschiedlichen Strukturen belegen, dass es keine zwingend vorteilhafte Rechtsform für den Wirtschaftsförderungsbetrieb gibt. Betreibermodelle mit einer Ausgliederung der Aufgaben verfolgen den Leitgedanken, hierdurch eine grundsätzliche Flexibilisierung der kommunalen Aufgabenerfüllung zu erreichen (EICHHORN 2001: 71-76). Nach STEMBER (1997: 87) zählen hingegen zu den Vorteilen der Organisation in einem eigenen Wirtschaftsförderungsamt oder als Teil eines Amtes

- die erhöhte Einflussmöglichkeit auf unternehmensrelevante Dienstleistungen der Kommune,
- ein besserer inneradministrativer Informationsfluss,
- die erhöhte Kontrollmöglichkeit seitens der Politik und der Verwaltung sowie
- die Möglichkeit der Einbeziehung spezialisierter Mitarbeiter aus verschiedenen Ämtern,

wogegen er in einer privatrechtlichen externen Organisation die Vorteile vor allem in

- einem besseren Image bei Unternehmenskontakten (größere Akzeptanz),
- erweiterten Möglichkeiten zur direkten Einbindung von Unternehmen,
- einer erhöhten personal- und fiskalrechtlichen Flexibilität und
- besseren Voraussetzungen für die Akquisition und das Management einzelner Projekte identifiziert.

Nachteile der verwaltungsinternen Lösung werden in einem schlechteren Image sowie einer geringeren finanz-, personal- und organisationsrechtlichen Flexibilität gesehen, wogegen die Nachteile einer privatrechtlichen Betriebsform in geringerer Steuermöglichkeit durch die Politik und Verwaltung sowie Umsetzungsschwierigkeiten bei verwaltungsinternen Dienstleistungsverbesserungen gesehen werden (ebd.).

Welches Betreibermodell die ausgewogensten Strukturen zur Erfüllung der kommunalen Aufgaben bereithält, bleibt indes umstritten. STEMBER argumentiert für eine verwaltungsinterne Lösung und hebt hierfür vor allem strategische struktur- und entwicklungspolitische Mehrwerte in einer integrierten kommunalen Gesamtkonzeption hervor. Deren Synergieeffekte wären in einem privatrechtlichen Betreibermodell nicht möglich, sodass er einen verwaltungsinternen Betrieb der Wirtschaftsförderung trotz aller Gegenargumente für unausweichlich hält (1997: 88). HAUG (2004: 66) spricht sich aufgrund fehlender Kontrollmechanismen und der festgelegten Trennung von Personal- und Etatverantwortung innerhalb der Kommunalverwaltung gegen eine interne Lösung aus, weil diese den Handlungsspielraum einenge. Nach DALLMANN / RICHTER bietet jedoch die Kombination beider Organisationsformen den institutionellen ‚Königsweg‘: „Diese Kombination ist insbesondere dann optimal, wenn so die Gefahren eines personellen Auseinanderdriftens der handelnden Akteure von Amt und GmbH vermieden werden können. Dies kann etwa durch sog. Personalunionen gewährleistet werden, d. h. dass der Leiter des Amtes oder der Stabsstelle gleichzeitig auch zum verantwortlichen Geschäftsführer der GmbH berufen wird“ (DALLMANN / RICHTER 2012: 324).

Einen argumentatorischen Entwicklungspfad von den 1990er Jahren bis in die heutige Zeit beziehungsweise von einer internen über die externe bis zur kombinierten Organisationsform kann aus dem bisherigen Diskurs nicht abgeleitet werden. Nach BLUME sollte jedoch die Wahl der Organisationsform vielmehr nach ihren Aufgaben und den Schwerpunkten der örtlichen Wirtschaftspolitik sowie nach der Größe der Kommune erfolgen. In seiner empirischen Analyse ostdeutscher Wirtschaftsförderungen widerlegt er auch die These, dass die privatrechtliche der rein öffentlichen Organisationsform kommunaler Wirtschaftsförderungen überlegen wäre: „Sowohl die Organisationsform als auch die rein quantitative Ausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung hat keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der kommunalen Wirtschaftspolitik“ (BLUME 2003: 213).

Inwiefern also grundsätzlich eines der verschiedenen Modelle den organisatorischen „Königsweg“ für den realen Betrieb einer kommunalen Wirtschaftsförderung bereithält, werden erst künftige Studien zum jeweiligen wirtschaftspolitischen Erfolg messen müssen. Dabei muss ein Vergleich elementarer Aufgabenfelder und standortpolitischer Kernziele erfolgen, welcher nachfolgend als Überblick beschrieben wird.

### *Ziele und Strategien*

Kommunale Wirtschaftsförderungen verfolgen traditionell und unabhängig ihrer Größe oder Organisation nach grundsätzlich die gleichen Ziele, die sich aus dem Gemeinwohl zur Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt ableiten (BLUME 2003: 100). Somit sind die entscheidenden Zielfelder der örtlichen Maßnahmen meist auch interkommunal vergleichbar. Dabei sollen Schrumpfungs- und Stagnationsregionen

nicht sich selbst überlassen werden, weil dies zu passiven Sanierungen von Wirtschaftsstandorten führen würde (WEITH 2009: 5). Dies hätte unabsehbare Folgen für die ökonomische und soziale Entwicklung der betroffenen Standorte. Nach HAUG (2004: 47-51) leitet sich dieses Grundprinzip der Wirtschaftspolitik aus den gesellschaftlichen Gemeinwohlzielen wie Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit und Frieden ab: Wohlstand als allokativer Effizienz und Verteilungsgerechtigkeit. Hierzu definiert die traditionelle Wirtschaftspolitik ihre Stabilitäts-, Wachstums-, Struktur- und Verteilungsziele. Als direkte Gemeinwohlziele für die Einrichtung von Wirtschaftsförderungen werden drei Hauptbestrebungen aufgeführt (ICKS / RICHTER 2002: 88; HAUG 2004: 47-51):

- Sicherung bestehender und Schaffung neuer Arbeitsplätze,
- Sicherung und Verbesserung der Wirtschafts- und Finanzkraft der Kommune,
- Verbesserung der Wirtschaftsstruktur.

Aus diesen Zielen leiten sich zwei Aufgabenschwerpunkte ab: Die Neuansiedlung von Unternehmen und die Bestandspflege bereits angesiedelter Unternehmen (ICKS / RICHTER 2002: 89-90). Aufgrund des sinkenden Potenzials für Neuansiedlungen verlegen die kommunalen Wirtschaftsförderungen seit den achtziger Jahren jedoch ihren Arbeitsschwerpunkt zunehmend stärker auf die Bestandspflege und die Ergänzung durch Existenzförderungsmaßnahmen sowie auf weitere Handlungsfelder einer veränderten wettbewerbsorientierten Wirtschaftspolitik (BLUME 2003: 102-104; HAUG 2004: 51-52; HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING 2008: 6-7). Dabei lässt sich diese von unterschiedlichen Strategien leiten, zum Beispiel ausgeglichene Funktionsräume versus starke funktionsräumliche Arbeitsteilung (WEITH 2009: 5). Die zugrunde liegenden theoretischen Ausgangspunkte basieren auf folgenden Grundgedanken:

- Ansatz des räumlichen Gleichgewichts aus der neoklassischen Orthodoxie (BATHELT / GLÜCKLER 2002: 67-69; KULKE 2008: 15-17): Der Ausgleich von Faktorpreisunterschieden, der Abbau von Informationsdefiziten, die Verbesserung der Markttransparenz, die Steigerung der Mobilität und die Minimierung von Handelsbarrieren stehen im Fokus.
- Embeddedness-Ansatz (BATHELT / GLÜCKLER 2002: 159-162; KULKE 2008: 54-55): Hierbei wird die Förderung von Netzwerkbeziehungen und Vertrauensbindungen betrieben, sodass der Einbettung der Unternehmen in institutionelle und soziale Strukturen Rechnung getragen wird.
- Transaktionskostenansatz (BATHELT / GLÜCKLER 2002: 155-159; KULKE 2008: 209-210): Die Unterstützung verfolgt eine Kostensenkung mittels räumlicher Nähe und fördert effizientere Organisationsstrukturen.
- Ansatz der Unterstützung kreativer Milieus (BATHELT / GLÜCKLER 2002: 189-192; KULKE 2008: 130-132): Dieser relativ junge Ansatz unterstützt die Unternehmen in Innovations- und Lernprozessen durch die Integration in lokale oder regionale Innovationsmilieus.

Die hier aufgezeigten Ausgangspunkte stellen lediglich die meistdiskutierten Theoriediskurse dar. Weitere sind unter anderem der polarisationstheoretische Ansatz räumlicher Ungleichgewichte, die Wachstumspoltheorie und der Exportbasis-Ansatz, die Regulationstheorie (BATHELT / GLÜCKLER 2002: passim). Abseits der theoretischen Abhandlungen wird in der politisch-administrativen Praxis ein pragmatischer Mix unterschiedlicher wachstums- und ausgleichsorientierter Ansätze verfolgt, um so auch den unterschiedlichen Interessen der jeweiligen Standortakteure zu entsprechen und eine breite Legitimation der förderpolitischen Maßnahmen zu erhalten (WEITH 2009: 5). Zur Erreichung der jeweiligen wirtschaftspolitischen Ziele bedienen sich daher die Wirtschaftsförderungen wiederum vergleichbarer Instrumente und Maßnahmen.

### *Instrumente und Maßnahmen*

Für die Aufgabenbewältigung stehen der allgemeinen Wirtschaftsförderung zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Diese können unterschiedlich systematisiert werden, wobei sich folgende Einteilung in der Literatur verfestigt hat (STEINRÜCKEN 2011: 137-141):

- a) fiskalische und nicht fiskalische Instrumente,
- b) exogene und endogene Instrumente,
- c) nachfrage- und angebotsseitig wirkende Instrumente.

Für die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung stehen beispielhaft folgende Instrumente aus obiger Systematisierung zur Verfügung, sofern diese in der jeweiligen Realisierung den rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen entsprechen (zusammengefasst nach BLUME 2003: 101; HAUG 2004: 52-63; KULKE 2008: 48):

- Gewerbeflächenpolitik,
- Steuer- und Entgeltpolitik / Finanzhilfen,
- Informationserteilung und Beratungsleistungen,
- Förderung von Standortgemeinschaften durch Technologie- und Gründerzentren oder Gewerbe- und Forschungsparks und ähnlichen Angeboten,
- Auftragsvergabe an lokale Unternehmen,
- Standortwerbung im Rahmen eines Standort-, Regional und Stadtmarketings,
- allgemeine Infrastrukturpolitik,
- allgemeine Steigerung der Effizienz der kommunalen Verwaltungen und
- lokale Arbeitsmarktstrategien.

Auf Basis der bereits zuvor erwähnten DIFU-Studie von HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING (2008) ergeben sich hieraus vielfältige Einzelthemen wie lokale und regionale Netzwerke, Existenzgründungen, Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur, Einzelhandelsentwicklung, Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft, interkommunale Kooperation, Standortmarketing, Kooperation von Schule und Wirtschaft, Technolo-

gie- und Innovationspolitik, Fachkräftemangel, Clusterpolitik, Entwicklung von Gewerbe-/Industrieflächen, Regionalmarketing/-management, lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, europaorientierte Aktivitäten, Stadtmarketing, Vermittlung von Gewerbe-/Industrieflächen, Tourismusförderung, Wissensgesellschaft und Creative Industries, lokale Ökonomie, PPP-Infrastrukturprojekte, nachhaltiges Wirtschaften sowie Migrantenökonomie (a.a.O.: 7).

Dies zeigt die Vielfalt der Instrumente, die den jeweiligen Wirtschaftsförderungen zur Erreichung der interkommunal vergleichbaren Ziele zur Verfügung stehen. Nach KULKE (2008: 48) lassen sich entsprechende Maßnahmen der kommunalen Wirtschaftsförderungen in absteigender Bedeutung auf folgende Weise klassifizieren:

1. Gewerbeflächenvermittlung,
2. Beratung,
3. Gewerbeflächenentwicklung,
4. Infrastrukturverbesserung,
5. Technologie- und Innovationsförderung,
6. Marketing,
7. Beschäftigungsförderung,
8. Einzelhandelsförderung,
9. finanz-, steuer- und abgabenpolitische Instrumente.

Die Auflistung spiegelt ein eher klassisches Kompetenzportfolio kommunaler Wirtschaftsförderungen wider, welches die Aufgaben am Bedarf lokaler Unternehmen und der allgemeinen Stärkung von unternehmensnahen Standortfaktoren ausrichtet. Auf Basis der zu erläuternden *Theorien der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung* (S. 37) werden Rahmenbedingungen aufgezeigt, die einen künftigen Wandel der Wirtschaftsförderungsmaßnahmen vermuten lassen. In Anlehnung an BLUME (2003) greift der Abschnitt *Anforderungswandel an die kommunale Wirtschaftsförderung* (S. 67) diese Veränderung in Bezug auf die kommunalen Wirtschaftsförderungen wieder auf, um daraus forschungsleitende Fragestellungen zur Zusammenarbeit kommunaler Akteure als Standortfaktor abzuleiten. Hierzu werden nun Definitions- und Abgrenzungsperspektiven des Standortfaktorenbegriffs aufgearbeitet.

### 2.2.3 Standortfaktoren

Seit der Beschreibung der Thünenschen Ringe im Jahre 1826 durch JOHANN HEINRICH VON THÜNEN (1783-1850) werden Standortfaktoren in der wirtschaftsgeografischen Standorttheorie als maßgebliche Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Unternehmungen betrachtet (HAGGETT / HARTMANN 1991: 526). VON THÜNEN definierte damals in seinem idealtypischen Standortmodell die Transportkosten als bedeutendste Einflussgröße der regionalen Bodennutzung in der Landwirtschaft und begründete damit die frühen Anfänge der Standortanalytik (GRABOW ET AL. 1995b: 41).



Durch fortwährende wirtschaftliche und infrastrukturelle *Transformationen* (S. 46) haben sich jedoch die Erklärungen über Strukturen und Dynamiken von Standorten und Standortssystemen bis in die heutige Zeit stetig verändert. Hierdurch wurde auch der Begriff der Standortfaktoren weiterentwickelt.

### 2.2.3.1 Begriff und Kritik

Der Standortfaktorenbegriff ermöglicht in der modernen wirtschaftsgeographischen Literatur die Beschreibung von Bedingungen ökonomischer Aktivitäten in ihrer räumlichen Disparität. Sie charakterisieren somit eine spezifische Ausstattung von Standorten mit materiell und immateriell wirkenden Merkmalen im Raum (in Anlehnung an KULKE 2008: 35). Demzufolge können Standortfaktoren aus der Unternehmensperspektive auch als Eigenschaften definiert werden, welche „über die Attraktivität eines Ortes bzw. einer Region für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen entscheiden“ (MEYER-STAMER 1999: 7). Dies zeigt auch die Vielfältigkeit und Vieldeutigkeit des Standortfaktorenbegriffs, der beispielsweise durch de LANGE (1989: 37-38) in Standortfaktoren (konkrete Entscheidungsfaktoren) und Standortbedingungen (relevante Standortverhältnisse im Standortfindungsprozess) differenziert wird (vgl. *Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen*, S. 56).

Nach BATHELT / GLÜCKLER wird die Beschreibung unternehmerischer Standortfaktoren in der jüngeren Wirtschaftsgeographie als ein Modell der traditionellen Standortlehre fortwährend kritischer betrachtet, weil es aktive Gestaltungsmöglichkeiten und den Kontext prägende sowie Faktoren schaffende Einflüsse wirtschaftlicher Aktivitäten nicht ausreichend beachtet. Als Beispiel wird aufgezeigt, dass in der Standortfaktorensicht verschiedenartige Prozesse unter dem Sammelbegriff der Standortvorteile zusammengefasst werden. Dabei zeigen regionsinterne Gründungen und Ansiedlungen von regionsexternen Unternehmen oder Expansionen bestehender Unternehmen grundsätzlich unterschiedliche ökonomische und soziale Verhaltensmuster, welche in der statischen Standortfaktorensicht nur ungenügende Berücksichtigung finden (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 162). In der Literatur sind zahlreiche Gegenüberstellungen von Standortfaktoren mittels jeweiliger Bedeutungs- und Maßstabskataloge zu finden (siehe unter anderem Zusammenfassungen durch STEMBER 1992: 121; SEDLACEK 1994: 30-31; KULKE 2008: 36-38). Diese sind jedoch stets in ihrer Aussagekraft regional begrenzt oder unterliegen anderen Referenzgrößen, zum Beispiel der zugeordneten Branche oder Betriebsgröße etwaiger Standortanforderungen von Unternehmen. Dabei zeigt sich, dass bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen auch die Standortfaktoren differenziert gewichtet werden (SEDLACEK 1994: 32).

Für die vorliegende Betrachtung sei hierzu einschränkend angemerkt, dass die empirischen Untersuchungen keinesfalls den Anspruch erheben, durch den akteursspezifischen Einfluss der öffentlichen Verwaltung ein ganzheitliches Modell einer neuarti-

gen unternehmerischen Standortwahl zu schaffen. Vielmehr wird eine Erkenntnislücke in Bezug auf die Verortung der öffentlichen Verwaltung und der kommunalen Wirtschaftsförderung als prägende Standortfaktoren angenommen (vgl. *Einführung*, S. 1). Zur Eingrenzung dieser vermuteten Erkenntnislücke versucht die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu leisten, ohne dabei der statischen Standortfaktorensicht aus der industriellen Standortlehre unterworfen zu sein. Auch in einem relationalen beziehungsweise dynamischen Modell der Wirtschaftsgeographie (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2012: 180-428; KULKE 2008: 93-112, 163-179) hat die Betrachtung der öffentlichen Verwaltung und ihrer kommunalen Wirtschaftsförderung einen ergänzenden Erklärungszweck im Verständnis lokaler Standortentscheidungen von Unternehmen, unter anderem durch den Einfluss des Interaktionserlebnisses dieser Betriebe. Aus diesem Grund wird hier weiterhin von einem zu betrachtenden Standortfaktor gesprochen, auch wenn die Interpretation keinesfalls als statisches Modell erfolgt. Hierzu werden die Ausführungen im Zusammenhang mit den Ansätzen der Akteurs- und Dienstleistungstheorien, speziell zum Bereich der *New Economic Geography* (S. 38), weiteren Aufschluss bieten. Zuvor wird der Standortfaktorenbegriff stärker mit dem vorliegenden Kontext der öffentlichen Verwaltung verbunden, was zunächst die Erläuterung verschiedener Gliederungsvarianten aus den bekannten Standortfaktorendiskursen notwendig macht.

### 2.2.3.2 Kategorisierung von Standortfaktoren

Zur historischen Betrachtung von Standortfaktoren besteht eine fast unüberschaubare Zahl an Grundlagenuntersuchungen. Die ältesten Definitionen verstehen hierunter noch scharf abgegrenzte Vorteile eines Standortes oder eines Platzes für wirtschaftliche Tätigkeiten (WEBER 1909: 16 nach KULKE 2008: 35). Im Laufe des zwanzigsten Jahrhunderts erfolgte eine starke Ausdifferenzierung der allgemeinen Standortfaktoren (vgl. hierzu im Detail BEHRENS 1971; BRÜCHER 1982; GRABOW ET AL. 1995a; WÖHE / DÖRING 2002; SCHÄTZL 2003, als auch schematisch unter KULKE 2008: 36). Bis in die 1990er Jahre wurden vor allem quantifizierbare Merkmale als Standortfaktoren erfasst (physische, logistische, agglomerations- oder marktbasierende Faktoren, vgl. ebd.). Der früheste Gliederungsversuch mit einer inhaltlichen Nennung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor erfolgte durch die Einteilung in harte und weiche Standortfaktoren im Rahmen der DIFU-Fallstudien zum Projekt „Weiche Standortfaktoren“ (GRABOW ET AL. 1995a).

#### *Harte und weiche Standortfaktoren*

Die Kategorisierung in harte und weiche Standortfaktoren wird auch heute noch sehr häufig zitiert, weil empirische Grundlagenuntersuchungen den weichen Faktoren seit den 1980er Jahren einen signifikanten Bedeutungszuwachs zuweisen. Hinter dem Begriff des weichen Standortfaktors „steht die Erkenntnis, dass unternehmerische

und private Entscheidungen – in diesem Fall die Standort- oder Wohnortwahl – von vielen Faktoren beeinflusst sind, die nur zum Teil messbar, in jedem Fall aber stark subjektiv oder irrational sind" (GRABOW 2005: 37).

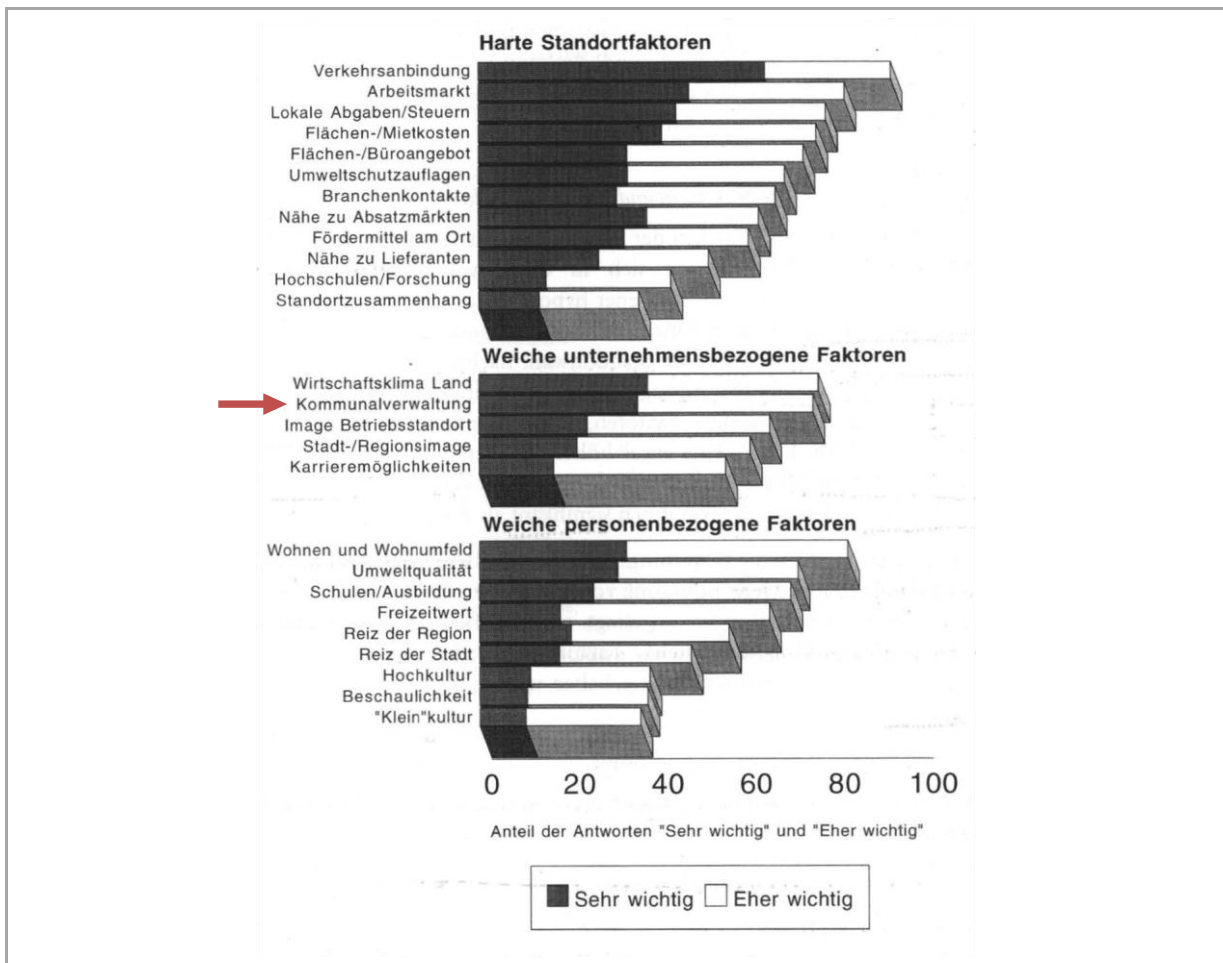
Aus den umfassenden DIFU-Fallstudien zum Einfluss weicher Standortfaktoren schließen GRABOW ET AL. (1995b), dass diese unter anderem deswegen an Bedeutung gewonnen haben, weil aus der Unternehmensperspektive harte Standortfaktoren an sehr vielen Standorten gleichermaßen gut vorhanden sind. Ferner hat sich dabei auch gezeigt, dass weiche Standortfaktoren in Teilen sogar Mängel bei harten kompensieren. Die Autoren stellen fest, dass insbesondere bei Standortentscheidungen der ansässigen Bestandsunternehmen über Ausbau, Schrumpfung oder Verlagerung weiche Standortfaktoren eine überdurchschnittlich wichtige Rolle spielen (GRABOW ET AL. 1995b: 336-338). Die jeweiligen Effekte werden im Abschnitt *Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen* (S. 56) näher erläutert.

#### *Kommunalverwaltung im Kontext weicher Standortfaktoren*

Im Zusammenhang mit der Untersuchung weicher Standortfaktoren wurden erstmals öffentliche Institutionen, insbesondere die öffentlichen Kommunalverwaltungen als gesetzliche Dienstleister für örtliche Genehmigungen und Regulation, in die Betrachtung als Standortfaktoren für Unternehmen einbezogen (GRABOW ET AL. 1995b: 63-69). In ihrer Differenzierung von weichen Standortfaktoren unterscheiden die Autoren zusätzlich in unternehmens- und personenbezogene Faktoren.

Wie untenstehende Übersicht der Relevanz von Standortfaktoren zeigt, wurde die Kommunalverwaltung als unternehmensbezogener Standortfaktor erfasst und als bedeutend für Unternehmen eingestuft. Die Studie definierte den Standortfaktor Kommunalverwaltung mit dem Attribut der Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung. Hierunter subsumierten GRABOW ET AL. (1995b: 100) Faktoren wie die Verortung der Verwaltung, die Wirtschaftsfreundlichkeit, die jeweiligen normativen Rahmenbedingungen, die Prozessdauer und die jeweilige Planungssicherheit. Sowohl eine tiefergehende Analyse des Standortfaktors Verwaltung, insbesondere bei der Zusammenarbeit mit der kommunalen Wirtschaftsförderung als auch eine deutliche Erweiterung und Konkretisierung der nunmehr bald 20 Jahre alten Ergebnisse sind Gegenstand der empirischen Analysen (vgl. *Ergebnisse der Fremd- und Selbstbildanalysen*, S. 143). Hierzu ist ein grundlegendes Verständnis über das Wesen, die Organisation und die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen im engeren Sinne notwendig, welches die folgende Begriffsbestimmung skizziert.

Abbildung 8: Relevanz von Standortfaktoren im Herbst 1993



Quelle: Unternehmensbefragung bei ca. 2000 Unternehmen nach GRABOW ET AL. (1995b: 227)

## 2.2.4 Öffentliche Dienstleistungen

Öffentliche Aufgaben leiten sich aus politischen Zielsetzungen ab, welche ein demokratisch legitimes öffentliches Interesse widerspiegeln (vgl. *Staat und Öffentliche Verwaltung*, S. 13). Die aus den Aufgaben resultierenden Handlungen öffentlicher Institutionen werden im weiteren Sinn als öffentliche Leistungen bezeichnet. Diese unterscheiden sich von privatwirtschaftlichen Leistungen, indem sie von öffentlichen Institutionen, meist von öffentlichen Verwaltungen, erbracht und kontrolliert werden.

### Begriffsabgrenzung

Die Bezeichnung öffentlicher Leistungen als „Dienstleistungen“ ist relativ jung. Erst mit den *Theorien der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung* (S. 37) und den damit verbundenen Verwaltungsreformansätzen durch das New Public Management (NPM) und das Neue Steuerungsmodell (NSM) wurde der kundenorientierte Dienstleistungsansatz auch im Verwaltungshandeln seit den 1990er Jahren allmählich eingeführt. Hierbei wird inzwischen die Rolle der Bürger aus innerbetrieblicher Verwal-

tungsperspektive durch die Rolle als (Leistungs-)Kunde ergänzt (SCHEDLER / PROELLER 2006: 68). Mit dieser Kundenmetapher soll innerhalb der öffentlichen Verwaltung eine Dienstleistungsmentalität unterstützt werden, die sich durch Kundenorientierung<sup>5</sup>, Leistungsfähigkeit, Verlässlichkeit und gesellschaftlicher Verantwortung auszeichnet (EICHHORN 2001: 87; SCHEDLER / PROELLER 2006: 70-71). Diese Perspektive der Leistungserbringung ist dem privatwirtschaftlichen Kunden- und Vertriebsgedanken entlehnt.

Nach EICHHORN (2001: 53) unterscheiden sich öffentliche Dienstleistungen von privatwirtschaftlichen Aktivitäten und Produkten vor allem dadurch, dass sie im Interesse der Allgemeinheit erbracht und von Gesetzgebern und Behörden mit spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen verknüpft werden. Dabei umfassen jene öffentlichen Dienstleistungen hoheitliche Aufgaben und solche der Daseinsvorsorge (EICHHORN 2001: 53; KIRK 2009: 25). Im Gegensatz dazu werden allgemeine privatwirtschaftliche Dienstleistungen nach EU-Recht als Leistungen definiert, die in der Regel gegen Entgelt erbracht werden, wie gewerbliche, kaufmännische, handwerkliche oder freiberufliche Tätigkeiten (EUROPÄISCHE UNION 2009: Artikel 57, AEUV).

#### *Leistungsbereich öffentlicher Aufgaben*

Im Kontext der empirischen Untersuchungen sind der Leistungsbereich hoheitlicher Kommunalaufgaben (Pflichtleistungen) und der Leistungsbereich der Wirtschaftsförderungsaufgaben als Elemente der freiwilligen Staatsleistungen (Daseinsvorsorge) von Interesse (Näheres zur Differenzierung siehe EICHHORN 2001: 50; HEINZ 2008: 166). Kennzeichen aller hoheitlichen Aufgaben ist der Grundsatz der Gesetzmäßigkeit, sodass die zuständigen öffentlichen Verwaltungen und ihre zugeordneten Institutionen nur aufgrund einer gesetzlichen Ermächtigung tätig werden dürfen. Hierzu zählen Dienstleistungen der Finanz- und Sozialverwaltung, Justiz und Polizei, Verteidigung und sonstige klassische Verwaltungsleistungen (EICHHORN 2001: 54-55; KIRK 2009: 32-33). Dazu gehören vor allem Planungs-, Genehmigungs- und Bewilligungsverfahren, die grundsätzlich auf einer behördlichen Entscheidung nach geltenden Verwaltungsvorschriften erbracht werden (§§63-78 VwVfG) und durch fachgesetzliche Anforderung zum Beispiel im Baurecht oder im Bundesimmissionsschutzgesetz ergänzt oder ersetzt werden (SCHNURRENBERGER 2000: 27).

Von der formlosen Behördenanfrage eines Unternehmens bis zum Abschluss eines Genehmigungsverfahrens sind diese klassischen Verwaltungsleistungen Bestandteil der vorliegenden Betrachtungen zur öffentlichen Dienstleistungserbringung. Diese werden ergänzt durch den angrenzenden Aufgabenbereich der kommunalen Wirt-

---

<sup>5</sup> Anmerkung: Der Begriff Kundenorientierung wird hier nicht als „Freibrief“ für eine grenzenlose Anspruchshaltung der Bürger und Unternehmen gegenüber der öffentlichen Verwaltung verstanden, sondern beinhaltet die transparente Gewährung von behördlichen Leistungsversprechen und Leistungsverpflichtungen (vgl. SCHEDLER / PROELLER 2006: 127).

schaftsförderung, welche ein freiwilliges Ressort der Daseinsvorsorge darstellt und somit durch den Gesetzgeber nicht explizit vorgeschrieben ist (vgl. *Betriebszweck und rechtliche Grundlagen*, S. 16). Die Inanspruchnahme eben jener klassischen Verwaltungsleistungen erfordert den direkten Kontakt zwischen den beteiligten Akteuren. Aufgrund eines sich wandelnden Anspruchsverhaltens der Unternehmen ist die öffentliche Verwaltung einer zunehmenden *Erbringungskritik* ausgesetzt (S. 65).

## 2.3 Forschungsstand – Historie des Standortfaktors Verwaltung

Die wenigen verfügbaren Forschungsarbeiten zur Betrachtung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor lassen sich für die jüngere Vergangenheit in drei Wellen einteilen, die jeweils aus verwaltungswissenschaftlicher und geographischer Perspektive auf die Standortbetrachtung der öffentlichen Verwaltung eingehen. Ungeachtet der zahlreichen Vorentwicklungen der allgemeinen Standortlehre seit den Thünerschen Ringen (vgl. Abschnitt *Standortfaktoren* (S. 22) und HAGGETT / HARTMANN (1991: 526)) werden ausschließlich Analysen oder Diskussionen des spezifischen Faktors „Öffentliche Verwaltung“ betrachtet. Der entsprechende Forschungsstand wird daher zunächst als Phasenmodell und später als Literaturüberblick aufbereitet.

### 2.3.1 Phasen der Theoriediskussion im Überblick

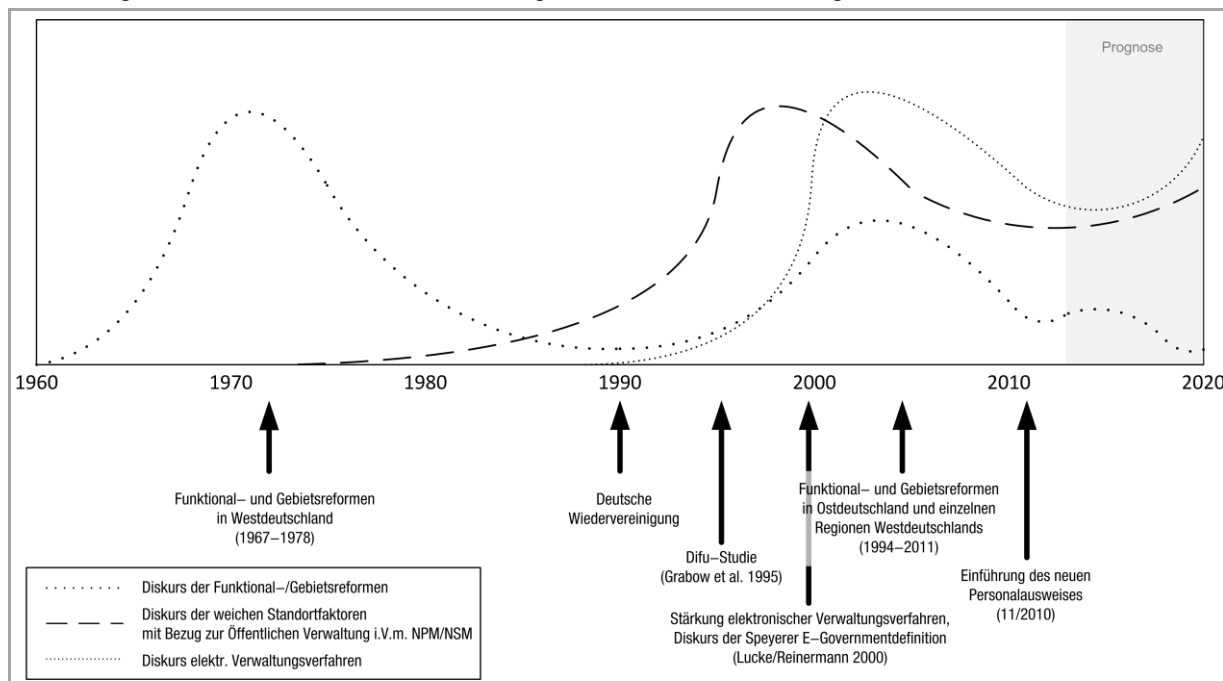
Bis in die späten 1960er Jahre ist eine Verknüpfung der öffentlichen Verwaltung mit wirtschaftsstandortbezogenen geographischen Überlegungen nicht erkennbar. In den folgenden 1970er Jahren bestimmten die Rahmenbedingungen der damaligen Gebiets- und Funktionalreformen öffentlicher Verwaltungen (siehe hierzu auch BOGUMIL / JANN 2009: 222-223) in den Bundesländern Westdeutschlands die ökonomisch getriebene Diskussion der räumlichen Verortung. Unter einer Gebietsreform werden territoriale Neuordnungen von Verwaltungszuständigkeiten beziehungsweise deren jeweiligen Gebietskörperschaften verstanden, welche meist durch Bildung größerer Verwaltungseinheiten oder Kommunen vollzogen werden. Die Neugliederung der Aufgabenwahrnehmung auf den administrativen Ebenen (Bund, Länder und Gemeinden) oder in einzelnen Behörden einer Ebene bezeichnet man dagegen als Funktionalreform (in Anlehnung an SCHMID 2010: 75).

Die Wirkungen dieser Reformen reichten bis in die späten 1980er Jahre und kamen Ende der 1990er Jahre sowie Anfang der ersten Dekade des neuen Jahrtausends durch Gebietsreformen in Ostdeutschland wieder in die Diskussion. Seither bestimmen immer wieder kleinere Phasen von Gebiets- und/oder Funktionalreformen die Betrachtungen der Verortung im Raum. Überdies wurden Gebietskörperschaften in die Diskurse der Städtetypisierung in arbeitsmarktbasierten Faktorenana-

lysen bei der Betrachtung von Dienstleistungsstrukturen eingebunden (z.B. in de LANGE 1980: 21-22, 46-51, 103-106).

Parallel dazu rückten seit Mitte der 1990er Jahre auch Serviceaspekte der Verwaltung als Standortfaktor hinsichtlich der Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung in den Fokus. Diese Aspekte wurden vor allem durch die Debatten zur Differenzierung harter und weicher Standortfaktoren beeinflusst und maßgeblich durch eine Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik angestoßen (GRABOW ET AL. 1995b). Die Betrachtungen erfolgten zu einer Zeit, in der aus wirtschaftsgeographischer Perspektive dem Theoriemodell der New Economic Geography nachgegangen wurde (vgl. hierzu eingehend Abschnitt *New Economic Geography*, S. 38). Aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht hielten die Reformprozesse des „New Public Managements“ (NPM) und des maßgeblich durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) propagierten „Neuen Steuerungsmodells für öffentliche Verwaltungen“ (NSM) Einzug in Theorie und Praxis (vgl. hierzu Abschnitt *New Public Management & Neues Steuerungsmodell*, S. 40). Diese drei Raumwirkungs- beziehungsweise Managementtheorien sind bis heute die einzigen Anhaltspunkte zur Betrachtung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor. Die darin enthaltenen Merkmale zur Standortbedeutung der Kommunalverwaltung für Unternehmen sind nur schwach und teils undifferenziert umrissenen.

Abbildung 9: Phasenskizze der Forschungsdiskurse zur Verwaltung im Standortkontext



Quelle: eigene Zusammenstellung 2012

Seit Anfang des neuen Jahrtausends rückten zusätzlich Perspektiven der Verwaltungsmodernisierung durch die Einführung elektronischer Verwaltungsverfahren in

den Vordergrund der Diskussion (BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. 2003). Durch deren Etablierung wird ein positiver Effekt auf die öffentliche Verwaltung als Standortfaktor vermutet. Dieser eher ökonomisch getriebene Wirkungsbezug bleibt indes bis heute einer breiten Wirtschaftlichkeitsberechnung zur Einschätzung des Ertrags für die Verwaltungsmodernisierung schuldig. Gleichwohl wird jedoch niemand mehr bezweifeln, dass moderne elektronische Verwaltungsprozesse in der heutigen Exekutive eher unter- als überbewertet werden. Eine skizzierte Gesamtdarstellung der jeweiligen Phasen ist in obenstehender Abbildung zu sehen.

In der Gesamtbetrachtung der wenigen konkreten Publikationen zur öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor ist festzustellen, dass keine reflektierende Untersuchung der Kommunikations- und Standortwirkung in der Akteursbeziehung zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung sowie der kommunalen Wirtschaftsförderung erfolgt. Die Darstellung der Rolle der öffentlichen Verwaltung mit eigenständiger Wirkungsbeziehung bei der Dienstleistungserbringung für Unternehmen findet bisher abseits ihrer normativen Wirkungen nur ungenügende Beachtung. Nachfolgend werden daher jene wesentlichen Werke beleuchtet, die sich mit Teilaspekten der Standortrelevanz öffentlicher Verwaltungen beschäftigen, um hieraus eine weitergehende Abgrenzung der vorliegenden Arbeit und die gleichzeitige Abstraktion der Erkenntnis- und Diskurslücken zu veranschaulichen.

### **2.3.2 Die Raumdiskussionen der siebziger und achtziger Jahre**

Wie unter der *Vorbemerkung zum interdisziplinären Forschungshintergrund* (S. 8) beschrieben, stellt die vorliegende Arbeit eine Betrachtung von geographischen und verwaltungswissenschaftlichen Aspekten dar. Hierbei kann jedoch nicht von einer Systematisierung als Verwaltungsgeographie ausgegangen werden, wie sie von BENZING ET AL. (1978) als Synthese der öffentlichen Verwaltung mit der geographischen Raumlehre propagiert wurde. Die darin beanspruchte Verbindung beider Disziplinen bezieht sich einzig auf die gemeinsame Betrachtung der Umwelt als Raum vor der Maßgabe, dass die "praktische Verwaltung [...] bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben für ihre alltäglichen Entscheidungen und für ihre Planungen an fundierten Kenntnissen über Raum und Umwelt interessiert [ist]" (a.a.O.: 1). Die Betrachtung blendet daher die Standortrelevanz der Leistungs- und Kommunikationswirkung aus.

Nahezu gleichzeitig stellt FRIEDRICH (1976) mit seiner zur Standorttheorie für öffentliche Verwaltungen erschienenen Habilitationsschrift eine ökonomisch-geographisch bezogene Diskussion der Bedeutung von standörtlichen Verwaltungen im Rahmen der damaligen kommunalen Verwaltungsgebietsreformen bereit. Die Schrift beinhaltet eine Diskussion der Verwaltung als Standortfaktor im Raum durch die Beachtung der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen ihrer Verortung. Ausgehend von der all-



gemeinen Wirtschaftstheorie wird eine Untersuchung zur Einarbeitung des Wirtschaftssubjektes „Staat“ in die ökonomische Standorttheorie geführt (a.a.O.: 29). Vor dieser analytisch-ökonomisch getriebenen Betrachtung führt er jedoch aus, dass die "Aufgaben der Gestaltung der Verwaltungsorganisation [...] mit der Zunahme der Zurverfügungstellung staatlicher Güter und Leistungen an Unternehmen [...] laufend an Bedeutung [gewinnen]" (a.a.O.: 30). Leider wird jedoch in der weiteren Untersuchung explizit eine "ausführliche Zieldiskussion des Wesens und der Tätigkeit öffentlicher Verwaltungen [im] Rahmen dieser Untersuchungen" ausgeklammert (a.a.O.: 31). Somit erfährt die oben festgehaltene Leistungserbringung durch die öffentliche Standortverwaltung keine weiteren Referenzen, obwohl die Arbeit dennoch eine ausführliche Erweiterung der damaligen Standorttheorie um den Aspekt der öffentlichen Verwaltung darstellt.

In einer später erschienen Publikation mit dem Titel „Geographie und Verwaltung“ von KNEMEYER / WAGNER (1991) wird die raumbezogene Wirkung von Verwaltungshandeln zwar benannt, jedoch in ihrer Gestalt nicht weiter ausgeführt: „Darüber hinaus kann aber auch das [...] raumbezogene Verwaltungshandeln Raumstrukturen beeinflussen. Namentlich im Wirtschaftsbereich wirken Genehmigungen und Ablehnungen, Subventionsvergaben und Auflagen strukturbeeinflussend. Andererseits sind räumliche Gegebenheiten nicht selten Basisfaktoren für einzelne Verwaltungsentscheidungen“ (KNEMEYER 1991: 12). Die Autoren des Sammelbandes regen zwar mehrfach an, das Verhältnis zwischen Verwaltung und Geographie vertiefend zu erforschen, doch eine systematische Analyse zur fachlichen Integration der verwaltungswissenschaftlichen Perspektive erfolgt allenfalls im Beitrag von WAGNER und verharrt auch hier im Raumordnungsbezug, ohne auf den Raumwirkungsbezug durch Verwaltungshandeln näher einzugehen (WAGNER 1991). Es folgt in den weiteren Beiträgen eine Betrachtung der Geographie als Studien- und Ausbildungsschwerpunkt mit Beziehung zur Kommunalverwaltung (ebd.), ferner die geographische Analyse des Kommunalraumes (ANTE 1991) und eines verkehrsgeographischen Abrisses (SCHLIEPHAKE 1991) sowie die eines Erfahrungsberichts zur Fremdenverkehrsplanung (PINKWART / SCHENK 1991).

### **2.3.3 Standort- und Managementtheorien seit den neunziger Jahren**

Eine der wichtigsten Forschungsarbeiten zur Diskussion der öffentlichen Verwaltung im Rahmen von Standorttheorien stellt die Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (DIFU) aus dem Jahr 1995 dar (GRABOW ET AL. 1995a; GRABOW ET AL. 1995b). Diese Veröffentlichungen zum Themenfeld der weichen Standortfaktoren zeigen zahlreiche Untersuchungsergebnisse zur Bedeutung von harten und weichen Standortfaktoren und der entsprechenden unternehmerischen Zufriedenheit. Hierbei zählen die Autoren zu den weichen Faktoren auch den Sammelbegriff der „Unternehmer-

freundlichkeit der kommunalen Verwaltung“. Dieses Kriterium wurde einerseits als wichtigster unternehmensbezogener Standortfaktor identifiziert, mit dem die Unternehmen aber andererseits am wenigsten zufrieden waren (GRABOW ET AL. 1995b: 337). Zudem ergab die Studie, dass 60 Prozent aller untersuchten Firmen der Verwaltung und der Politik eine erhebliche (negative wie positive) Einflussnahme auf Standortentscheidungen einräumen (a.a.O.: 332). Darüber hinaus zeigte sie auch, dass die Unternehmerfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung bei den unternehmensbezogenen Standortfaktoren „in der Innenwirkung und über Multiplikatoren in der Außenwirkung der wichtigste Aspekt kommunaler Aufwertungsmaßnahmen“ ist (a.a.O.: 357). Zu den wirksamsten Maßnahmen für eine Verbesserung dieses Standortfaktors zählen die Autoren eine bessere Betreuung der Unternehmen, eine Vereinfachung von Behördenprozessen, die transparente und nachvollziehbare Gestaltung des kommunalen Handelns sowie eine stärkere Einbeziehung unternehmerischer Akteure (a.a.O.: 357-358). Für die Bedeutung der unternehmerfreundlichen Kommunalverwaltung zeigt sich eine sehr hohe Handlungskompetenz im Sinne der örtlichen Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung des Standortfaktors Verwaltung (a.a.O.: 343). In der umfassenden Untersuchung bleibt jedoch offen, ob sich das Selbstbild der Verwaltung und die Unternehmenseinschätzung in der Wahrnehmung dieser als Standortfaktor unterscheiden. Obendrein stellt die „Unternehmerfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung“ nur ein Kriterium von vielen anderen harten und weichen Standortfaktoren dar, die in den Untersuchungen betrachtet wurden. Daraus ergibt sich neben dem genannten fehlenden Akteursvergleich auch die Frage nach der heutigen Aktualität der Ergebnisse aus der von a.a.O. im Jahr 1993 durchgeführten Studie. In einem Sammelband von THIEßEN (2005) zu weichen Standortfaktoren bekräftigt GRABOW im einzigen Beitrag mit Verwaltungsbezug, dass es auch zehn Jahre nach der Studie „keine neueren flächendeckenden Untersuchungen ähnlicher Breite zu diesem Thema [gibt]“ (GRABOW 2005: 38). Überdies besteht auch der Reiz in einer vertiefenden Betrachtung der Rahmenbedingungen des Standortfaktors Verwaltung, wozu die Anstrengungen von GRABOW ET AL. (1995b) eine gute Ausgangsbasis darstellen.

Der Titel „Die öffentliche Verwaltung als Standortfaktor“ aus der Reihe Ifo-Schnelldienst (VIEWEG 1997) deutet zunächst auf eine vielversprechende Abhandlung für die vorliegende Forschungsarbeit. Der Autor bezieht sich jedoch in seiner Themenabhandlung fast ausschließlich auf Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung zur Auslagerung von Dienstleistungen (Outsourcing) am Beispiel der Umweltsprüfung von Unternehmen auf Basis des damaligen EG-Öko-Audits. Damit zählt diese Abhandlung zu den Betrachtungen der Verwaltung im Bereich der Managementtheorien. Es erfolgt ein Abriss, in welchem die „öffentliche Dienstleistung [...] durch privatwirtschaftliche Leistung substituiert“ wird (a.a.O.: 18). Dennoch wird eine wichtige Feststellung für diese Ableitung vorangestellt: Aus Sicht von VIEWEG ist die

öffentliche Verwaltung in ihrer Bedeutung für die örtlichen Unternehmen ähnlich wichtig wie Gewerbemieten und die Preise für Grundstücke. Hierzu wird festgehalten: „Die Qualität der öffentlichen Verwaltung ist mithin ein Standortfaktor, der einen nennenswerten Einfluß auf die Attraktivität einer Region hat. Die Verbesserung dieses Faktors kann neben anderen Einflußgrößen Investitionsentscheidungen günstig beeinflussen“ (a.a.O.: 19). Diese Aussage stützt sich überwiegend auf die Ergebnisse einer Telefonbefragung von ostdeutschen Unternehmen, nach der die Dauer von Genehmigungsverfahren den wichtigsten durch die Landespolitik beeinflussbaren Standortfaktor repräsentiert (ebd.). Die Darstellung der Verwaltung als Standortfaktor basiert hierbei fast ausschließlich auf dem Bereich des Umweltrechts und der allgemeinen Genehmigungszeiten. So wird auch hier der eigentliche Untersuchungsaspekt für die vorliegende Arbeit allenfalls gestreift.

In einer von HOLTSMANN ET AL. (1998) durchgeführten Studie werden funktionsräumliche, wirtschaftliche und kommunalpolitische Auswirkungen durch den Verlust oder Erhalt des Kreissitzstatus infolge der ersten Verwaltungsgebietsreform in Sachsen-Anhalt untersucht. Die Autoren beziehen ihre funktionsräumliche Betrachtung auf den sozioökonomischen Verflechtungsgrad. Überprüft werden entsprechende Hypothesen auf reformbedingte Veränderungen der Verflechtungszusammenhänge und deren Auswirkungen auf die zentralörtlichen Ausstattungsgrade der jeweiligen Verwaltungsebenen durch die vollzogene Gebietsreform (a.a.O.: 15-20). Entsprechend dem damals aufkeimenden empirischen Trend wurde die Studie mittels Unternehmensbefragungen zur Erfassung „weicher“ Indikatoren angereichert (a.a.O.: 21). Die Studie untersucht hierbei zwischen harten und weichen Kriterien unscharf getrennte Merkmale zur Sachkompetenz, Bearbeitungsdauer, Gebührenentwicklung und weitere ökonomische Faktoren (a.a.O.: 58-64). Dass auch die Art der Kommunikation eine zu beachtende Rolle zwischen den Akteuren einnimmt, wird lediglich durch folgendes Merkmal verdeutlicht: Die subjektive Entwicklung der informellen Kommunikation wird hinterfragt, welche von 40% der Unternehmen als Nachteil durch den Wegfall des Behördensitzes wahrgenommen wurde (a.a.O.: 60). Auch diese Wahrnehmung offenbart eine Standortrelevanz weicher Kommunikationsfaktoren in der Interaktion zwischen Unternehmen und Standortverwaltungen. Die Methodik der Studie ist jedoch nur auf eine Erfassung der Unternehmensperspektive zur Verortung der Leistungserbringung vor und nach der Verwaltungsgebietsreform beschränkt. Ein Verwaltungsselbstbild wird an dieser Stelle nicht aufgezeigt. Ebenso wenig wird ein besonderer Fokus auf die Interaktions- und Kommunikationsgüte zwischen den Standortakteuren gerichtet.

In einer vorwiegend erweiterten Aufarbeitung der Studienergebnisse nach GRABOW ET AL. (1995b) entwickelt SALMEN (2001) Übersichten der Standortwahl von Unternehmen. Dabei zeigt er vor allem bei negativen Standortentscheidungen von Unternehmen auf, dass hierfür als zweitwichtigster Grund „die mangelnde Unternehmer-

freundlichkeit der kommunalen Verwaltung verantwortlich“ ist (a.a.O.: 61). Nichtsdestotrotz überwiegt die Bedeutung der harten Standortfaktoren bei Standortentscheidungen zunächst auch branchenübergreifend deutlich (a.a.O.: 85). Aus der Gesamtbetrachtung kann der Leser jedoch ableiten, dass im Laufe des Lebenszyklus eines Unternehmens die Unternehmerfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung stark an Bedeutung gewinnt, bis hin zur genannten Verantwortlichkeit für Schrumpfung und Schließung von Standorten. Folgend findet dieser Aspekt bei der Einzelfallbetrachtung der Bestandspflege ansässiger Unternehmen auch besondere Beachtung. Hier schneidet die Unternehmerfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung in der Wichtigkeit mit Rang 7 von 25 sowie in der Standortzufriedenheit mit Rang 8 von 25 ab und stellt somit einen branchenübergreifenden Problembereich dar (a.a.O.: 89-91). Der Autor verweist hierbei auf die hohe kommunale Handlungskompetenz zur Verbesserung dieses Standortfaktors und auf die damit verbundene Steigerung der Standortattraktivität, zu denen er auf Basis der Daten von GRABOW ET AL. (1995b) als wichtigste Faktoren die finanzielle Belastung, das Wirtschaftsklima und die Flexibilität der Verwaltung zählt (SALMEN 2001: 91-92). Offen bleibt in dieser Abhandlung, ob sich die kommunale Verwaltung ihrer Standortrelevanz bewusst ist, wie sie ihre eigene Unternehmerfreundlichkeit einschätzt und ob die Kommunikationserfahrungen zwischen den Akteuren eine Rolle spielt.

In der Dissertation von BLUME (2003) wird der interkommunale Wettbewerb aus volkswirtschaftlicher Perspektive am Beispiel Ostdeutschlands beleuchtet. Im Rahmen von Initiativen zur Verbesserung der harten und weichen Standortfaktoren für Unternehmen betrachtet der Autor am Rande seiner Untersuchungen auch die „Flexibilität der Verwaltung“. Er unterscheidet die Wirkung der Verwaltung als harten Standortfaktor bei Genehmigungszeiten und als weichen Standortfaktor bei der Unternehmensfreundlichkeit (a.a.O.: 166). Eine tiefergehende Betrachtung erfolgt jedoch nur in ökonomisch messbaren Wirkungsfaktoren und in vielfältigen Imagefaktoren lokaler Investitionsstandorte, wobei das Image der Verwaltung deren Kommunikationsverhalten in der durchgeführten Analyse nicht erfasst. Zusammenfassend ist die Darstellung von BLUME jedoch ein sehr guter Abriss des interkommunalen Standortwettbewerbs.

BRÜGGELAMBERT / JENNES (2003) stellen eine ökonomisch getriebene Betrachtung der Auswirkungen des Verwaltungshandelns durch die Umsetzungswirkung administrativer Regelungen und Effekte auf Unternehmensgründungen vor. Jedoch wird auch in diesen Ausführungen kein ausreichender Bezug auf die allgemeine Bedeutung der Interaktions- und Kommunikationswirkung der Verwaltung im Standortkontext hergestellt.

In zwischenzeitlich erschienenen und teils auf internationale Vergleichbarkeit von Standortfaktoren ausgelegten Publikationen von BERLEMANN / TILGNER wird die Rolle

der Verwaltung lediglich in einer Reihe von Handelsbarrieren genannt (BERLEMANN / TILGNER 2006, 2007). Als Beispiel werden aufwendige Verwaltungsverfahren im Allgemeinen angeführt, welche Unternehmenstätigkeiten unmöglich machen können (BERLEMANN / TILGNER 2006: 21). Auch in einer tiefergehenden Publikation der Autoren, die sich auf Basis einer empirischen Analyse mit der innerdeutschen Standortwahl von Unternehmen beschäftigt, wird das Wirkungsmaß der öffentlichen Verwaltung auf den Wert der Bürokratie reduziert und lediglich auf Basis der Kommunikationserfahrung von befragten Steuerberatern zu ihren Finanzämtern gemessen (BERLEMANN / TILGNER 2007: 16). Somit sind auch aus diesen Veröffentlichungen, trotz ähnlicher Untersuchungsgegenstände als Publikationstitel, keine Ableitungen für die vorliegende Arbeit möglich.

### 2.3.4 Einfluss der Entwicklung elektronischer Verwaltungsverfahren

Die Autoren der BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. (2003) beziehen sich in ihrer Veröffentlichung „Standortfaktor Verwaltung“ auf den Einsatz elektronischer Verwaltungsverfahren (E-Government, vgl. *Technikinduzierte Verwaltungstransformation*, S. 70) als einen wichtigen Standortfaktor. Die Autoren bemängeln, dass in den E-Governmentbestrebungen der öffentlichen Institutionen bis dato vor allem Bürger im Fokus standen, die Wirtschaft hingegen nur allmählich in den Blick der Verwaltungsmodernisierung rückt. Ferner betonen die Verfasser, dass eine moderne Verwaltung auf Basis neuer Medien „zu einem ernstzunehmenden Faktor im Standortwettbewerb werden kann“ (a.a.O.: 5). Als zentrale Anforderungen an die öffentliche Verwaltung werden mehr Service, mehr Transparenz und mehr Effizienz aufgeführt (ebd.), ohne jedoch näher auf den tatsächlich erfahrenen Kontakt der Befragten zur öffentlichen Verwaltung einzugehen. Überdies erfolgt jedoch noch eine konkrete Aussage zur Leistungserbringung durch öffentliche Stellen: "Die Qualität der Verwaltungsdienstleistungen wird von den Unternehmen sogar als Standortfaktor wahrgenommen. Von den 114 befragten Gründern und Unternehmern sehen 57% spezielle Serviceangebote als relevant [sic!] für eine Standortentscheidung" (a.a.O.: 7). Des Weiteren bejaht die Studie eine Konzentration der Verwaltungsmodernisierung auf die Bestandskunden, jedoch ohne dies durch empirisches Material zu den grundlegenden Kriterien darzustellen. Die Konzentration auf die Bestandskunden, also diejenigen Unternehmen, die sich bereits für den Wirtschaftsstandort entschieden haben, hat laut den Autoren Folgendes zum Ziel: „Sie müssen nun vor allem durch optimale Rahmenbedingungen in der Region gehalten und zu Investitionen ermutigt werden“ (a.a.O.: 8). Die Autoren schließen die Betrachtung mit der Erkenntnis, dass eine effektive Verwaltung die Wirtschaftstätigen unterstützt, in dem Zeit, Geld und personelle Ressourcen im Verwaltungskontakt geschont werden. Dazu heißt es weiter: „Verwaltungsoptimierung ist also eine Form von Wirtschaftsförderung, die sich heute jeder Standort leisten muss“ (a.a.O.: 14). Auch wenn die Studie in ihrer Argu-

mentation und Ergebnisbewertung auf den Einsatz von elektronischen Verwaltungsverfahren zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung aufbaut, stellt sie dennoch wichtige allgemeine Argumentationen der Verwaltung als Standortfaktor und als Instrument der Wirtschaftsförderung heraus. Es fehlen jedoch konkrete Anforderungen außerhalb elektronischer Verfahren, um eine ganzheitliche Bewertung des Standortfaktors Verwaltung zu erreichen.

FRIEDRICH (2009) stellt in ihrer kurzen Betrachtung eine inhaltliche Zusammenfassung der öffentlichen Verwaltung als Baustein der weichen Standortfaktorenanalyse dar und greift hierbei auf bisherige Publikationen zurück. In Anlehnung an GRABOW ET AL. (1995b) wird proklamiert, dass "die Hauptziele der wirtschaftsadressierten Verwaltungsmodernisierung bei der Steigerung der Unternehmensfreundlichkeit und Serviceorientierung und damit auf den weichen unternehmensbezogenen Standortfaktoren" liegen (FRIEDRICH 2009: 139) und durch die Kommunalverwaltung direkt beeinflusst und verändert werden kann. Die Autorin beschreibt, dass die Vielzahl an Kontakten und Schnittstellen zwischen Unternehmen und Verwaltung einen erheblichen Aufwand für die Wirtschaft darstellt (a.a.O.: 140). Im Zuge der vorwiegend ökonomisch gehaltenen Betrachtung erfolgt der Verweis, dass sich die Erwartungen der Unternehmen an Verwaltungen im Wandel befinden und hierbei vor allem die Serviceorientierung im Vordergrund steht (a.a.O.: 140-141). Ferner wird die Einführung elektronischer Verwaltungsverfahren als eine Fortsetzung und Ergänzung der Reformprozesse des „New Public Managements“ und des „Neuen Steuerungsmodells“ vor dem Hintergrund der allgemeinen Verwaltungsmodernisierung skizziert (a.a.O.: 141-146). Hierdurch wird auch eine Verbesserung in der künftigen Kommunikationsqualität vermutet und an Beispielen erläutert. Grundlegende Betrachtungen der Kommunikations- und Interaktionswirkung zwischen Unternehmen und Verwaltung als imagebildender Faktor eines Wirtschaftsstandortes sind indes nicht aufgeführt.

In einem Tagungsband des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften beschreiben SCHIMANKE ET AL. (2010) zahlreiche Perspektiven der Verwaltungsorganisation im Raum. Die Beiträge konzentrieren sich auf Aspekte der territorialen Gliederung der Verwaltung im Informationszeitalter sowie der kritischen Untersuchung von Funktional- und Gebietsreformen vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklung, zum Beispiel dem demografischen Wandel und dem Fortschritt der Informationstechnologien (a.a.O.: 7). Die konkrete Betrachtung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor wird lediglich von HEIDEMANN (2010: 15) einmal aufgegriffen, aber nicht näher erläutert, obwohl die Bedeutung der Dienstleistungsnähe immer wieder benannt wird. Wie jedoch in der Übergangszeit bis zur propagierten vollständigen Digitalisierung der Standortverwaltung Dienstleistungen für Unternehmen vor Ort erbracht werden können und welche Güteaspekte in technischen und nicht-technischen Kommunikationen mit der Verwaltung eine Rolle spielen, wird nicht näher betrachtet.

### 2.3.5 Weitere theoretische und praktische Einflüsse

Es gibt eine Reihe weiterer aktueller Publikationen, die sich mit dem Gebiet der weichen Standortfaktoren im Allgemeinen beschäftigen. Abgesehen von der neuerlichen Flut an ungeprüften und dennoch verlagspublizierten Diplom- und Bachelor-/ Masterabschlussarbeiten greifen wissenschaftliche Neuerscheinungen die öffentliche Verwaltung als Gegenstand des geänderten Anspruchs an öffentliche Dienstleistungen als Standortfaktor nur ungenügend oder ausschließlich als Randbetrachtungen im Zusammenhang mit kulturellen, sozialen und innovationsinitiierenden Aspekten auf (vgl. hierzu DÖRING 2008; FRITZ 2009; MEIER 2011; STEINRÜCKEN 2011).

Dass jedoch die Anforderungen zur Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung zunehmen, zeigen einige Verwaltungsreformenanstöße. Hierzu zählen nicht nur die umfassende Einführung der *europäischen Dienstleistungsrichtlinie* (vgl. S. 73 und EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION (2006)). Vielmehr wirken auch Prüfungen und Aktivitäten zur Verwaltungsmodernisierung als Verbesserung der Standortbedingungen für kleinere und mittlere Unternehmen. Die Einführung von Genehmigungsfiktionen ist ein diskutiertes Instrument (ZIEKOW 2008). Auch der Einführungsversuch von Qualitätsstandards in Verwaltungsverfahren zum Beispiel in Österreich (KERSCHNER / WAGNER 2009) gehören dazu. Ebenso zählt die bisher nicht erfüllte, aber dennoch gut gemeinte Ankündigung einer Verwaltungsgarantie der Bundesregierung, alle Verwaltungsverfahren für deutsche Unternehmen ab 2012 elektronisch abwickeln zu können (BUNDESREGIERUNG / HASSO-PLATTNER-INSTITUT 2006: 2) hierzu: In diesem Zusammenhang wurde an prominenter Stelle durch das Bundeswirtschaftsministerium festgehalten, dass „Nutzer- und kundenfreundliche Schnittstellen [...] für Unternehmen von hoher Standortrelevanz“ in der Kommunikation mit der öffentlichen Verwaltung sind (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE 2007: 5). Leider wurde auch in dieser Auseinandersetzung nur die Wirkung technologischer Schnittstellen betrachtet, obwohl sich die öffentliche Verwaltung derzeit noch überwiegend durch nicht-technologiebasierte Interaktion mit der Wirtschaft als unternehmenskritischer Standortfaktor beweisen muss.

## 2.4 Theorien der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung

Die bisherigen Betrachtungen haben Defizite in der fundierten Analyse der öffentlichen Verwaltung als eigenständiger Standortfaktor in den Diskursen der Wirtschaftsgeographie und denen der Verwaltungswissenschaften aufgezeigt. Der derzeitige Stand der Forschung offenbart bei der Einordnung der öffentlichen Verwaltung ein **Erklärungsdefizit im klassischen Standortfaktorendiskurs** (Theorieperspektive).

Dennoch wird ein fachlicher Bezug zu Theorieansätzen der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung deutlich.

Aus diesem Grund konzentriert sich die Untersuchung nun auf die Dienstleistungsaspekte der geographischen und verwaltungswissenschaftlichen Theorien zur „New Economic Geography“ sowie zum „New Public Management“ gemeinsam mit dem „Neuen Steuerungsmodell“. Tiefergehende volks- oder betriebswirtschaftliche Aspekte aus der „ökonomischen Theorie des Wettbewerbsföderalismus“, der „Neuen Institutionenökonomik“ und der Theorie der „Neuen Politischen Ökonomik“ (vgl. hierzu ausführlich BLUME 2003) werden für die vorliegende Betrachtung nur einzelfallbezogen an sinnvollen Stellen der empirischen Interpretationen herangezogen. Aus gebotener Kürze sind die nachfolgenden Darstellungen der sehr umfassenden Theoriemodelle und Theorieansätze stark auf die in der vorliegenden Arbeit relevanten Einflüsse fokussiert.

#### **2.4.1 New Economic Geography**

Die sogenannte New Economic Geography bezeichnet eine Gegenkonzeption zur traditionellen Raumwirtschaftslehre. Laut BATHELT / GLÜCKLER stellt diese Konzeption jedoch noch keinen geschlossenen Theorieansatz dar, sondern beschreibt, neben der Kritik an der bisherigen raumwirtschaftlichen Konzeption, eine methodisch tiefergehende analytische Komplexität sozialer und ökonomischer Prozesse in Räumen (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 38, siehe auch KULKE 2008: 16)<sup>6</sup>. Während in der traditionellen Lehre jene Räume wie eigenständige Akteure betrachtet werden, sind in der neuen Konzeption wirtschaftswissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Aspekte gleichermaßen einzubeziehen.

Bereits vor der Proklamation der New Economic Geography differenzierte BARTELS das räumliche Verhalten von Individuen nach ihren Tätigkeiten und zugehörigen Sozialgruppen. Dabei fächerte er die Forschungsschwerpunkte der Wirtschaftsgeographie in Raumanalyse, Sozialgruppen-, Wahrnehmungs-, Mobilitäts-, Umweltpotenzial-, Siedlungssystem-, Raumentwicklungs- und Disparitätenforschung auf (BARTELS 1970 zit. n. BATHELT / GLÜCKLER 2012: 37-38). Auch die später beschriebene New Economic Geography beschreitet eine ähnliche Differenzierung. SCHÄTZL (2003) un-

---

<sup>6</sup> Anmerkung: Überdies besteht eine parallele und gleichnamige Theorieentwicklung zur New Economic Geography, die sich auf die frühen Thesen von KRUGMAN (1991) beruft, die der Autor jedoch selbst in seiner Veröffentlichung „What's new about the new economic geography?“ bereits in ihrer begrifflichen Definition in Frage stellt (KRUGMAN 1998). BATHELT / GLÜCKLER und KULKE bezeichnen diese Neuorientierung als „Geographical Economics“ (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 38; KULKE 2008: 12). Da diese Konzeption keinen essentiellen Erklärungswert für die vorliegenden Betrachtungen bietet, wird dieser Aspekt der New Economic Geography hier nicht weiter verfolgt.



terteilt die verschiedenen konzeptionellen Sichtweisen der New Economic Geography<sup>7</sup> in

- a) formalisierte Modelle aus der Neuen Wachstumstheorie und der Neuen Außenhandelstheorie,
- b) dynamisch-zyklische Erklärungskonzepte über interregionale und internationale Verlagerungen ökonomischer Aktivitäten sowie
- c) dynamisch-evolutionäre Erklärungsansätze zur Betrachtung intraregionaler Relationen für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen (a.a.O.: 201-243).

Insbesondere die Konzepte des letztgenannten Ansatzes verfolgen eine intensive Auseinandersetzung mit Interaktionsabhängigkeiten zwischen lokalen Standortaktoren und definieren hierdurch eine relationale Sicht der Wirtschaftsgeographie. BATHELT / GLÜCKLER (2012) führen hierzu aus, dass in der New Economic Geography nicht untersucht wird, welche Regionen sich aufgrund ihrer bestehenden Standortvorteile für die Ansiedlung von Unternehmen gut eignen, sondern wie Unternehmen ihr Umfeld selbst gestalten und verändern, sodass sie unter bestmöglichen Bedingungen produzieren können. Laut den Autoren ist die zentrale Frage in der New Economic Geography: „Wie schaffen sich Unternehmen ein geeignetes regionales Umfeld durch die Ausbildung von Mitarbeitern, Ansiedlung von Zulieferern, Inanspruchnahme von Dienstleistungen, Beeinflussung von Politikern und Planern sowie durch Lernprozesse mit ihren Kunden?“ (a.a.O.: 39). In diesem Zusammenhang finden sich wesentliche Forschungsschwerpunkte aus der Perspektive von BARTELS wieder.

Die für die nachfolgenden Betrachtungen relevanten Aspekte dieser Theoriekonzeption sind die Inanspruchnahme von Dienstleistungen sowie die Beeinflussung von Politikern und Planern. Hier zeigt sich ein zentraler Bezug zu öffentlichen Belangen und zur Inanspruchnahme öffentlicher Leistungen. Abseits der wirtschaftsgeographischen Theoriekonzeptionen konzentrieren sich die moderne Wirtschaftspolitik und somit folglich auch die Wirtschaftsförderungsmaßnahmen inzwischen vermehrt auf die Stärkung und Entwicklung der Bestandsunternehmen an Wirtschaftsstandorten (vgl. *Kommunale Wirtschaftsförderung*, S. 16). Dies geschieht auch vor dem inzwischen empirisch belegten Hintergrund, dass regionale Strukturveränderungen vor allem durch Umstrukturierungen von Bestandsunternehmen verursacht werden. Für BATHELT / GLÜCKLER (2012) stehen die Vorteile der sozialwissenschaftlich konnotierten Wirtschaftsgeographie in diesem Zusammenhang deshalb hervor, weil sie eine dynamisch-evolutionäre Betrachtungsweise integrieren: „Hierbei werden räumliche Strukturen als soziale Konstrukte betrachtet, die aus vielfältigen Interaktionen von

---

<sup>7</sup> Anmerkung: Die beiden erstgenannten Sichtweisen (a)+(b) lehnen sich stark an das von KRUGMAN (1991, 1998) begründete Konzept der New Economic Geography an. Diese werden hier nur zur Darstellung des Gesamtbildes der neuen geographischen Theoriekonzeption aufgeführt und nicht weiter betrachtet, weil sie zur Erschließung des akteursbezogenen Untersuchungsobjekt zwischen lokalen Unternehmen und zuständigen öffentlichen Verwaltungen bislang keine Ansatzpunkte bieten (siehe hierzu auch Fußnote 6, S. 41).

Personen, Unternehmen und formellen Institutionen hervorgehen, wobei diese lokalisierten Strukturen zugleich infolge reflexiver Wissensaneignung das Handeln der Akteure beeinflussen“ (a.a.O.: 39 zit. n. STORPER 1997: Kap. 2). BATHELT / GLÜCKLER (2012) beschreiben darauf aufbauend eine erweiterte Form der relationalen Wirtschaftsgeographie mit Betrachtungselementen aus Organisation, Interaktion, Innovation und Evolution. Dabei wird auch hier der räumliche Bezug auf mikrosozialer Handlungsebene in den Mittelpunkt der Systematik gestellt (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 48-52; KULKE 2008: 16).

Die Übertragung der theoriesystemischen und konzeptionellen Erkenntnisse auf den vorliegenden Untersuchungsrahmen zeigt, dass die Erweiterung der Analysen von Standortbedingungen und Standortentscheidungen um eine Betrachtung der persönlichen Interaktion und des Verfahrensverhaltens zwischen Unternehmensvertretern und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltungen als kommunale Akteure durchaus lohnenswert erscheint. Doch findet hier alltäglich eine intensive Interaktionsbeziehung zwischen den Akteuren statt, die trotz ihres größtenteils normativ begründeten Zwangs und der damit verbundenen Alternativlosigkeit bisher eine zu geringe Aufmerksamkeit in der Forschung erfährt. Ergo stellen die öffentliche Kommunalverwaltung und auch die kommunale Wirtschaftsförderung beachtenswerte Subjekte einer sozial- und verwaltungswissenschaftlich flankierten Untersuchung wirtschaftsgeographischer Standortfaktoren dar.

#### **2.4.2 New Public Management & Neues Steuerungsmodell**

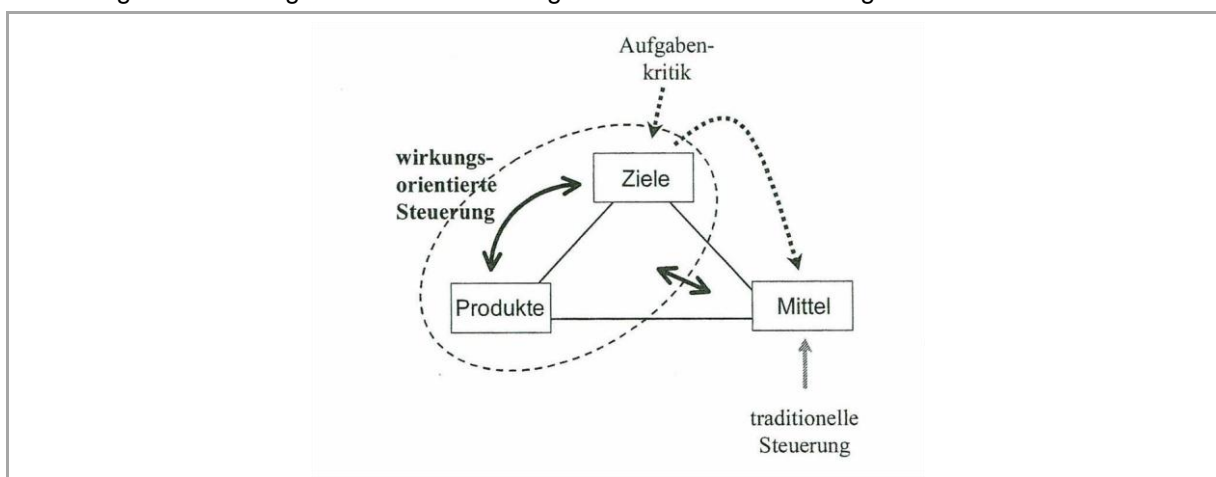
Neben der oben beschriebenen neuen Sicht der Wirtschaftsgeographie entwickelte sich zeitgleich auch ein verändertes Selbstbild der öffentlichen Verwaltung. Diese parallele Entwicklung subsummiert sich unter den vielfältigen Konzeptionen des New Public Managements im Sinne von SCHEDLER / PROELLER (2006), nach der sich die öffentliche Verwaltung vom Verwaltungsapparat hin zu einem Dienstleister entwickelt (a.a.O.: 18-23). Weitere tangierende Reformansätze ergeben sich bis heute aus der Policy-Forschung und dem Konzept des aktiven Staats als auch aus der Governance-Forschung und dem Konzept des aktivierenden Staats (BOGUMIL / JANN 2009: 46-53). Den Theorieansätzen folgend, finden sich die Kommunen trotz ihres größtenteils monopolistisch geprägten normativen Handlungsrahmens in einem begrenzten Wettbewerb um attraktive Lebens- und Wirtschaftsstandorte wieder. Hierbei besitzt die öffentliche Verwaltung maßgebliche Gestaltungsoptionen (umfassend hierzu bei BLUME 2003; PAAL 2005; DÖRING 2008; SCHEDLER / PROELLER 2006: 191-213). Dennoch stellen diese Reformansätze keinen neuen oder gar einmaligen Vorgang dar. Sie sind Teil der stetigen Verwaltungsmodernisierung, welche vermutlich schon so lange besteht, wie administrative Strukturen selbst existieren. Ursache für den stetigen Wandel ist der immerwährende Prozess einer Anpassung der Verwaltungsstruk-

turen an die sich fortentwickelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Diese Modernisierungsbestrebungen werden dabei mit Begriffen wie Entbürokratisierung, Deregulierung, Aufgabenkritik, Verwaltungs- und Rechtsvereinfachung sowie Strukturanpassungen in der Verwaltungsführung besetzt (ICKS / RICHTER 2002: 100).

Ähnlich wie die New Economic Geography räumliche Strukturen als soziale Konstrukte mit aktorsgetriebener Interaktionsdynamik betrachtet (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 38), wird auch in der modernen Verwaltungswissenschaft der Fokus stärker auf die Interaktionsprozesse zwischen internen und externen Akteuren gerichtet (BECKER ET AL. 2007: passim). Dem Paradigma des New Public Managements folgend, sollen Behörden durch die Etablierung eines Dienstleistungscharakters für Verwaltungsangelegenheiten leichter erreichbar sein und schneller im Verwaltungsablauf reagieren können. In diesem Zusammenhang werden Antragsteller beziehungsweise Akteure mit einem Verwaltungsanliegen als Kunden bezeichnet, sodass die Beziehung zwischen Unternehmensvertretern und Beschäftigten der Verwaltung mindestens aus Kundenperspektive einen ähnlichen Anspruch entfaltet, wie er aus privatwirtschaftlichen Kunden- und Vertriebsbeziehungen bekannt ist. Diese Entwicklung führte in Teilen zur Verstärkung der *Erbringungskritik* an der öffentlichen Verwaltung (vgl. S. 65). Unternehmen und Bürger beurteilten fortan die Qualität der öffentlichen Verwaltung, besonders im Hinblick auf die Schnelligkeit und Freundlichkeit der Verwaltungsverfahren, zunehmend auf Basis ihrer Erfahrungswerte aus privatwirtschaftlichen Dienstleistungsprozessen (SCHEDLER / PROELLER 2006: 12).

Der Paradigmenwechsel zur Verwaltung als Dienstleister wurde mit dem niederländischen Tilburger Modell und dessen Übertragung auf die deutsche Kommunalverwaltung im Zuge des von der KGSt propagierten Neuen Steuerungsmodells eingeleitet (KGST 1993). Hiermit war ursprünglich die Reform der verwaltungsinternen Steuerungsinstrumente intendiert. Definierte sich der Verwaltungsapparat zuvor über den Haushaltsmittelplan zur Erbringung der Verwaltungsleistungen im Rahmen des gesetzlichen Auftrags (traditionelle Input-Steuerung), so forcierten die Reformen der 1990er Jahre eine wirkungsorientierte (Output-) Steuerung (vgl. Abbildung 10). Letztere strebt eine flexible Abhängigkeit zwischen bereitgestellten Haushaltsmitteln und definierten Leistungszielen an. Über die Vereinbarung von strategischen und operativen Zielen, inklusive einhergehender Aufgabenkritik, sowie der Ableitung von Verwaltungsprodukten (Dienstleistungen) werden hierbei die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel kalkuliert. Diese Vorgehensweise soll den Leistungscharakter der öffentlichen Verwaltungen stärken und die Einflussmöglichkeiten der politischen Instanzen auf die Zielerreichung (Dienstleistungserbringung) verbessern (SCHEDLER / PROELLER 2006: 131-151).

Abbildung 10: Wirkungsorientierte Steuerung in öffentlichen Verwaltungen



Quelle: SCHEDLER / PROELLER (2006: 131)

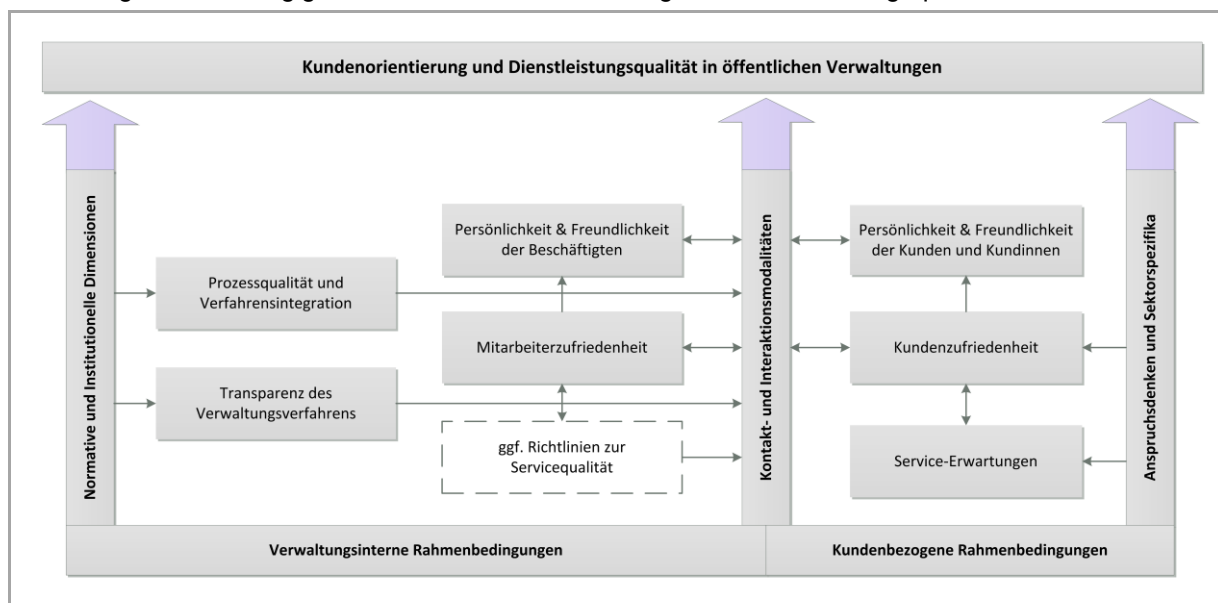
Durch die Propagierung des Neuen Steuerungsmodells und dem damit verbundenen Beginn erster betriebswirtschaftlich intendierter Verwaltungsreformen und auch durch den Einfluss der europaweit antizipierten Bewegung des New Public Managements wurde eine deutliche Kunden- und Qualitätsorientierung in öffentlichen Verwaltungsleistungen verankert. Idealtypisch wird in der Literatur vom kundeninitiierten Leistungsprozess gesprochen, bei dem sich die Servicequalität durch die Bedürfnisse und Leistungserwartungen des Kunden definiert. Im Gegensatz zur rein internen Optimierung der öffentlichen Verwaltung nach den Ansätzen des Neuen Steuerungsmodells werden im New Public Management auch die Ansprüche, Möglichkeiten und technischen Systeme der Leistungsbezieher betrachtet (SCHEDLER / PROELLER 2006: 126). Das New Public Management stellt insofern eine deutliche Erweiterung der Akteursperspektive des Neuen Steuerungsmodells dar und betreibt den Wandel der öffentlichen Verwaltung zum kundenorientierten Dienstleistungsanbieter der Gesellschaft.

Einhergehend mit der Kunden- und Qualitätsorientierung seit Mitte der 1990er Jahre konnte auch ein gesteigertes Anspruchsverhalten der Leistungsbezieher beobachtet werden. Aus diesem Grund bleibt es wichtig, dass in der Qualitätsorientierung des Leistungsprozesses die Steuerung der jeweiligen Verwaltungsleistungen auch eine Definition der legitimen Ansprüche des Kunden beinhaltet. Diese leiten sich aus den normativen Pflichten und aus den Ansprüchen an eine gute Verwaltungspraxis ab. Hierdurch soll vor allem einer grenzenlosen Anspruchshaltung des Kunden gegenüber der öffentlichen Verwaltung Einhalt geboten werden, was unter anderem durch die Kommunikation des zu erwartenden Qualitätsniveaus realisiert werden kann (in Anlehnung an SCHEDLER / PROELLER 2006: 127). Somit würde die Gewährung von behördlichen Leistungsversprechen und Leistungsverpflichtungen transparent und der gesetzliche Rahmen für den möglichen Grad der Kunden- und Qualitätsorientierung im Leistungserbringungsprozess verständlich widerspiegelt werden. SCHED-

LER / PROELLER (2006) beklagen jedoch, dass diese Ansätze im deutschsprachigen Raum bisher noch wenig Beachtung finden (a.a.O.: 127-128).

Wie bestehende Abhängigkeiten zwischen Kunden- und Qualitätsorientierung sowie den personellen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung systematisiert werden können, zeigt untenstehende Abbildung. Darin wird deutlich, dass die Persönlichkeit und Freundlichkeit der Verwaltungsbeschäftigten sowie auch die Zufriedenheit innerhalb ihrer Institution und mit ihren Aufgaben direkten Einfluss auf die Dienstleistungsqualität und somit auf die Kundenzufriedenheit haben. Dementsprechend müssen die verwaltungsinternen Richtlinien zur Servicequalität beziehungsweise Kundenorientierung in ausreichender Weise abgestimmt sein, um die Kontakt- und Interaktionsmodalitäten positiv zu beeinflussen. Die Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den Kundenbedürfnissen bedeutet demzufolge „eine permanente Verbesserung von Produkt-, Service und Informationsqualitäten und die Optimierung der Arbeitsabläufe“ (BOGUMIL / JANN 2009: 242; SCHEDLER / PROELLER 2006: 126-127).

Abbildung 11: Abhängigkeiten der Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität



Quelle: eigene Darstellung 2012

Die Kundenorientierung der Angebotsstrukturen sollte durch die Verwaltung im Wesentlichen auf eine Ganzheitlichkeit des Dienstleistungsangebotes, auf eine verbesserte räumliche und zeitliche Erreichbarkeit der Verwaltung und auf die Erhöhung der Transparenz der Verwaltungsverfahren ausgerichtet sein (Front-Office-Kriterien). Damit einhergehend sind auch die Prozessqualität, die notwendigen Verfahrensintegrationen und die interne Transparenz von Verwaltungsverfahren (Back-Office-Kriterien) zu beachten, da sonst nur die Kundenorientierung, nicht aber die Dienstleistungsqualität gesteigert wird (BOGUMIL / JANN 2009: 232). Dabei zu bedenken sind

selbstverständlich das Anspruchsdenken und die spezifischen Rahmenbedingungen der Verwaltungskunden, wie die der Unternehmen beziehungsweise Unternehmensvertreter.

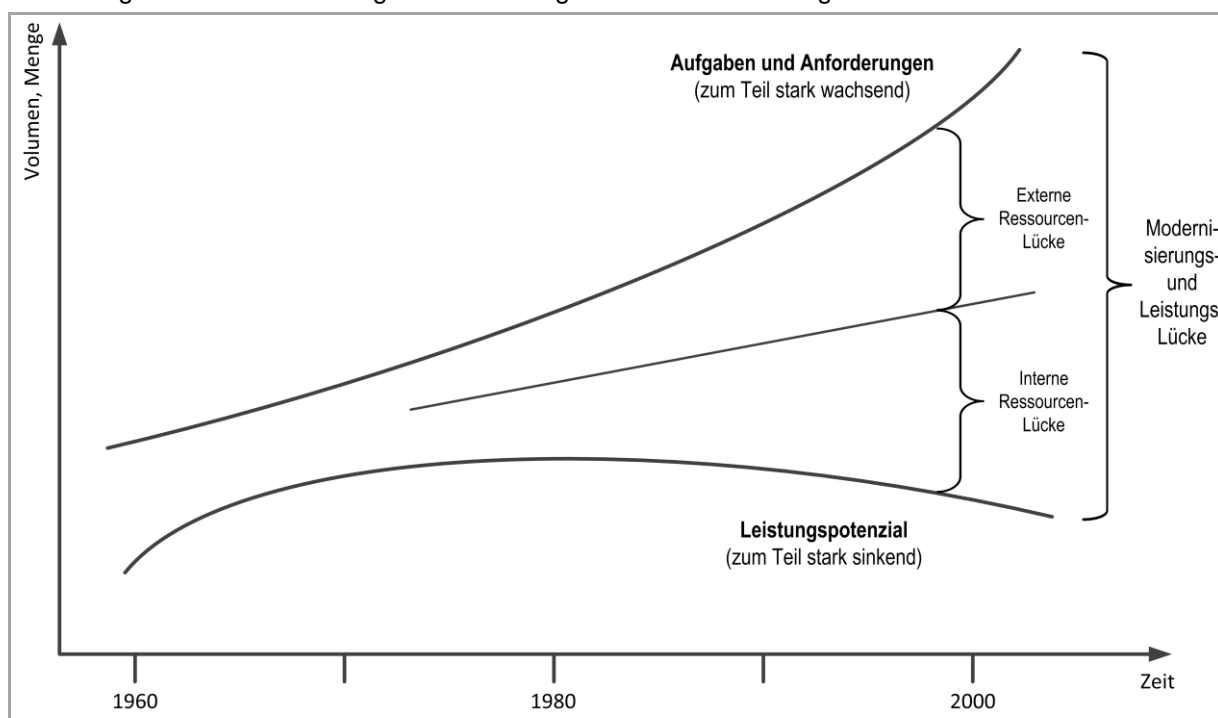
In diesem Zusammenhang wird häufig auf die Weiterentwicklung der Kunden- und Qualitätsorientierung von Verwaltungsleistungen auf der Basis von Kundenbefragungen verwiesen, wie sie auch in der vorliegenden Untersuchung durchgeführt werden (SCHEDLER / PROELLER 2006: 128; KEGELMANN 2007: 120). Darüber hinaus empfehlen SCHEDLER / PROELLER (2006) auch die Perspektive der Verwaltungsbeschäftigten nicht zu vernachlässigen: „Oft bestehen nämlich grosse [sic!] Unterschiede zwischen den Vorstellungen der Kundinnen und Kunden und der Mitarbeitenden in der Frage, was gute Leistungsqualität der öffentlichen Verwaltung ausmacht. Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung machen sich nicht selten falsche Vorstellungen davon, welche Qualität von ihren Kundinnen und Kunden erwartet wird“ (a.a.O.: 128).

Daneben werden die Möglichkeiten des Instrumentariums von Kundenbefragungen unterschätzt. Wie oben genannt, entsprechen die qualitativen Zieldefinitionen der öffentlichen Verwaltungen häufig nicht den Erwartungen ihrer Kunden. In diesem Zusammenhang wirken folglich zwei Eigenschaften gleichermaßen: Zum einen erhöht sich wie oben beschrieben das Anspruchsverhalten der Kunden gegenüber den öffentlichen Einrichtungen, zum anderen wachsen mit der Kunden- und Dienstleistungsorientierung auch die Aufgaben und Anforderungen an die Mitarbeiter der Verwaltungen. Ohne eine geeignete und regelmäßige Überprüfung der tatsächlichen Anforderungen an gute Verwaltungsleistungen durch die Kunden führt diese Entwicklung zu einer strategischen Fehlplanung der zur Verfügung stehenden Verwaltungsressourcen aus Zeit, Mitarbeitern und den für den Erstellungsprozess notwendigen weiteren Produktionsmitteln, zum Beispiel im Technikeinsatz. Als geeignete Mittel können hierfür jedoch eben jene Kundenbefragungen und auch interkommunale Leistungsvergleiche in Frage kommen.

Darüber hinaus zeigen die gewünschten Verwaltungsreformen bislang noch nicht den politisch erwarteten Erfolg. Diese Entwicklung ist unter anderem an die schwierige Finanzierungs- und Personalsituation der öffentlichen Einrichtungen gekoppelt. BECK / STEMNER (2008) fassen die hier benannten Ursachen in Anlehnung an BUDÄUS (1998) als Modernisierungs- und Leistungslücke zusammen. Jene Lücke definiert sich aus den stark wachsenden Aufgaben und Anforderungen an die öffentliche Verwaltung, einhergehend mit dem zunehmend stärker sinkenden Leistungspotenzial der öffentlichen Verwaltung (Abbildung 12). Die hierfür identifizierten Faktoren gehören zu den internen Problemen, wie der gleichbleibende oder meist sinkende Personalbestand und der fehlende integrative Einsatz von Informationstechnik. Als externe Herausforderungen gelten unter anderem die gestiegene Erwartungshaltung der Gesellschaft an das Dienstleistungsangebot der öffentlichen Verwaltung und wachsen-

de Anforderungen durch zunehmende Komplexität, die sich beide unter anderem aus den *gesellschaftlichen Veränderungen* (S. 46) ergeben (BECK / STEMBER 2008: 17-19).

Abbildung 12: Modernisierungs- und Leistungslücke der Verwaltungen



Quelle: aufgearbeitete Darstellung nach STEMBER in BECK / STEMBER (2008: 18)

In Abbildung 12 sind beide Differenzen im zeitlichen Verlauf dargestellt und bilden die größer werdende Modernisierungs- und Leistungslücke ab. Diese ist durch die externe Ressourcenlücke (weniger Leistung, schlechtere Dienstleistungsqualität) und die interne Managementlücke (mangelhafte Steuerung, ungenügende Steuerungsinstrumente und fehlende Strategien) gekennzeichnet (BECK / STEMBER 2008: 18-19). Insbesondere Letztere muss für eine sinnvolle Verwaltungsmodernisierung in den Fokus der wissenschaftlichen Diskussion gerückt werden. In Bezug auf kommunale Verwaltungsdienstleistungen für Unternehmen ist die interne Managementlücke vorwiegend durch fehlende Strategien zur grundsätzlichen Ausrichtung und Steuerung der öffentlichen Verwaltung am Standort begründet und wird hier als Strategielücke bezeichnet.

Durch die vielfältigen Instrumente der Verwaltungsmodernisierung ist eine Entwicklung und aktive Gestaltung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen möglich. Voraussetzung hierfür sind jedoch die Bewusstwerdung des Selbstbildes als Standortfaktor aus einer intrinsischen Erkenntnis heraus und dem folgend die Identifizierung der Kundenansprüche aus der Akteursgruppe der Unternehmen.

### 2.4.3 Weitere Determinanten kommunaler Veränderungsprozesse

Die oben genannten Theorien zum New Public Management und zur New Economic Geography sind eine Folgeentwicklung der gesellschaftlichen Transformation und der wirtschaftlichen Entwicklung. Durch diesen Wandel haben sich die Anforderungen an Unternehmensstandorte geändert. Jenen neuen Rahmenbedingungen und gesellschaftspolitischen Herausforderungen muss sich auch die Verwaltungsorganisation anpassen, um die Art und Weise der Erbringung von Verwaltungsleistungen den veränderten Anforderungen der wirtschaftlichen Struktur gerecht zu werden. Die nach WEBER dargestellte Kategorisierung der Bürokratie als Idealtypus (WEBER / WINCKELMANN 1985: 550 zit. n. SCHEDLER / PROELLER 2006: 28), nach der die heutige öffentliche Verwaltung noch in vielfältiger Weise funktioniert, wird jedoch den modernen Ansprüchen nicht mehr gerecht.

Zur Darstellung der komplexen Rahmenbedingungen, unter denen kommunales Verwaltungshandeln im Leistungsprozess mit Unternehmen stattfindet, wird hierfür nachfolgend eine Beschreibung der allgemeinen sowie spezifischen Einflüsse und Entwicklungen skizziert. Diese bilden wichtige Ergänzungen zum Verständnis makroperspektivischer Einflüsse. Die hier dargestellten gesellschaftlichen Anforderungen und Herausforderungen stellen Beispiele für den enormen Veränderungsdruck dar, dem die heutige öffentliche Verwaltung und die Politik als gesetzliche Gestaltungsinstanz ausgesetzt sind. Hierzu zählen unter anderem

- a) der gesellschaftliche Entwicklungsprozess zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft (S. 46),
- b) der globale Wettbewerb der Wirtschaft mit Auswirkungen auf lokale und regionale Standorte (S. 48),
- c) der demografische Wandel und Bevölkerungsrückgang (S. 50),
- d) der europäische Integrationsprozess heutiger Verwaltungsstrukturen (S. 51) sowie
- e) das stetig größer werdende Problem der öffentlichen Finanzhaushalte (S. 53).

Im Folgenden werden die oben genannten Herausforderungen näher betrachtet, um diese als gesellschaftliche Determinanten des Forschungsgegenstandes einzuordnen.

#### 2.4.3.1 Transformation zur Wissensgesellschaft

Die Transformation der westlichen Staaten von der Industrie- zur Informationsgesellschaft, die sich im letzten Jahrhundert vollzogen hat, beeinflusst bis heute maßgeblich das öffentliche und private Leben. In dynamisch-evolutionären Erklärungsansätzen der Wirtschaftsgeographie wird der sich nun abzeichnende graduelle Übergang zur Wissensgesellschaft als wichtiger Einflussfaktor für die künftige Entwicklung



von Standorten angesehen (SCHÄTZL 2003: 226-227). Beispielsweise gilt es heute als selbstverständlich, Informationen und Dienstleistungen auf elektronischem Wege mobil oder stationär, zum Beispiel über das Internet, zu nutzen. Dabei spielen der eigentliche Ort der Informationsproduktion und die Transportkosten zum Konsumenten eine zunehmend unbedeutende Rolle. Durch die voranschreitende globale Kommunikations- und Informationsvernetzung verändert sich darüber hinaus auch die Komplexität des sozialen und ökonomischen Zusammenlebens (HILLMANN / HARTFIEL 2007: 980).

Überdies werden Handlungen jeglicher Art zunehmend von komplexen Entscheidungsprozessen begleitet, welche vermehrt auf einer Vielzahl individuellen und kollektiven Wissens basieren. Prominente Formen der neuen Art interaktiver Kollaboration sind nicht nur die Online-Enzyklopädie Wikipedia (STEGBAUER ET AL. 2009: 53-70) als moderierte und eigenen Standards folgende Plattform, sondern beispielsweise auch die nicht-moderierte Wissensbereitstellung durch Produktrezensionen in Internetshops (HAUG / KÜPER 2010: 123-126; STAUDT 2002: 132-133). Darüber hinaus kennzeichnet die moderne industrielle Produktion eine zunehmende Fokussierung auf Forschung, Entwicklung und Wissensintensivierung. Dabei schafft die technologieintensive Industrie nach SCHÄTZL (2003) die wissenschaftlich-technischen Voraussetzungen für die Entstehung eines forschungs- und entwicklungsintensiven Dienstleistungssektors (a.a.O.: 226). Diese Beispiele zeigen, dass sich die Gesellschaft zur Wissensgesellschaft wandelt, wodurch vor allem die Informations- und Vernetzungskomplexität überdurchschnittlich gesteigert wird. Ebenso wird diese Entwicklung den betrieblichen Anspruch an Wirtschaftsstandorte verändern. Wissensintensive Produktionen reagieren deutlich flexibler auf veränderte Rahmenbedingungen als dies Industrieunternehmen je möglich sein wird. Auch der Dienstleistungsgedanke des privat-wirtschaftlichen Bereiches wird sich noch stärker ausprägen, was zwangsläufig mit der spürbaren Anhebung des Qualitätsanspruchs der Kunden einhergehen wird.

Demgegenüber basiert die heutige Struktur der staatlichen Institutionen, insbesondere der öffentlichen Verwaltung, zum großen Teil auf den Anforderungen des späten neunzehnten und frühen zwanzigsten Jahrhunderts – die Zeit des Taylorismus (SCHEDLER / PROELLER 2006: 18). Die damalige öffentliche Verwaltung wurde weitestgehend dem Managementmodell von Taylor angepasst und maßgeblich durch den Soziologen Max Weber geprägt. Die grundlegenden Funktionsweisen aus dieser Zeit gelten auch heute noch: Aktenmäßigkeit, Überprüfbarkeit, entpersonalisierte Entscheidungen und viele mehr (STEMBER 2009: 30). Was in dieser Ausprägung gemeinhin auch als Bürokratie bezeichnet wird, gerät seit den 1980er Jahren in die Kritik und wird durch zahlreiche Reformbestrebungen dem gesellschaftlichen Wandel angepasst (vgl. *New Public Management & Neues Steuerungsmodell*, S. 40). Dennoch gilt die heutige Verwaltung besonders im Hinblick auf die Organisation ihrer

Prozesse als veraltet und den Anforderungen der modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft nicht gewachsen (BECKER ET AL. 2007: 29-39).

#### 2.4.3.2 Globaler Wettbewerb und regionale Integration

Die aufgezeigte Veränderung von der Industrie- zur Informationsgesellschaft und insbesondere im Übergang zur Wissensgesellschaft hat vor allem eine große Auswirkung auf die Ökonomie der westlichen Welt gezeigt. Nicht nur Wertschöpfungsketten haben sich durch die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik massiv in ihrer Komplexität verändert, sondern auch das Investitionsverhalten von Unternehmen wurde durch das Internet globaler und somit zu einer maßgeblichen Triebkraft des aktuellen Globalisierungsprozesses (HEINZ 2008: 47-51). Inzwischen suchen und finden Unternehmen weltweit Informationen zu möglichen Produktionsstandorten und können die verschiedenen Standortfaktoren in einer bisher nicht beobachteten Geschwindigkeit und Qualität über verschiedene Internetpräsentationen und zentrale Standortdatenbanken miteinander vergleichen (BUNDE 2008: 327; STEMNER / GÖBEL 2008: 78; SALMEN 2001: 100). Dies ist eine qualitativ neue Herausforderung im Wettbewerb der Standorte um die Gunst der Unternehmen. Dieser Veränderungsprozess betrifft verstärkt weitere Teile der nationalen Gesamtwirtschaft, da sinkende Transaktionskosten die Flexibilität der Standortwahl zunehmend begünstigen (vgl. *Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen*, S. 56).

Standortflexibel zeigen sich vor allem spezifische Dienstleistungsbranchen, zum Beispiel die stark ansteigende Zahl der Internethändler und Online-Dienstleistungsvertriebe, welche die Flexibilisierung des Standortwahlverhaltens bisher maßgeblich prägen (BLUME 2003: 56). Hier werden zunehmend ganze Branchen durch die Digitalisierung von Beschaffungs- und Logistikketten in ihrer Standortwahl unabhängiger und kennzeichnen mit ihrem schnellen weltweiten Handel den Prozess der Globalisierung (vgl. hierzu unter anderem DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 36; SALMEN 2001: 78). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen als institutionelle Voraussetzungen der Globalisierung unter anderem die Liberalisierung des Handels und des Dienstleistungs- und Kapitalverkehrs durch Zollabbau, Konvertibilität der Währungen, Freizügigkeit im internationalen Zahlungsverkehr und die Währungsreformen durch die Einführung des Euro genannt werden (DALLMANN / RICHTER 2012: 141). Ebenso zählen hierzu internationale Vertragsvereinbarungen und Kontrollmechanismen sowie die Abschaffung der Devisenbewirtschaftung und der enorme Ausbau der Logistikbranche (ebd.). BLUME (2003: 56-59) fasst diese Effekte als „sinkende Raumüberwindungskosten und steigende Skalenerträge“ sprachlich zusammen.

Innerhalb der „Globalisierungsthese“ wird daneben auch das Standortverhalten multinationaler Großunternehmen und größerer unternehmensorientierter Dienstleister (Versicherungen, Banken, Wirtschaftsprüfer, Werbeagenturen) betrachtet. Hierbei

beschreibt die These auf Basis der Informations- und Kommunikationstechnologien die bisher ermöglichten und im Rahmen des Wandels zur Wissensgesellschaft beschleunigten und räumlichen Trennungen von Produktion und Dienstleistung. Dabei verlagern Unternehmen die Produktion marktreifer Produkte in Regionen und Länder mit niedrigen Fertigungskosten und betreiben ein globales Netz aus Zweigwerken, Verkaufs- und Servicenederlassungen, die über schnelle Kommunikationssysteme eng miteinander verbunden sind (SCHÄTZL 2003: 227).

Im theoretischen Gegensatz dazu zeichnet die „Regionalisierungsthese“ vor allem für wissensintensive Branchen ein Standortwahlverhalten mit enger räumlicher Verflechtung nach. Demnach vernetzen sich Unternehmen der Hightech-Industrie stark mit anderen örtlichen Wissensträgern (Forschungseinrichtungen, Zulieferbetriebe und weitere), was eine regionale Integration von Unternehmensnetzwerken fördert (BLUME 2003: 60-62). Entsprechend der These erfordern vor allem Produkt- und Prozessinnovationen „betriebsintern einen kontinuierlichen, persönlichen Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Fertigung, Forschung und Entwicklung, Marketing, Finanzierung, eine enge Kooperation von Facharbeitern und Ingenieuren ‚vor Ort‘ sowie betriebsextern Zugang zu neuestem technischen Wissen der staatlichen und privaten Forschungseinrichtungen, detaillierte Marktkenntnis, wechselseitige Erreichbarkeit von Produzenten und unternehmensorientierten Dienstleistern („face-to-face“-Kontakte), eine intensive regionale Verflechtung zwischen Produktionsbetrieben und der Zulieferindustrie („just-in-time“-Anlieferung)“ (SCHÄTZL 2003: 228). Andere Autoren verstehen in dieser Beobachtung dagegen vorwiegend einen Übergang und zeigen auf, dass auch intellektuelle Dienstleistungen und Vernetzungen in Folge der neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten ausgelagert werden, was zu völlig neuen Strukturen und Positionierungen im kommunalen und globalen Standortwettbewerb führt (DALLMANN / RICHTER 2012: 141-142; HEINZ 2008: 45-84).

Sowohl die Globalisierungsthese als auch die Regionalisierungsthese<sup>8</sup> zeigen eine explizite Veränderung im Wettbewerb der Unternehmensstandorte, welche auch die öffentliche Verwaltung unter Veränderungsdruck setzt (ICKS / RICHTER 2002: 87; BLUME 2003: 59; BOGUMIL / JANN 2009: 276). Flexibles unternehmerisches Handeln bedarf demnach auch eines unbürokratischen Verwaltungshandelns am jeweiligen Wirtschaftsstandort. Dies erfordert ein öffentliches Leistungsangebot entsprechend der modernen serviceorientierten Dienstleistungsgesellschaft. Überdies betrifft der wirtschaftliche Wandel keinesfalls nur die häufig „politisch hofierten“ Großunternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen mit einem regionalen Absatzmarkt sind von der Globalisierung des Wirtschaftens ebenso betroffen, wenn sie Teil der Lieferan-

---

<sup>8</sup> Anmerkung: Die Globalisierungsthese wird unter anderem auch im Zusammenhang mit dem „Niveaueffekt“ von Standortfaktoren diskutiert (Standortwettbewerb durch die Globalisierung des Wirtschaftens), wogegen die Regionalisierungsthese Eingang in die Überlegungen zum „Struktureffekt“ von Standortfaktoren (Verschiebung in der Gewichtung einzelner Standortfaktoren) findet (BLUME 2003: 56-64).

tenkette eines global agierenden Unternehmens sind, da sich die Zahl ihrer Konkurrenten durch die Globalisierung der Gütermärkte unter Umständen sprunghaft erhöht (BLUME 2003: 57).

Ergänzend ist festzuhalten, dass „nach heute vorherrschender Meinung [...] Globalisierung und Regionalisierung zwei Seiten derselben Medaille [sind]. In globalen Netzwerken entstehen durch die räumliche Agglomeration von Innovationsakteuren regionale Kompetenzzentren. Diese Zentren stehen allerdings in einem globalen Qualitätswettbewerb“ (SCHÄTZL 2003: 229-230). Eine absehbare Wirkung dieses Wandels besteht unter anderem darin, dass auch die Anforderungen zur Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen (Standortfaktoren) durch die lokalen Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen verändert werden. Gemäß den Komplexitätssteigerungen der Produktions- und Vertriebsprozessketten mitsamt jenen beschleunigten Reaktionen auf Marktveränderungen müssen auch die öffentlichen Einrichtungen eine entsprechende Dienstleistungsqualität zur optimalen Unterstützung von Unternehmen in ihrem jeweiligen Lebenszyklus<sup>9</sup> vorhalten. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen sind in diesem Zusammenhang angehalten, geeignete Unterstützungsleistungen für eine optimale regionale Vernetzung von Unternehmen und Wissensträgern zu ermöglichen.

#### *2.4.3.3 Demografische Entwicklung und lokale Schrumpfung*

Eine weitere Herausforderung für die lokale öffentliche Verwaltung und die kommunale Wirtschaftsförderung stellt der demografische Wandel dar. Dieser ist durch eine Überalterung und Abnahme der Gesamtbevölkerung geprägt. Gleichermäßen zieht diese Entwicklung einen Fachkräftemangel in Teilen der Gesamtwirtschaft nach sich.

Für Deutschland wird eben genannter Wandel eine nachhaltige Schrumpfungsentwicklung der Bevölkerung nach sich ziehen. Berechnungen des Statistischen Bundesamtes gehen von einem mittleren Bevölkerungsrückgang auf rund 65 Millionen Menschen in Deutschland für das Jahr 2060 aus (STATISTISCHES BUNDESAMT 2009: 12-13). Dies ist ein Rückgang um 21% zur Bevölkerungsgröße im Jahr 2008 (82 Millionen). Einige ostdeutsche Kommunen verzeichnen diesen Trend seit Anfang der 1990er Jahre. Hier vollzog sich ein dramatischer Wandlungsprozess, bei dem die Einwohnerzahl der Kommunen bis heute zum Teil um ein Drittel sank (SACKMANN ET AL. 2008b: 9). Die gezeigte demografische Entwicklung wird deutliche Folgen für die Verwaltungsstrukturen haben. Während größere Kommunen diesem Wandel personell noch begegnen können, werden kleinere Gemeinden deutlich geringere Mög-

---

<sup>9</sup> Anmerkung: Der Lebenszyklus von Unternehmen umfasst alle betrieblichen „Lebenslagen“ von der Unternehmensgründung über mögliche Betriebsanpassungen (Erweiterung, Verlagerung, Aufspaltung o.ä.) bis hin zur Schließung des Unternehmens.

lichkeiten haben, den variierenden Leistungs- und Personalbedarf im allgemeinen öffentlichen Verwaltungsdienst auszugleichen (LUTZ 2008: 17-19).

Diese beiden zentralen Probleme der Überalterung der öffentlichen Verwaltung und der lokalen Schrumpfung der Gemeinden werden spürbare Veränderungen für die öffentliche Dienstleistungserbringung zur Folge haben. Mögliche Konsequenzen sind zum Beispiel weitere Gebietszusammenschlüsse und die Ausdünnung der örtlichen Verwaltung. Neben den zahlreichen Folgen für die grundständige Verwaltungsver-sorgung im ländlichen Raum wird diese Entwicklung ebenso Auswirkungen auf die lokale Wirtschaft haben. Für Gewerbetreibende in dünn besiedelten Gebieten könnte dies eine schlechtere Erreichbarkeit der Verwaltung bedeuten. Überdies sind auch eine Abnahme der Dienstleistungsgüte wirtschaftsbezogener Verwaltungsverfahren sowie die Minimierung oder sogar der Wegfall freiwilliger Dienstleistungen der öffent-lichen Verwaltung zu befürchten, zu denen unter anderem die vielfältigen Leistungen der kommunalen Wirtschaftsförderung zählen.

Darüber hinaus kann mit dieser Entwicklung angenommen werden, dass Unterneh-men in ländlichen oder dünn besiedelten Regionen vermehrt Schwierigkeiten im Wettbewerb um qualifiziertes Personal beklagen werden. Dies würde eine stärkere Unterstützung durch die Arbeitsvermittlungen wie der Bundesagentur für Arbeit und auch die örtliche Wirtschaftsförderung notwendig machen. Aufgrund der zu erwar-tenden standörtlichen Ausdünnung der öffentlichen Verwaltung in strukturschwachen Regionen wird dies eine schwierige personelle Herausforderung. Hierfür sind vor al-lem verwaltungsinterne Maßnahmen gefordert, die einen optimalen Mitarbeitererein-satz für das Bestreben nach qualitativ hochwertigen öffentlichen Dienstleistungen sichern.

#### 2.4.3.4 Europäische Integration der Verwaltungsstrukturen

Die gesellschaftliche *Transformation der jüngeren Zeit* (S. 46) und die Entwicklungen durch *Globalisierung und Internationalisierung* (S. 48) stellen die modernen Staaten vor Herausforderungen, die mit ihren bisherigen Strukturen scheinbar nicht mehr zu bewältigen sind (BOGUMIL / JANN 2009: 277). Die Staaten sind hierdurch zu einem grundlegenden Strukturwandel gezwungen, der eine Stabilisierung als Gegenpol zu der sich abzeichnenden Pluralisierung und Individualisierung der Gesellschaft mit sich bringt. Als weltweit einmaliges Beispiel dient hier der Strukturwandel in Europa, der beginnend mit einer Wirtschaftsunion inzwischen im Rahmen der Europäischen Union zu einer neuen politischen Struktur und einem neuartigen staatlichen Mehrebenensystem geführt hat (ebd.). Angesichts der seit 2007 bestehenden globa-len Wirtschafts- und Finanzkrise<sup>10</sup> beziehungsweise Finanzmarktvertrauenskrise

---

<sup>10</sup> Anmerkung: Zum Verständnis siehe unter anderem UNITED STATES FINANCIAL CRISIS INQUIRY COM-MISSION (2011); WEEBER (2011: 193-205).

(DIETRICH ET AL. 2010) und der sich daraus verstärkten europäischen Staatsschuldenkrise (WEEBER 2011: 206-215) beschleunigt sich die einzelstaatliche Integration innerhalb der Europäischen Union (SINN 2012: passim). Dennoch gibt es hierzu auch Gegenmeinungen, die aufgrund der anhaltenden Krisensituation eine Verlangsamung des europäischen Integrationsprozesses bis hin zur Möglichkeit des Scheiterns der Staatengemeinschaft skizzieren (THIEL 2010).

Etablierte Institutionen der Mitgliedsstaaten (z.B. nationale Parlamente) verlieren durch die europäische Integration bei der demokratischen Entscheidungsfindung zu Gunsten multistaatlicher Ebenen (z.B. der EU-Kommission) an Legitimationskraft (BOGUMIL / JANN 2009: 276). Auch die Kommunalverwaltungen sind hiervon betroffen, sodass sich das Anforderungsprofil an die kommunalen Institutionen wandelt (HEINZ 2008: 166-168; ICKS / RICHTER 2002: 97). Sie sind immer häufiger gezwungen, europäische Strukturreformen im Rahmen ihres Verwaltungsauftrags zu ratifizieren (z.B. die *EU-Dienstleistungsrichtlinie*, S. 73). Auch wenn die Europäische Union de jure bislang keine besonderen Befugnisse gegenüber öffentlichen Verwaltungen im Verantwortungsbereich der Mitgliedsstaaten besitzt (BOGUMIL / JANN 2009: 287), wirken sich die erlassenen Richtlinien durch den Ratifizierungsprozess der nationalen Parlamente de facto dennoch direkt auf das kommunale Verwaltungshandeln aus.

Diesen Anforderungen sind zumindest die deutschen Kommunalverwaltungen häufig noch nicht gewachsen. Europäisches Verwaltungsreformdenken trifft hier oftmals auf persistentes oder inkompatibles deutsches Verfahrensrecht. Infolgedessen mussten die deutschen Verwaltungsverfahrensgesetze auf Bund- und Länderebene in der jüngeren Vergangenheit mehrfach angepasst werden oder die Politik intervenierte bereits frühzeitig auf europäischer Ebene gegen eine allzu tiefgehende Reform nationalstaatlicher Verwaltungstraditionen (ebd.). Dabei stehen die nationalen Politiken einer doppelten Herausforderung gegenüber. Einerseits sind sie durch den Wähler gezwungen vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels die bestmöglichen Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung zu schaffen, andererseits wird ihr Handlungsspielraum durch die europäische Gesetzgebung zunehmend eingeschränkt. Im Zuge des europäischen Integrationsprozesses und der andauernden Verwaltungsstrukturreformen ist daher eine kontinuierliche Anpassung der innerstaatlichen Institutionen und Verfahren an die Bedingungen der wachsenden grenzüberschreitenden Politik- und Verwaltungsverflechtung weiterhin notwendig (in Anlehnung an BENZ 2001: 254)<sup>11</sup>.

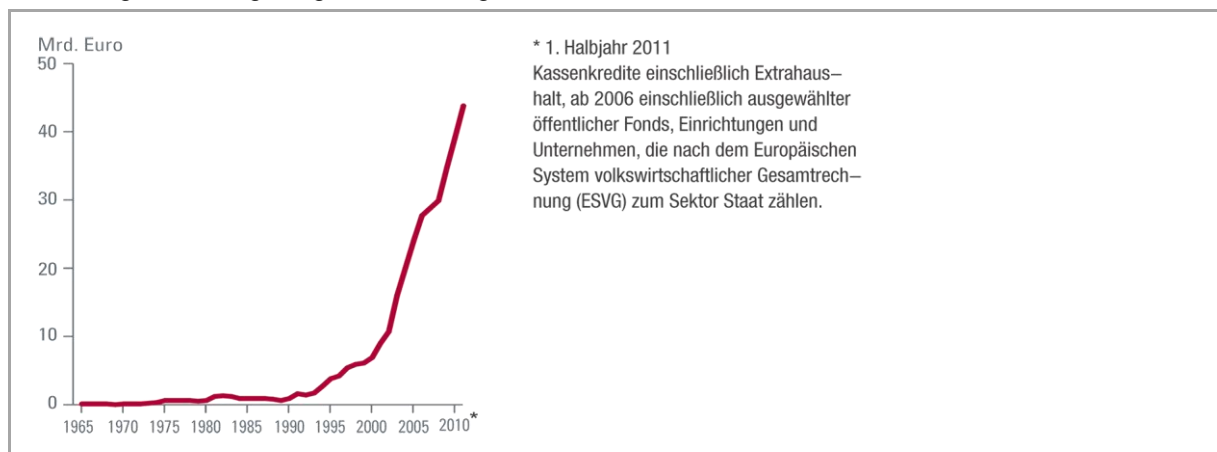
---

<sup>11</sup> Anmerkung: Einen wesentlichen Fortschritt erzielten die Mitgliedsstaaten in diesem Zusammenhang durch den Vertrag von Lissabon (EUROPÄISCHE UNION 2007).

### 2.4.3.5 Kommunale Finanzkrise

Die Finanzsituationen stellen darüber hinaus eine weitere prekäre Determinante kommunaler Verwaltungsorganisation dar. Durch die ökonomischen Strukturanpassungen der Verwaltungshaushalte seit Mitte der 1990er Jahre im Rahmen der Reformansätze des *Neuen Steuermodells und des New Public Managements* (S. 40) wurden deutliche Probleme der Kommunalfinanzierung offensichtlich. Inzwischen kann die Mehrzahl der deutschen Verwaltungshaushalte ihre Ausgaben nicht mehr vollständig durch ihre Steuer- und Vermögensverwaltungseinnahmen decken (BOGUMIL / JANN 2009: 126). Diese Entwicklungen wurden verstärkt durch Mehrbelastungen aus der Gemeinschaftsaufgabe der deutschen Wiedervereinigung, den kommunalen Folgen einer rückläufigen Wirtschaftsentwicklung mit steigenden Arbeitslosenzahlen (Sozialbelastungen), der Aufgaben- und Ausgabenverlagerungen von Bund- und Länderebenen auf die Kommunalebene sowie den verschiedenen Steuerreformen zu Lasten der Kommunalhaushalte (HEINZ 2008: 168-169). Ein Indiz für die defizitäre Finanzsituation der Kommunen ist auch der dramatische Anstieg der Kassenkredite<sup>12</sup> (a.a.O.: 169) wie in Abbildung 13 zu sehen ist. Als Folge der Finanzsituation werden Mittelkürzungen bei den freiwilligen Aufgaben (vgl. *Leistungsbereich öffentlicher Aufgaben*, S. 27) und Stellenkürzungen<sup>13</sup> im Verwaltungsdienst beobachtet.

Abbildung 13: Langfristige Entwicklung der kommunalen Kassenkredite



Quelle: ELTGES / MÜLLER-KLEIBLER (2012: 5)

<sup>12</sup> Anmerkung: Als Kassenkredit werden kurzfristige Darlehen regulärer Kreditinstitute für kommunale Verwaltungen bezeichnet. Dabei stellen die Darlehen im eigentlichen Sinn eine Vorfinanzierung der laut kommunalem Haushaltsplan veranschlagten Einnahmen dar und dienen somit der kurzfristigen Liquiditätssicherung (vgl. hierzu beispielgebend INNENMINISTERIUM DES LANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN (2006)). Seit vielen Jahren wird der Kassenkredit jedoch zur Deckung regulärer Ausgaben im Personalbereich, des Sozialleistungsbereichs sowie der allgemeinen Liquiditätssicherung mit einhergehender Kostenexplosion durch die fälligen Zinszahlungen missbraucht (WEINZEN 2006). Trotzdem steigt die Inanspruchnahme dieser Kreditprodukte dramatisch an (BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN 2008: 3; ELTGES / MÜLLER-KLEIBLER 2012: 5).

<sup>13</sup> Anmerkung: Welche Konsequenzen die schwierige Stellensituation der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund des zusätzlich wirkenden demographischen Wandels hat, zeigen insbesondere SACKMANN ET AL. (2008a) auf.

Bei den Gegenmaßnahmen zur Gesundung der Haushalte bleiben den kommunalen Entscheidern aufgrund der wirtschaftlichen und normativen Rahmenbedingungen nur wenige Möglichkeiten, weil die fixen Kosten meist durch übergeordnete Ebenen festgesetzt werden (Sozialleistungen, Personalkosten etc.). Daher liegt das Hauptaugenmerk kommunaler Finanzplanungen auf den Einnahmen aus den Unternehmenssteuern. Denn trotz der einschneidenden Steuerreform von 1998 und der Anpassung im Jahr 2008 gehören die Gewerbesteuer und Grundsteuer nach wie vor zu den wichtigsten direkten Einnahmen der Gemeinden (BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN 2008: 1-2; HEINZ 2008: 79-80). Damit tragen diese Steuern direkt zur Finanzierung der öffentlichen Ausgaben, so auch der unternehmensbezogenen Dienstleistungen der Stadtverwaltungen und Wirtschaftsförderungen, bei. Durch eine Umlage werden darüber hinaus der Bund und die Länder am Gewerbesteueraufkommen beteiligt.

Steuergegenstand bei der Gewerbesteuer sind der Gewerbebetrieb und seine objektive Ertragskraft (STATISTISCHES BUNDESAMT 2010a: 5). Durch die Grundsteuer werden auf den im Inland liegenden Grundbesitz der Unternehmen Steuern erhoben. Diese fließen in vollem Umfang in die Kommunalfinanzierung ein (a.a.O.: 4). Die Grundsteuer ist also von der Existenz der Steuerpflichtigen (Unternehmen) am lokalen Wirtschaftsstandort abhängig. Darüber hinaus erhält jede Gemeinde einen berechneten Anteil der erzielten Einnahmen aus Einkommenssteuer und Umsatzsteuer sowie einen Umlageanteil von Bund und Ländern aus den allgemeinen Gewerbesteuereinnahmen.

Einen Vergleich der Realsteuereinnahmen in den Teilnehmerkommunen aus Gewerbe- und Grundsteuereinnahmen für das Bezugsjahr 2009 bietet Tabelle 1. Die Wirtschaftskraft der Gemeinden entspricht hierbei der Realsteuerkraft. Die gemeindliche Finanzkraft findet ihren Ausdruck in der um die Einnahmen aus dem Gemeindeanteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer erhöhten sowie um die Abführung der Gewerbesteuerumlage verminderten gemeindlichen Steuerkraft (a.a.O.: 7).

Eine vergleichende Ableitung aus Steuereinnahmen und der jeweils erhobenen *Umsatzklasse* (S. 119) als organisationsstatistische Bezugsgröße ist nicht möglich. Trotzdem kann durch den Vergleich der gemeindlichen Steuerkraft festgehalten werden, dass die Kommunen in erheblichem Maße von ihrer standörtlichen Wirtschaftsstruktur im Sinne ihrer jeweiligen Einnahmesituationen abhängig sind. Die Auswirkungen von Standortverlagerungen oder Betriebsaufgaben von Unternehmen (vgl. MAAB 2004: 81-96) treffen daher stets direkt auch die Kommunalfinanzierung. Dies zeigt, dass die lokale Wirtschaft zur Existenzgrundlage der Kommunen gehört. Demnach ist eine kommunale Wirtschaftspolitik auf gesunde steuerzahlende Unternehmen angewiesen, was wiederum die Förderung der Bestandsunternehmen und eine Sicherstellung bestmöglicher Standortbedingung für Wachstum und Neuansiedlungen voraussetzt.



Tabelle 1: Gemeindliche Steuerkraft zur Kommunalfinanzierung 2009 (IK)<sup>14</sup>

in TSD Euro	Istaufkommen			Realsteuerkraft			Gemeindeanteil an			Gemeindliche Steuerkraft
	Grundsteuer A	Grundsteuer B	Gewerbesteuer	Grundsteuer A	Grundsteuer B	Gewerbesteuer	Einkommenssteuer	Umsatzsteuer	Gewerbesteuerumlage	
<b>ES</b>	48	14.967	14.687	23	8.271	9.663	38.968	5.600	447	<b>62.077</b>
<b>KL</b>	47	15.498	43.441	30	8.796	27.494	25.707	5.076	7.259	<b>59.845</b>
<b>RH</b>	135	10.476	21.444	128	5.485	13.303	19.887	2.555	3.512	<b>37.846</b>
<b>SN</b>	41	11.492	19.864	25	4.826	11.823	17.754	5.948	1.513	<b>38.863</b>
<b>SI</b>	30	14.050	48.510	29	7.025	26.950	30.823	5.649	7.115	<b>63.361</b>
<b>WIT</b>	49	15.638	44.756	45	6.987	25.430	32.554	4.041	6.713	<b>62.344</b>
<b>WO</b>	258	10.658	21.409	172	6.049	13.380	23.093	3.411	3.532	<b>42.573</b>
<b>WÜ</b>	93	20.658	48.661	49	9.640	28.965	48.233	8.775	7.646	<b>88.016</b>
<b>Σ</b>	<b>701</b>	<b>113.437</b>	<b>262.772</b>	<b>501</b>	<b>57.079</b>	<b>157.008</b>	<b>237.019</b>	<b>41.055</b>	<b>37.737</b>	<b>454.925</b>

Quelle: Kaiserslautern, Schwerin, Worms und Würzburg (STATISTISCHES BUNDESAMT 2010a), Rheine, Siegen und Witten (LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN / GESCHÄFTSBEREICH STATISTIK 2011), Esslingen am Neckar (STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG 2011).

## 2.5 Akteure und Veränderungsprozesse im Standortkontext

Die bisher dargestellten Erkenntnisse im Rahmen der theoretischen Betrachtungen akteurszentrierter *Grundbegriffe und Wechselbeziehungen* (S. 10) sowie der Reformansätze in den *Theorien der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung* (S. 37) werden nachfolgend im Standortkontext subsumierend beleuchtet.

Die öffentliche Verwaltung konnte im Zusammenhang mit den Erklärungsansätzen der Interaktionstheorien und der Dienstleistungsorientierungen in ihrer vermuteten Wirkung als Standortfaktor näher betrachtet werden. Dabei sind bedingende Einflussfaktoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Transformation als wichtige Determinanten kommunaler Veränderungsprozesse festgestellt worden. Es wurde deutlich, dass in der Betrachtung der Verwaltung als Standortfaktor das gegenseitige Anspruchsdenken der beteiligten Akteure und die Bewertung von Servicekriterien von Bedeutung sind. Darüber hinaus muss nun geklärt werden, in welchen Situationen der unternehmerischen Standortwahl die öffentliche Standortverwaltung und die kommunale Wirtschaftsförderung eine Wirkung als Standortfaktor für privat-

<sup>14</sup> Anmerkung: Das Istaufkommen entspricht der Steuerberechnung mit den örtlichen Hebesätzen. Die Realsteueraufkommen wurden in den kreisangehörigen Städten Esslingen, Rheine, Siegen und Witten abweichend von den verwendeten landesdurchschnittlichen Hebesätzen, hier entsprechend der Bundesstatistik mit den bundesdurchschnittlichen Hebesätzen berechnet (Grundsteuer A: 180%, Grundsteuer B: 210%, Gewerbesteuer: 250%). Vgl. zur Erläuterung STATISTISCHES BUNDESAMT (2010a: 7).

wirtschaftliche Unternehmen entfalten können und welche Anforderungen sich dadurch an die Rolle der Akteure im Standortkontext koppeln.

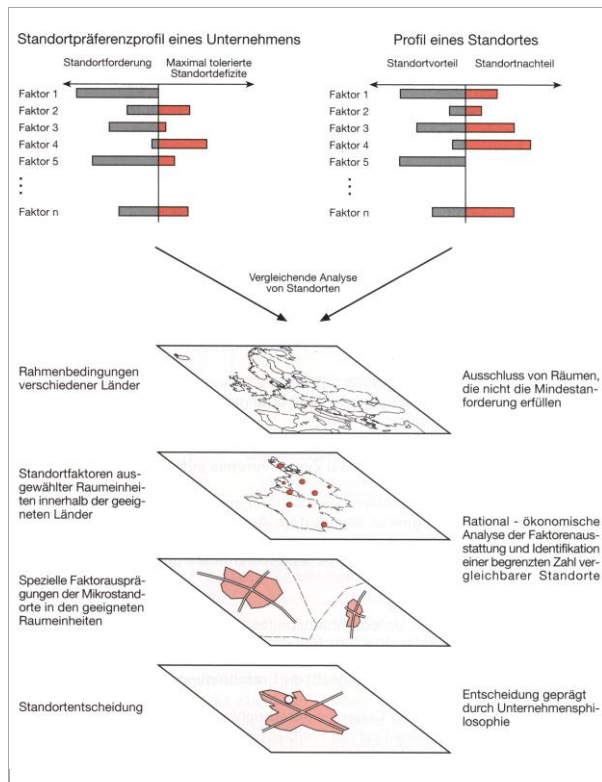
## 2.5.1 Standortwahlverhalten von Unternehmen

### 2.5.1.1 Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen

Die Standortwahl von Unternehmen ist ein hochkomplexer und nicht stringent rationaler Abwägungsprozess zwischen verschiedenartig wirkenden *Standortfaktoren* (S. 22) sowie sozialassozierten und faktorschaffenden Einflüssen (vgl. u.a. BATHELT / GLÜCKLER 2012: 355-359). Es existieren zahlreiche Modellbetrachtungen der Standortwahl aus ökonomischer oder geographischer Perspektive, die jeweils eigene Konzepte zur Standortentscheidung von Unternehmen und den dabei wirkenden Faktoren beschreiben. Die Betrachtungen verschiedener Rahmenbedingungen der Standortwahl werden in der Wirtschaftsgeographie unterschiedlich beschrieben, zum Beispiel nach den Hauptwirtschaftszweigen Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen (vgl. KULKE 2008: 57-190 oder nach Theorieansätzen BATHELT / GLÜCKLER 2012: 112-177; SCHÄTZL 2003).

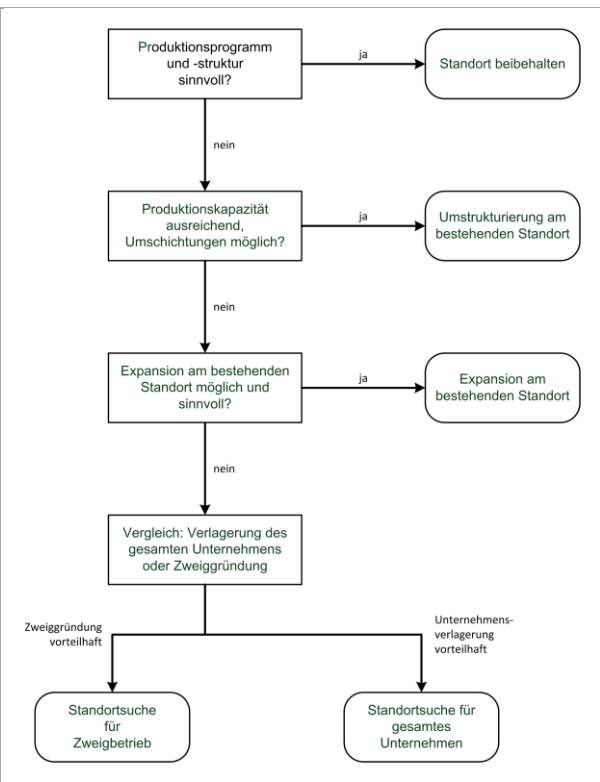
In der traditionellen Standortlehre, in der sich eine unternehmerische Standortwahl durch rationale Entscheidungen definiert, lässt sich der Prozess der Standortwahl in Phasen differenzieren (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 175-177; KULKE 2008: 38-40). Als Beispiele sollen hierfür die beiden Gliederungsskizzen in Abbildung 14 und Abbildung 15 dienen. Dabei verdeutlicht der Standortentscheidungsprozess nach KULKE (2008: 39) die Standortwahl betrieblicher Neugründungen, welche auch auf ein Szenario für die Auswahl einer zu erweiternden Zweigstelle eines Bestandunternehmens anwendbar ist. Zu Beginn dieser Entscheidungshierarchie erstellt das Unternehmen ein Präferenzprofil mit einzelnen Anforderungen und den maximal tolerierten Abweichungen der jeweiligen Faktoren an möglichen Standorten. Zugleich bemüht sich das Unternehmen um alle verfügbaren und in ausreichender Detaillierung vorhandenen Informationen über mögliche Betriebsstandorte und vergleicht in einer Analyse die einzelnen Standortbegebenheiten (vor- und nachteilige Standortbedingungen) mit dem Präferenzprofil des Unternehmens. Bereits in diesem Schritt sind beispielsweise qualitativ hochwertig aufgearbeitete Standortprofile durch die Kommunen ein Mindestangebot in der Akquise neuer Unternehmen für den Wirtschaftsstandort. So dargestellte Standortbedingungen sind nicht nur im Standortentscheidungsprozess für den potenziellen Investor hilfreich, sondern stellen gleichzeitig auch ein probates Mittel des allgemeinen Standortmarketings dar.

Abbildung 14: Hierarchie des Standortentscheidungsprozesses bei örtlichen Neuansiedlungen oder Zweigstellenerweiterungen



Quelle: KULKE (2008: 39)

Abbildung 15: Stufen des Standortentscheidungsprozesses von Bestandsunternehmen



Quelle: eigene Darstellung nach MAIER / TÖDTLING (2006: 30)

Die traditionelle Standortlehre versteht unter den weiteren Prozessschritten meist rational-ökonomische Analysen der Faktorenausstattung, die Identifikation einer begrenzten Zahl vergleichbarer Standorte (Staaten, Regionen, Kommunen) und den sukzessiven Ausschluss von nicht optimalen Standorten bis hin zur endgültigen Auswahl. Inzwischen ist es allgemein anerkannt, dass in der letzten Phase der finalen Standortentscheidung verstärkt auch nicht-rationale, persönliche, soziale oder anderweitig kognitive Bewertungen zur Standortwahl beitragen (KULKE 2008: 40), sodass von *Tendenzen eines Bedeutungswandels klassischer Standortfaktoren* (S. 59) gesprochen werden kann.

Das Standortwahlverhalten von Unternehmen ist eine der ältesten Betrachtungen in der Wirtschaftsgeographie, sodass dementsprechend zahlreiche Deutungswellen und variierende Diskurse in der Literatur zu finden sind, die weit über die vereinfachten obigen Darstellungen hinausgehen. Eine der weiteren aktuellen Auseinandersetzungen prägt dabei die Konvergenz-Divergenz-Debatte. Hierin wird kontrovers diskutiert, inwiefern die *Tendenzen der Globalisierung* und die gleichermaßen sinkenden Raumüberwindungskosten (S. 48) das Standortwahlverhalten und die Verteilung der wirtschaftlichen Aktivitäten im Raum beeinflussen (BLUME 2003: 57-58). Insbesondere

re die betriebswirtschaftlich geprägten Argumentationslinien versuchen hier allgemeingültige Aussagen zur regionalökonomischen Standorttheorie abzuleiten. Die dabei erfassten Faktoren und Abhängigkeiten differenzieren sich in Folge der Marktentwicklungen immer weiter aus und führen zu sehr komplexen Berechnungen der vermeintlich rationalen Schlussfolgerungen unternehmerischer Standortentscheidungen (vgl. hierzu auch umfassend die angelsächsische Literatur DREZNER / HAMACHER 2002; NICKEL / PUERTO 2005).

Einschränkend merkt RITTER hierzu an, dass „politische Entscheidungen und auch die Standortwahl von Unternehmen eher auf der Basis von kognitiven Karten gefällt werden, als auf Grund wissenschaftlicher Problemanalysen“ (1998: 15)<sup>15</sup>. Dieses geographische Konzept schließt die Interaktionsbeziehungen zwischen Akteuren und zwischen handelnden Menschen ein, wodurch auch die besondere Interaktion zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Unternehmen als konzeptionelle Ergänzung zu RITTERS Darstellung der kommunikativen Räume gesehen werden kann. Zudem zeigt die oben dargestellte Theoriekonzeption zur *New Economic Geography* (S. 38) ebenfalls eine veränderte Sicht der wirtschaftsgeographischen Betrachtungen innerhalb einer neuen Raumwirtschaftslehre, sodass sich inzwischen eine verstärkte Zuwendung der Geographie zu Fragestellungen über Interaktionsabhängigkeiten und ihren Wirkungen im Raum offenbaren, welche das Standortwahlverhalten von Unternehmen beeinflussen.

Gerade wegen des im nächsten Abschnitt dargestellten *Bedeutungswandels klassischer Standortfaktoren* (S. 59) sind die Bestrebungen zur quantitativen mathematischen Berechnung des Standortwahlverhaltens immer kritischer zu sehen. Vor allem durch den Bedeutungszuwachs weicher, nur schwer messbarer Standortfaktoren nimmt die Prognostizierbarkeit regionaler Entwicklungen tendenziell ab (GRABOW ET AL. 1995b: 98). Auch BATHELT / GLÜCKLER merken an, dass der in Abbildung 15 nach MAIER / TÖDTLING (2006: 30) dargestellte Entscheidungsprozess dem evolutionären Charakter realer ökonomischer Entscheidungen nicht gerecht wird. Der Ansatz vernachlässigt demnach jene Abhängigkeiten aus „Erfahrungen und Lernprozessen aus früheren Standortentscheidungen, der dabei angewendeten Methodik, den eingesetzten Kriterien und dem erzielten Ergebnis“ (BATHELT / GLÜCKLER 2012: 176-177).

In der Gesamtbetrachtung der Standortwahl darf nicht vernachlässigt werden, dass der Standortentscheidungsprozess nach erfolgter Ansiedlung oder Erweiterung nicht abgeschlossen ist. Vielmehr ruht der Prozess, bis sich spezifische externe Standortfaktoren durch örtliche Veränderungen (z.B. Umwelt- oder politische Faktoren) zum

---

<sup>15</sup> Erläuterung: Als kognitive Karten (mental maps) werden Abbilder von Räumen bezeichnet, die Schauplätze für Handlungsabfolgen darstellen und als solche Bedeutung für Individuen und Gruppen haben und bei denen Distanzen nicht metrisch messbar, sondern durch soziale Interaktionsabstände bestimmt sind (RITTER 1998: 15).

Nachteil für das Unternehmen entwickeln oder bis sich die innerbetrieblichen Anforderungen an den Standort ändern (z.B. bei Kapazitätsproblemen). Dies sind sodann Ereignisse, die den Standortentscheidungsprozess von Neuem beginnen lassen (vgl. Abbildung 15). Kommunen müssen demnach immer bedenken, dass Bestandsunternehmen abwandern, wenn andere Standorte bessere Bedingungen zum Beispiel in siedlungs- und wirtschaftsstrukturellen Faktoren bieten (STEINRÜCKEN 2011: 98). Diese Unternehmen sind jedoch abhängig von ihrer Produktionsform unterschiedlich mobil, weil der Kostenaufwand für eine Verlagerung je nach Produktionsstättenausstattung variiert. Nach MEYER-STAMER finden Unternehmensverlagerungen „in aller Regel von einer Kommune zu einer benachbarten, häufig jedoch auch überregional [statt]; dies gilt insbesondere bei Erweiterungsinvestitionen, die mit der Gründung einer neuen Produktionsstätte einhergehen. Die Verbesserung der Standortqualität ist daher nicht nur Mittel zur Anwerbung neuer Unternehmen, sondern auch zur Sicherung der Anwesenheit bereits ansässiger Firmen („Bestandspflege““ (MEYER-STAMER 1999: 7).

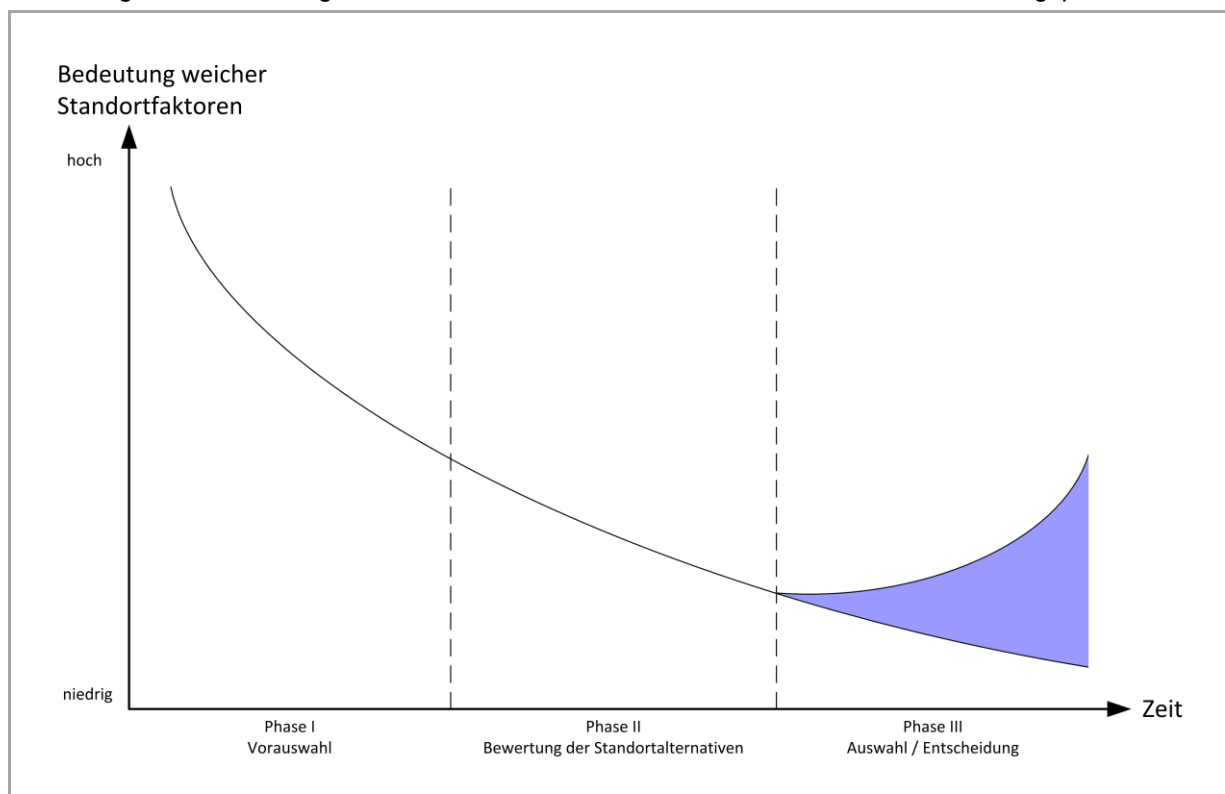
#### 2.5.1.2 Tendenzen eines Bedeutungswandels klassischer Standortfaktoren

Die jeweilige und teils subjektive Wahrnehmung und Bewertung der betrieblichen Standortfaktoren unterscheiden sich je nach unternehmerischer Produktionsausrichtung (handwerklich, industriell oder dienstleistungsorientiert). Auch die jeweilige Marktabhängigkeit in einem Beschaffungs- oder Produktmarkt sowie Bedingungen der zentralen Produktionsfaktoren (Rohstoffe, Kapital oder Informationen/Wissen) verändern die Bedeutung und Bewertung von Standortfaktoren (GRABOW ET AL. 1995b: 80). Dennoch ist durch die *Transformation zur Wissensgesellschaft* (S. 46) ein grundsätzlicher Wandel im Bedeutungsgehalt klassischer Standortfaktoren zu erkennen. GRABOW ET AL. (1995b) führen hierzu aus, dass beispielsweise Verkehrszentralität zur Zeit der Industrialisierung hauptsächlich die Lage an Kanälen und schiffbaren Flüssen und später an Eisenbahnlinien bedeutete. Heute müssen darunter neben der Nähe zu Flughäfen, der Anbindung an Schnellbahnen auch die Verfügbarkeit moderner Telekommunikationsnetze verstanden werden. Ähnliches lässt sich für den Faktor Arbeitsmarkt (früher ungebildete Landbevölkerung, heute hochqualifizierte und hochdifferenzierte Arbeitnehmerschaft) oder auch dem Faktor Kapitalverfügbarkeit (früher der Zugang zu lokalen Banken, heute die Zugänglichkeit zu einem weltweiten Kapitalmarkt und zu Informations- und Wissensressourcen) feststellen (zu diesen und weiteren Beispielen siehe GRABOW ET AL. 1995b: 80-82). Die Veränderung der Standortfaktoren, insbesondere deren Ausdifferenzierungen, sind demzufolge auch eine Wirkung der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung.

Dies zeigt sich unter anderem auch in einem Wandel der Hauptakteure unternehmerischer Aktivitäten. Entsprechend der Transformationen zur Dienstleistungs- und fer-

ner zur Wissensgesellschaft wird in Studien belegt (siehe u.a. PIEPER 1994; GRABOW ET AL. 1995b), dass inzwischen die Mehrzahl der Standortentscheidungen außerhalb des industriellen Sektors getroffen werden. Demnach haben Standortentscheidungen seit den 1980er Jahren grundsätzlich zugenommen, im industriellen Sektor sind sie jedoch seit den 1970er Jahren rückläufig (BLUME 2003: 56). Durch die steigende Zahl der Standortentscheidungen aus dem Dienstleistungssektor wächst die Bedeutung der weichen Standortfaktoren, weil materialabhängige Produktionsfaktoren durch immaterielle Faktoren abgelöst und die Unternehmen hierdurch gleichzeitig mobiler werden.

Abbildung 16: Bedeutung weicher Standortfaktoren in unterschiedlichen Entscheidungsphasen



Quelle: eigene Darstellung nach GRABOW ET AL. (1995b: 148) und SALMEN (2001: 32)

GRABOW ET AL. (1995b: 146-148) differenzieren die Bedeutung weicher Standortfaktoren als phasenabhängig (siehe Abbildung 16). Befindet sich ein Unternehmen im frühen Standortentscheidungsprozess (Vorauswahl), überwiegen bei den weichen Standortfaktoren kognitive Bilder, zum Beispiel das Image und die gefühlte Attraktivität eines Standortes. In der darauf folgenden Phase der Identifikation einer begrenzten Zahl vergleichbarer Standorte (Bewertung von Standortalternativen) werden überwiegend harte Standortfaktoren betrachtet und weichen Faktoren wird weniger Bedeutung beigemessen. In der endgültigen Phase des sukzessiven Ausschlusses nicht optimaler Standorte (Auswahl / Entscheidung) können laut GRABOW ET AL. (1995b: 147) „weiche Faktoren wieder eine größere Bedeutung haben - auch im Sinne des Züngleins an der Waage beim Vergleich von Standorten, die bezüglich harter

Faktoren gleichwertig sind. Dabei ist es auch möglich, daß Entscheidungen gegen die Ergebnisse formaler Verfahren getroffen werden“ (ebd.). In dieser Phase haben Kommunalverwaltung und kommunale Wirtschaftsförderung einen großen Stellenwert als weiche Standortfaktoren, weil dann in der Regel der Erstkontakt zur Einholung genehmigungsrelevanter Informationen zur Vorbereitung notwendiger Antragsverfahren stattfindet (vgl. *Die Rolle der öffentlichen Stellen als Standortfaktor*, S. 61).

Bei allem Bedeutungszuwachs der weichen Standortfaktoren ist dennoch stets zu betonen, dass die Grundvoraussetzung wirtschaftlichen Handelns stets die optimale Erfüllung der ökonomischen Bedingungen ist (in Anlehnung an GRABOW ET AL. 1995b: 91). Diese Feststellung soll die Relevanz der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für unternehmerisches Handeln keinesfalls marginalisieren. Vielmehr muss nach BLUME (2003) bedacht werden, dass der Einfluss der öffentlichen Verwaltung zweierlei Auswirkungen haben kann. Einerseits gilt sie als sogenannter weicher Standortfaktor, wenn die Bewertung lediglich die Freundlichkeit im Umgang mit den Unternehmensvertretern betrifft. Andererseits wird das Handeln der öffentlichen Verwaltung jedoch dann zum ökonomischen Standortfaktor für Unternehmen, wenn beispielsweise wichtige Genehmigungen für eine dringend erforderliche Standorterweiterung verzögert oder unzureichend bearbeitet werden. Hierbei hat administratives Handeln direkte Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des betroffenen Unternehmens.

## **2.5.2 Die Rolle der öffentlichen Stellen als Standortfaktor**

### *2.5.2.1 Funktionierender Staat als Grundlage wirtschaftlicher Aktivität*

Unabdingbare Grundlage für eine prosperierende wirtschaftliche Entfaltung ist aus gesamtstaatlicher Perspektive eine funktionierende administrative Infrastruktur mit funktionierendem Verwaltungsaufbau und geeigneten rechtsstaatlichen Entscheidungsgrundlagen als Basis des Verwaltungshandelns. Defizitäre Organisationsstrukturen der Kommunalverwaltungen sind nach GAULKE / HEUER (1992: 17) ein wesentliches Hemmnis für privatwirtschaftliche Investitionen, denn ohne diese Voraussetzungen unterliegen solche einem hohen Risiko staatlicher Willkür. Denn selbst in Deutschland als einem marktwirtschaftlich geregelten Rechtsstaat haben es Investoren schwer, geeignete Ansprechpartner für Ihre Vorhaben zu finden, wenn der Verwaltungsaufbau nicht transparent organisiert ist.

Die wichtigsten Funktionen marktwirtschaftlicher Bürokratien werden mit feststehenden Zuständigkeiten, rechtsstaatlicher Berechenbarkeit, transparenten Verantwortlichkeiten und verlässlicher Fachkompetenz umschrieben (BOGUMIL / JANN 2009: 152-153). Abgesehen von den unregelmäßig stattfindenden *Struktur- und Gebietsreformen in einzelnen Bundesländern* (S. 28) sind die Verwaltungsstrukturen seit dem

Umbruch in den neuen Bundesländern im Zuge der deutschen Wiedervereinigung Anfang der 1990er Jahre<sup>16</sup> für ganz Deutschland als stabil, rechtssicher und funktional anzusehen. Insofern sind die rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen in Deutschland ein ortsunabhängig vergleichbarer Standortfaktor geworden.

Hierdurch hat sich der Betrachtungsfokus unternehmerischer Standortentscheidungen auf die Unternehmensfreundlichkeit der Verwaltung als wichtige Standortvariable verlagert (vgl. *Kommunalverwaltung im Kontext weicher Standortfaktoren*, S. 25). Laut GRABOW ET AL. (1995b: 343) ist die kommunale Handlungskompetenz, also die Fähigkeit und der gesetzliche Spielraum zur Beeinflussung, Gestaltung und Veränderung dieses unternehmensbezogenen Standortfaktors, am größten. Überdies wird betont, dass die meisten Städte hierzu auch ähnliche Voraussetzungen mitbringen, weil weder Vor- noch Nachteile durch die räumliche Lage, die landschaftliche Attraktivität, den Freizeitwert oder die Kulturausstattung die kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten dieses Standortfaktors in nennenswertem Maß beeinflussen. Daher bestimmen überwiegend der Umgang mit den Unternehmen und die Art der Dienstleistungserbringung den Standortfaktor Verwaltung (ebd.). Somit stellen das Angebot öffentlicher Leistungen und die jeweils erbrachte Qualität der Institutionen wichtige wirtschaftspolitische Parameter im Standortwettbewerb der Kommunen dar (in Anlehnung an BLUME 2003: 58-59).

#### 2.5.2.2 Standortwettbewerb als neue Herausforderung

Neben dem dargestellten gesellschaftlichen Veränderungsprozess (vgl. *Weitere Determinanten kommunaler Veränderungsprozesse*, S. 46) mit einhergehenden Globalisierungstendenzen wandelt sich auch der Wettbewerb zwischen Wirtschaftsstandorten auf der kommunalen Ebene. In diesem Standortwettbewerb werben Gebietskörperschaften um die Gunst mobiler Faktoren, allen voran um Unternehmen, Menschen und Kapital (STEINRÜCKEN 2011: 96). Neben den materiell notwendigen Steuereinnahmen zum Existenzergänzen der Gebietskörperschaften forciert der Standortwettbewerb inzwischen vor allem auch die Minimierung oder Abfederung der Folgen des Bevölkerungsschwunds im Zuge des demographischen Wandels. Durch attraktive Wirtschaftsstandorte werden Unternehmen gebunden oder auch neu gewonnen, sodass durch die gesicherten Arbeitsplätze die Bevölkerungszahl beeinflusst werden kann (siehe auch DALLMANN / RICHTER 2012: 159-161 und vertiefend BARTHOLOMAE / POPESCU 2007).

Durch die zunehmende Angleichung der sogenannten „harten“ Standortfaktoren wie Infrastruktur, Arbeitsmarkt und Absatzmarkt und vielen mehr entwickeln sich „weiche“

---

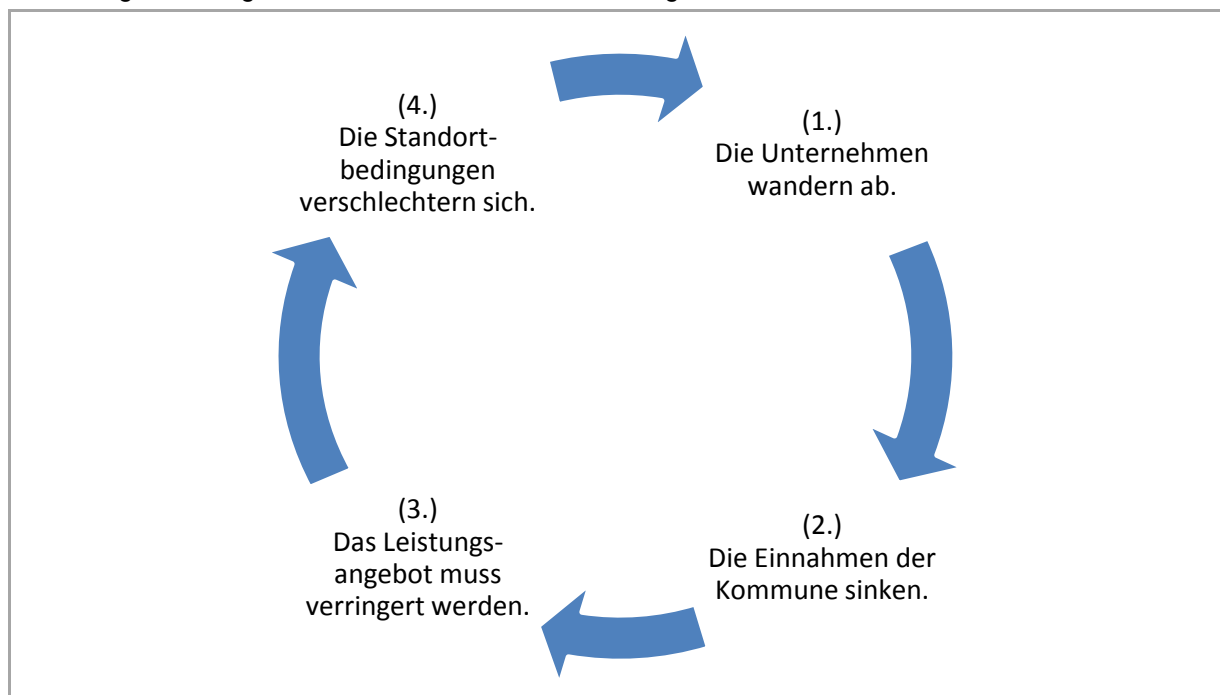
<sup>16</sup> Anmerkung: Als Beispiel für nicht funktionierende Verwaltungszuständigkeiten vergleiche die Problemlagen von Investoren beim Kontakt mit der Kommunalverwaltung während der Umbruchzeit der deutschen Wiedervereinigung in GAULKE / HEUER (1992: passim).



Standortfaktoren wie Image, Flexibilität der Standortverwaltung und der Wirtschaftsförderung zu wichtigen Faktoren lokaler Wirtschaftsstandorte (MEYER-STAMER 1999: 8; GRABOW 2005: 40; STEINRÜCKEN 2011: 56). Deshalb ist der bereits eingeführte Grundbegriff der *Kommunalverwaltung im Kontext weicher Standortfaktoren* (S. 25) um einen qualitativen Aspekt zu erweitern: Durch den modernen Informationsaustausch ist die zunehmende Angleichung der harten Standortfaktoren für die Unternehmen in gleichem Maße auch transparenter geworden. Informationen zu Personalkosten, Verkehrsanbindungen oder Versorgungspreisen sind für potenzielle Investoren adhoc verfügbar und sowohl quantitativ als auch qualitativ durch angegliche Standards vergleichbar. Die Qualität der weichen Standortfaktoren, die Gesprächs- und Handlungsbereitschaft sowie die sonstige Qualität der Leistungserbringung kommunaler Dienststellen, kann erst im konkreten Kontakt erlebt werden (ICKS / RICHTER 2002: 99). Ein schlechter Eindruck beim Erstkontakt von potenziellen Investoren oder ein wiederkehrend negatives Qualitätsniveau bei Bestandsunternehmen kann demnach direkt ausschlaggebende Wirkung auf die Standortentscheidungen von Unternehmen haben.

Auch wird durch Studien von GRABOW ET AL. (1995b) deutlich, welchen zunehmend starken Einfluss die weichen Standortfaktoren am Ende eines Standortentscheidungszyklus insgesamt haben (vgl. hierzu auch *Abbildung 16*, S. 60). Überwiegen die objektiven und gefühlten negativen Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns aus Sicht der Unternehmen die jeweiligen positiven Standortbedingungen, wird die Abwanderung in eine andere Kommune wahrscheinlicher. Hier haben weiche Standortfaktoren ihre größte Bedeutung. Beherbergt ein Standort viele mobile Unternehmen oder erhöht sich die Mobilität der ansässigen Unternehmen, so steigen auch der Wettbewerbsdruck zwischen den Standorten und die Gefahr der Unternehmensabwanderung (STEINRÜCKEN 2011: 105-106). Im Falle tatsächlicher Abwanderungen sinken die Steuereinnahmen, was häufig Kürzungen des kommunalen Leistungsangebots aufgrund der ohnehin angespannten Kommunalfinanzierung notwendig macht (vgl. *Kommunale Finanzkrise*, S. 53) und folglich zur Verschlechterung der Standortbedingung durch Qualitätseinbußen bei öffentlichen Dienstleistungen führt (vgl. nachfolgende schematische Abbildung).

Abbildung 17: Folgen von Unternehmensabwanderungen



Quelle: eigene Darstellung nach STEINRÜCKEN (2011: 106)

Inwiefern auch öffentliche Kommunalverwaltungen Abwanderungstendenzen der Unternehmen beeinflussen, wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und auch in der öffentlichen Wahrnehmung nur unzureichend diskutiert. Die öffentliche Verwaltung wird in diesem Zusammenhang bisher nicht als ein feststehender Standortfaktor für Unternehmen erkannt. Dies ist unbegründet und unterschätzt die Anforderungen von Unternehmen an qualitativ hochwertige und situationsgerechte Verwaltungsdienstleistungen. Dennoch wächst inzwischen zumindest die Auffassung, dass die heutigen Unternehmen von den Kommunen erwarten, dass sie sich als Dienstleister für Unternehmen begreifen (ICKS / RICHTER 2002: 99).

Ein wichtiger Aspekt hierbei sind die zumindest intendierten Ziele bisheriger Verwaltungsreformen zur Qualitätssteigerung und dem gleichzeitigen Abbau von Bürokratien. Hierzu zählen laut BECK / STEMNER (2008: 41) die Stärkung des Dienstleistungsgedankens und die Optimierung der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, zum Beispiel durch die Verkürzung von Genehmigungszeiten (ebenso in BLUME 2003: 216). Die bislang zu verzeichnende Wahrnehmung der Unternehmen offenbart dessen ungeachtet eine deutliche Kritik an der Leistungserbringung durch die öffentlichen Verwaltungen. Diese Kritik muss jedoch aus beiden Akteursperspektiven betrachtet werden.

### 2.5.2.3 Erbringungskritik

Die Inanspruchnahme der klassischen Verwaltungsleistungen (vgl. *Öffentliche Dienstleistungen*, S. 26) erfordert den direkten Kontakt zwischen den beteiligten Akteuren, beispielsweise für ein Auskunftersuchen oder für einen Genehmigungsantrag eines Unternehmers an die Kommunalverwaltung. Die dabei stattfindende subjektive Beurteilung des Unternehmers hinsichtlich bezogener Leistungen basiert zum überwiegenden Teil auf Dienstleistungserfahrungen aus dem Wirtschaftsleben (HABLÜTZEL 1995: 501; SCHEDLER / PROELLER 2006: 12). Weil jedoch bürokratische Strukturen und Verhaltensweisen schon länger kritisiert werden als die eigentlichen Merkmale von Bürokratien überhaupt formal durch Max WEBER (1921) deklariert wurden, wird die öffentliche Verwaltung auch heute den subjektiven Erwartungen ihrer Kunden selten gerecht (BOGUMIL / JANN 2009: 147). Plakative und teils stereotype Aspekte der landläufigen Bürokratiekritik betreffen laut BOGUMIL / JANN „sehr unterschiedliche Phänomene [...] z.B.:

- bürokratische Sprache: gestelzte, unverständliche bis absurde Vorschriften, Formulare und Bescheide;
- bürokratisches Verhalten: Unpersönlichkeit, Unfreundlichkeit, langsame und schwerfällige Bearbeitung, Verantwortungsscheu, Kontrollfixierung;
- bürokratische Persönlichkeit: Rigidität, Dogmatismus, Risikovermeidung, Zielverschiebung (Mittel wird zum Zweck);
- bürokratische Vorschriften: Verrechtlichung und Überregelung, für die Betroffenen nicht einsehbare und nachvollziehbare Regelungen, die Eigeninitiative einengen, Kosten verursachen und Aktivitäten verzögern;
- bürokratische Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen: Zuständigkeitswirrwar, negative Auswirkungen der selektiven Problemwahrnehmung, Überbetonung formaler Richtigkeit gegenüber Effizienz und Effektivität;
- bürokratische Verselbstständigung: unkontrollierte Machtausübung, fehlende politische Loyalität, Klientelismus“ (a.a.O.: 147).

Abseits der plakativen Beschreibungen zählen die Autoren für eine sachliche Analyse vier Dimensionen der Bürokratiekritik auf (a.a.O.: 148):

1. Aufgabenkritik: Der Staat agiert in zu vielen Bereichen.
2. Regulierungskritik: Es bestehen zu viele Vorschriften.
3. Verfahrenskritik: Es existieren zu viele bürokratische Strukturen und Abläufe.
4. Phänomene der Verselbstständigung: Es wird Kritik an der bürokratischen Kontrolle und dem Verhältnis zwischen Verwaltung und Politik geübt.

Dennoch muss betont werden, dass die gefühlte und auch die tatsächliche Bürokratie wesentliche Stabilitätsfunktionen erfüllen, die überhaupt erst jene Voraussetzungen schaffen, die im Abschnitt *„Funktionierender Staat als Grundlage wirtschaftlicher Aktivität“* (S. 61) beschrieben wurden. Wie in untenstehender Tabelle aufgeführt, stellt

beispielsweise die strukturierte Organisation von Verwaltungsverfahren in Form kleinteiliger Arbeitsprozesse für den Staat eine Spezialisierung und Kompetenzgarantie dar, was wiederum für Unternehmen garantierte Zuständigkeiten zur Folge hat. Die Kehrseite dieses Bürokratiemerkmals offenbart sich in selektiver Perzeption und Negativkoordination innerhalb der Verwaltungen, was dem betroffenen Unternehmen folglich als subjektives „Zuständigkeitslabyrinth“ standörtliche Nachteile bescheren kann.

Tabelle 2: Funktion und Dysfunktion bürokratischer Organisation

Organisationsmerkmale	Funktion		Dysfunktion	
	Für den Staat	Für Unternehmen	Für den Staat	Für Unternehmen
<b>Arbeitsteilung</b>	Spezialisierung, Kompetenzgarantie	Zuständigkeitsgarantie	selektive Perzeption/ Negativkoordination	Zuständigkeitslabyrinth
<b>Regelbindung</b>	Steuerungsentlastung	Berechenbarkeit	Kontrollüberlastung	Verrechtlichung der unternehmerischen Freiheit, Verfahrenskomplexität
<b>Hierarchie</b>	Steuerung und Kontrolle	Verantwortlichkeit	Motivationsverlust, Konfliktverdichtung	Einschränkung dezentraler Flexibilität
<b>Professionalität</b>	Fachkompetenz	Fachkompetenz	Betriebsblindheit	„Expertokratie“

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SEIBEL (1986) nach BOGUMIL / JANN (2009: 153)

Ein ähnliches Beispiel ist in der rechtsstaatlichen Regelbindung zu finden, die dem Staat einerseits eine Steuerungsentlastung ermöglicht und dem Unternehmen eine Berechenbarkeit des Verwaltungshandelns verspricht. Andererseits kann dies auch eine negative Kontrollüberlastung zur Folge haben, die sich bei den Unternehmen als Verrechtlichung der unternehmerischen Freiheit und in der Steigerung der Verfahrenskomplexität niederschlägt. Ähnliche Vor- und Nachteile sind auch für die Bürokratiemerkmale der transparenten Verantwortlichkeit und der verlässlichen Fachkompetenz zu beschreiben (vgl. Tabelle 2).

In einer Analyse des Instituts für Mittelstandsforschung stieg zwischen 1995 und 2003 die Angabe einer hohen Bürokratiebelastung bei Unternehmensbefragungen von 58% auf 79% an (KAYSER ET AL. 2004: 147-153). Trotz stetiger politischer Verkündungen und zahlreicher zwischenzeitlicher Maßnahmen zum Bürokratieabbau, beispielsweise durch die Einführung des Standardkostenmodells (BEUS / ZIESIG 2008), erzielen die Bemühungen für die Wirtschaft nicht die gewünschte Wirkung. Da in diesem Zeitraum auch keine maßgeblich einschneidenden gesetzlichen Änderungen für Unternehmen erfolgt sind, die einen solch drastischen Anstieg durch objektive Daten validieren können, handelt es sich nach BOGUMIL / JANN (2009: 148) bei den angegebenen Belastungen der Unternehmen um Befunde einer „gefühlten Bürokratie“.

tie“. Hauptaugenmerk der wahrgenommenen Problemfelder sind aus Unternehmensperspektive die bürokratische Organisation und die Verfahren der öffentlichen Verwaltung. Hiermit werden im Allgemeinen subjektive Merkmale zur Kundenzufriedenheit, Schnelligkeit und Qualität der Verwaltungsverfahren verbunden (a.a.O.: 153). Hierbei wirken die bereits oben erläuterten Abhängigkeiten der Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität (vgl. *Abbildung 11*, S. 43).

### **2.5.3 Anforderungswandel an die kommunale Wirtschaftsförderung**

Durch regional und standortspezifisch wirkende Rahmenbedingungen (vgl. Abschnitt 2.4.3, S. 46) haben sich zum Teil auch die Anforderungen an die kommunale Wirtschaftsförderung als Dienstleister verändert und zu einer Stärkung der zielgruppenspezifischen Maßnahmen geführt (STEMBER 1997: 18; ICKS / RICHTER 2002: 91). Zudem zeigen auch die Ausführungen im Abschnitt *Standortwettbewerb als neue Herausforderung* (S. 62) eine kritische Revision des Aufgaben- und Organisationsverständnisses der öffentlichen Akteure. Wie folgend dargestellt ist hierdurch ein Wandel des Aufgabenspektrums kommunaler Wirtschaftsförderungen zu erkennen, welcher in Teilen auch neue Kooperationen notwendig macht.

#### *2.5.3.1 Aufgabenwandel*

Die aufgezeigten veränderten Rahmenbedingungen erfordern ein Umdenken der Träger kommunaler Aufgaben im Bereich der Wirtschaftspolitik. Diese Neuorientierung prägt bereits seit Ende der 1990er Jahre den Wandel vom bedarfsorientierten Leitbild zum wettbewerbsorientierten Paradigma (vgl. BLUME 2003: 100-111; STEMBER 1997: 116-125). Demnach können für die aktuellen strategischen Felder der Wirtschaftspolitik (Ansiedlungspolitik, Bestandspflege und Existenzgründungsförderung) folgende Charakteristika der Entwicklung festgehalten werden (vgl. auch BLUME 2003: 111):

- Übergang zu einer wirtschaftsorientierten Kommunalpolitik (bessere Zusammenarbeit zwischen den Fachpolitiken, Beachtung der mobilen Produktionsfaktoren),
- Übergang zu einer an den endogenen Potenzialen orientierten Ansiedlungspolitik (zielgruppen- oder auch clusterspezifische Angebote),
- Umsetzung innovativer Maßnahmen (Pionierprojekte mit Leuchtturmcharakter),
- Verstärkung wissens- und humankapitalorientierter Maßnahmen,
- allgemeine Aufwertung der Bestandspflege,
- intensive Aufgabenkritik innerhalb der traditionellen Wirtschaftsförderung,

- Ausbau von interinstitutionellen und interkommunalen Kooperationen verschiedener Akteure und hierdurch die Verbesserung des Zielerreichungsgrads wirtschaftspolitischer Maßnahmen,
- Einführung neuer Steuerungsmodelle in der Verwaltung mit Globalsteuerung, Controlling und Benchmarking,
- Implementierung eines modernen Standortmarketings.

Die kritische Aufgabenbetrachtung war im Zuge der Erhebungen auch Gegenstand von *Expertenbefragungen* (S. 88). Hierbei wurde durch die teilnehmenden Wirtschaftsförderungen der oben beschriebene Aufgabenwandel überwiegend bestätigt (FISCHER 2010a). Daraus ging hervor, dass sich aktuelle Standortmaßnahmen vorwiegend auf die Stärkung und Ergänzung der örtlichen Unternehmen beziehen. Die Wirtschaftsförderung verfolgt in diesem Zusammenhang eine auf Einzelunternehmen bezogene Betreuung im Einklang mit der ganzheitlichen Stärkung des Wirtschaftsstandortes.

Darüber hinaus wird der kommunalen Wirtschaftsförderung auch eine besondere Einflussnahme bei der Flexibilisierung der Handlungsabläufe innerhalb der Kommunalverwaltung zugeschrieben (ICKS / RICHTER 2002: 94). Der maßgebliche Treiber dieses Anspruchs besteht in der Annahme, dass beschleunigte Verwaltungsakte direkten Einfluss auf die Bewertung und Attraktivität von Wirtschaftsstandorten durch ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen haben (GRABOW ET AL. 1995b: 100-101, 367; STEMBER 1997: 116-121). Diese umstrittene Form des strukturierten oder punktuellen Eingriffs der Wirtschaftsförderungsbeschäftigten in Verwaltungsverfahren wird auch als „Kümmerer“-Funktion beschrieben und entspricht dem oben dargestellten Aufgabenwandel aus Sicht der Kommunalpolitik, für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Fachpolitiken und Fachverwaltungen zu sorgen. Diese Aufgabenwahrnehmung übersteigt allerdings deutlich die oben angezeigte „Lotsenfunktion bei Behördenangelegenheiten“, weil hier maximal eine begleitende und moderierende Anforderung an die Wirtschaftsförderungsbeschäftigten gestellt wird (in Anlehnung an STEMBER 2010: 181). Dagegen sind die Möglichkeiten und auch der Erfolg eines bewussten Eingriffs in die Verwaltungsverfahren in großem Maße von den örtlichen *Organisationsformen* (vgl. S. 17) als strukturelle Einbettung der Wirtschaftsförderungen in die kommunalen Verwaltungsstrukturen abhängig. Seitens der Kommunen erfordert diese Entwicklung eine gesteigerte Gesprächsbereitschaft der Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen gegenüber den Unternehmen, um beispielsweise umfassende Kenntnisse über Bedürfnisse und Erwartungen der Bestandsunternehmen an den Wirtschaftsstandort zu erfassen (in Anlehnung an ICKS / RICHTER 2002: 99). Diese Informationen sind eine wichtige Basis sowohl für strategische Standortentwicklungen im Rahmen der kommunalen Wirtschaftspolitik als auch für die Verbesserung operationaler Verfahrenskritik an Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen (vgl. auch *Erbringungskritik*, S. 65).

Bereits durch diese dargestellten Wirtschaftsförderungsangebote wird die Vielschichtigkeit der Initiativen und Aufgaben deutlich, der sich kommunale Wirtschaftsförderungen aktuell stellen müssen. Dabei liegt der Fokus, anders als bei klassischen breitgefächerten Standortkampagnen, nun auf einer individuellen Unterstützung der Unternehmen mit direkt erfahrbarem Nutzen für die beteiligten Akteure (SCHERER / DERUNGS 2008: 22-24). Der beschriebene Wandlungsprozess wird dabei von einer stetig wachsenden Erwartungshaltung der kommunalen Akteure an die örtlichen Wirtschaftsförderungen begleitet (HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING 2008: 3). Es ist jedoch gerade in den Kommunen zu sehen, dass die finanziellen und personellen Ressourcen meist knapper werden und somit eine Priorisierung bei der Aufgabewahrnehmung und eine Prozessoptimierung notwendig machen (ebd.). Interessanterweise zeigt die DIFU-Studie von HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING (2008), dass die Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderungen zumindest im letzten Jahrzehnt leicht gestiegen ist. Dennoch sehen 80% der befragten Einrichtungen eine Personalaufstockung und eine bessere Qualifizierung der Mitarbeiter als wichtigste Ansatzpunkte für die Verbesserung der standörtlichen Arbeit (a.a.O.: 4-6). Die dennoch verlangte Bereitschaft der kommunalen Wirtschaftsförderung, stetig flexibel und mit speziellen Dienstleistungen auf die Anforderungen der Unternehmen reagieren zu können (ICKS / RICHTER 2002: 99), erfordert häufig ein verändertes regionales Wettbewerbs- und Kooperationsdenken der kommunalen Wirtschaftspolitik.

### *2.5.3.2 Wettbewerbsorientierte Kooperation*

Durch den wachsenden Aufgabenkatalog und die weithin knappen Personalressourcen forcieren die kommunalen Wirtschaftsförderungen den Ausbau von internen und externen Kooperationen sowie eine weitgehend projekt- und damit einzelfallorientierte Aufgabewahrnehmung (ICKS / RICHTER 2002: 91-92; HOLLBACH-GRÖMIG / FLOETING 2008: 7). Die operativen Problemfelder der örtlichen Wirtschaft erfordern demnach immer häufiger eine verstärkte Kooperation auf Basis einer ämterübergreifenden Querschnittsfunktion kommunaler Wirtschaftsförderungen und der Kommunalverwaltungen. Nach ICKS / RICHTER zählen zu den Kooperationsaspekten vorrangig:

- die Bildung von Task-Force-Einrichtungen oder ämterübergreifenden Projektgruppen,
- eine stärkere Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltungen,
- die Kooperation zwischen Verwaltung und den gewählten Kommunalvertretern,
- eine Kooperation der Verwaltung mit den quasi-öffentlichen Akteuren, wie den Unternehmerverbänden und Kammern sowie
- jeweilige inter- und überregionale Kooperationen (Stadt-Umland-Kooperationen, Städtenetze) als auch

- institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren (ICKS / RICHTER 2002: 91-92).

Diese Arbeitsweisen ermöglichen die Ausrichtung der öffentlichen Angebote und Maßnahmen an einem kunden- und dienstleistungsorientierten Anspruch, sodass die Unternehmensfreundlichkeit gesteigert wird. Die kooperative Ausrichtung zwischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung sollte überdies auch eine beratende Einbindung der Wirtschaftsförderer in kommunale Investitionsentscheidungen beinhalten. So wird eine umfassendere Einschätzung und Bewertung der unterschiedlichen lokalen Effekte jener Projekte umsetzbar, zum Beispiel im Hinblick auf „die Verteilungswirkungen, die Opportunitätskosten, das Problem der Zurechenbarkeit von positiven oder negativen Effekten des Projekts und die Langfristigkeit der Wirkungen, die sich jedem aktuellen Zugriff einer Kosten-Nutzen-Bilanz entzieht“ (GRABOW ET AL. 1995b: 352). Diese tiefgehende Einbindung der lokalen Wirtschaftsförderung in die administrativen und auch ökonomisch-strategischen Entscheidungen der kommunalen Akteure erfordert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung gegenüber den Unternehmen (SCHERER / DERUNGS 2008: 24).

## 2.5.4 Weitere Veränderungsprozesse der Verwaltungsmodernisierung

### 2.5.4.1 Technikinduzierte Verwaltungstransformation

Die Betrachtungen der *New Economic Geography* (S. 38) sowie des *New Public Managements und des Neuen Steuerungsmodells* (S. 40) hängen wesentlich mit dem technologischen Fortschritt und der gesellschaftlichen Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik zusammen. Durch die technologischen Möglichkeiten werden inzwischen auch Verwaltungsdienstleistungen effizienter, flexibler und preiswerter. Darüber hinaus ist in Zukunft aus geographischer Sicht mit revolutionären Effekten der Enträumlichung von Interaktionsprozessen durch die virtuelle Inanspruchnahme der Dienstleistungen zu rechnen. Dies hätte wiederum konkrete Effekte zur Minimierung der Transaktions- und Transportkosten für die Unternehmen. Das staatliche Engagement hinter diesen Potenzialen wird als E-Government bezeichnet. Hierunter werden Bestrebungen verstanden, mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien geschäftliche Prozesse des Regierens und Verwaltens über elektronische Medien abzuwickeln (VON LUCKE / REINERMANN 2000: 1).

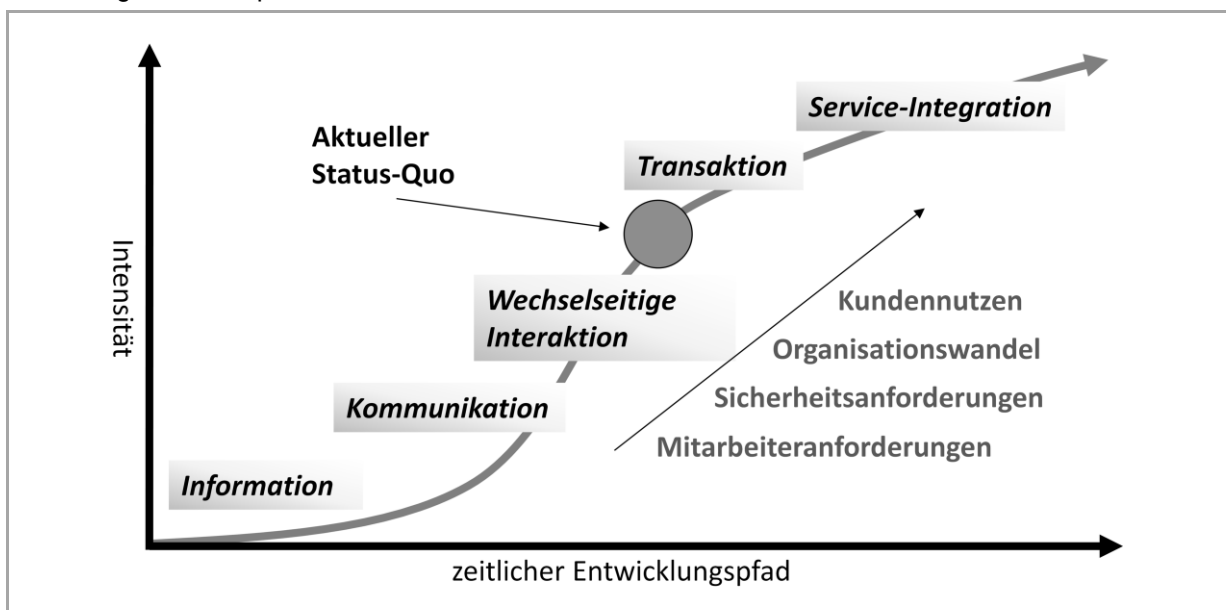
Inzwischen wird E-Government auch als technikinduzierte Verwaltungsmodernisierung verstanden (KGST 2005: 8; STEMNER / GÖBEL 2008: 96). Aus diesem Grund ist die angewandte Informatik zu einem wichtigen Prozess- und Kommunikationsinstrument in der öffentlichen Verwaltung avanciert. Durch modernes Verwaltungshandeln mittels E-Government sowie durch die Auswirkungen der gesellschaftlichen Transformation zur Wissensgesellschaft können sich künftig die Standortwirkung der öf-



fentlichen Verwaltung und ihre Leistungen im Raum verändern (KGST 2005: 8). Informationstechnologische Möglichkeiten spielen hierbei eine entscheidende Rolle zur Modernisierung des Verwaltungsprozessmanagements (Binnenperspektive) und zur künftigen virtuellen oder auch real assistierten Interaktion der beteiligten Standortakteure (Standortperspektive). Somit beeinflussen Methoden der digitalen Interaktionstechnologien sowohl verwaltungswissenschaftliche als auch geographische Interaktionsgrenzen im Kontext der Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen. Bis heute wird E-Government jedoch kaum als strategisches Instrument zur Vermarktung von Standorten eingesetzt.

Durch E-Government werden verschiedene Komplexitätsstufen der elektronischen Kommunikation zwischen dem Staat und den Bürgern/Unternehmen realisiert (vgl. Abbildung 18). KIMPELER ET AL. (2005: 44-45) beschreiben hierzu folgende Ausprägungsstufen des E-Governments: In Stufe null ist kein elektronisches Angebot vorhanden. Werden hingegen erste Informationen über Verwaltungsdienstleistungen elektronisch abgebildet, so wird dies als Ausbaustufe eines E-Governmentangebotes angesehen (Stufe 1: Information). In Stufe zwei werden diese Angebote durch elektronische Formulare angereichert (Stufe 2: Interaktion). Die zunächst direktionalen Interaktionsangebote bilden wiederum die Basis für Stufe drei, in der die Bearbeitung von Formularen angeboten wird und eine elektronische Authentifizierungsmöglichkeit gegenüber den öffentlichen Stellen besteht (Stufe 3: wechselseitige Interaktion). In der Komplexitätsstufe vier werden komplette Bearbeitungsfälle bis hin zur elektronischen Bezahlung und Aushändigung der Bescheide elektronisch abgewickelt (Stufe 4: Transaktion).

Abbildung 18: Komplexitätsstufen im E-Government



Quelle: eigene Darstellung 2012 im Aufbau von STEMBER / GÖBEL (2008: 95) und in Erweiterung zu KIMPELER ET AL. (2005: 44)

Abweichend von KIMPELER ET AL. (2005) wurde mit zunehmender technologischer Durchdringung der öffentlichen Verwaltungsverfahren mit der Verfahrens- beziehungsweise Service-Integration (Stufe 5: Integration, vgl. STEMBER / GÖBEL 2008: 95) eine weitere Komplexitätsstufe erreicht. In dieser Stufe werden digitalisierte Verwaltungsfachverfahren in die Prozesslandschaft einer Verwaltung integriert und somit Teil einer einheitlichen E-Governmentarchitektur. Diese hat für den Kunden der Verwaltung den Vorteil durchgängiger Verwaltungsverfahren als elektronisches Äquivalent des „One-Stop-Agency“-Designs<sup>17</sup>. Wie in Abbildung 18 zu erkennen ist, steigen mit zunehmender Komplexitätsstufe der E-Governmentangebote auch die Mitarbeiteranforderungen in den Verwaltungen, die Sicherheitsanforderungen an die Verwaltungsverfahren und der Organisationswandel in den Behörden. Darüber hinaus steigert sich im positiven Sinn auch der Kundennutzen durch verkürzte Genehmigungszeiten und gesteigerte Servicequalität (a.a.O.: 94-96).

Die bisherige theoretische Betrachtung ging davon aus, dass diese Stufen nacheinander durch einen sukzessiven Aufbau der E-Governmentsysteme erreicht werden (KIMPELER ET AL. 2005: 44). Inzwischen ist dieses Phasenmodell jedoch in der Praxis seltener geworden, da aktuelle E-Governmentprojekte meist von Beginn an mindestens eine vollständig abgebildete Verfahrenstransaktion zum Ziel haben. Die Bundesverwaltung ist nach SCHALLBRUCH (2011: 7) in der Entwicklung einen Schritt weiter: „Beinahe jedes E-Government Projekt, dass [sic!] wir heute machen [sic!] ist ein Integrationsprojekt.“ Dabei liegt der Schwerpunkt der Modernisierungsprogramme in der Reduzierung bürokratischer Aufwendungen von Unternehmen. Aus diesem Grund soll laut der Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik die elektronische Abwicklung von Verwaltungsangelegenheiten zum verpflichtenden Normalfall werden. Inzwischen liegt ein entsprechender Referentenentwurf für ein bindendes E-Governmentgesetz vor (BUNDESREGIERUNG 2012). Somit wird die angekündigte Verwaltungsgarantie der Bundesregierung, alle Verwaltungsverfahren für deutsche Unternehmen ab 2012 elektronisch abwickeln zu können (BUNDESREGIERUNG / HASSO-PLATTNER-INSTITUT 2006: 2), möglicherweise mit Verzug doch noch Realität.

Die Aktivitäten der deutschen Bundesregierung zeigen zumindest, dass elektronische Verfahrensabwicklungen künftig zur Steigerung der Kunden- und Unternehmer-

---

<sup>17</sup> Anmerkung: Ein Unternehmensvertreter hat im „one-stop-agency“-Prinzip nur mit einer Stelle in der Verwaltung Kontakt, die alle Behördenangelegenheiten für das Unternehmen erledigt GRABOW / HOLLBACH-GRÖMIG (2008: 11). Dies ist mit dem Einheitlichen Ansprechpartner nach EU-Dienstleistungsrichtlinie vergleichbar (S. 75). Gelegentlich wird hierunter auch das Prinzip der „first-stop-agency“ verstanden. In diesem Fall werden dem Unternehmensvertreter die erforderlichen administrativen Regularien umfassend erklärt. Bei späteren Verhandlungen mit den zuständigen Ämtern und Stellen wird dem Unternehmer meist Unterstützung geleistet (in Anlehnung an MEYER-STAMER 1999). Das „first-stop-agency“-Prinzip kommt der „Kümmerer“-Funktion mancher kommunalen Wirtschaftsförderungen nahe (vgl. *Anforderungswandel an die kommunale Wirtschaftsförderung*, S. 76).

freundlichkeit deutscher Behörden unabdingbar sind. Eine grundlegende Ursache dieser Bemühungen dürfte in Initiativen und Direktiven der Europäischen Union begründet sein. Zum einen lag Deutschland beim Angebot und in der Nutzung digitaler Verwaltungsdienstleistungen als bevölkerungsreichstes Mitgliedsland der EU bei standardisierten Vergleichen bislang lediglich im Mittelfeld der 27 EU-Mitgliedsstaaten (2009: Rang 15; 2012: Rang 10, vgl. UNITED NATIONS 2012: 29), zum anderen fordern zahlreiche europäische Richtlinien immer stärker integrierende und grenzüberschreitend funktionierende E-Government-Dienste (SCHALLBRUCH 2011: 6). Aber auch die zügige Weiterentwicklung nationaler E-Government-Dienste werden durch europäische Initiativen notwendig, beispielsweise die Public-Service-Information Directive (PSI-Richtlinie, EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2003) oder auch die besonders umfassend diskutierte EU-Dienstleistungsrichtlinie (EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2006) zeigen.

#### 2.5.4.2 *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie*

Die Notwendigkeit zur Modernisierung der Verwaltungsverfahren gewann vor allem durch die *Theorien der Interaktions- und Dienstleistungsorientierung*, insbesondere dem New Public Management (vgl. S. 40), an Bedeutung. Die umfassende *Erbringungskritik* (vgl. S. 65) erkannte auch die Europäische Kommission und initiierte im Rahmen der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie eine aus kundenzentrierter Perspektive aufgebaute Verwaltungsmodernisierung. Die Verabschiedung der Richtlinie im Dezember 2006 gilt als wichtigster Rechtsakt zur Verwirklichung eines europäischen Binnenmarktes im Dienstleistungssektor. Hierzu definiert die Richtlinie Standards für einen vereinfachten Zugang zur öffentlichen Verwaltung und für den konsequenten Abbau bürokratischer Hemmnisse (ebd.).

Entsprechend der Gesetzgebungskompetenz der europäischen Organe galten die Umsetzungspflichten und somit die wirkenden Mechanismen zur Minimierung der Bürokratielasten ursprünglich nur für ausländische Dienstleister (ebd.). Vor dem Hintergrund des Gleichbehandlungsgrundsatzes aller Kunden vor der deutschen Administration sind durch einen Beschluss der WIRTSCHAFTSMINISTERKONFERENZ (2007) die EU-Vorgaben auch für inländische Dienstleister verpflichtend anzuwenden. Spätestens seit dieser Beschlussfassung besteht für die deutschen Kommunen ein ernstzunehmender Zwang zur Prozessoptimierung und Etablierung elektronischer Verwaltungsverfahren (vgl. *Technikinduzierte Verwaltungstransformation*, S. 70), obwohl jedoch „die EU mit dieser Regelung nur nach[vollzieht], was längst zur Erwartungshaltung von Bürgern und Wirtschaft gehört“ (HEIDEMANN 2010: 15).

Im Konkreten betrifft dies nach EU-Dienstleistungsrichtlinie insbesondere (vgl. umfassend KGST 2008a; GÖBEL / WÖRPEL 2008; KGST 2008b; STEMBER 2009):

- die Möglichkeit der Inanspruchnahme eines institutionalisierten „Einheitlichen Ansprechpartners“ (EA) für alle dienstleistungsbezogenen Genehmigungen und Erlaubnisse<sup>18</sup> (Artikel 6),
- das Recht auf informationelle Auskunft durch den Einheitlichen Ansprechpartner und zuständige Behörden (Artikel 7),
- die Möglichkeit der vollständigen elektronischen Abwicklung aller Verfahren und Formalitäten zur Aufnahme und Ausübung von Dienstleistungserbringungen (Artikel 8),
- die Definition einer Genehmigungsfiktion, nach der Genehmigungen als erteilt gelten, wenn ein Antrag innerhalb einer festgesetzten Frist nicht beantwortet wird (Artikel 13).

Dieser Auszug der zahlreichen Maßnahmen in der EU-Dienstleistungsrichtlinie zeigt den Willen der Gesetzgeber zum konsequenten Abbau bürokratischer Hemmnisse. Im Zuge der Umsetzung der Richtlinie kam es jedoch in Deutschland zu zahlreichen Kontroversen, unter anderem zur Verortung der Institutionen des Einheitlichen Ansprechpartners auf den optionalen Länder- oder Kommunalebene (ZIEKOW ET AL. 2006). Auch andere Umsetzungsprobleme zogen heterogene Verwaltungsstrukturen und drastische Verzögerungen in den einzelnen Bundesländern nach sich (HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2010). Durch die Verengung der fachlichen Diskussionen auf die Verortung und Ausstattung des damals neu einzurichtenden Einheitlichen Ansprechpartners wurden die Umsetzungspflichten der Kommunen als zuständige Stellen im Sinne der Richtlinie vernachlässigt. Zu diesen Pflichten zählen beispielsweise die Herstellung von elektronischen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, die Option zur transaktionsorientierten Verfahrensabwicklung und die daraus resultierenden Anpassungen aller betroffenen Verwaltungsprozesse, Zuständigkeitsregeln und Arbeitsabläufe, welche nicht explizit durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie vorgeschrieben werden (vgl. EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2006).

Hierdurch konnten in den meisten Fällen die positiven Wirkungen aus der Instrumentalisierung der Richtlinie für eine unternehmensfreundliche Verwaltung nicht realisiert werden. Darüber hinaus wird der Umsetzungsstand in Deutschland als unzureichend

---

<sup>18</sup> Anmerkung: Die EU-Dienstleistungsrichtlinie lässt explizit den Weg der Antragsstellung durch das Unternehmen offen. Demnach ergibt sich kein Anspruch der öffentlichen Verwaltung, in Zukunft zwingend alle Verwaltungsverfahren über den Einheitlichen Ansprechpartner abwickeln zu dürfen. Der konventionelle Kontakt über die einzelnen zuständigen Behörden muss weiterhin gewährt werden und unterliegt dennoch den weiteren Vorschriften der Richtlinie, zum Beispiel der zwingenden Möglichkeit einer elektronischen Verfahrensabwicklung und auch den drohenden Genehmigungsfiktionen (in Anlehnung an GÖBEL / WÖRPEL 2008: 231).

eingeschätzt<sup>19</sup>, was wiederum zu möglichen Nachteilen im *Standortwettbewerb um Unternehmen* (S. 62) führen kann. Die ursächlichen verwaltungsinternen Probleme des Umsetzungsdefizits auf kommunaler Ebene dürften sich seit der letzten bundesweiten Erhebung kaum verändert haben. Laut HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH (2010: 17-19) zählten zum Beispiel mangelnde Informationen zur Umsetzungsplanung, fehlende Priorisierung, unzureichende Mitarbeitermotivation und nicht eindeutig definierte Verantwortlichkeiten zu den identifizierten Hauptproblemen der Richtlinienumsetzung.

Notwendige Entwicklungen für eine an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichteten Leistungserbringung durch die öffentliche Verwaltung sind mutmaßlich noch nicht vollzogen. In diesem Zusammenhang stellte GRABOW (2005: 52) die These auf, dass künftig eher Faktoren wie Kommunikation, Transparenz, Konsens und Austausch verschiedener Akteure an Bedeutung gewinnen; also Faktoren, die als Qualitäten im Umgang von Verwaltung und Unternehmen verstanden werden. Der Autor schließt daraus, dass möglicherweise die Suche nach solchen Qualitäten die Kommunen veranlassen werden, ihre Bemühungen wieder verstärkt auf innenwirksame Maßnahmen zu richten (ebd.). In der Konsequenz der verschiedenen öffentlichen Fachkompetenzen würde dies dann eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen den Bereichen der Kernverwaltungen und denen der Wirtschaftsförderungen erfordern und neben einem persönlich guten Arbeitskontakt zwischen den Ebenen auch strukturierte Prozessabläufe für unternehmerische Belange notwendig machen.

## 2.6 Ableitung der Hypothesen

Die Betrachtung der theoretischen Grundlagen hat die zentrale *Zielsetzung der Arbeit* (S. 2) in ihrer Relevanz bestätigt. Der derzeitige Stand der Forschung zeigt ein **Erklärungsdefizit klassischer Standortfaktoren in der Theorie** bei der Einordnung der öffentlichen Verwaltung in den Standortfaktorendiskurs (Theorieperspektive). Ferner wird ein **Bewusstseinsdefizit der Verwaltungen** in ihrer selbstbestimmten Wahrnehmung als Standortfaktor für Unternehmen vermutet (Praxisperspektive).

Hierdurch ergeben sich Annahmen zum Standortfaktor Verwaltung im Allgemeinen, zum Verständnis von Servicekriterien kommunaler Verwaltungsarbeit im Speziellen sowie Betrachtungen zu Problemlagen der inneren Verwaltung und der Wirtschaftsförderung. Auf Basis der bisher erfolgten Erörterungen und Feststellungen werden daher für den empirischen Teil der Arbeit folgende Hypothesen aufgestellt:

---

<sup>19</sup> Anmerkung: Die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011) hat aus diesem Grund unter anderem gegen Deutschland eine Klage beim Europäischen Gerichtshof wegen unvollständiger Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie eingereicht und ein tägliches Zwangsgeld bis zur vollständigen Umsetzung über 141.362,55 Euro beantragt.

Hypothese A Der jeweilige Service von Kommunalverwaltungen und Wirtschaftsförderungen stellt einen wichtigen **Standortfaktor** für Unternehmen dar.

Kontext „**Standortbedeutung**“: Die Betrachtung von Standortfaktoren hat sich durch den Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft gewandelt. Seither gewinnen Kommunalverwaltungen und ihre Wirtschaftsförderungseinrichtungen zunehmend an Bedeutung. Das Grundinteresse gilt der Frage, ob die subjektiv wahrgenommene Serviceleistung von Stadtverwaltungen dem tatsächlichen Wert als Standortfaktor aus Sicht der Unternehmen gerecht wird. Ferner soll geprüft werden, ob die Selbstwahrnehmung als Standortfaktor für Unternehmen durch die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung dem tatsächlichen Stellenwert aus Unternehmenssicht entspricht und welche jeweilige Bedeutung die Verwaltung bei Standortentscheidungsprozessen hat. (S. 133)

Hypothese B Es besteht ein allgemeingültiges Verständnis über **Servicekriterien** kommunaler Verwaltungsarbeit, wodurch ihre Standortwirkung auf Unternehmen interkommunal vergleichbar ist.

Kontext „**Verwaltungsservice**“: Der Anspruch der Unternehmen an den örtlichen Verwaltungsservice hat sich scheinbar verändert: Servicekriterien gewinnen gegenüber normativen Faktoren an Bedeutung und werden so zu imageprägenden Dienstleistungsmerkmalen. Dabei sind die mutmaßlichen Problemfelder und auch Serviceerwartungen aus Unternehmenssicht verallgemeinerbar. Ferner wird vermutet, dass den Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung die Standortwirkung ihrer Serviceleistungen nicht bewusst ist. Überdies bleibt zu prüfen, ob zwischen Unternehmen und Verwaltungen einheitliche Erwartungen und Wahrnehmungen zur Servicegüte der Interaktion bestehen. Die Erörterung tatsächlich relevanter Servicekriterien in unternehmerischen Standortentscheidungsprozessen wird somit ebenfalls zum Gegenstand der Betrachtungen. (S. 134)

Hypothese C Probleme und Hindernisse der **inneren Verwaltung** beeinflussen den Standortfaktor Verwaltung bei der Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen.

Kontext „**Innere Verwaltung**“: Es wird vermutet, dass die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung je nach Kommune, Dienstzugehörigkeit, Position und Tätigkeitsschwerpunkt etwaige Probleme und Hindernisse im Erbringungsprozess unternehmensbezogener Dienstleistungen

unterschiedlich wahrnehmen. Es soll daher hinterfragt werden, ob gruppenspezifische Stärken des Verwaltungspersonals als Chance für eine Verbesserung der Standortzufriedenheit von Unternehmen genutzt werden können. Darüber hinaus ist zu hinterfragen, wie die EU-Dienstleistungsrichtlinie als unternehmensorientierte Verwaltungsreform bei der Erneuerung der inneren Verwaltung verstanden wird. Es ist anzunehmen, dass die Wichtigkeit dieser weitergehenden Umsetzungsziele inzwischen zugenommen hat. Gleichzeitig wird angesichts des aufgezeigten Umsetzungsstandes eine Verschärfung der Umsetzungsprobleme vermutet. (S. 137)

**Hypothese D** Die Kontaktbewertung der **kommunalen Wirtschaftsförderung** ist standortunabhängig besser als jene der Kernverwaltung. Angebote und Programminitiativen der Wirtschaftsförderungen werden dagegen standortabhängig unterschiedlich beurteilt.

Kontext „**Kommunale Wirtschaftsförderung**“: Es wird vermutet, dass kommunale Wirtschaftsförderungen unternehmensfreundlicher wahrgenommen werden als die für Unternehmen zuständigen Abteilungen der Kernverwaltung. Daher könnten Wirtschaftsförderungen beispielgebend auch für andere Kommunikationsbereiche innerhalb der Kernverwaltung stehen. Dennoch wird kritisch zu hinterfragen sein, ob die Verwaltungsbeschäftigten eine ebenso positive Einschätzung ihrer Wirtschaftsförderungskollegen/-innen abgeben können und damit der Fremdbildeinschätzung vertrauen. Des Weiteren wird eine differenzierte Beurteilung der Wichtigkeit allgemein üblicher Leistungen von Wirtschaftsförderungen erwartet. (S. 139)

Die hier aufgestellten vier Hypothesen sind Gegenstand der nachfolgenden empirischen Überprüfungen. Dabei findet die Analyse zur Standortbedeutung (Hypothese A) Eingang in die Auseinandersetzung im Abschnitt *4.1 Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung* (S. 144). Die Betrachtung des Verständnisses und die Standortwirkung von Servicekriterien der öffentlichen Verwaltung wird in Abschnitt *4.2 Verwaltungsservice als Standortmerkmal* (S. 158) im Sinne der Hypothese B vollzogen. Die Analysen bezüglich der Standortwirkung von Problemen und Hindernissen der inneren Verwaltung aus Hypothese C werden unter Abschnitt *4.3 Aspekte der inneren Verwaltung* (S. 197) dargestellt. Abschließend erfolgt eine Überprüfung entsprechend der Hypothese D und in Ergänzung der Hypothese A in Abschnitt *4.4 die Bedeutung und das Angebot der kommunalen Wirtschaftsförderung* (S. 218).

## 3 Konzeption, Durchführung und Inhalte der empirischen Analysen

Die bis hierher erfolgte Aufarbeitung theoretischer Grundlagen zur interdisziplinären und akteurspezifischen Betrachtung der Kommunalverwaltung und der kommunalen Wirtschaftsförderung als Standortfaktor für privatwirtschaftliche Unternehmen hat obige Forschungsdesiderate für eine empirische Überprüfung offenbart. Entsprechend der anfangs festgelegten *Zielsetzung der Forschungsarbeit und der methodischen Vorgehensweise* (S. 2) wird nun die Anlage der empirischen Untersuchungen, insbesondere die *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82), vorgestellt. Die anschließende Darstellung des empirischen Verfahrens erfolgt sehr umfassend und akribisch, um einer wissenschaftlichen Weiternutzung der ausgeklammerten Feldergebnisse die notwendige methodische Absicherung zur Qualität der Datenerhebung zu überlassen. Beispiele für ausgeklammerte Ergebnisbewertungen und für eigenständige Analyseteile, die aufgrund des Gesamtumfangs der vorliegenden Arbeit keine Beachtung finden konnten, werden im Abschnitt *Untersuchungsbestandteile* (S. 84) erläutert.

### 3.1 Rahmenbedingungen

#### 3.1.1 Auswahl der Untersuchungspartner

Für die Durchführung der empirischen Erhebungen begann deutschlandweit eine Suche nach vergleichbaren Kommunen als Untersuchungspartner. Eine entsprechende Akquise wurde im Oktober 2009 bei einer Auftaktveranstaltung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) möglich. Diese warb in Bonn für den Start eines neuen interkommunalen Vergleichsrings zur Entwicklung eines Kennzahlensystems für Wirtschaftsförderungen.

Interkommunale Vergleichsrings der KGSt sind ein Angebot für Kommunen, ihre Leistungen zu messen und mit anderen Kommunen zu vergleichen. Laut Aussage der KGSt können Kommunen durch den Kennzahlenvergleich und den Erfahrungsaustausch ihre Stärken und Schwächen analysieren und die Zielerreichung, Wirtschaftlichkeit, Qualität sowie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit optimieren (KORTE 2011: 1). Im gleichen Zuge achtet die KGSt bei der Auswahl der Kommunen auf die Vergleichbarkeit, insbesondere bezüglich der Größe und der Art der Kommune wie Kreis, kreisfreie Stadt, kreisangehörige Stadt oder auch in Bezug auf landes-



rechtliche Besonderheiten (ebd.). Dies sind methodische Kriterien, die auch für die vorliegende Arbeit einen qualitativen Ausgangspunkt bilden.

Für die Feldanalyse konnte der KGSt Vergleichsring „Wirtschaftsförderung Städte mit 80.000-150.000 Einwohnern“ gewonnen werden. Durch einen Kooperationsvertrag wurde dem Autor der vorliegenden Forschungsarbeit darüber hinaus die wissenschaftliche Begleitung des Vergleichsringes eingeräumt (HOCHSCHULE HARZ 2009). Somit wurde es möglich, die vorliegenden Erhebungen innerhalb der ursprünglichen Vergleichsringarbeit zusätzlich durchzuführen.

Tabelle 3: Teilnehmerstädte und Rechtsformen der Wirtschaftsförderungen

Stadt	Bundesland	Einwohner (30.06.2010)	Art der Kommune	Rechtsform / organisatorische Einbindung der Wirtschaftsförderung <sup>20</sup>
<b>Esslingen am Neckar</b>	Baden-Württemberg	91.498 <sup>21</sup>	kreisangehörig <sup>21</sup>	Stadtverwaltung (Stabsstelle)
<b>Kaiserslautern</b>	Rheinland-Pfalz	99.161 <sup>22</sup>	kreisfrei <sup>22</sup>	GmbH
<b>Rheine</b>	Nordrhein-Westfalen	76.505 <sup>23</sup>	kreisangehörig <sup>23</sup>	GmbH
<b>Schwerin</b>	Mecklenburg-Vorpommern	95.058 <sup>24</sup>	kreisfrei <sup>24</sup>	Stadtverwaltung (Amt)
<b>Siegen</b>	Nordrhein-Westfalen	103.555 <sup>25</sup>	kreisangehörig <sup>25</sup>	Stadtverwaltung (Fachbereich)
<b>Trier<sup>31</sup></b>	Rheinland-Pfalz	104.412 <sup>26</sup>	kreisfrei <sup>26</sup>	Stadtverwaltung (Amt)
<b>Villingen-Schwenningen</b>	Baden-Württemberg	81.079 <sup>27</sup>	kreisangehörig <sup>27</sup>	GmbH & Co. KG
<b>Witten</b>	Nordrhein-Westfalen	98.352 <sup>28</sup>	kreisangehörig <sup>28</sup>	Stadtverwaltung (Amt)
<b>Worms</b>	Rheinland-Pfalz	81.671 <sup>29</sup>	kreisfrei <sup>29</sup>	Doppelstruktur: GmbH & Stadtverwaltung (Fachbereich)
<b>Würzburg</b>	Bayern	133.091 <sup>30</sup>	kreisfrei <sup>30</sup>	Eigenbetrieb

Quelle: eigene Darstellung 2011

An dem Vergleichsring beteiligten sich die kommunalen Wirtschaftsförderungen der Städte Esslingen am Neckar, Kaiserslautern, Rheine, Schwerin, Siegen, Trier<sup>31</sup>, Vil-

<sup>20</sup> FISCHER / GÖBEL (2011: 4)

<sup>21</sup> STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2010: 4)

<sup>22</sup> STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND-PFALZ (2010: 42)

<sup>23</sup> LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN / GESCHÄFTSBEREICH STATISTIK (2010: 21)

<sup>24</sup> STATISTISCHES AMT MECKLENBURG-VORPOMMERN (2010: 4)

<sup>25</sup> LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN / GESCHÄFTSBEREICH STATISTIK (2010: 29)

<sup>26</sup> STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND-PFALZ (2010: 32)

<sup>27</sup> STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2010: 4)

<sup>28</sup> LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN / GESCHÄFTSBEREICH STATISTIK (2010: 27)

<sup>29</sup> STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND-PFALZ (2010: 42)

<sup>30</sup> BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (2010: 6)

lingen-Schwenningen, Witten, Worms und Würzburg. Die Kommunengröße wurde somit im Vergleichsring effektiv auf rund 76.000 (Rheine) bis 134.000 (Würzburg) eingegrenzt.

### 3.1.2 Systematisierung des Untersuchungsrahmens

Mit der Durchführung der Untersuchungen im Rahmen der beschriebenen Arbeit eines KGSt Vergleichsringes konnten mehrere Vorteile verknüpft werden. Diese führten letztendlich auch zur entsprechenden *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82). Einer der Vorteile der KGSt Vergleichsringe ist die intrinsische Motivation der teilnehmenden Kommunen beziehungsweise ihrer Mitarbeiter. Dieser Umstand verstärkte sich im vorliegenden Untersuchungsfall dadurch, dass der Teilnehmerkreis überwiegend aus den Leitern der jeweiligen Wirtschaftsförderungsinstitutionen bestand, die den kostenpflichtigen interkommunalen Vergleich selbst initiierten und überwiegend persönlich begleiteten. Ein sich daraus ergebender weiterer Vorteil bestand in den breit gefächerten Kenntnissen der Teilnehmer zum Steuerungs- und Prozesswissen innerhalb der Wirtschaftsförderungen und in ihrer Verbindung zur Kernverwaltung. Hierdurch konnte der Vergleichsring zusätzlich für ein regelmäßiges *Expertenfeedback* (S. 84) zum Untersuchungs- und Erkenntnisstand der vorliegenden Forschungsarbeit genutzt werden. Dieses Vorgehen wurde durch die Teilnehmer unterstützt, welche immer wieder antreibende kritische Fragen stellten oder bereitwillig Auskunft in Gruppenbefragungen gaben. Die größte Unterstützung zur Durchführung der umfassenden Unternehmensbefragungen waren indes die Finanzierung sowie die Bereitstellung aktueller Adressdaten und der jeweiligen organisationsstatistischen Merkmale zu den lokalen Unternehmen durch die beteiligten Wirtschaftsförderungen. Ferner konnten die jeweiligen (Ober-)Bürgermeister/innen der Teilnehmerstädte für die politische, organisatorische und mediale Unterstützung der umfangreichen Unternehmens- und Verwaltungsbefragungen gewonnen werden, was sich sehr positiv auf die Anerkennung der Befragungen und die Rücklaufquoten in den Vergleichskommunen auswirkte. Durch diese hochrangige Amtsunterstützung wurde die *Zielsetzung und methodische Vorgehensweise* (S. 2) im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit auch praktisch realisierbar.

Der größte strukturelle Nachteil des Untersuchungsrahmens wurde zu Beginn des Forschungsvorhabens der geographischen Ungleichverteilung der Untersuchungsstädte (vgl. Tabelle 3, S. 79) zugeschrieben. Aufbauend auf den sehr umfangreichen Studien nach GRABOW ET AL. kann jedoch sichergestellt werden, dass „die weichen unternehmensbezogenen Standortfaktoren [...] von den Unternehmern in Großstädten hinsichtlich ihrer Wichtigkeit ähnlich bewertet [werden] wie auch in mittelgroßen

---

<sup>31</sup> Die Stadt Trier nahm aus internen organisatorischen Gründen nach der ersten Sitzung nicht mehr aktiv am Vergleichsring teil (FISCHER / GÖBEL 2011: 4).

und kleineren Städten. Es gibt keine bemerkenswerten Unterschiede je nach Stadtgröße“ (GRABOW ET AL. 1995b: 366). Die entsprechende Anwendbarkeit des Untersuchungsrahmens im Theoriebezug zu weichen Standortfaktoren wurde unter *Kommunalverwaltung im Kontext weicher Standortfaktoren* (S. 25) erörtert.

Des Weiteren folgte aus dem strukturellen Nachteil der örtlichen Ungleichverteilung der Untersuchungsstädte die Befürchtung vor einem ungewissen Verallgemeinerungspotenzial der Erhebungswerte. Zur Wahrung der interkommunalen Vergleichbarkeit wurden deshalb die Aufgaben der Auftrags- und Selbstverwaltungsangelegenheiten (vgl. hierzu näher BOGUMIL / JANN 2009: 104-106) für die Durchführung der Analysen gefiltert. Hierzu wurden ausschließlich jene Verwaltungsbeschäftigten rekrutiert, die aufgrund ihres Leistungsbereichs in Kontakt mit Unternehmen stehen können. Wie später im Abschnitt *Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit* (S. 122) dargestellt, geschah dies auf Basis eines anerkannten und einheitlichen Produktschlüssels für Kommunalverwaltungen (*Tabelle 13*, S. 123). Hierdurch wurde auch eine potenzielle Ungenauigkeit der Erhebung durch zusätzliche Auftragsangelegenheiten kreisfreier Teilnehmerstädte beseitigt.

Darüber hinaus bestanden gelegentlich Bedenken, dass die Forschungsfrage zur Kontaktwahrnehmung im Kommunikationsprozess zwischen öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen zu allgemein für eine Analyse über lediglich acht Untersuchungskommunen ausfällt und die Ergebnisse aufgrund möglicherweise geringer Fallzahlen nicht verallgemeinerbar werden. Diese Befürchtung konnte durch zwei Maßnahmen gemildert werden: Zum einen wurde eine hohe und gleichverteilte Beteiligungsquote angestrebt und mit über 2.600 vollständig erhobenen Datensätzen aus Unternehmen und Verwaltungen auch erreicht (vgl. hierzu *Durchführung, Beteiligung und Repräsentativität*, S. 103). Durch andere Studien wird aufgezeigt, dass „die Wünsche der Unternehmen an die Verwaltung [...] geografisch deckungsgleich sind“ (BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. 2003: 8).

Ein weiterer Vorbehalt des Untersuchungsrahmens bestand aufgrund der unterschiedlichen Betriebsformen der beteiligten und untersuchten Wirtschaftsförderungsinstitutionen (vgl. *Tabelle 3*, S. 79) und ihrer dadurch vermeintlichen strukturellen Vor- und Nachteile zur Aufgabenerledigung. Dieser Vorbehalt ist jedoch unbegründet: Hierzu wurde schon durch andere Studien belegt, dass sowohl „die Organisationsform als auch die rein quantitative Ausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung [...] keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der kommunalen Wirtschaftspolitik [haben]“ (BLUME 2003: 213). Es wird lediglich festgestellt, dass die Kommunen-größe und die wirtschaftspolitischen Schwerpunktsetzungen unterschiedliche Organisationsformen der Wirtschaftsförderungen nötig machen (ebd.). Eine Überprüfung der in den theoretischen Betrachtungen aufgeworfenen Vor- und Nachteile unterschiedlicher Betriebsformen kommunaler Wirtschaftsförderungen (vgl. *Organisations-*

*formen*, S. 17) wird auf Basis der vorliegenden Erhebungswerte ausgeschlossen. Etwaige Erhebungen sollten regional und organisationsstrukturell deutlich breiter gestreut sein, wie in den Vergleichsstudien von BLUME (2003) dargestellt.

Im Verlauf der operativen Systematisierung des Untersuchungsrahmens musste die Teilnehmerkommune Villingen-Schwenningen von der Unternehmens- und Verwaltungsbefragungen ausgeschlossen werden. Die dortigen politischen Kommunalvertreter lehnten die geplante Erhebung ab, weil erst ein Jahr zuvor eine größere Unternehmensbefragung durchgeführt worden war (FISCHER 2009: 5). Die nachfolgend erläuterten und methodisch eigenständigen Erhebungsbestandteile der Kennzahlen- und Dienstleistungsanalyse waren hiervon nicht betroffen.

## 3.2 Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design

### 3.2.1 Aufbau der Analysen

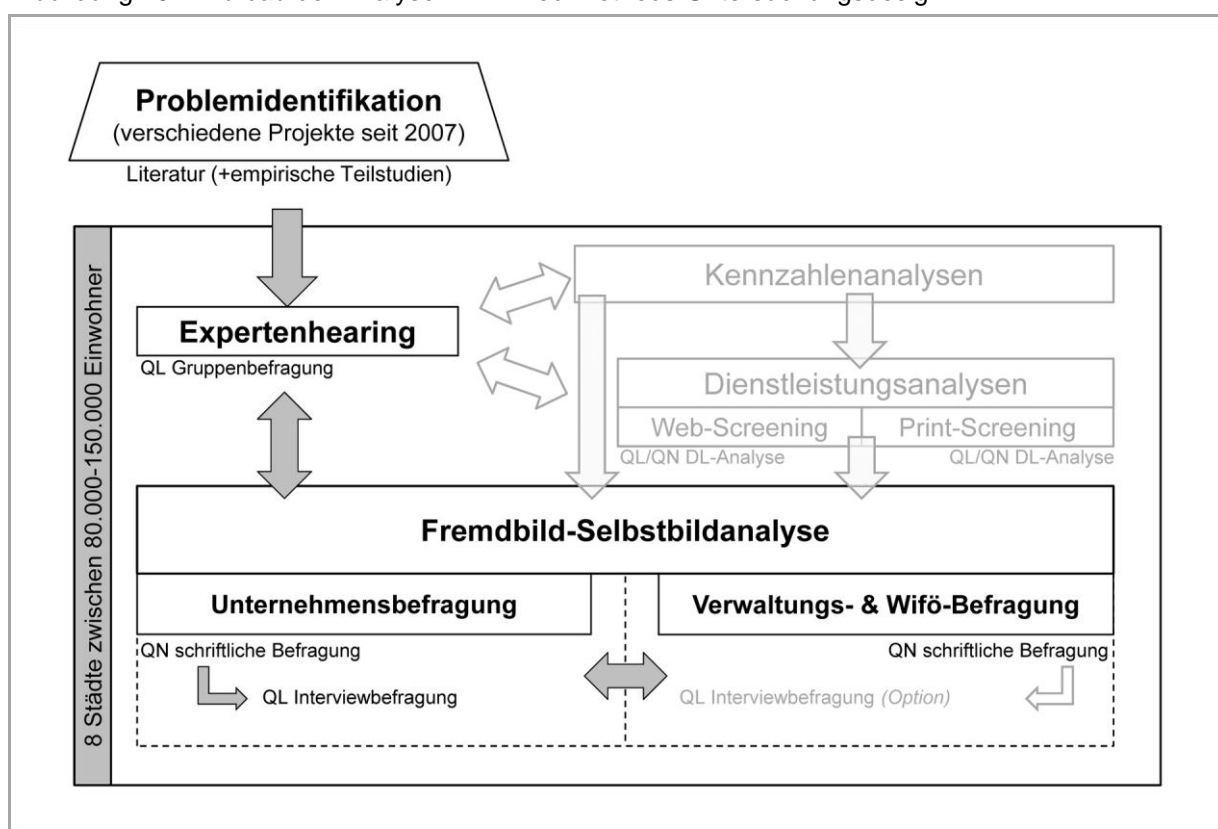
Die Auswahl und Anpassung der Untersuchungsmethodik leitet sich aus der *Zielsetzung* (S. 2) ab, eine interdisziplinäre Untersuchung der öffentlichen Kommunalverwaltung als Standortfaktor für Unternehmen aus mehreren Akteursperspektiven (Verwaltung, Wirtschaftsförderung und privatwirtschaftliche Unternehmen) zu analysieren. Unter Beachtung des praktischen Untersuchungsrahmens (vgl. *Rahmenbedingungen*, S. 78) wurde die vorliegende Forschungskonzeption konkretisiert. Als Forschungsparadigma wurde hierfür ein sogenanntes *Mixed Methods Design* gewählt (TASHAKKORI / TEDDLIE 1998; 2007; CRESWELL / PLANO CLARK 2007), welches sich durch folgende Kriterien auszeichnet:

In einem Mixed-Methods-Forschungsdesign werden qualitativ- (QL) und quantitativ-formalisierte (QN) Auswertungsstrategien systematisch miteinander kombiniert und bieten hierdurch besondere Möglichkeiten, die Erklärungskraft und Generalisierbarkeit der Aussagen zu steigern (TASHAKKORI / TEDDLIE 1998; HOLLSTEIN 2010: 464; HUSSY ET AL. 2010: 278-281). Die Anwendung eines solchen Forschungsdesigns knüpft an bisherige Methodentrends der Triangulation sowie der Methodenintegration an und überwindet die bisher propagierte strikte Gegenüberstellung von qualitativen und quantitativen Erhebungen (KUCKARTZ 2010: 250). Für das Mixed-Methods-Untersuchungsdesign wurden dafür in methodischer Anlehnung an KUCKARTZ ET AL. die Mehrwerte aus Expertenbefragung (QL), onlinebasierter Evaluation (QN) und telefonischem Interview (QL) miteinander kombiniert (a.a.O.: 109-113).

Die konkrete Anwendung des Mixed-Methods-Forschungsparadigmas auf die gestellte Forschungsfrage ergab einen komplexen empirischen Untersuchungsaufbau (vgl.

Abbildung 19). Der dargestellten methodischen Konzeption ging eine intensive Phase der Problemidentifikation voraus, welche maßgeblich durch die vorangegangenen Forschungsprojekte geprägt wurde (vgl. *Problemstellung*, S. 1). Hierzu gehörte folglich auch eine umfassende Auseinandersetzung mit jüngeren und etablierten Literaturbeiträgen aus den zugrundeliegenden Themengebieten der Geographie und der Verwaltungswissenschaft (vgl. *Theoretische Grundlagen*, S. 8). Die nachfolgenden Elemente des Mixed-Methods-Forschungsmodells bildeten darauf aufbauend das Grundgerüst der empirischen Erhebungen im gewählten Untersuchungsaufbau und entsprechen dem Ziel einer multiperspektivischen Betrachtung der gestellten Forschungsfrage.

Abbildung 19: Aufbau der Analysen im Mixed-Methods-Untersuchungsdesign



Quelle: eigene Darstellung 2011

Die einzelnen Erhebungselemente setzen sich aus der kombinierten qualitativen und quantitativen Befragung aller Akteure zusammen: Die Wirtschaftsförderer der Erhebungskommunen wurden durch qualitative *Expertenbefragungen* (S. 84) im Rahmen der Sitzungen des KGSt Vergleichsringes eingebunden. Hierauf aufbauend erfolgte eine simultane und gegenüberstellende Befragung der privatwirtschaftlichen Bestandsunternehmen sowie der jeweils zuständigen Verwaltungsbeschäftigten in den Stadtverwaltungen und der entsprechenden Beschäftigten in den kommunalen Wirtschaftsförderungen (*Fremdbild-Selbstbildanalyse*, S. 84). Die Unternehmensbefragung wurde durch *Telefoninterviews zur qualitativen Nachbefragung* (S. 101) auf Ba-

sis einer Stichprobe freiwilliger Teilnehmer der quantitativen Erhebung ergänzt. Ferner wurden weitere Analysen im Sinne des Mixed-Methods-Designs verwirklicht, welche jedoch aufgrund ihres Ergebnisumfangs im Rahmen dieser Publikation nicht verwendet werden können. Zu den entsprechenden Auswertungsergebnissen dieser eigenständig zu betrachtenden *Kennzahlenanalysen* (S. 86) und *Dienstleistungsanalysen* (S. 86), welche in Abbildung 19 grau dargestellt sind, ist bereits eine separate Publikation in Arbeit.

### 3.2.2 Untersuchungsbestandteile

#### 3.2.2.1 Expertenhearings

Den Ausgangspunkt für die relevanten Forschungsbestandteile bildete das Gespräch mit den Wirtschaftsförderern der Teilnehmerstädte (*Tabelle 3*, S. 79) im Rahmen der Vergleichsringarbeit. Diese auch als „Expertenhearings“ bezeichneten Befragungen wurden als explorative akteursspezifische Interviews im Sinne von qualitativ-empirischen Experteninterviews (MEY / MRUCK 2011: 264-265) mit offenen Fragestellungen geführt (vgl. umfassend LIEBOLD / TRINCZEK 2009). Durch diese Methodik konnte sichergestellt werden, dass auch Randbedingungen der Interaktionen zwischen öffentlichen Stellen und den Unternehmen beachtet wurden, da diese Befragungsmethode eine relative Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand bietet. Somit wurden in ersten Einzel- und Gruppenbesprechungen nur die Analyseziele definiert und später folgten die Betrachtungen und Diskussionen zu den Befragungsinhalten. Dadurch wurde aus den Experteninterviews des ersten Vergleichsringtreffens im Laufe des Untersuchungsfortschritts ein regelmäßiges „Expertenhearing“. Es entwickelte sich eine offene Befragung und Diskussion zum jeweiligen Stand sowie zur kritischen Beurteilung der Analysen als stetiger Arbeitsteil der regelmäßigen Treffen innerhalb der Vergleichsarbeit. Hierdurch wurde ein wiederkehrender qualitativer Prüfprozess zur Gesamtanalytik und zu einzelnen Ergebnisinterpretationen möglich, wie in der *Anlage der Expertenhearings* (S. 88) näher erläutert wird.

#### 3.2.2.2 Fremdbild-Selbstbildanalyse

Den Hauptteil der empirischen Erhebungen bildete eine vergleichende Befragung von Unternehmen und den jeweils örtlich zuständigen Verwaltungsbeschäftigten. Dieser Teil der Methodik entspricht einer Erfassung des Fremd- und Selbstbildes zum Untersuchungsobjekt der öffentlichen Dienstleistungserbringung und der subjektiven Wahrnehmung von kommunalen Verwaltungsserviceleistungen. Zur Vermeidung von aussagenverzerrenden zeitlichen Ereignissen, zum Beispiel durch die Umsetzung von Serviceverbesserungen, wurden die Befragungen von Verwaltung und

Unternehmen in den jeweiligen Städten simultan durchgeführt. Die Untersuchung erfolgte als teilstandardisierte schriftliche Befragung von Unternehmensvertretern und Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen sowie der kommunalen Wirtschaftsförderungen. Die Unternehmensbefragung wurde nach Abschluss der quantitativen Erhebungen durch eine qualitative Stichprobennachbefragung mit Hilfe leitfadengestützter Telefoninterviews ergänzt.

Die Unternehmensbefragung (Fremdbildanalyse) beinhaltete Aspekte der wahrgenommenen Kundenorientierung im Verwaltungskontakt sowie Erhebungen zum Dienstleistungsangebot der Verwaltung und zur Qualitätseinschätzung der Dienstleistungserbringung. Fragen zur allgemeinen Standortbewertung und Standortentscheidung durch Unternehmen wurden ergänzend eingebunden. Die Verwaltungsbefragung (Selbstbildanalyse) spiegelt die Befragungsteile der Unternehmensbefragung wider und ermittelt eine entsprechende Selbsteinschätzung der obigen Analyseaspekte, ergänzt durch separate Befragungsteile für Führungskräfte und Wirtschaftsförderer.

Durch die Gegenüberstellung beider Akteursperspektiven konnte eine umfassende Überprüfung der Leistungswahrnehmung zwischen den betroffenen Unternehmen und den zuständigen Verwaltungsbeschäftigten erfolgen, um standortschädliche Abweichungen zu identifizieren. Auch GRABOW warnt in diesem Zusammenhang: „Eine ausschließliche Beurteilung der Fakten – oder im Falle der Kommunalverwaltung und -politik eine positive Selbsteinschätzung – kann bei der Bewertung von Standortqualitäten zu gravierenden Fehleinschätzungen führen. Auch wenn die Einschätzungen der wirtschaftlichen Akteure den Realitäten nicht entsprechen, spielen sie für Standortentscheidungen eine wichtige Rolle" (GRABOW 2005: 39). Die detaillierte Erläuterung der hier dargestellten methodischen Konzeption erfolgt im Abschnitt *Konzeption, Durchführung und Inhalte der empirischen Analysen* (S. 78).

### 3.2.2.3 Nicht verwendete Analysebestandteile

Im Abschnitt *Aufbau der Analysen* (S. 82) wurde angemerkt, dass zwei Bestandteile der sehr umfassenden analytischen Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design als eigenständige Analysebestandteile aufgrund des Gesamtumfangs der erhobenen Daten ausgeklammert werden. Diese Analysen wurden als Erweiterung des Untersuchungsrahmens im zugrundeliegenden KGSt Vergleichsring durchgeführt und werden im Sinne der strikten Fokussierung der Forschungsfrage als erweiterte Aspekte in einer separaten Publikation veröffentlicht. Zur vollständigen Darstellung der Gesamterhebungen im Rahmen des Mixed-Methods-Forschungsdesigns werden die ausgeklammerten Analysebestandteile nachfolgend kurz erläutert.

### *Kennzahlenanalysen*

Der eigenständige und aus der Praxis begründete Schwerpunkt des KGSt Vergleichsringes war die Arbeit mit Kennzahlen in der Wirtschaftsförderung (vgl. *Auswahl der Untersuchungspartner*, S. 78). Dementsprechend wurden zahlreiche Vergleichswerte ermittelt, über zwölf Monate erfasst und später zwischen den Teilnehmerkommunen verglichen. Hierzu zählten beispielsweise folgende Kennzahlen (FISCHER / GÖBEL 2011: 9-33):

- Personaleinsatz je Produktbereich (Bestandspflege, Akquisition, Entwicklungen, Netzwerke, Beschäftigungsförderung),
- finanzielle Ressourcen und deren Verwendung (Budgetdaten und finanzierte Maßnahmen),
- operative Bestandsentwicklung (Qualität der Kontaktdatenbanken, Anfragenmonitoring, Betreuungsmonitoring),
- Gewerbeflächenentwicklungen (Quantität und Qualität verfügbarer eigener und fremder Gewerbeflächen),
- Beschäftigten-/Arbeitsmarktentwicklung (Datenmonitoring der Arbeitsmarktdaten des Statistischen Dienstes der Agentur für Arbeit),
- Existenzgründungsförderung (Zahlen zu Gewerbeanmeldungen, Beratungsgesprächen, Unternehmenserfolg nach 24 Monaten, geschaffene Arbeitsplätze).

Infolge der Kooperation von Hochschule Harz und KGSt zur Durchführung der vorliegenden Forschungsarbeit wurde die Kennzahlenanalyse ein Bestandteil der Gesamtmethodik (HOCHSCHULE HARZ 2009). Die Konzeption, Datenerhebung und Auswertung erfolgten jedoch eigenständig durch die KGSt-Projektleitung und die teilnehmenden Kommunen. Aufgrund einer vereinbarten Vertraulichkeitsklausel zu den internen Berichtskennzahlen dürfen überdies keine Bezüge zum vorliegenden Datenmaterial hergestellt werden, weil in der vorliegenden Arbeit nach Zustimmung der beteiligten Kommunen auf eine Pseudonymisierung des Städtebezugs verzichtet wurde.

### *Dienstleistungsanalysen*

Darüber hinaus konnten umfangreiche Dienstleistungsanalysen durchgeführt werden, welche die operative Untersuchung des Leistungsangebotes kommunaler Wirtschaftsförderungen aus Kundenperspektive beinhaltete. Hierfür wurden zunächst Webseiten von 217 kommunalen Wirtschaftsförderungen und alle verfügbaren Printmedien der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen des KGSt Vergleichsringes explorativ-empirisch auf benannte Dienstleistungen überprüft. Aus diesem Fundus erfolgte anschließend die Erstellung eines Katalogs über 159 verschiedene Dienstleistungen kommunaler Wirtschaftsförderungen (vgl. Auszug in Abbildung 20, Spalten A-E). Diese wurden durch das Expertenhearing in ihrer jeweiligen standörtlichen Wichtig-





spielhafte Rückschlüsse für den Erfolg des Ressourceneinsatzes der Wirtschaftsförderer.

Die Erkenntnisse der Dienstleistungs- und der Kennzahlenanalysen können aufgrund ihres Umfangs in der vorliegenden Arbeit leider nicht abgebildet werden. Dennoch sind sie ein beachtenswerter Bestandteil der Gesamtmethodik. Aus diesem Grund ist eine vertiefende Erläuterung und Interpretation der Ergebnisse im Nachgang zur vorliegenden Studie als separate Publikation bereits in Arbeit.

### 3.2.3 Anlage der Expertenhearings

Die *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82) beinhaltet die Durchführung von Expertenhearings mit den Leitern und Vertretern der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen (vgl. *Anlage-58*, S. 322). Diese wurde als wiederkehrendes Element im Mixed-Methods-Design der vorliegenden Forschungsarbeit verankert. In Anbetracht der Zielstellung für eine offene, explorative Entwicklung und Diskussion des Gesamtprojektes boten sich diese Direktgespräche mit den Wirtschaftsförderern im Rahmen der kontinuierlichen Vergleichsringsitzungen an, die im Projektverlauf sechs Mal stattgefunden hatten. Dabei wurde großer Wert auf die methodische Integration der Experteninterviews in die Prozesshaftigkeit des Forschungsablaufes gelegt. So wurde eine von LIEBOLD / TRINCZEK (2009: 36) empfohlene „schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten [...] möglich, wobei Zusammenhang und Beschaffenheit der einzelnen Elemente sich allmählich und in einem ständigen reflexiven Bezug herauschälen“ konnten. Damit einher verlief ein reziproker Verstehensprozess (ebd.) zur Erfassung der Gesamtzusammenhänge im Spannungsfeld der Standortakteure, bestehend aus öffentlicher Kommunalverwaltung, der kommunalen Wirtschaftsförderung und den örtlichen Unternehmen. Als Interviewer und Moderatoren fungierten hierbei jeweils der Projektleiter der KGSt und der Autor der vorliegenden Arbeit als wissenschaftlicher Begleiter und Co-Projektleiter im Rahmen des Auftrags der wissenschaftlichen Begleitung des Vergleichsrings (HOCHSCHULE HARZ 2009).

#### *Sitzungstermine und Inhalte*

Die folgende Übersicht der gemeinschaftlichen Sitzungen des KGSt Vergleichsrings stellt die jeweiligen Befragungs- und Diskussionsabschnitte dar. Die erste Sitzung fand am 26./27.11.2009 in Kaiserslautern statt. Durch dieses Gespräch konnten folgende methodische Absprachen getroffen und resultierende Erkenntnisse erzielt werden (FISCHER 2009):

- Durch eine Vorstellung der beteiligten Partner aus KGSt, Hochschule Harz und den jeweiligen Wirtschaftsförderungen wurde ein erster institutioneller Rahmen für die empirischen Erhebungen abgesteckt.

- Es folgte die Durchführung einer standardisierten Befragung zu Eckdaten der jeweiligen Teilnehmerstädte und Wirtschaftsförderungen. Hierzu zählten Informationen über Zahl der Einwohner, Rechtsform der Wirtschaftsförderung und das Stellenportfolio der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen (vgl. unter anderem *Auswahl der Untersuchungspartner*, S. 78).
- Anschließend wurde eine offene Befragung zu allgemeinen Handlungsfeldern der Wirtschaftsförderung und zu den jeweiligen Schwerpunkten in den Teilnehmerstädten durchgeführt. Die Ergebnisse dienen der Erhebung eines allgemeinen Überblicks an Tätigkeiten der Wirtschaftsförderungen und wurden zur Vergleichbarkeit mit üblichen Schwerpunkten der kommunalen Wirtschaftsförderung erhoben (vgl. *Instrumente und Maßnahmen*, im Abschnitt *Kommunale Wirtschaftsförderung*, S. 21).
- Des Weiteren wurde eine Befragung der Kundenbeziehungen und deren technischer Bewirtschaftung nach folgenden Merkmalen durchgeführt: Art der Unterscheidung nach Branche/Unternehmensgröße oder (geschätztem) Gemeindesteuersatz, Kundendatenbeschaffung und deren (technikgestütztem) Management. Die Abfrage und Diskussion diente der Einschätzung der Umsetzungsbedingungen einer breit angelegten Unternehmensbefragung an den jeweiligen Standorten und förderte überdies den Einblick in die kommunale Datenhaltung statistischer und georeferenzierter Informationen von Bestandsunternehmen in den Teilnehmerstädten. Entsprechende Teilerkenntnisse dieser Befragung sind in die Abschnitte *Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit* (S. 104) sowie *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmensdaten* (S. 106) eingeflossen.
- Eine offene Befragung zu den Zielen kommunaler Wirtschaftsförderungen rundete den Befragungsteil der ersten Vergleichsringsitzung ab und baute auf dem zuvor genannten Befragungsteil der Tätigkeitsbereiche auf. Dies wurde durch ein offenes Stichwortkartenverfahren mit anschließender Diskussion und Strukturierung der Ergebnisse realisiert. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind in die Betrachtung der Wirtschaftsförderung als kommunalem Akteur eingebettet (vgl. *Kommunale Wirtschaftsförderung*, S. 16).

Die zweite Sitzung der Vergleichsringteilnehmer kam am 02./03.03.2010 in Siegen zustande. Durch dieses Gespräch konnten folgende Absprachen getroffen und Erkenntnisse gewonnen werden (FISCHER 2010a):

- Durch eine erneute Befragung mit anschließender Diskussion der in Kaiserslautern erhobenen Tätigkeitsschwerpunkte und Handlungsfelder von Wirtschaftsförderungen konnte eine Differenzierung in Kernprodukte und sonstige Produkte der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen erreicht werden. Die hierbei gewählte vereinfachte Brancheneinteilung in Produktion und Handwerk, Einzelhandel sowie Dienstleistungen und Sonstiges wurde in der

Fremdbildanalyse zur Sicherstellung einer Gegenüberstellung der empirischen Befragungsergebnisse mit den Kennzahlenvergleichen als feststehendem Branchenschlüssel aufgenommen (vgl. hierzu die methodischen Anmerkungen zur Typisierung von *Unternehmen*, S. 12). Ferner konnten die Aufschlüsselungen der Kernprodukte als Tätigkeitsbereiche von vormals fünf Nennungen auf nun neun Bereiche ausdifferenziert werden. Diese sind unter *Angebote und Programminitiativen* (S. 230) als Erkenntnisgewinn eingeflossen.

- Im Weiteren wurde eine Ergänzungsbefragung zum Kundendatenbestand der Wirtschaftsförderungen in den Teilnehmerstädten auf Basis des ersten Expertenhearings angeschlossen. Diese diente der allgemeinen Einschätzung der Datenbasis in den Wirtschaftsförderungsinstitutionen und somit als Vorbereitung der Fremdbildanalysen. Die Ergebnisse sind zusammen mit den Angaben des ersten Treffens in den Planungsprozess zur Durchführung der Studie eingeflossen (vgl. *Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit*, S. 104).
- Darüber hinaus folgten eine Vorstellung der Gesamtmethodik und eine Diskussion der Vorgehensweisen zur Fremdbild-Selbstbildanalyse sowie eine Vorstellung und Befragung zur methodisch integrierten Struktur der Inhalte geplanter *Dienstleistungsanalysen* (S. 86).

Gegenstand der dritten Vergleichsringsitzung am 14./15.06.2010 in Schwerin waren weitere Vertiefungen der kritischen Revision zur Gesamtmethodik (FISCHER 2010b):

- Aufbauend auf den ersten Ergebnissen der *Dienstleistungsanalysen* (S. 86) wurde diese Teilmethodik durch eine kritische Durchsicht der Teilnehmer in speziellen Punkten angepasst. Hierzu zählte eine Ausdifferenzierung standortbedeutender Einzelleistungen der Wirtschaftsförderungen in Eigenleistungen und Drittleistungen an den untersuchten Wirtschaftsstandorten.
- Ferner wurden die Fragebögen der Unternehmensbefragung (*Anlage-1*, S. 265) und der Verwaltungsbefragung (*Anlage-30*, S. 290) einer erneuten Revision im Gruppeninterview unterzogen. Des Weiteren wurden das konkrete *Durchführungsverfahren der Unternehmensbefragung* (S. 103) und das *Durchführungsverfahren der Verwaltungsbefragung* (S. 120) im Rahmen des Projektmanagements vereinbart.

Das vierte Sitzungstreffen des Vergleichsrings (vgl. FISCHER 2010c) fand am 13./14.09.2010 in Rheine statt und hatte organisatorische Themen im Rahmen des Gesamtprojektmanagements zum Gegenstand. Diese Sitzung wurde geprägt von Abstimmungen um Befragungsbestandteile der Kennzahlenerhebung, welche nicht in die vorliegende Arbeit integriert sind. Im methodischen Teil der Fremdbild-Selbstbildanalysen diskutierte die Expertengruppe die Ergebnisse des großen *Pretests* (S. 100) mit der Stadt Witten. In der anschließenden Befragung zur Revision der Methodik, der Befragungsinhalte und der Kriterienauswahl wurde im Ergebnis

keine Änderung der Vorgehensweise als Wunsch oder Anregung der Experten geäußert. Außerdem erfolgte die Präsentation der Ergebnisse aus den abgeschlossenen *Dienstleistungsanalysen* (S. 86) mit einer Erläuterung der bevorstehenden letzten Revisionsphase durch die Experten, welche schriftlich durchgeführt und als Post-rückmeldeverfahren realisiert wurde.

Die fünfte Sitzung des Vergleichsringes am 02./03.12.2010 in der Teilnehmerkommune Esslingen am Neckar lieferte einen letzten reziproken Beitrag zum reflexiven Verständnis der erwirtschafteten Befragungsergebnisse (FISCHER 2010d). In einem mehrstündigen Wechsel aus Datenpräsentation, Gruppendiskussion und Einzelfallrevision wurde die Interpretation der empirischen Ergebnisse im Rahmen der Erfassung der Expertenperspektive konkretisiert. Die Resultate dieses Expertenhearings fanden weitestgehend Eingang in die Gesamtdarstellung der in Abschnitt 4 dargestellten *Ergebnisse der Fremd- und Selbstbildanalysen* (S. 143). Kritische Differenzen zwischen der Einschätzung der befragten Experten und der wissenschaftlichen Bewertung werden entsprechend dargestellt. Aufgrund der umfassenden Erkenntnisse aus der Selbstbildanalyse legten die Teilnehmer außerdem fest, dass die zusätzlich geplante qualitative Befragung der Beschäftigten in den Verwaltungen obsolet geworden war, da diese im Verhältnis zum Durchführungsaufwand keinen erkennbaren zusätzlichen Mehrwert im Rahmen der Gesamtmethodik in Aussicht stellte.

Das Abschlusstreffen der Wirtschaftsförderer erfolgte am 05./06.05.2011 in Halberstadt (FISCHER 2011). Einziger für die Gesamtmethodik relevanter Tagesordnungspunkt bildete die redaktionelle Diskussion des Abschlussberichtes (FISCHER / GÖBEL 2011) aus dem Vergleichsring. Hierbei wurden jedoch keine bedeutenden Änderungen im Rahmen des Expertenhearings gefordert.

### **3.2.4 Anlage der Fremdbild-Selbstbildanalysen**

Wie bei der Erläuterung der *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82) aufgezeigt, beinhaltet die gegenüberstellende und simultane Befragung der örtlichen Unternehmen (Fremdbild) und der zuständigen Mitarbeiter der öffentlichen Kommunalverwaltung (Selbstbild) einen zentralen Erhebungsteil dieser Arbeit. Hierdurch konnte die Forschungsfrage zur öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen durch empirische Untersuchungen erfasst und überprüft werden. Diese Analysen wurden quantitativ in Form von Online-Befragungen durchgeführt. Im Sinne des Mixed-Methods-Designs schloss sich im Fall der Unternehmensbefragung eine ergänzende qualitative Nachbefragung in einer Stichprobe mittels Telefoninterview an. Die Ergebnisse dieser Befragungsstränge wurden später zur Analyse als Fremd- und Selbstbild zusammengeführt und gegenübergestellt. Der Aufbau der dafür notwendigen Untersuchungen wird im Folgenden erläutert.

### 3.2.4.1 *Erweiterte Online-Befragungen zur quantitativen Analyse*

Ein großer Teil der empirischen Erhebungen vollzog sich in teilstandardisierten Online-Befragungen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 3): „Der Begriff ‚Online-Befragungen‘ schließt [...] Befragungen ein, bei denen die Teilnehmer den

- a) auf einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen,
- b) Fragebogen von einem Server herunterladen und per E-Mail zurücksenden,
- c) Fragebogen per E-Mail zugeschickt bekommen und zurücksenden.“

Mit der Möglichkeit Befragungen über das Internet zu realisieren, können wesentliche Zeit- und Kostenersparnisse gegenüber traditionellen Erhebungsmethoden wie der schriftlichen Befragung oder der Interviewbefragung erzielt werden. Als Faktoren werden unter anderem aufgeführt (BATINIC / MOSER 2005: 64; PÖTSCHKE 2009: 77-78):

- a) die schnelle und mit geringem finanziellen Aufwand verbundene Massenausendung von Teilnahmeeinladungen und Remindern per E-Mail,
- b) die hohe Rücklaufgeschwindigkeit,
- c) die automatisierte Datenerfassung,
- d) keine Porto- und Druckkosten sowie
- e) die unproblematisch zu bewerkstellende Rekrutierung einer ausreichenden Zahl von Umfrageteilnehmern.

Wie viele andere singuläre wissenschaftliche Methoden der empirischen Sozialforschung sind auch Online-Befragungen nicht frei von methodischen Nachteilen. Diese konzeptionellen Mängel wurden zum einen durch den Forschungsaufbau im Mixed-Method-Researchdesign reduziert, um eine inhaltliche Sicherung der Aussagequalität zu erreichen. Zum anderen trugen zahlreiche zusätzliche Qualitätssicherungen zur Kompensation der singulär-methodischen Nachteile von Online-Befragungen bei. Allen voran zählt hierzu besonders der sehr umfassende Aufbau von Kompetenzen für die spezifischen methodischen Anforderungen an Online-Befragungen, welche die Planungs-, Durchführungs- und Auswertungsphasen in elektronischen Evaluationen betreffen (KUCKARTZ ET AL. 2009: 108-109). Die Vielzahl der weiteren Maßnahmen zur Qualitätssicherung wird in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

### 3.2.4.2 *Qualitätssicherung in den Online-Befragungen*

Neben den speziellen Merkmalen zur Qualitätssicherung der getrennten Unternehmens- und Verwaltungsmitarbeiterbefragungen werden im Folgenden einige allgemeine Aspekte zur Sicherung der Befragungsqualität dargestellt. Diese waren bei der Durchführung beider Erhebungen gleichermaßen bedeutend und begründen in Teilen auch den besonderen Erfolg der Befragungen. Die Erläuterung der hier nicht auf-

geführten befragungsspezifischen Qualitätssicherungen erscheint in den nachfolgenden Abschnitten *Fremdbildanalyse* (S. 103) und *Selbstbildanalyse* (S. 120) als jeweilige Rahmenbedingungen der Untersuchungen.

Beide quantitativen Erhebungen in der Fremdbild-Selbstbildanalyse wurden entsprechend den aktuellen Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen durchgeführt (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001). In Anlehnung hieran sowie gemäß der Richtlinie für Online-Befragungen (D.G.O.F. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR ONLINE-FORSCHUNG E. V. ET AL. 2000) berücksichtigten die Interviewer die nachfolgend gegliederten Qualitätsmaßnahmen und ergänzten diese durch weitere Erkenntnisse aus der empirischen Sozialforschung.

#### *Wahl der Befragungsplattform*

Als Plattform zur Durchführung der Online-Befragungen wurde die im wissenschaftlichen Umfeld stark verbreitete (GLOBALPARK AG 2011a) Online-Software „Enterprise Feedback Suite – EFS Survey“ in der Version 7.1 aus dem Hochschulprogramm Unipark der Globalpark AG genutzt. Über diese Befragungsplattform konnte ein browser- und betriebssystemunabhängiger Zugang<sup>32</sup> zur Befragung gewährleistet werden (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 4). Gleichzeitig diente die Software zur Integration der Ergebnisse aus weiteren Befragungskanälen (siehe hierzu auch *Befragungskanäle und Kontrolle der Feldteilnahmen*, S. 97).

#### *Bemessung der Feldphase*

Die Feldphase der beiden Online-Befragungen betrug jeweils einen Monat. Die Dauer der Erhebungszeit war untersuchungsspezifisch so ausreichend bemessen, dass alle zur Zielgruppe gehörenden Personen beziehungsweise Unternehmensvertreter und Verwaltungsbeschäftigten eine Chance hatten, an der Befragung teilzunehmen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 5). Hierzu fand in der Planung der Feldzeiten insbesondere das Ende der Sommerschulferien in den jeweiligen Bundesländern Berücksichtigung, sodass die Feldphasen keine beziehungsweise nur geringe Überschneidungen mit den Haupturlaubszeiten<sup>33</sup> aufwiesen. Ebenso konnte sichergestellt werden, dass kein Wochentag als Teilnah-

---

<sup>32</sup> Anmerkung: Der Zugang zum Online-Fragebogen erforderte lediglich ein internetfähiges Endgerät und den Zugang zum Web mittels eines Internetbrowsers. Die Browserkompatibilität des Fragebogens wurde in Anlehnung an ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. (2001: 4) mit allen Browserversionen von Mozilla Firefox, Microsoft Internetexplorer, Opera und Google Chrome getestet, welche nicht älter als 3 Jahre waren.

<sup>33</sup> Anmerkung: Nachweis des jeweiligen Endes der Sommerschulferien nach Bundesland als Basisberechnung der Feldphasen der Unternehmensbefragungen: Baden-Württemberg (bis 10.09.2010), Bayern (bis 13.09.2010), Mecklenburg-Vorpommern (bis 21.08.2010), Nordrhein-Westfalen (bis 27.08.2010), Rheinland-Pfalz (bis 13.08.2010) (SEKRETARIAT DER STÄNDIGEN KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2010: 8).

memöglichkeit ausgeschlossen (ebd.) und somit auch Teilzeitbeschäftigten die Teilnahme an der Evaluation ermöglicht wurde.

Des Weiteren begannen und endeten die Befragungen der Unternehmen und der Verwaltungen im Sinne der Fremdbild-Selbstbildanalysen in den jeweiligen Teilnehmerstädten stets auf den Tag genau zur selben Zeit. Die Durchführungszeiten für die Befragungen wurden hierfür in zwei Phasen unterteilt: Zum einen wurde mit der Stadt Witten eine Pilotphase für die Befragungen verabredet, sodass nach den technischen Vorprüfungen und inhaltlichen Validitäts- und Plausibilitätsprüfungen der Studie die Feldphase zunächst nur in einer Vergleichsstadt begann. Mit dieser Maßnahme sollte sichergestellt werden, dass bei bis dahin nicht identifizierten Durchführungsproblemen keine Auswirkungen auf alle anderen Teilnehmerkommunen entstehen konnten. In allen weiteren Teilnehmerstädten wurden die Befragungsstarts in der allgemeinen Feldphase nacheinander geschaltet, sodass pro Tag aufgrund der Vielzahl<sup>34</sup> an Probandenbenachrichtigungen maximal nur drei Teilnehmerstädte mit den Befragungen starteten. Dies ergab folgende Reihenfolge der Befragungsstarts in den Teilnehmerstädten:

- a) Pilotphase:
  - 1) 30.08.2010 - Witten
- b) Allgemeine Feldphase
  - 1) 27.09.2010 - Rheine, Würzburg
  - 2) 28.09.2010 - Kaiserslautern, Siegen
  - 3) 29.09.2010 - Esslingen, Schwerin, Worms

#### *Eingesetzte Teilnahmeanreize*

Die Steigerung der Teilnehmerzahlen durch Anreize ist in der Online-Forschung umstritten (BOSNJAK 2001: 90-91; THEOBALD 2001: passim). Verschiedene Meta-Studien von Online-Befragungen kommen zu keinem eindeutigen Ergebnis (BATINIC / MOSER 2005: 70; PÖTSCHKE 2009: 84). Dennoch wurde bisher in keiner Meta-Analyse von Online-Befragungen der Einsatz von Anreizen als schädlich für die Teilnehmerquote verifiziert, mit Ausnahme der automatischen Bereitstellung von Ergebnisberichten an die Probanden (BATINIC / MOSER 2005: 70-71).

Entsprechend der Standards zur Qualitätssicherung von Online-Befragungen sollen durch Anreize für die Teilnahme entsprechende materielle oder zeitliche Aufwände auf Seiten der Teilnehmer dieser Befragungen kompensiert werden. Die Anreize dürfen dabei jedoch nicht das zentrale Motiv für die Teilnahme darstellen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 4).

---

<sup>34</sup> Anmerkung: Über das Befragungssystem wurden täglich teils mehrere tausend Benachrichtigungen zur Rekrutierung und Durchführung der Befragungen versendet, sodass eine Kontingentierung auf mehrere Starttage notwendig wurde.



Da es sich bei den Teilnehmern der Unternehmensbefragung um privatwirtschaftlich tätige Personen oder deren Beauftragte handelte, befand die wissenschaftliche Leitung eine Verlosung als Anreiz für adäquat. Auf Basis einer vom Fragebogen technisch getrennten freiwilligen Registrierung für die Verlosung konnten die Unternehmen eine Hotelübernachtung für zwei Personen an einem Wochenende in einer der Teilnehmerstädte inklusive Frühstück, einem Abendessen und einer Stadtführung gewinnen. Die Erhebungskommunen stellten die Prämien für die empirische Untersuchung zur Verfügung und übergaben diese nach der Studie an jeweils ein ausgelostes Unternehmen je Teilnehmerstadt (siehe hierzu beispielhaft STADT SIEGEN 2011). Die entsprechende Auslosung erfolgte durch ein Zufallsverfahren. Für die Teilnahme an den nachgeschalteten telefonischen Interviewbefragungen wurde kein zusätzlicher Anreiz angeboten.

Für die Probanden der Verwaltungsbefragung stellte die wissenschaftliche Leitung keinen Teilnahmeanreiz bereit. Einerseits wurde die Beteiligung während der Dienstzeit und mit Unterstützung der Behörde als ihrem Arbeitgeber ermöglicht, wodurch den Betroffenen keine materiellen Nachteile durch ihre Teilnahme entstanden. Andererseits wären mit der Bereitstellung von Teilnahmeanreizen auch Probleme durch eine Unterstellung der Vorteilsnahme im Amt im Sinne des Strafgesetzbuches § 331 Absatz 1 (BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 1998: 145) möglich gewesen, sodass die Entscheidung gegen einen Teilnahmeanreiz mehrfach begründet war.

#### *Informationen während der gesamten Studienlaufzeit*

Für die Dauer der gesamten Studienzeit wurde für die Unternehmens- und Verwaltungsmitarbeiterbefragung ein Internetportal mit weiterführenden Informationen vorgehalten. Unter der Webadresse [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de) konnten interessierte Probanden allgemeine Informationen zu folgenden Bereichen abrufen (jeweilige Menüpunkte in Anführungszeichen):

- a) „Das Projektvorhaben“
  - 1) allgemeine Informationen zum Projektvorhaben, unter anderem zum Hintergrund, zu den Zielen und den beteiligten Partnern
  - 2) Kontaktformular und Kontaktdaten zum Leiter der Befragungen
- b) „Für Unternehmen“
  - 1) „Überblick“: Informationen zum Einladungs- und Teilnehmerprocedere, zum Befragungszeitraum, Hinweise zur Telefonhotline<sup>35</sup>, Information zum Teilnahmeanreiz und zu den Teilnahmemöglichkeiten ohne Online-Fragebogen

---

<sup>35</sup> Anmerkung: Die Telefonhotline stand während der Feldphase von Montag-Freitag (9-18 Uhr) für inhaltliche und technische Fragen der Probanden oder der Behörden zur Verfügung und unterstrich somit den hohen qualitativen Anspruch der empirischen Erhebung (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. (2001: 4)).

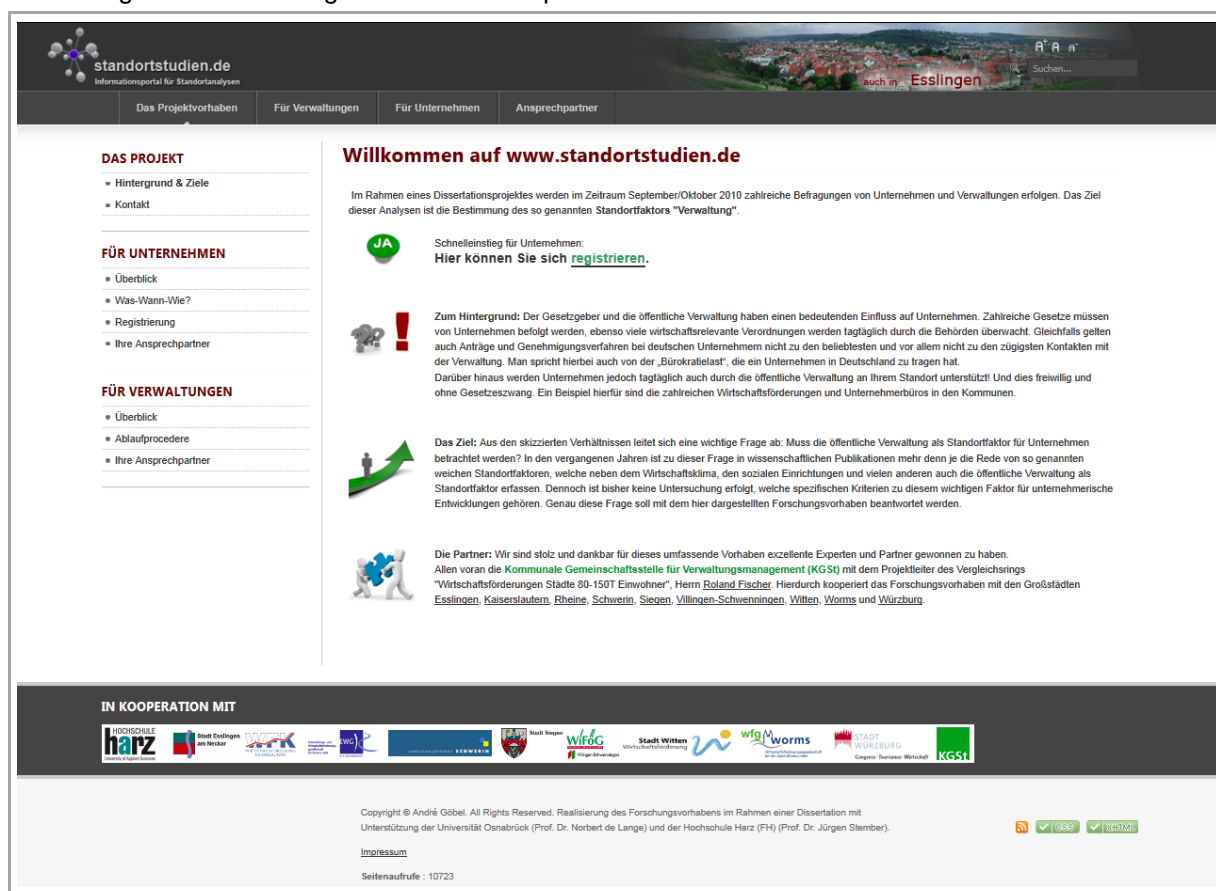
- 2) „Was-Wann-Wie?“ (Informationen zum Ablauf): Detaillierte Beschreibungen zum Ablauf der Befragung, Hinweise zur Datensicherheit und zum Datenschutz in der Befragung
  - 3) „Registrierung“: Registrierungsformular für freiwillige Anmeldungen zur Teilnahme
  - 4) „Ihre Ansprechpartner“: Darstellung der Ansprechpartner in den zuständigen Behörden der Teilnehmerkommunen
- c) „Für Verwaltungen“
- 1) „Überblick“: Allgemeiner Hinweistext der Stadtverwaltungen
  - 2) „Ablaufprocedere“: Detaillierte Beschreibung zum Ablauf der Befragung in den Verwaltungen, Hinweise zur Datensicherheit und zum Datenschutz in der Befragung, besonderer Hinweis zur Anonymität für Verwaltungsbeschäftigte, Erklärung der Auswahl der Probanden, Kontaktdaten des zuständigen Mitarbeiters in den jeweiligen Kommunalbehörden
  - 3) „Ihre Ansprechpartner“: Liste aller Kontaktdaten der zuständigen Mitarbeiter in den jeweiligen Kommunalbehörden

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Startfenster des Informationsportals zur durchgeführten Unternehmens- und Verwaltungsbefragung. Das Banner im Kopf der Webseite wechselte dabei im Zufallsmodus und zeigte nach jedem Mausklick in der Homepage ein Panoramabild einer Teilnehmerkommune. Mit dieser Darstellung sollte die örtliche Verbundenheit der Studie für die zu rekrutierenden Probanden verstärkt werden und eine individuelle Ansprache gelingen (GRÄF 2010: 38). Mit 10.172 Seitenaufrufen innerhalb der viermonatigen Projektzeit (Stand: 01.12.2010)<sup>36</sup> bestand ein breites Interesse an den Hinweisen und Erläuterungen im studienbegleitenden Informationsportal.

---

<sup>36</sup> Quelle: Eigene Erhebung laut Zugriffsstatistik der eingesetzten Portalsoftware Joomla!1.5.22.

Abbildung 21: Darstellung des Informationsportals zur Studie



Quelle: eigene Darstellung 2011

### *Befragungskanäle und Kontrolle der Feldteilnahmen*

Für die Teilnahme an den Befragungen wurden verschiedene Zugangskanäle angeboten, um eine möglichst einfache und individuelle Beteiligung an der Erhebung zu ermöglichen. Als zusätzlicher Befragungskanal stand unter anderem ein Papierfragebogen zur Verfügung, sodass die Probanden auch ohne technische Hilfsmittel konnten. Die jeweils angebotenen Kanäle unterschieden sich jedoch in den zwei durchgeführten Erhebungen leicht: Die teilnehmenden Stadtverwaltungen konnten den Zugang zum Online-Fragebogen für die Verwaltungsbefragung bis auf wenige Spezialfälle garantieren. Deswegen wurde ein Papierfragebogen für die Verwaltungsbefragung nur auf Nachfrage und bei technischen Problemen versendet. Ein entsprechender Rückversand der schriftlichen Fragebögen war per Fax oder Postbrief möglich.

Gleiches galt auch für die Unternehmensbefragung. Hier standen als Befragungskanäle die nachfolgend genannten Möglichkeiten zur Verfügung, die in den jeweiligen Anschreiben (vgl. *Anlage-26*, S. 287) und im zuvor genannten Informationsportal zur Studie ausführlich vor- und bereitgestellt worden waren.

Für die örtlichen Unternehmen wurden hierzu alle technisch und organisatorisch möglichen Befragungskanäle offen gehalten:

- a) Teilnahme per Online-Fragebogen mittels personalisiertem Zugangslink aus der Einladungs-E-Mail,
- b) Teilnahme mit personalisiertem Zugangscode aus dem Postanschreiben,
- c) Anforderung eines Papierfragebogens mit beiliegendem Antwortschreiben durch Abholung in einer angegebenen Behörde (meist die Wirtschaftsförderung der Kommune) oder per Telefonhotline als Postsendung sowie durch Download des Fragebogens als PDF-Formular (verlinkt im Informationsportal zur Studie) und anschließende Teilnahme durch Rücksendung als Fax, E-Mailanlage oder Postbrief,
- d) Beantwortung des Fragebogens mit Hilfe eines Mitarbeiters in der Behörde für Menschen mit Behinderung.

Unabhängig von der Verwendung des Befragungskanals war eine Mehrfachbeteiligung der Probanden technisch und organisatorisch ausgeschlossen, da immer der zeitlich zuerst eingesendete Fragebogen bewertet wurde. Im Falle einer abgeschlossenen Teilnahme per Online-Fragebogen und späterem zusätzlichem Versand eines Papierfragebogens an das Forschungsprojekt fand beispielsweise ein eingegangener Papierfragebogen keine Berücksichtigung (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 5), weil der entsprechende Anonymisierungscode bereits als „abgeschlossen“ vermerkt war. Da die Ergebnisse aus allen Befragungskanälen im laufenden Betrieb in EFS-Survey integriert wurden (vgl. *Wahl der Befragungsplattform*, S. 93), konnten stets einheitliche Teilnehmerstände und eine fortwährende Kontrolle der Feldteilnahmen sichergestellt werden.

#### *Sicherstellung von Abbruch- und Wiederaufnahmemöglichkeiten*

Trotz der Durchführung der Unternehmens- und Verwaltungsbefragung als personalisierte Erhebung wurde großer Wert auf die Betonung der Freiwilligkeit zur Teilnahme an der Untersuchung gelegt (KUCKARTZ ET AL. 2009: 57). Insbesondere durch die dargestellten Unterstützungen der Behörden und der jeweiligen (Ober-)Bürgermeister/innen sollte der Eindruck einer amtlichen Erhebung (Unternehmensbefragung) oder einer verpflichtenden Mitarbeiterauskunft (Verwaltungsbefragung) vermieden werden. Hierzu wiesen alle Anschreiben an die Unternehmen und auch an die Verwaltungsbeschäftigten deutlich auf die Freiwilligkeit zur Teilnahme an der Studie hin. Zudem bestand die Möglichkeit, eine Aufforderung zur Austragung aus dem Studienverteiler an die durchführende Stelle zu senden. Im Falle einer solchen Mitteilung wurde der angeschriebene Proband aus allen Teilnehmerlisten entfernt und erhielt keine weiteren Informationen.

Um die Freiwilligkeit auch während der aktiven Befragung zu gewährleisten, erhielten die Probanden jederzeit die Möglichkeit zum Abbruch der Befragung, ohne dies

durch technisch mögliche Einschränkungen (Zusatzfenster, Nachfragen zum Abbruchgrund etc.) zu verhindern oder zu erschweren (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 4). Durch die personalisierte Rekrutierung der Probanden bestand für dieses Szenario ein nennenswerter Vorteil. Mit dem eingesetzten Befragungssystem wurde die Möglichkeit der Wiederaufnahme und Fortsetzung der Befragung zu einem späteren Zeitpunkt eröffnet (GRÄF 2010: 22). Hierdurch konnten die Probanden nach Schließen des Browsers, Wechsel des PCs oder Wechsel des Arbeitsplatzes die Befragung an der jeweiligen Stelle fortsetzen, an der diese zuvor abgebrochen worden war. Damit waren Probanden in der Nutzung des Online-Fragebogens denen gleichgestellt, die sich per Papierfragebogen oder per PDF-Formular beteiligten und dadurch jederzeit ihre Befragung unterbrechen konnten.

#### *Einhaltung der Datensicherheit und des Datenschutzes*

Die Einhaltung der Datensicherheit war für die Befragung eine Grundvoraussetzung. Hierzu galten unter anderem Hinweise zum Datenschutz, der Datensicherheit, der Anonymisierung und der Datenaufbewahrung (KUCKARTZ ET AL. 2009: 57-59, 62-63; IMHOF 2001). Da die Evaluation über das akademische Befragungssystem EFS-Survey (vgl. *Wahl der Befragungsplattform*, S. 93) durchgeführt wurde, konnte für die Abwicklung ein hochperformantes Rechenzentrum der Globalpark AG genutzt werden, welches die strengen Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes erfüllt. Darüber hinaus war die Datensicherheit durch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik inklusive einer Überprüfung nach ISO 27001 zertifiziert (GLOBALPARK AG 2012).

Ebenso konnte die Anonymität der Teilnehmer sichergestellt werden (KUCKARTZ ET AL. 2009: 58-59). Die genutzten Kontaktdaten wurden technisch separat zu den Befragungsangaben gespeichert und per anonymisiertem Zugangslink mittels eines achtstelligen alphanumerischen Codes innerhalb des Befragungssystems abgelegt. Durch diesen Code war es in EFS-Survey möglich, Erinnerungsnachrichten an Teilnehmer zu versenden, die die Befragung noch nicht beendet hatten und trotzdem die Anonymität der Probanden zu wahren (GLOBALPARK AG 2011b: 421-453).

Gleiche Datentrennung galt auch für den freiwilligen Befragungsteil am Ende der Befragung. Hier bestand für den Probanden die Option, eigene Kontaktdaten für die qualitative Nachbefragung zu hinterlassen. Die Unternehmen erhielten an dieser Stelle zusätzlich die Möglichkeit an der Verlosung der *Teilnahmeanreize* (S. 94) teilzunehmen. Hierbei wurde die Erfassung technisch separat durch den Wechsel in eine unabhängige nachgeschaltete Umfrage erreicht. Dieses Verfahren war auch für den Probanden am Wechsel der Internet-URL im Internet-Browser transparent zu erkennen. So konnte ohne eine personenabhängige Nachbearbeitung bereits auf technischer Ebene gewährleistet werden, dass die vertraulichen Angaben aus der

Befragung nicht mit den Kontaktdaten der Probanden in Verbindung gebracht werden konnten (KUCKARTZ ET AL. 2009: 58).

### *Pretests*

Die Qualitätssicherung von Befragungen gleich welcher Art beinhaltet vor der Feldphase einen abschließenden Test, den sogenannten Pretest (DIEKMANN 2004: 169). Dieser ist notwendig, da Fragebögen stets individuell aufgebaut und aus zahlreichen verschiedenen Instrumenten der empirischen Sozialforschung erstellt sind, sodass es für sie keine einheitliche Theorie zur Ableitung einer gesicherten Konstruktion gibt (SCHNELL ET AL. 1999: 324). In diesem Zusammenhang dienen die Pretests der Überprüfung der folgenden Punkte, welche für die vorliegende Forschungsarbeit aufgrund der einander bedingenden Untersuchungen (Mixed-Methods-Design) mehrfach durchlaufen wurden. Zum besseren Verständnis werden die Prüfpunkte in zwei Bereiche unterteilt (in Erweiterung zu SCHNELL ET AL. 1999: 324-325):

Pretest A) Inhalt und Aufbau der Fragebögen:

- a) ausreichende Variation der Antworten
- b) Verständnis der Fragen durch den Befragten
- c) Schwierigkeit der Fragen für den Befragten
- d) Interesse und Aufmerksamkeit des Befragten gegenüber den Fragen
- e) Kontinuität des Befragungsverlaufs („Beantwortungsfluss“)
- f) Effekte der Fragenanordnung
- g) Güte der Filterführung
- h) Prüfung von Kontexteffekten
- i) Dauer der Befragung
- j) Interesse des Befragten gegenüber der gesamten Befragung
- k) Belastung des Befragten durch die Befragung

Pretest B) Technische Überprüfungen<sup>37</sup>:

- a) Korrektheit der Plausibilitätsprüfungen\*
- b) Funktion der Vollständigkeitsprüfungen\*
- c) technische Stabilität der Befragungsplattform\*
- d) Funktionalität der Aufnahmetechnik (nur Telefoninterview)

Die Durchführung der Pretests erfolgte für die vorliegende Forschungsarbeit mehrstufig. Die Pretests der Online-Befragungen für Unternehmen und Verwaltungen waren in fünf Stufen strukturiert: (1) Zunächst wurden die entwickelten Fragebögen auf ihre zu erzielende Vergleichbarkeit innerhalb des Mixed-Methods-Designs mit Teilen aus den genannten Punkten zu A überprüft und überarbeitet. (2) Daraufhin wurden die Fragebögen innerhalb der *Expertenhearings* (S. 88) kontrolliert sowie in einem

---

<sup>37</sup> Prüfpunkte mit Stern \* beziehen sich in den durchgeführten Pretests zur vorliegenden Forschungsarbeit ausschließlich auf die Tests der Online-Befragungen.

weiteren Schritt (3) auf Basis der Experten Anregungen überarbeitet und erneut nach Prüfpunkten A gemeinsam mit Testkandidaten geprüft. Nach der anschließenden Realisierung als Online-Fragebögen wurden die Erhebungen im nächsten Schritt (4) nach den Prüfpunkten B getestet und angepasst. Abschließend erfolgte (5) in Anlehnung an SCHNELL ET AL. (1999: 328) eine Pilotphase als Live-Erhebung mit der Stadt Witten, durch die sich jedoch aufgrund der vier intensiven Vorprüfungen keine Änderungen mehr ergaben, sodass die Ergebnisse dieser Pilotstudie vollständig in die Auswertung einfließen.

#### *Sicherung der Fragebogenqualität*

Zur Sicherung der Fragebogenqualität wurden sowohl der Online-Fragebogen als auch der schriftliche Papierfragebogen methodisch einander angeglichen, um Verzerrungen entsprechend der eingesetzten Technik zu vermeiden. So verzichtete der Online-Fragebogen auf die technisch möglichen Befragungsinstrumente wie Bildauswahl oder wechselnde Randomisierung der Kriterienauswahl, weil diese im Papierdesign nicht möglich waren. Klare Anweisungen mittels hervorgehobener Schriftfarbe verdeutlichten in den Papierfragebögen die eingesetzte Filterführung (vgl. *Anlage-1*, S. 265). Ferner wurden in den Online-Befragungen ausreichende Vollständigkeits- und Plausibilitätsprüfungen für den Befragungsverlauf implementiert, sodass eine ausreichende Qualität der Befragungseingaben sichergestellt werden konnte (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 3).

#### *Weitere analysespezifische Qualitätssicherungen*

Weitere qualitätssichernde Arbeiten, die sich in den einzelnen Befragungen voneinander unterscheiden, sind in der methodischen Betrachtung zur jeweiligen Befragung unter *Rahmenbedingungen der Fremdbildanalyse* (S. 103) und unter *Rahmenbedingungen der Selbstbildanalyse* (S. 120) zu finden. Hierzu zählen das Durchführungsverfahren der einzelnen Befragungen, die Sicherung der Qualität der Grundgesamtheit, die Rekrutierung und Überprüfung der Teilnehmer sowie die Kommunikation und Information im Rahmen der Studienlaufzeit.

#### *3.2.4.3 Telefoninterviews zur qualitativen Nachbefragung*

Wie DIEKMANN (2004) beschreibt, wird "erst durch das Zusammenspiel unterschiedlicher qualitativer und auch quantitativer Methoden [...] der Forscher oder die Forscherin in die Lage versetzt, ein verlässliches [sic!] Gesamtbild des sozialen Gegenstands zu erstellen" (a.a.O.: 450-451). Im Rahmen der *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82) stellen die durchgeführten Telefoninterviews einen qualitativen Analyseteil dar. Die Befragungen wurden hierzu als Leitfadengespräche nach SCHNELL ET AL. (1999: 355-356) konzipiert. Ziel dieser Form der Erhebung war

die Ergänzung und Validierung der zuvor erreichten Forschungsergebnisse aus der quantitativen Unternehmensbefragung (a.a.O.: 355).

Das Leitfadengespräch, auch ‚Problemzentriertes Interview‘ genannt (DIEKMANN 2004: 450-451), stellt eine Abgrenzung zum narrativen Interview dar, indem es weniger offen gestaltet ist. Entsprechend dem *Interviewleitfaden* (S. 141) wurden im Gespräch spezifische Schlüsselfragen gestellt und weitere Eventualfragen nur nach Gesprächsverlauf oder inhaltlichem Bedarf in die Befragung eingebunden (SCHNELL ET AL. 1999: 355).

#### *Auswahl und Schulung der Interviewer*

Die dargestellte Methodik des Leitfadengesprächs stellt besondere Anforderungen an den Interviewer, weil dieser sich entlang der Forschungsfragen im Interview konkret auf den Befragten einstellen und im Gesprächsverlauf auf den Erkenntnisgewinn durch das Interview achten muss (SCHNELL ET AL. 1999: 355). Aus diesem Grund wurden für die Durchführung der Interviews vier wissenschaftliche Hilfskräfte ausgewählt, die bereits im Verlauf ihres Studiums mit der inhaltlichen Dimension der Forschungsfrage vertraut gemacht worden waren und darüber hinaus einige Vorerfahrungen durch die Mitarbeit im zugrunde liegenden Forschungsprojekt mitbrachten. Zusätzlich konnten alle Interviewer bereits Vorerfahrungen mit der Durchführung von Interviews und telefonischen Kundengesprächen durch die Arbeit in Call-Centern nachweisen. Gemäß den Empfehlungen von SCHNELL ET AL. fand vor den Befragungen eine aufbauende Schulung der Interviewer durch den Forschungsleiter und eine assistierende Diplom-Soziologin zur Sicherung der Durchführungsqualität statt. Diese bezog sich auf die Interviewtechnik, den Forschungshintergrund, den inhaltlichen Aufbau der Leitfragen und weitere Aspekte (in Anlehnung an DIEKMANN 2004: 435; SCHNELL ET AL. 1999: 356).

#### *Pretests der Leitfadengespräche*

Nach den Empfehlungen von DIEKMANN (2004: 435) wurden auch ergänzende Pretests für die telefonischen Interviews durchgeführt. Angesichts des Aufbaus als Leitfadengespräch kam es hier insbesondere auf die Formulierungsqualität der *Schlüssel- und Eventualfragen* (S. 141) an, um sinnvolle Ergebnisse zu erzielen. Aus diesem Grund wurden die oben genannten Schulungen der Interviewer unter anderem auch mit den Pretests verbunden. Inhalte dieser Pretests und Teilschulungen waren zum einen ausreichende Hintergrundkenntnisse zur situationsgerechten Durchführung der Leitfadengespräche (Theorie) und zum anderen praktische Tests der Leitfadengespräche durch gemeinsame Rollenspiele nach SCHNELL ET AL. (1999: 329) zur Probe der Interviewführung. Diese Pretest- und Schulungssituationen führte der Autor der vorliegenden Arbeit als Supervisor und mit einer assistierenden Diplom-Soziologin durch. Im Anschluss wurde mit jedem Interviewer ein Probeinterview



(a.a.O.: 329-330) als Ernstsituation mit einem realen Probanden aus der Erhebungsphase durchgeführt, was sich aus der Retrospektive als unverzichtbar für eine ausreichende Qualität der Befragungen herausstellte. Diese Interviews wurden vollständig erfasst, transkribiert, ausgewertet und mit den Interviewern besprochen, bevor die Feldphase begann.

### 3.3 Durchführung, Beteiligung und Repräsentativität

Die empirischen Untersuchungen wurden in den *Erhebungskommunen* (S. 78) in Form einer Verwaltungs- und Unternehmensbefragung im Untersuchungsdesign einer Fremdbild-Selbstbildanalyse durchgeführt. Im Rahmen der Unternehmensbefragung beteiligten sich 1.378 Unternehmen mit einem gemittelten Umsatzvolumen von 16,5 Milliarden Euro im Jahr 2009<sup>38</sup> an der Studie, was letztlich einer bereinigten durchschnittlichen Beteiligung von 23,5% aller Unternehmen ab fünf Mitarbeitern aus den Teilnehmerstädten entspricht (vgl. hierzu *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmen*, S. 106). Auch die Befragung der Verwaltungsbeschäftigten konnte mit 1.230 beendeten Fragebögen eine hohe Rücklaufquote von 64,7% aller Mitarbeiter mit Unternehmenskontakt erreichen.

Wie sich diese Teilnehmerquoten zusammensetzen, welche Rahmenbedingungen zur Erhebung der Daten bestanden und welche Aussagen zur Repräsentativität getroffen werden können, wird in den kommenden Abschnitten erläutert. Auf den dargestellten Maßnahmen zur *Qualitätssicherung in den Online-Befragungen* (S. 92) aufbauend werden jeweils spezielle Qualitätsmaßnahmen der einzelnen Erhebungen ebenfalls erläutert.

#### 3.3.1 Rahmenbedingungen der Fremdbildanalyse

##### 3.3.1.1 Durchführungsprozedere der Unternehmensbefragung

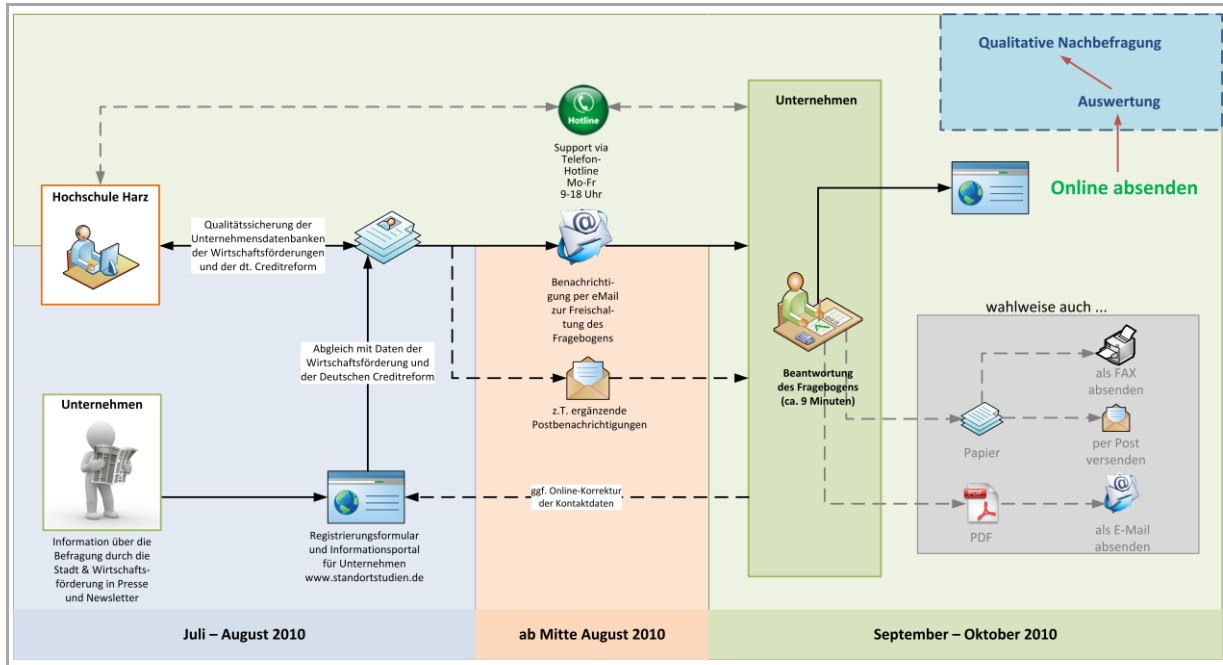
Die Unternehmensbefragung wurde als quantitative Erhebung mit teilstandardisiertem Befragungsinhalt geplant und durchgeführt. Dieser Teil der Untersuchungen beinhaltet die Fremdbildanalyse der *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82). Die Bestandteile der zum Teil rekursiven und sich überschneidenden Durchführungsaufgaben unterteilten sich entsprechend der nachfolgenden Abbildung in

---

<sup>38</sup> Anmerkung: Die Umsatzangaben sind vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise (2007-2009, vgl. UNITED STATES FINANCIAL CRISIS INQUIRY COMMISSION 2011; WEEBER 2011: 193-205) eher als unterdurchschnittlich zu bewerten, da sich die Unternehmen im Bezugszeitraum gerade erst am Ende der Krise befanden (STATISTISCHES BUNDESAMT 2010b) und die Umsatzzahlen demnach noch nicht die durchschnittlich üblichen Werte im Langzeitvergleich widerspiegeln.

Information (blauer Bereich links), Kommunikation (orangefarbener Bereich), Feldphase (grüner Bereich) und Auswertung (blauer Bereich rechts).

Abbildung 22: Ablaufprocedere der Fremdbildanalyse



Quelle: eigene Darstellung 2011

### 3.3.1.2 Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit

Um die Repräsentativität der Erhebungen nachweisen zu können, wurde die Qualität in der Grundgesamtheit entsprechend den genannten Standards zur Qualitätssicherung in den Online-Befragungen (S. 92) sichergestellt (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 1). Entsprechend wurden alle Unternehmen ab fünf Mitarbeitern am Untersuchungsstandort als Grundgesamtheit für die Befragung festgelegt. Auf die zusätzliche Reduzierung dieser Gesamtheit auf Basis einer Stichprobenauswahl zur Rekrutierung der Teilnehmer wurde verzichtet, um die Qualität der Erhebung nicht durch eine Teilnehmerstichprobe zu verzerren. Dies hatte zwar zur Folge, dass die Aufwendungen zur Durchführung der Befragungen deutlich erhöht wurden, versprach jedoch eine wesentlich gesteigerte Rücklaufqualität zur Auswertung der Erhebung. Eine Befragung einschließlich der Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern war aufgrund fehlender Register nicht möglich und im Rahmen der Expertenhearings auch nicht für sinnvoll erachtet worden, da die Gruppe der *aktiven* Kleinunternehmen zum Teil starken Fluktuationen unterliegt und daher in Abhängigkeit von Arbeitsmarktsituation und Gründungsanreizen kaum zu dokumentieren ist (FISCHER 2010a: 5).

Selbst die Ermittlung der auf mindestens fünf Mitarbeiter eingegrenzten Gruppe an Bestandsunternehmen im Sinne von tatsächlich aktiven Unternehmen am Erhe-

bungsstandort gestaltete sich in der Planungsphase sehr schwierig, weil in Deutschland keine entsprechenden gesetzlichen Register existieren (FISCHER 2010b: 5). Die Zahl der im kommunalen Gewereregister nach § 14 der Gewerbeordnung gemeldeten Unternehmen erwies sich als ungeeignet. Diese Datenbestände werden nicht ausreichend bereinigt und beziehen sich in nicht unerheblichem Maße auf Ein-Personen- oder Kleinstunternehmer („AVON“-Berater/in, „Tupperware“-Berater/in und weitere Beispiele mehr) sowie auf Gewerbeanmeldungen zum Erhalt einer Einkaufsberechtigung für den Großhandel (FISCHER / GÖBEL 2011: 17).

Ein weiteres durch öffentliche Behörden geführtes Verzeichnis mit örtlichen Unternehmenskennzahlen wird durch die Statistik der Bundesagentur für Arbeit geführt. Nachteil des Verzeichnisses ist die ausschließliche Erfassung von Betrieben mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig (svp) Beschäftigten gemäß den Vorgaben der deutschen Beschäftigungsstatistik (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2011: 1). Somit werden in diesem Verzeichnis keine selbstständigen Unternehmer und auch keine Unternehmensgesellschaften mit selbstständigen Mitarbeitern erfasst. Ebenso stellt die Bundesagentur für Arbeit keine Kontaktadressen zur Information der Unternehmen bereit und leitet auch keine Informationen zur Durchführung von öffentlichen Befragungen an die örtlichen Unternehmen weiter. Dennoch gibt die Statistik der Bundesagentur für Arbeit einen weiteren Beweis für die unzureichende Datenqualität der kommunalen Gewereregister, wie aus nachfolgender Tabelle 4 anhand der Datenlage für die Stadt Würzburg abgeleitet werden kann: Hier stehen 14.766 gemeldeten Unternehmen laut kommunalem Gewerbemelderegister lediglich 4.342 Unternehmen laut Bundesagentur für Arbeit gegenüber. Dies zeigt die enorm hohe Zahl an nicht mehr aktiven, aber weiterhin registrierten Unternehmen im kommunalen Gewereregister. Diesen Zusammenhang bestätigten auch entsprechende Nachfragen im Rahmen des Expertenhearings in der Vergleichsringsitzung vom 2./3. März 2010 in Siegen bestätigt (FISCHER 2010a: 5).

Aus diesen Gründen wurden durch die beteiligten kommunalen Wirtschaftsförderungen der acht Erhebungsstädte rechtlich zugängliche Daten, überwiegend von Wirtschaftsauskunfteien<sup>39</sup>, für die örtlichen Unternehmensbefragungen beschafft. Diese Informationen waren aktuell, qualitätsgesichert und inklusive der notwendigen Kontaktadressen, was sich durch stichprobenartige Überprüfungen mit bestehenden Registern bestätigte. Die durch Wirtschaftsauskunfteien bereitgestellten Informationen wiesen eine besonders hohe Datengüte auf, da sie auf vier Quellen basieren (VERBAND DER VEREINE CREDITREFORM E.V. 2011: 2):

- a) öffentliche Register (Meldungen zu Handels- und Gewereregistereinträgen, eidesstattlichen Erklärungen, Privatinsolvenzen, Firmeninsolvenzen),

---

<sup>39</sup> Anmerkung: Vorwiegend waren dies Daten der Deutschen Creditreform e.V.

- b) Unternehmensquellen (Bilanzen und Geschäftsberichte, Zahlungserfahrungen, schriftliche Lieferantenrückfragen),
- c) exklusive Quellen (Inkassoverfahren, Bilanzanalysen) und
- d) permanente Recherchen (Zusatzrecherchen zu Bilanzen, Webcrawler<sup>40</sup> und manuelle Internetrecherche, Auswertung von Presse- und Ad-hoc-Meldungen).

Ein Vergleich in nachfolgender Abbildung zeigt die Datenunterschiede zu Bestandsunternehmen (BU) in den jeweiligen Registern und Verzeichnissen anhand der eingeholten Datenauskünfte zur Durchführung der empirischen Erhebungen.

Tabelle 4: Datenunterschiede bestehender Unternehmensregister/-verzeichnisse

	ES	KL	RH	SN	SI	VS	WIT	WO	WÜ
<b>BU lt. Gewerbelde- register</b>	k.A.	8.088	5.261	9.923	7.365	6.872	7.160	6.500	14.766
<b>BU lt. Wirtschafts- auskunfteien</b>	2.872	3.332	2.208	3.067	3.519	3.128	2.645	2.720	4.888
<b>Betriebsstätten mit svp-Beschäftigten lt. BA für Arbeit</b>	2.180	2.835	1.635	3.047	2.814	2.416	2.145	2.081	4.342
<b>BU in Unternehmens- datenbank der örtl. Wirtschaftsförderung am 01.04.2010</b>	k.A.	1.001	2.811	967	1.371	2.721	0	k.A.	2.617

Quelle: FISCHER / GÖBEL (2011: 17)

### 3.3.1.3 Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmensdaten

Die Auswahl der zu befragenden Probanden wurde wie oben dargestellt auf alle aktiven privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeitern am Untersuchungsstandort begrenzt. Die Rekrutierung der Probanden erfolgte durch Aufarbeitung der oben genannten Unternehmensdatenbanken. Die Aufarbeitung der Daten betraf dabei, entsprechend den Standards zur Durchführung von Online-Befragungen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 2), die zur Rekrutierung der Teilnehmer notwendigen E-Mailadressen der Unternehmen. Hierbei wurden die bereitgestellten Adresslisten auf doppelte Einträge überprüft, wie es beispielsweise bei unterschiedlichen Kleinunternehmen mit identischem Geschäftsführer und identischer E-Mailadresse vorkommt. Ferner wurden die Daten bei fehlenden E-Mailadressen durch entsprechende Nachrecherchen öffentlicher Informationen ergänzt oder fehlerhafte Kontaktdaten in gleichem Verfahren korrigiert.

<sup>40</sup> Anmerkung: Webcrawler sind Softwareprogramme zur automatisierten Analyse von Webseiten im Internet (THEOBALD 2009: 41).

Durch dieses Vorgehen konnte die Fremdbildanalyse als personalisierte Befragung durchgeführt werden, weil die Probanden mit einer eindeutigen Zugangskennung versehen waren. Da die Befragungen einer Kundenzufriedenheitsanalyse ähneln, empfahl sich diese Vorgehensweise (GRÄF 2010: 22) und ermöglichte ferner weitere Vorteile für die Durchführungsqualität der Befragungen, welche in den nachfolgenden Abschnitten im Überblick dargestellt werden.

Grundsätzlich gestaltet sich jedoch die Rekrutierung für Online-Befragungen immer schwieriger, weil durch die stark gestiegene Zahl an internetbasierten Umfragen eine Übersättigung des Marktes und ein deutlicher Rückgang der Teilnahmebereitschaft bei den Probanden zu erkennen ist (BATINIC / MOSER 2005: 64). Um eine qualitativ hochwertige Ansprache der Unternehmen für die Teilnahmeeinladung zu ermöglichen, wurden die aufbereiteten Unternehmensdatenbanken für die Rekrutierung der Probanden genutzt. Hierbei spricht man von einer aktiven Rekrutierung (PÖTSCHKE 2009: 82) innerhalb einer geschlossenen Grundgesamtheit (KUCKARTZ ET AL. 2009: 51), sodass später eine Überprüfung der Repräsentativität ermöglicht wird. Gemäß der definierten Grundgesamtheit von Unternehmen ab fünf Mitarbeitern wurden die Unternehmensdatenbanken entsprechend dieser Auswahl gefiltert und um Unternehmenskontakte außerhalb dieser Kriterien gekürzt<sup>41</sup>. Darüber hinaus wurde zur Sicherung der statistischen Integrität der erhobenen Daten eine entsprechende Prüffrage zur Mitarbeiterzahl im Fragebogen integriert. Diese Selbstauskunft ermöglichte eine weitere Überprüfung der Probanden entsprechend der aufgestellten Kriterien zur Wahrung der Rekrutierungs- und Teilnehmerqualität (SCHNELL ET AL. 1999: 253). Durch diese sogenannte Quotaprüfung konnte eine weitere Trennschärfe der zugelassenen Teilnehmer erreicht werden, weil bei kleinen Unternehmen mit durchschnittlich fünf Mitarbeitern unregelmäßige Beschäftigtenschwankungen zwischen vier und sechs Mitarbeitern vermutet wurden, wodurch sich die statistische Bezugsgröße zur Grundgesamtheit ändern kann.

Die Teilnehmerstädte verzeichneten im letzten Quartal vor der Studie 5.392 Unternehmen ab fünf Mitarbeitern (vgl. *Repräsentativität der Fremdbildanalyse*, S. 112). Für die Rekrutierung standen insgesamt 9.765 aktuelle<sup>42</sup> und qualitätsgesicherte Kontaktdatenätze der örtlichen Unternehmen zur Verfügung, die jedoch entsprechend der Qualitätssicherung und Eingrenzung auf Unternehmen ab fünf Mitarbeitern gefiltert worden waren, sodass hiervon 6.646 Datensätze<sup>43</sup> für die Befragung genutzt

---

<sup>41</sup> Anmerkung: Für die Stadt Rheine konnte der Filter „Mitarbeiterzahl“ nicht angewendet werden, sodass hier alle Unternehmen aus der Unternehmensdatenbank angeschrieben wurden.

<sup>42</sup> Anmerkung: Alle Datensätze stammen aus dem Jahr 2010. Für die Städte Esslingen am Neckar, Kaiserslautern, Rheine, Schwerin, Siegen, Witten, Worms: BEDIRECT GMBH - DEUTSCHE CREDITREFORM GRUPPE (2010) und für die Stadt Würzburg: STADT WÜRZBURG / CREDITREFORM E.V. WÜRZBURG (2010).

<sup>43</sup> Anmerkung: Die höhere Anzahl an Datensätzen im Verhältnis zur Grundgesamtheit der definierten Unternehmenspopulation ist durch Abweichungen in den Kriterien begründet, sogenannte „over-

wurden. Davon konnten 74% (n = 4.934) per E-Mail kontaktiert werden. Die übrigen 26% (n = 1.712) wurden per Postbrief kontaktiert (Näheres unter *Kommunikation vor, während und nach der Befragung*, S. 108). Darüber hinaus wurde die analysierte E-Mailfehlerquote<sup>44</sup> von 7% (n = 349) zusätzlich ein zweites Mal per Postbrief angeschrieben. Die Gesamtzahl der Rekrutierungen per Postbenachrichtigung betrug abschließend 2.061 Briefsendungen.

Ergänzend wurde eine Form der Selbstrekrutierung über ein entsprechendes *Internetportal* (S. 95) realisiert. So konnte sichergestellt werden, dass junge Unternehmen, die innerhalb der letzten drei Monate vor der Befragung gegründet und somit noch nicht als Bestandteil der Unternehmensdatenbanken geführt worden waren, dennoch an der Befragung durch eine einfache Registration teilnehmen konnten. Gleichfalls ermöglichte diese den Bestandsunternehmen die Änderung oder Aktualisierung ihrer bestehenden Kontaktdaten für die Befragung. Alle über diesen Kanal eingegangenen Rekrutierungen wurden mit den oben genannten Verzeichnisse auf Dopplungen getestet und darüber hinaus mit den örtlichen Behörden, vornehmlich den kommunalen Wirtschaftsförderungen, auf Plausibilität geprüft, um eine Teilnahme nicht zugelassener oder gefälschter Unternehmen auszuschließen. Im Anschluss an die Überprüfungen erhielten auch diese Unternehmen einen entsprechenden Zugang zur Befragung oder eine schriftliche Benachrichtigung über die Ausschlussgründe.

### 3.3.1.4 *Kommunikation vor, während und nach der Befragung*

Im Vorfeld der Befragungen wurden die Unternehmen in allen acht Erhebungskommunen über die lokalen Presseverteiler<sup>45</sup> sowie teilweise auch über die redaktionellen Newsletter der Stadtverwaltungen und der Wirtschaftsförderungen zu den bevorstehenden Befragungen informiert. Die öffentlichen Bekanntmachungen wurden an den Teilnehmerstandorten frühestens vier und spätestens zwei Wochen vor Befragungsbeginn gestartet und enthielten hierbei stets die folgenden Angaben:

- a) Zeitraum der Befragung am jeweiligen Standort,
- b) Hinweise zum Hintergrund der Befragung,
- c) Nennung der Initiatoren der Befragung,
- d) Kontakt zu den Verantwortlichen für die Durchführung der Befragung,

---

coverage“ (SCHNELL ET AL. 1999: 253) und wird durch Quotaprüfungen in der Befragung bereinigt (vgl. hierzu *Ausschöpfungsquote*, S. 75).

<sup>44</sup> Anmerkung: Die E-Mailfehlerquote wurde durch eine Analyse der Fehlerprotokolle der verwendeten E-Mailserver erreicht, indem alle unzustellbaren oder fehlerhaften Nachrichten sowie die von E-Mailempfangsservern (Spam-Schutz) zurückgewiesenen Nachrichten protokolliert wurden.

<sup>45</sup> Anmerkung: Siehe hierzu die jeweiligen Pressemitteilungen: STADT ESSLINGEN AM NECKAR (2010), STADT KAISERSLAUTERN (2010), Rheine (EWG – ENTWICKLUNGS- UND WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT FÜR RHEINE MBH 2010), LANDESHAUPTSTADT SCHWERIN (2010), STADT SIEGEN (2010), STADT WITTEN (2010b), STADT WORMS (2010) und STADT WÜRZBURG (2010).

- e) Hinweis auf weitere Informationen unter [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de),
- f) Hinweis auf das Registrierungsformular unter obiger Web-Adresse,
- g) Hinweis der/des (Ober-)Bürgermeister/in mit der Bitte um aktive Teilnahme der örtlichen Unternehmen an der Befragung,
- h) Hinweis auf den Teilnahmeanreiz (optional).

Die schriftliche Information der Teilnehmer wurde auf Basis aktueller und qualitätsgesicherter Unternehmenskontaktdaten personalisiert, also mit konkretem Ansprechpartner, Firmenname und Zugangscode, an die Unternehmen versendet. Wie bereits unter *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmen* (S. 106) dargestellt, konnten knapp drei Viertel der Teilnehmer mittels personalisierter E-Mail nach den Empfehlungen von KUCKARTZ ET AL. (2009: 54) kontaktiert werden, sodass hier neben der Pressebenachrichtigung auch eine Vorabinformation zur bevorstehenden Befragung per E-Mail möglich war (vgl. *Anlage-24*, S. 285). Durch dieses Verfahren konnte zudem die Kontaktdatenbank nochmals qualitätsgesichert werden, indem die Fehlerprotokolle der E-Mailserver analysiert wurden (siehe auch Fußnote 44, S. 108) und nicht erreichbare Kontakte später per Postbrief den Zugang zur Befragung erhielten. Somit erfolgte eine vollständige Benachrichtigung aller Unternehmen ab fünf Mitarbeitern an den Teilnehmerstandorten.

Aufgrund der Ähnlichkeiten der Informationsschreiben vor und während der Feldphase werden die Gemeinsamkeiten nachfolgend betrachtet. Für die Durchführung der Studie wurde ein vierstufiges Verfahren (GRÄF 2010: 22-23) aus Vorankündigung, Einladung und zwei Remindern zur Teilnahmeerinnerung (KUCKARTZ ET AL. 2009: 118) gewählt. Andere Autoren (BATINIC / MOSER 2005: 67; ARCHER 2007: 2) führen hingegen einen dritten Reminder bei mehrwöchigen Befragungen an. In den hier dargestellten Erhebungen wurde aus Gründen der Zurückhaltung auf ein drittes Erinnerungsschreiben verzichtet. Überdies stellen auch Metastudien fest, dass die Zahl der Erinnerungsschreiben einem abnehmenden Grenznutzenverlauf folgt, wobei bereits mehr als zwei Reminder keinen weiteren Zuwachs in der Beteiligungsquote erbringen (BATINIC / MOSER 2005: 69). Inzwischen werden auch Beschreibungen häufiger, die aufzeigen, dass Erinnerungsschreiben zur Teilnahme an Befragungen in Zeiten von steigenden Spam-/Werbenachrichten zunehmend von den Empfängern als Belästigung empfunden werden können (a.a.O.: 71). Dagegen werden schriftliche Vorankündigungen in ihrer Wirkung positiv evaluiert: Nach GRÄF (2010: 22) zeigen Erfahrungen anderer Online-Studien, dass höhere Ausschöpfungsquoten erreicht werden, wenn der Einladung zur Studie eine Vorankündigung vorausgeht.

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend umfasste das gewählte Kommunikationsverfahren folgende Benachrichtigungen:

- a) sieben Tage vor Befragungsstart: Vorankündigung der Befragung (*Anlage-24*, S. 285),

- b) am Tag des Befragungsstarts: Einladungsschreiben mit personalisiertem Zugangslink zum Fragebogen (*Anlage-25*, S. 286),
- c) zwei Wochen nach Befragungsstart: Erinnerungsschreiben zur Teilnahme an der Befragung mit Angabe des Zugangslinks (*Anlage-27*, S. 288),
- d) eine Woche vor Befragungsende: 2. Erinnerungsschreiben zur Teilnahme an der Befragung mit Angabe des Zugangslinks und Hinweis auf das nahende Befragungsende (*Anlage-28*, S. 288).

Die zwei genannten Erinnerungsschreiben erhielten lediglich jene Unternehmen, die den Fragebogen noch nicht beendet oder jene Probanden, die den Link im Einladungsschreiben noch nicht genutzt hatten. Unternehmen ohne elektronische Kontaktadressen (vgl. *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmen*, S. 106) erhielten ein Postanschreiben als Einladung, welches inhaltlich der elektronischen Einladung gleich. Zusätzlich wurde in diesem Schreiben eine „Schritt-für-Schritt-Erklärung“ für den Zugang zur elektronischen Befragung beigefügt (vgl. *Anlage-26*, S. 287).

Alle schriftlichen Informationen im oben dargestellten vierstufigen Informationsverfahren enthielten entsprechend der Standards zur Qualitätssicherung von Online-Befragungen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 4) folgende über diese Empfehlungen hinaus erweiterte Hinweise:

- a) kommunenspezifische Logos/Wappen und gemeinsamer Briefkopf der örtlich zuständigen Behörde und der befragenden Institution,
- b) kurze Information zum wissenschaftlichen Zweck der Befragung,
- c) Darstellung des Untersuchungsziels,
- d) Betonung der Freiwilligkeit der Teilnahme (KUCKARTZ ET AL. 2009: 57),
- e) Hinweis zur Verwendung der Angaben ausschließlich in anonymisierter Form und nur für Forschungszwecke (a.a.O.: 58-59),
- f) Link oder Zugangs-Code zur Online-Befragung (außer in der Vorankündigung),
- g) Hinweis zu weiteren *Beteiligungskanälen* (S. 97)
- h) Hinweis auf weitere Informationen zur Befragung unter der Web-Adresse [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de),
- i) Hinweis auf das Registrierungsformular unter obiger Web-Adresse zur Änderung der eigenen Kontaktdaten für weitere Anschreiben,
- j) Hinweis der/des (Ober-)Bürgermeister/in mit der Bitte um aktive Teilnahme der örtlichen Unternehmen an der Befragung,
- k) Hinweis auf den Teilnahmeanreiz,
- l) Angabe der Kontaktdaten zur durchführenden Institution (Postanschrift, E-Mail, Telefonnummer),
- m) Angabe der Ansprechpartner in den zuständigen Behörden der jeweiligen Kommunen (Postanschrift, E-Mail, Telefonnummer),



- n) Link oder Kontaktadresse zur endgültigen Austragung aus dem Informationsverteiler.

Diese zahlreichen Maßnahmen stellten eine maßgebliche Sicherung der Kommunikationsqualität der Studie dar und erwiesen sich als lohnender Aufwand zur Steigerung der Durchführungsqualität im Ganzen.

### 3.3.1.5 Eckdaten der nachgelagerten Leitfadeninterviews

Entsprechend dem im methodischen Aufbau der Arbeit erläuterten Einsatz von leitfadengestützten Interviews zur qualitativen Ergänzung der empirischen Fremdbildanalyse (S. 84) wurden Teilnehmer der Unternehmensbefragung für die telefonische Nachbefragung rekrutiert.

#### *Auswahl und Rekrutierung der Interviewteilnehmer*

Die Rekrutierung der Teilnehmer für die telefonische Nachbefragung erfolgte mit einem separat am Ende der quantitativen Online-Befragung geschalteten Kontaktformular. Hierin wurden die Teilnehmer der Unternehmensbefragung mit folgendem Hinweis zur Teilnahme an der Nachbefragung eingeladen (siehe auch letzte Seite der Anlage-1, S. 265):

„Bereitschaft zu einer möglichen Nachbefragung (5-7 Minuten)

Ja  Nein

*Die Hochschule Harz als wissenschaftlicher Begleiter dieser Studie möchte mit einigen wenigen Unternehmern eine qualitative Nachbefragung zur Ergänzung der Studienergebnisse durchführen. Das Telefoninterview dauert circa 5-7 Minuten und wird mit Ihnen separat vereinbart. Aus dem Pool der bereitwilligen Unternehmen werden 25-30 repräsentativ ausgewählt und um einen telefonischen Interviewtermin im Herbst 2010 gebeten.“*

Die Erfassung der Kontaktdaten erfolgte dabei technisch getrennt von den Befragungsdaten der Unternehmensbefragung (zur Erläuterung siehe die Beschreibung des Verfahrens im Abschnitt Einhaltung der Datensicherheit und des Datenschutzes, S. 99).

#### *Ablauf der qualitativen Erhebung*

Nach Abschluss der Online-Befragungen und dem Eingang aller Registrierungen für die telefonischen Nachbefragungen erfolgte für die Auswahl der freiwillig gemeldeten Teilnehmer (N = 389) durch eine Zufallsstichprobe, in der je Teilnehmerstadt zehn Unternehmen kontaktiert wurden. Hierzu wurden die Unternehmen zwischen ein und zwei Wochen vor dem Beginn der Interviewphase telefonisch um einen festen Termin für die Durchführung des Gesprächs gebeten. Die jeweiligen Zusagen der Unternehmen verteilten sich auf den Zeitraum von Ende November bis Mitte Dezember 2010. Die Interviewer konnten gemäß einem festen Schichtplan an nahezu allen

Werktagen außer an Samstagen ganztägig von 8-18 Uhr Gesprächstermine vereinbaren, um den Probanden eine größtmögliche Terminflexibilität zu gewährleisten.

Für die gesamte Durchführungsphase stand ein eigens für die Telefoninterviews technisch ausgestatteter Raum zur Verfügung. Die digitale Aufzeichnung der Gespräche, für die am Anfang des Interviews eine Einwilligung des Interviewten eingeholt worden war, ermöglichte eine lückenlose und qualitativ hochwertige Transkription<sup>46</sup> der durchgeführten Interviews. Die Transskripte der Interviews wurden hierfür in der Regel noch am selben Tag, spätestens jedoch innerhalb von drei Tagen angefertigt und zur Auswertung bereitgestellt, wie es unter *Telefoninterviews zur qualitativen Nachbefragung* (S. 101) methodisch erläutert wurde. Der inhaltliche Aufbau der Interviews sowie der Leitfaden zur Durchführung der Gespräche werden im Abschnitt Evaluationsinhalte unter *Nachbefragungen der Unternehmen* (S. 141) dargestellt.

### 3.3.2 Repräsentativität der Fremdbildanalyse

#### 3.3.2.1 Vorbetrachtung

Die Qualität einer empirischen Untersuchung wird häufig an der Repräsentativität der Evaluation gemessen (GRÄF 2010: 27-30). Dennoch ist der Begriff der Repräsentativität in der Sozialforschung stark umstritten (LUDWIG-MAYERHOFER 2010: Stichwort: Repräsentativität; DIEKMANN 2004: 368-369; SCHNELL ET AL. 1999: 284-286). Die vorliegende Erhebung stellt keine Zufallsstichprobe dar, sodass die Berechnung oder Herleitung des Repräsentativitätsgrades der Rücklaufquote nicht angebracht ist (LUDWIG-MAYERHOFER 2010: Stichwort: Repräsentativität). Auch SCHNELL ET AL. (1999) betonen, dass „ein solcher 'Repräsentationsschluß' [sic!] [...] nur gezogen werden [kann], wenn der Auswahlmechanismus eine Zufallswahl ist“ (a.a.O.: 284).

GRÄF (2010: 27) gibt ferner an, dass die Repräsentativität im Sinne einer Verallgemeinerung von Umfragen in erster Linie eine Frage der Stichprobengüte ist, die sich aus drei wesentlichen Punkten ergibt:

- a) Die Auswahlgesamtheit muss die Grundgesamtheit der Zielgruppe in genügender Weise überlappen.
- b) Das Auswahlverfahren muss geeignet sein, systematische Verzerrungen in der Auswahl von Elementen zu vermeiden.
- c) Die Ausschöpfungsquote in der Stichprobe muss genügend hoch sein.

---

<sup>46</sup> Anmerkung: Die Aufzeichnungen wurden mit einem digitalen Sprachrekorder (Olympus DS-2400) und die Transkriptionen mit der Software F4 realisiert.

Gemäß diesen Qualitätskriterien lassen sich folgende Aussagen zur vorliegenden Arbeit treffen:

- zu a) Im Abschnitt *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmen* (S. 106) wurde dargestellt, wie auf Basis der Unternehmensdatenbanken die Grundgesamtheit über Unternehmen ab fünf Mitarbeitern definiert und ohne weitere Stichprobenanwendungen auch als Auswahlgesamtheit festgelegt ist. Somit überlappen sich Grundgesamtheit und Auswahlgesamtheit vollständig, das Gütekriterium „a“ ist erfüllt.
- zu b) Da auf die Grundgesamtheit kein Auswahlverfahren angewendet wurde, konnten systematische Verzerrungen ausgeschlossen werden. Darüber hinaus ist zusätzlich eine sehr umfassende *Qualitätssicherung in den Online-Befragungen* (S. 92) vorgenommen worden, in der unter anderem auch die Teilnehmerdatenbank nach mehreren Kriterien überprüft wurde, beispielsweise zu doppelten Eintragungen, falschen Adressen und weiterem mehr. Ferner ist die Methodik nicht auf die Online-Befragung als einziges Erhebungsinstrument begrenzt worden, sodass sich auch Nicht-Internetnutzer und Menschen mit Behinderungen an der Befragung beteiligen konnten. Alle denkbaren systematischen Verzerrungen sind somit bestmöglich ausgeglichen worden, womit auch das Gütekriterium „b“ erfüllt ist.
- zu c) Die Ausschöpfungsquote der Fremdbildanalyse beträgt 23,5% aller Unternehmen ab fünf Mitarbeitern an den Teilnehmerstandorten. In der zugrundeliegenden Literatur (GRÄF 2010: 27) wird lediglich festgehalten, dass die Verallgemeinerung in diesem Kriterium gegeben ist, wenn „die Ausschöpfungsquote in der Stichprobe genügend hoch ist“ (ebd.). Es wird jedoch nicht definiert, welche Beteiligungsquote hierfür ausreicht. Die meisten Autoren führen aufgrund stetig sinkender Ausschöpfungsquoten seit den 1970er Jahren andere Kriterien zur Messung der Qualität der Ausschöpfungsquote bei Umfragen an, wenn diese nicht auf Zufallsstichproben basieren. Hierzu zählen beispielsweise die Vergleichsbetrachtung zu Quotendifferenzen oder die Gleichverteilung nach definierten Variablen der Grundgesamtheit (vgl. hierzu tiefergehend DIEKMANN 2004: 338-345 und SCHNELL ET AL. 1999: 280-284). Der Beweis für die Erfüllung des Gütekriteriums „c“ wird daher durch die in den nachfolgenden Abschnitten aufgeführten Schlussfolgerungen gezogen.

Die genannten Quota-Verfahren werden in der empirischen Sozialforschung nur mit Vorsicht empfohlen, weil sie ein besonderes Vorwissen über die Grundgesamtheit voraussetzen (DIEKMANN 2004: 339): Es können hierbei nur diejenigen Merkmale quotiert werden, deren Verteilung in der Grundgesamtheit zum Beispiel durch Register oder Vorstudien eindeutig bekannt sind. In diesem Kriterium besteht in der vorliegenden Forschungsarbeit für den Bereich der Fremdbildanalyse der nützliche Vorteil,

dass für die Grundgesamtheit sehr umfassende Registereinträge mit zahlreichen Verteilungsmerkmalen von knapp 10.000 Unternehmen in den untersuchten Städten bereit standen, von denen für die Durchführung 5.392 genutzt wurden. Nachfolgende Qualitätsbelege zur Ausschöpfungsquote basieren auf den erläuterten Quotenprüfungen und werden im Einzelnen beschrieben.

### 3.3.2.2 Ausschöpfungsquoten der Unternehmensbefragungen

Die Ausschöpfungsquote einer empirischen Untersuchung bestimmt die Höhe der Beteiligung an einer Befragung. GRÄF (2010) differenziert die Ausschöpfungsquote ferner in Teilnahme- und Beendigungsquote, wobei letztere alle Probanden einschließt, welche die Befragung abgeschlossen haben. Die Differenz aus Teilnahme- und Beendigungsquote ist die sogenannte Abbruchquote, mit der diejenigen Probanden erfasst werden, die ein oder mehrere Fragen beantwortet, jedoch die Befragung insgesamt nicht abgeschlossen haben (GRÄF 2010: 57-61).

Tabelle 5: Übersicht der Beschäftigtenklassen (IK)

Stadt	Unternehmen ab 5 Mitarbeiter
Esslingen am Neckar	530
Kaiserslautern	707
Rheine	521
Schwerin	562
Siegen	808
Witten	720
Worms	549
Würzburg	995
$\Sigma$	<b>5.392</b>

Quellen: Würzburg (STADT WÜRZBURG / CREDITREFORM E.V. WÜRZBURG 2010), für alle anderen aufgeführten Städte (BEDIRECT GMBH - DEUTSCHE CREDITREFORM GRUPPE 2010)

Der Begriff der Ausschöpfungsquote wird in den nachfolgenden Betrachtungen im Sinne der Beendigungsquote verwendet, wie es bei den meisten Autoren üblich ist (SCHNELL ET AL. 1999; LUDWIG-MAYERHOFER 2010; DIEKMANN 2004). Es werden also nur die Fragebögen bewertet, die auch tatsächlich abgeschlossen wurden. Die Ausschöpfungsquote wird hierzu als Verhältnis der (bereinigten) Stichprobe zur Zahl der ausgewerteten Interviews berechnet (SCHNELL ET AL. 1999: 287). Den Ausgang der Berechnung stellt die sogenannte Bruttostichprobe dar, in der alle potenziell zu befragenden Probanden vereint sind (LUDWIG-MAYERHOFER 2010: Ausschöpfungsquote). In Anbetracht der Eingrenzung dieser Forschungsarbeit, alle privatwirtschaftlichen Unternehmen ab fünf Mitarbeitern in den Teilnehmerstandorten als eine Grundgesamtheit zu betrachten und darüber hinaus keine weitere Auswahl oder

Stichprobe zu ziehen, ist die Bruttostichprobe in dieser Arbeit der Auswahlgesamtheit adäquat. Infolgedessen wurde allen Unternehmen ab fünf Mitarbeitern (N = 5.392) entsprechend der beschriebenen *Rekrutierung* (S. 106) die Möglichkeit zur Teilnahme an der Befragung eingeräumt. Für die beteiligten Standorte sind die absoluten Zahlen in Tabelle 5 aufgeführt.

Zur Berechnung der Ausschöpfungsquote ist die Bereinigung der Auswahlgesamtheit notwendig (SCHNELL ET AL. 1999: 287). Dies erfolgt durch die Erfassung aller Probanden, die aus persönlichen Gründen ihre Austragung aus der freiwilligen Befragung verlangten (n = 408). Weitere messbare Ausfallursachen nach SCHNELL ET AL. (1999: 286-287) lagen nicht vor, da aufgrund der umfassenden Adressdatensätze alle Unternehmen, die nicht per E-Mail werden konnten, eine separate Einladung per Postbrief erhielten (vgl. *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmensdaten*, S. 106).

Tabelle 6: FBA: Auswertung der Ausschöpfungsquote (IK)

	Unternehmen ab 5 MA	Beteiligung ohne Quotenprüfung	Beteiligung nach Quotenprüfung
<b>Esslingen</b>	530	174	141
<b>Kaiserslautern</b>	707	171	153
<b>Rheine</b>	521	221	150
<b>Schwerin</b>	562	125	116
<b>Siegen</b>	808	221	182
<b>Witten</b>	720	160	141
<b>Worms</b>	549	121	106
<b>Würzburg</b>	995	185	180
$\Sigma$ Opt-Outs	<b>N = 5.392</b> - <b>n = 408</b>	$\div$ <b>N = 1.378</b> <b>27,6%</b>	$\div$ <b>N = 1.169</b> <b>23,5%</b>
<b>Ausschöpfungsquote(n)</b>			

Quelle: eigene Berechnung 2011

Wie in Tabelle 6 dargestellt, liegen alle Grunddaten zur Berechnung der Ausschöpfungsquote vor. Die Beteiligung muss allerdings in zwei Abstufungen gemessen werden, da neben der Rekrutierung auf Basis der Unternehmensdatenbanken eine zusätzliche statistische Selbstauskunft der Befragten zur Anzahl der Mitarbeiter nach Abschluss der Befragung eingeholt wurde und dadurch die Werte der Unternehmensdatenbanken bereinigt werden können (a.a.O.: 287):

- a) Zum einen umfasst die Gesamtbeteiligung in der Erhebung N = 1.378 Unternehmen. Bei einer um die Austragungen (Opt-Outs) bereinigten Auswahlgesamtheit (N = 5.392 abzüglich n = 408 ergibt  $N_{\text{neu}} = 4.984$ ) berechnet sich hier eine nicht bereinigte Ausschöpfungsquote von 27,6%.
- b) Darüber hinaus wurde jedoch eine Quotenüberprüfung im Fragebogen verankert, bei der n = 209 Unternehmen angaben, weniger als fünf Mitarbeiter zu beschäftigen. Demnach ergibt sich eine bereinigte Beteiligung von N = 1.169

und damit eine bereinigte Ausschöpfungsquote von 23,5% als Quotient zwischen bereinigter Beteiligung  $N = 1.169$  und der bereinigten Auswahlgesamtheit  $N = 4.984$ .

GRÄF berechnet Ausschöpfungsquoten in einer Meta-Studie von „Umfragen, die über Adressbestände von Direktmarketing-Anbietern realisiert werden [...] zwischen 5 - 15%" (GRÄF 2010: 66). Die in der vorliegenden Forschungsarbeit auf Basis von Daten aus Wirtschaftsauskunfteien durchgeführte Studie ist mit diesem Szenario sehr vergleichbar. Somit sind die erreichten Ausschöpfungsquoten überproportional positiv ausgefallen.

Eine Aussage zur Qualität der Ausschöpfungsquote ergibt sich auch durch eine Untersuchung der jeweiligen Abweichungen in den Teilnehmerstädten. Hierbei darf der Anteil der befragten Unternehmen keine signifikante Verzerrung zur Anzahl der tatsächlichen Unternehmen ab fünf Mitarbeitern an den jeweiligen Standorten aufzeigen. Andernfalls wären die Beteiligungen innerhalb der Befragung verzerrt und müssten durch statistische Angleichungsverfahren mittels Zufallsauswahl bereinigt werden (DIEKMANN 2004: 365-367).

Tabelle 7: FBA: Abweichungen der Ausschöpfungsquoten (IK)

	Reale Unternehmen ab 5 MA	Anteil an der Befragung in %	Beteiligung von Unternehmen ab 5 MA	Anteil an der Befragung in %	Prozentuale Abweichungen in der Gesamtbefragung
<b>Esslingen</b>	530	12%	141	10%	<b>+ 2%</b>
<b>Kaiserslautern</b>	707	13%	153	13%	<b>0%</b>
<b>Rheine</b>	521	13%	150	10%	<b>+ 3%</b>
<b>Schwerin</b>	562	10%	116	10%	<b>0%</b>
<b>Siegen</b>	808	16%	182	15%	<b>+ 1%</b>
<b>Witten</b>	720	12%	141	13%	<b>- 1%</b>
<b>Worms</b>	549	9%	106	10%	<b>- 1%</b>
<b>Würzburg</b>	995	15%	180	18%	<b>- 3%</b>
<b>Σ</b>	<b>N = 5.392</b>		<b>N = 1.196</b>		<b>max. ± 3%</b>

Quelle: eigene Berechnung 2011

Die Berechnungen zeigen, wie gering diese Verzerrung in der Gesamtheit der Befragung ausfällt: Die Abweichungen von der Idealbeteiligung betragen nicht mehr als  $\pm 3\%$ . Somit kann von einer nahezu idealen Ausschöpfungsverteilung innerhalb der Befragung gesprochen werden. Eine Verzerrung der Ergebnisse durch unterschiedlich proportionale Beteiligungen zwischen den Teilnehmerstädten ist folglich widerlegt. Eine nachträgliche Bereinigung der Beteiligungen ist nicht erforderlich.

Zusätzlich bieten die Ausschöpfungsquoten nach Beschäftigtenklassen ein weiteres wichtiges Indiz für die Qualität der Befragungsdaten. Nach einer Datenabfrage beim statistischen Service der Bundesagentur für Arbeit (BA) konnten hierfür ausgewertete Register zur Unternehmensstruktur je Beschäftigtenklasse an allen untersuchten

Standorten verwendet werden. Da sich jedoch die angewendeten Skalen zur Erhebung der Grunddaten zwischen den Statistiken leicht unterscheiden, wird die Vergleichbarkeit in Tabelle 8 zum Teil durch Addition der prozentualen Anteile je Beschäftigtenklasse abgebildet. Zur transparenten Überprüfung dieser Quotenvergleiche sind in der ersten Spalte der Vergleichsstatistik die Originaldaten je Beschäftigtenklasse in der BA-Statistik aufgeführt und in der zweiten Spalte die summierten Werte zur Herstellung von adäquaten Vergleichsklassen, welche in der rechten Spalte auf ihre jeweilige Abweichung überprüft werden. Die dargestellte Überprüfung der Ausschöpfungsquoten je Beschäftigungsklasse zeigt, dass die erhobenen Daten aus den Unternehmensbefragungen auch gegenüber der offiziellen Statistik der Bundesagentur für Arbeit keine signifikanten Abweichungen von der realen Unternehmensstruktur aufweisen.

Tabelle 8: FBA: Abweichung der Ausschöpfungsquote je Beschäftigtenklasse

Beschäftigten- klasse BA Statistik <sup>47</sup>	original	kumuliert	Beschäftigten- klasse Studie	original	kumuliert	± (Abweichung)
6-9	35,4%	35,4%	5-10	35,4%	35,4%	0,0%
10-19	29,0%	48,9%	11-50	42,6%	42,6%	- 6,3%
20-49	19,9%		51-250	15,8%	15,8%	+2,8%
50-99	7,9%	13,0%	251-500	2,9%	2,9%	+1,2%
100-249	5,1%		501-1.000	1,4%		
250-499	1,7%	1,7%	1.001-5.000	1,5%	3,2%	+2,3%
ab 500	0,9%	0,9%	ab 5.001	0,3%		

Quellen: eigene Berechnung zur Studie 2010, erweitert durch BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009)

Alle drei Überprüfungen zur Qualität der Ausschöpfungsquote nach Gesamtbeteiligung, nach der Abweichung innerhalb der Vergleichsstädte und nach der Abweichung gemäß der untersuchten Beschäftigtenklassen haben gezeigt, dass die Untersuchungsdaten in der Gesamtbetrachtung qualitativ hochwertig sind und ein annähernd reales Bild der untersuchten Teilnehmerstädte geben. So kann auch das Gütekriterium „c“ als erfüllt betrachtet werden (vgl. *Vorbetrachtung*, S. 112). Zur Untermauerung dieses Qualitätsanspruchs wurden die Umsatzklassen und die Branchenzugehörigkeit als statistische Merkmale erfasst, welche nachfolgend im Überblick dargestellt werden.

<sup>47</sup> Anmerkung: Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit erfasst ausschließlich Unternehmen mit sozialversicherungspflichtigen (svp) Beschäftigten. Die Daten der Forschungsarbeit erlauben hier keine Differenzierung zwischen Unternehmen mit svp-Beschäftigten und Gesellschaften mit reinen Freiberuflern. Diese Abweichung wird jedoch als nicht signifikant gewertet, da freiberufliche Personengesellschaften mit über fünf Beteiligten ohne einen einzigen svp-Beschäftigten (z.B. als Bürokräft oder Aushilfe) sehr selten sein dürften.

### 3.3.2.3 Sonstige statistische Merkmale der Fremdbildanalyse

#### Branchenschlüssel

Vor der Durchführung der Unternehmensbefragung wurde innerhalb des Expertenhearings über die Vor- und Nachteile der statistischen Branchenermittlung innerhalb der Unternehmensbefragung diskutiert. Das aktuell 99 Oberkategorien umfassende System der amtlichen Wirtschaftszweigklassifikation, der sogenannte WZ08-Code (STATISTISCHES BUNDESAMT 2008), wurde für die Unternehmensbefragung als zu detailliert beurteilt. Auch die in der Arbeit zugrunde liegende Bedingung der Gleichbehandlung von Unternehmen in der öffentlichen Verwaltung (vgl. *Thematische Abgrenzung*, S. 4) erübrigte den WZ08-Code als organisationsstatistische Referenz. Darüber hinaus wurde die Gefahr für möglich erachtet, dass die Befragten aufgrund dieser umfassenden Liste die Befragung vorzeitig abbrechen.

Neben der organisationsstatistischen Bezugsgröße aus der Mitarbeiterzahl erschien den kommunalen Partnern ein weiterer direkt vergleichender Prüfpunkt notwendig. Aus diesem Grund wurde für die Branchenerhebung ein stark vereinfachter Schlüssel mit drei Kategorien definiert: Produktion / Handwerk, Einzelhandel<sup>48</sup> und Dienstleistungsgewerbe/ sonstige Unternehmen. Die gewählte Typisierung fasst entsprechend Tabelle 9 die Oberklassen der Wirtschaftszweige nach dem WZ08-Code (STATISTISCHES BUNDESAMT 2008: 71-152) zu Branchenklassen zusammen.

Tabelle 9: Einteilung der definierten Branchenklassen nach WZ08-Code

WZ08-Code	Definierte Branchenklassen im Vergleichsring
WZ08-Codes: 01 bis 08, 10 bis 33, 38 bis 45	Produktion / Handwerk
WZ08-Code: 47	Einzelhandel
WZ08-Codes: 09, 35 bis 37, 46, 49 bis 99.	Dienstleistungen / Sonstige

*Anmerkung: Die WZ08-Codes 34 und 48 werden nicht geführt.*

Quelle: FISCHER / GÖBEL (2011: 21)

Innerhalb der Befragung konnten hierdurch Abweichungen zur tatsächlichen Verteilung der Unternehmen mit svp-Beschäftigten aufgeschlüsselt nach Branchenklasse identifiziert werden. Die mittlere Abweichung (Median  $\bar{x}$ ) beträgt über alle befragten Unternehmen und Branchenklassen 1,9% und für alle befragten Unternehmen ab fünf Mitarbeitern lediglich 2,8% (vgl. Tabelle 10). Somit konnte auch unter Bezugnahme der Branche ein reales Abbild der Wirtschaftsstruktur erhoben werden.

<sup>48</sup> Anmerkung: Obwohl der Einzelhandel in dieser stark vereinfachten Typisierung auch zum erweiterten Dienstleistungsgewerbe gehört, wurde er auf Wunsch der Expertengruppe wegen seiner besonderen Standortbedeutung für Wirtschaftsförderungsmaßnahmen als Einzelkategorie geführt.



Tabelle 10: Branchenverteilung nach BA Statistik &amp; FBA

Branchenklasse	BA Statistik	Alle Unternehmen (N=1.378)		Unternehmen ab 5 MA (N=1.169)	
Produktion / Handwerk	19,1%	26,6%	+7,4%	28,5%	+9,3%
Einzelhandel	13,7%	13,1%	-0,6%	11,7%	-2,0%
Dienstleistungen / Sonstige	63,5%	60,3%	-3,2%	59,8%	-3,7%
lt. BA Statistik nicht zugeordnet <sup>49</sup>	3,6%	0	-3,6%	0	-3,6%
$\Sigma$	100%	100%	$\bar{x} = -1,9\%$	100%	$\bar{x} = -2,8\%$

Quelle: eigene Erhebung 2010 erweitert mit BA Statistik nach BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009)

### Umsatzklasse

Abschließend wurde in der Unternehmensbefragung nach der Umsatzklasse der Unternehmen gefragt, um eine Umsatzbewertung an den lokalen Wirtschaftsstandorten zu ermöglichen. Hierzu konnte eine sehr detaillierte Auswertung der für die Rekrutierung zugrunde gelegten Unternehmensdaten durchgeführt werden, in der über die Städte Kaiserslautern, Schwerin und Worms konkrete Umsatzzahlen zu 1.305 Unternehmen vorlagen (BEDIRECT GMBH - DEUTSCHE CREDITREFORM GRUPPE 2010). Diese Daten bildeten entsprechend der angewandten Kategorien in der Unternehmensbefragung die Grundlage für mittlere Umsatzzahlen, sodass ein qualitativ hochwertiges Bild der angegebenen Umsatzklassen zu den tatsächlichen Gesamtumsätzen aller Unternehmen in der Studie ermittelt werden konnte.

Tabelle 11: FBA: Mittlere Realumsätze der rekrutierten Unternehmen (2009)

	bis 250T EUR	250T bis 500T EUR	500T bis 2 Mio. EUR	2 Mio. bis 10 Mio. EUR	10 Mio. bis 50 Mio. EUR	mehr als 50 Mio. EUR
<b>Kaiserslautern</b>	220.906 €	396.910 €	1.102.220 €	4.363.158 €	22.699.210 €	212.386.703 €
<b>Schwerin</b>	191.318 €	393.595 €	1.031.248 €	3.957.454 €	20.899.682 €	179.338.600 €
<b>Worms</b>	192.632 €	412.771 €	1.135.573 €	4.630.380 €	18.055.613 €	172.670.738 €
<b>Durchschnitt<sup>50</sup></b>	<b>201.619 €</b>	<b>401.092 €</b>	<b>1.089.680 €</b>	<b>4.316.997 €</b>	<b>20.551.501 €</b>	<b>188.132.014 €</b>

Quelle: BEDIRECT GMBH - DEUTSCHE CREDITREFORM GRUPPE (2010)

In der folgenden Tabelle werden die berechneten mittleren Realumsätze mit den Angaben der befragten Unternehmen kombiniert, da beide Berechnungsangaben auf den identischen Datengrundlagen basieren. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die Unternehmen im Krisenjahr 2009 rund 16,566 Milliarden Euro Umsatz erwirtschafteten.

<sup>49</sup> Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte bei einer Summe an Unternehmen <3 und Daten, aus denen sich rechnerisch eine Differenz ermitteln lässt, durch die Statistik der Bundesagentur für Arbeit anonymisiert. Gleiches gilt, wenn in einer Region weniger als 3 Betriebe ansässig sind oder einer der Betriebe einen so hohen Beschäftigtenanteil auf sich vereint, dass die Beschäftigtenzahl praktisch eine Einzelangabe über den Branchenführer darstellt (Dominanzfall), siehe hierzu BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009).

<sup>50</sup> Berechnet wurde das sogenannte getrimmte arithmetische Mittel (vgl. LUDWIG-MAYERHOFER (2010: Stichwort Arithm. Mittel)), sodass in der Kategorie „mehr als 50 Mio. Euro Umsatz“ ein Unternehmen gekürzt wurde. Hier lag der Umsatz bei über 1,8 Milliarden Euro, was eine deutliche Verzerrung des realen Durchschnittswertes von 188 Millionen Euro zur Folge gehabt hätte.

Tabelle 12: FBA: Gesamtumsatz der befragten Unternehmen (2009)

	Befragte	in %	mittlere Realumsätze	mittlere Umsätze der befragten Unternehmen
<b>bis 250.000 Euro</b>	186	13%	201.619 €	37.501.051 €
<b>250.000 bis 500.000 Euro</b>	196	14%	401.092 €	78.614.063 €
<b>500.000 bis 2 Mio. Euro</b>	489	35%	1.089.680 €	532.853.701 €
<b>2 Mio. bis 10 Mio. Euro</b>	322	23%	4.316.997 €	1.390.073.153 €
<b>10 Mio. bis 50 Mio. Euro</b>	121	9%	20.551.501 €	2.486.731.679 €
<b>mehr als 50 Mio. Euro</b>	64	5%	188.132.014 €	12.040.448.873 €
	<b>N = 1.378</b>	<b>100%</b>	~	<b>16.566.222.520 €</b>

Quelle: eigene Erhebung 2010

Eine Ableitung zwischen den Umsatzgesamtheiten der Unternehmen und den Gewerbesteuererträgen der Kommunen kann hieraus nicht vorgenommen werden, weil kein direkter Bezug zum Ertrag des Unternehmens besteht (vgl. *Kommunale Finanzkrise*, S. 53). Durch die Gewerbesteuer werden der Gewerbebetrieb und seine objektive Ertragskraft besteuert, nicht jedoch der Umsatz des Unternehmens. (STATISTISCHES BUNDESAMT 2010a: 5).

### 3.3.3 Rahmenbedingungen der Selbstbildanalyse

Die Befragung der Verwaltungsbeschäftigten stellt den methodischen Teil der Selbstbildanalyse dar, wie er unter Abschnitt *Anlage der Fremdbild-Selbstbildanalysen* (S. 91) erläutert wurde. Die Standards zur Sicherstellung der Qualität in Online-Befragungen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001) wurden auch hier um Spezifika erweitert, die über den dargestellten Rahmen der allgemeinen *Qualitätssicherung in den Online-Befragungen* (S. 92) hinausgehen. Im Folgenden wird daher auf das besondere Durchführungsverfahren, die Qualität der Grundgesamtheit, die Rekrutierung und Überprüfung der Teilnehmer sowie auf die spezifische Kommunikation innerhalb der Untersuchungen zur Selbstbildanalyse näher eingegangen.

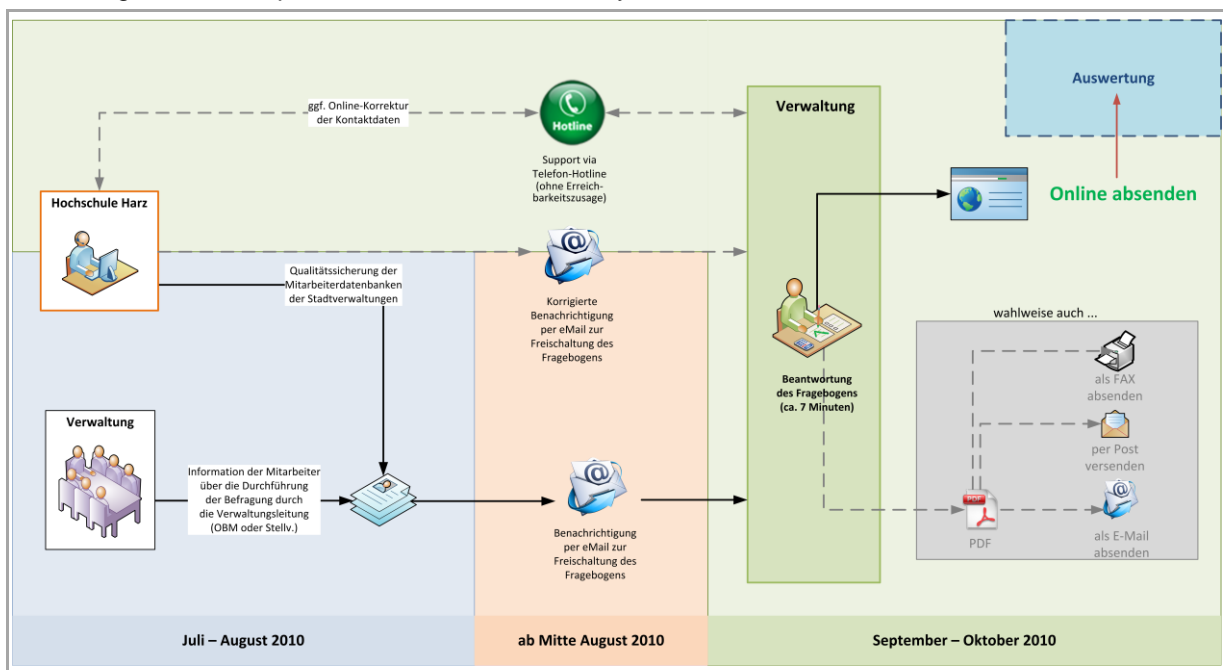
Auf die methodisch mögliche Interviewnachbefragung von Verwaltungsbeschäftigten wurde hier im Gegensatz zur Unternehmensbefragung (Fremdbildanalyse) verzichtet. Nach Durchsicht der erlangten Erkenntnisse sowie auf Basis der erreichten Validität und Repräsentativität der Daten konnte dieser ergänzende Analyseschritt ausgeklammert werden.

#### 3.3.3.1 Durchführungsverfahren der Verwaltungsbefragung

Die Verwaltungsmitarbeiterbefragung wurde analog zur Unternehmensbefragung als quantitative Erhebung mit teilstandardisiertem Befragungsinhalt konzipiert und realisiert. Entsprechend der Planung als simultane Erhebung unterschieden sich die

Durchführungszeiten nicht von der Unternehmensbefragung (vgl. *Bemessung der Feldphase*, S. 93). Deutliche Unterschiede zwischen den beiden Befragungen bestanden dagegen in den zum Teil rekursiven und sich überschneidenden Durchführungsprozessen zur Realisierung der Evaluation. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurden für die Befragungen der Verwaltungsbeschäftigten entgegen der Unternehmensbefragung keine Briefeinladungen verschickt und die Teilnahme per Postbrieffragebogen nicht ermöglicht. Dies geschah in Absprache mit den örtlichen Stadtverwaltungen, um eine Reduzierung der Durchführungskosten zu erreichen. Aus methodischer Sicht war dieses Vorgehen unkritisch, da die Behörden einen uneingeschränkten Zugang zum Online-Fragebogen für die Mitarbeiter garantierten. Lediglich bei sehr seltenen technischen Problemen<sup>51</sup> wurde für die Mitarbeiter ein PDF-Formular als Fragebogen bereitgestellt, das anschließend als Fax, per E-Mail oder als Postbrief zurückgesendet werden konnte.

Abbildung 23: Ablaufprocedere der Selbstbildanalyse



Quelle: eigene Darstellung 2011

Die obenstehende Abbildung zeigt das Ablaufprocedere der Verwaltungsmitarbeiterbefragung im Rahmen der Selbstbildanalyse. Die dargestellten Durchführungsaufgaben erstrecken sich über die Bereiche Information (blauer Bereich links), Kommunikation (orangefarbener Bereich), Feldphase (grüner Bereich) und Auswertung (blauer Bereich rechts). Die spezifischen Rahmenbedingungen dieser Vorgehensweise werden in den nachfolgenden Abschnitten in Erweiterung zur allgemeinen *Qualitätssicherung in den Online-Befragungen* (S. 92) vertieft.

<sup>51</sup> Anmerkung: Lediglich 0,57% (n=7) der angeschriebenen Mitarbeiter hatte technische Probleme beim Zugang zum Fragebogen.

### 3.3.3.2 Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit

Die Bestimmung der Grundgesamtheit erfolgte durch die Eingrenzung aller Verwaltungsbeschäftigten in den Teilnehmerkommunen, die durch ihr Arbeitsprofil mit Unternehmen oder unternehmerischen Verwaltungsbelangen in Kontakt kommen. So sollte im Sinne der Forschungsfragestellung und der methodischen Konzeption der empirischen Erhebungen die Perspektive der Verwaltungsbeschäftigten erfasst werden. Ziel dieses Vorgehens war eine möglichst ganzheitliche, aus mehreren Perspektiven zusammengesetzte empirische Erhebung zur Analyse der Kommunalverwaltung als Standortfaktor. Auf die zusätzliche Reduzierung der Teilnehmergesamtheit durch Definition einer Stichprobenauswahl zur Teilnehmerrekrutierung wurde verzichtet, um den erwarteten Rücklauf sowie die geplanten Auswertungsverfahren nicht durch eine Teilnehmerstichprobe zu verzerren beziehungsweise die Berechnungen zu verkomplizieren. Das Ziel dieser Maßnahme war eine deutliche Steigerung der Rücklaufquote zur späteren Verallgemeinerung der Analysresultate.

Die Auswahl und Kontaktdatenqualität der Teilnehmer wurde auf Basis eines Produktkatalogs der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) sichergestellt, welcher im Rahmen einer Studie zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie von Kommunen und KGSt entwickelt wurde (KGSt 2008b). Der Produktkatalog umfasst dabei Leistungen von Kommunalverwaltungen mit ihrer geschäftlichen (quantitativ) und standortbezogenen (qualitativ) Relevanz. Darüber hinaus erfolgte erstmals die systematische Erfassung der Akteursbeziehung zum Kunden (Unternehmen) (a.a.O.: 4), sodass die Auswahlliste eine qualitativ hochwertige Vorbereitung zur Erfassung der betreffenden Mitarbeiter in den Verwaltungen darstellte.

Diese Ermittlung aller relevanten Beschäftigten in den Verwaltungen wurde durch eine Portfolioanalyse der Leistungen nach dem Merkmal ‚Auftraggeber: Marktkunde‘ möglich. Als Marktkunden werden in der KGSt-Studie „[...] externe Kunden der Verwaltung, d. h. die Unternehmen und Betriebe [definiert]. In diesem Handlungsfeld geht es um Leistungen, die direkt von dieser Gruppe nachgefragt werden“ (a.a.O.: 18). Der Produktkatalog umfasst zu diesem Zweck eine Liste von 124 Leistungen der Kommunalverwaltung. Die hierauf angewendete Portfolioanalyse ergab insgesamt 65 Leistungen mit direktem Auftragsbezug zu Unternehmen (vgl. *Anlage-31*, S. 296). Mit Hilfe der Produktschlüssel und der identifizierten Leistungen konnte ein direktes Raster zur Einladung der entsprechenden Arbeitsgruppen und Geschäftsbereiche für die avisierten Befragungen erfolgen. Die identifizierten Produktschlüssel beziehungsweise Leistungsbereiche der Kommunalverwaltung werden in Tabelle 13 aufgeschlüsselt.

Tabelle 13: Erfasste Produktgruppen und -schlüssel (Teilnehmerbereiche)

Nr.	Produktgruppe	Produktschlüssel <sup>52</sup>
116	Finanzen	1163.2
118	Prüfung und Kommunalaufsicht	1182.3*
119	Recht	1190.2, 1193.1
122	Ordnungsangelegenheiten	1221.1, 1221.2, 1221.3, 1221.4*, 1221.5*, 1221.8*, 1225.2, 1226.1, 1227.1
123	Verkehrsangelegenheiten	1232.1, 1232.2, 1232.3, 1232.4, 1233.3*, 1235.1*, 1235.2*, 1235.4*
124	Veterinärwesen/Lebensmittelüberwachung	1242.1*, 1242.2*, 1243.3*, 1243.4, 1243.5, 1244.1*, 1244.2, 1244.3
126	Brandschutz	1262.4
127	Rettungsdienst	1270.2, 1271.1
414	Maßnahmen der Gesundheitspflege	4143.2*, 4143.3*, 4143.7*, 4144.1, 4144.5, 4144.6, 4144.7, 4148.3
512	Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen	5126.1, 5126.3, 5126.4
521	Bau- und Grundstücksordnung	5211.1, 5211.2, 5211.3, 5211.4, 5211.5, 5212.5
537	Abfallwirtschaft	5374.1*, 5374.3*
541	Gemeindestraßen (Straßen, Parkplätze, Brücken, Über- und Unterführungen, Fahrradwege, Gehwege ohne Einrichtungen des ÖPNV)	5413.1
552	Öffentliche Gewässer/Wasserbauliche Anlagen/Gewässerschutz	5522.1*, 5522.2*
554	Naturschutz und Landschaftspflege	5541.4, 5543.1, 5543.2
561	Umweltschutzmaßnahmen	5611.1
571	Wirtschaftsförderung	5713.1, 5713.5
573	Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen (öffentliche oder von der Öffentlichen Verwaltung betrieben)	5732.3
575	Tourismus	5753.1*
611	Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen	6110.1

Quellen: KGST (2008b: 26-36)

### 3.3.3.3 Rekrutierung und Überprüfung der Verwaltungsdaten

Entsprechend der dargestellten Auswahl aller Mitarbeiter mit Aufgabenbezug zu Unternehmen wurde auf Basis der erarbeiteten Bereichsschemata die Rekrutierung mit Hilfe der zuständigen Behörden in den Kommunen vorbereitet. Die Auswahl der Produktbereiche wurde im Rahmen der *Expertenhearings* (S. 88) diskutiert und in unveränderter Form zur Rekrutierung an die Behörden weitergeleitet. Diese stellten fristgerecht bis vier Wochen vor Befragungsbeginn (vgl. *Bemessung der Feldphase*, S. 93) aufbereitete Listen ihrer Mitarbeiter inklusive der personenbezogenen E-Mailadressen aus den jeweiligen Leistungsbereichen der Kommunalverwaltungen zur

<sup>52</sup> Die mit Sternchen (\*) markierten Leistungen werden nach HOHL (2010) in der Regel mindestens in Teilen von Eigenbetrieben oder bei kreisangehörigen Kommunen durch die zuständigen Landkreisbehörden übernommen.

Verfügung. Eine zusätzliche Möglichkeit zur Selbstrekrutierung, wie es in der Unternehmensbefragung angeboten wurde (vgl. *Rekrutierung und Überprüfung der Unternehmensdaten*, S. 106), erübrigte sich aufgrund dieser von Amts wegen bereitgestellten Daten. In Folge wurde die direkte Durchführung als aktive Rekrutierung (PÖTSCHKE 2009: 82) innerhalb einer geschlossenen Grundgesamtheit (KUCKARTZ ET AL. 2009: 51) ermöglicht, wodurch die Überprüfung der Repräsentativität nach Abschluss der Befragungen eine deutliche Erleichterung erfuhr.

Obwohl die Teilnehmerstädte in ihrer Einwohnergröße und Verwaltungsstruktur vergleichbar sind und mit dem hier angewendeten Raster gleiche Behördenstrukturen angesprochen wurden, waren die gelieferten Mitarbeiterdatenbanken der öffentlichen Stellen im Umfang sehr unterschiedlich. Die Spannen reichten von 121 identifizierten Mitarbeitern in Kaiserslautern bis 532 Mitarbeitern in Würzburg (Median über alle Teilnehmerstädte: 278, vgl. *Tabelle 14*, S. 127). Nach näherer Betrachtung ergaben sich die Differenzen aufgrund leicht abweichender Verwaltungsstrukturen, wie unterschiedliche Trennungen in Back- und Frontoffice innerhalb der Verwaltungsorganisation, sowie aufgrund verschiedener Personalausstattungen in den Teilnehmerstädten und deren vergleichend befragten Behörden. Somit waren die unterschiedlich gemeldeten Behördenstärken aus methodischer Betrachtung für die weitere Untersuchung nicht auffällig. Diese werden jedoch für spätere Vergleichbarkeitsprüfungen wieder aufgegriffen, um weitere Aussagen zu den untersuchten Standorten zu ermöglichen.

Die Vollständigkeit und Validität der gemeldeten Mitarbeiterkontakte wurde vorausgesetzt, da alle Daten direkt durch die öffentlichen Kommunalbehörden in den jeweiligen Städten zur Verfügung gestellt wurden. Daher betraf die weitere Überprüfung der Mitarbeiterdatenbanken entsprechend den Standards zur Durchführung von Online-Befragungen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 2) vorwiegend die zur Rekrutierung der Verwaltungsbeschäftigten notwendigen E-Mailadressen. Die Listen wurden hierfür nochmals qualitätsgesichert, sodass Formatierungsfehler in den E-Mailadressen beseitigt oder doppelt gelistete Mitarbeiter<sup>53</sup> nur einmal in den Datenbanken geführt wurden. Fehlende Adressen mussten nicht ergänzt werden, da die bereitgestellten Daten der öffentlichen Stellen in dieser Hinsicht vollständig waren. Analog zur konzipierten Unternehmensbefragung empfahl sich nach GRÄF in Anbetracht der qualitativ hochwertigen Kontaktlisten erneut die Durchführung als personalisierte Befragung mit eindeutiger Zugangskennung (GRÄF 2010: 22).

---

<sup>53</sup> Die doppelte Listung von Mitarbeitern trat in seltenen Fällen in Leitungspositionen auf, in denen ein Mitarbeiter gleichzeitig die Leitungsfunktion in zwei oder mehr Leistungsbereichen übernahm (bspw. bei Krankheits- oder Schwangerschaftsvertretungen). Durch die zum Teil automatisierte Zusammenstellung der Mitarbeiterinformationen wurden diese Personen doppelt geführt.

#### 3.3.3.4 Kommunikation vor, während und nach der Befragung

Neben der Bereitstellung allgemeiner *Informationen während der gesamten Studienlaufzeit* (S. 95), beispielsweise durch das Web-Informationsportal mit vertiefenden Auskünften zu Hintergrund, Zweck und Ablauf der Befragungen, erhielten die Verwaltungsbeschäftigten weitere zielgruppenspezifische Studieninformationen. Um die Durchführungsbedingungen gegenüber der Unternehmensbefragung identisch zu halten, wurde auch in der Verwaltungsmitarbeiterbefragung ein vierstufiges Verfahren aus Vorankündigung, Einladung und zwei Remindern<sup>54</sup> zur Teilnahmeerinnerung gewählt (GRÄF 2010: 22-23). Die Terminierung sah folgendermaßen aus:

- a) (spätestens) sieben Tage vor Befragungsstart: Vorankündigung der Befragung (*Anlage-50*, S. 307),
- b) am Tag des Befragungsstarts: Einladungsschreiben mit personalisiertem Zugangslink zum Fragebogen (*Anlage-52*, S. 308),
- c) zwei Wochen nach Befragungsstart: Erinnerungsschreiben zur Teilnahme an der Befragung mit Angabe des Zugangslinks (*Anlage-54*, S. 309),
- d) eine Woche vor Befragungsende: 2. Erinnerungsschreiben zur Teilnahme an der Befragung mit Angabe des Zugangslinks und Hinweis auf das nahende Befragungsende (*Anlage-55*, S. 309).

Gemäß den Empfehlungen zum Versand eines Ankündigungsschreibens (KUCKARTZ ET AL. 2009: 54) wurden die Beschäftigten in Verwaltungen der Teilnehmerkommunen spätestens eine Woche vor Befragungsstart über die bevorstehende Online-Befragung informiert. Dies erfolgte in allen Kommunen durch einen Rundbrief im Auftrag oder persönlich durch den / die (Ober-)Bürgermeister/in, in dem über Erhebungszeitraum, durchführende Institution und sonstige Rahmenbedingungen der Studie aufgeklärt und zur Teilnahme an der Befragung aufgefordert wurde (beispielhaft siehe WEICHEL 2010). Die hierfür verwendete Vorlage, die im direkten Anschreiben zum Teil mittels der aufgearbeiteten Kontaktlisten über das Befragungsportal versendet wurden, sind im Vorfeld durch den Forschungsleiter bereitgestellt worden (*Anlage-50*, S. 307).

Nach den offiziellen Vorinformationen durch die Verwaltungsleitung wurden die oben angegebenen schriftlichen Informationen ausnahmslos zentral über das Befragungssystem personalisiert an die Probanden versendet. Ähnlich wie in der Unternehmensbefragung enthielten alle oben aufgeführten Anschreiben an die Beschäftigten der Verwaltungen vergleichbare Informationen. Diese werden deshalb nachfolgend zusammengefasst dargestellt. Die Informationen basierten dabei wie in der Fremdbildanalyse auf den Standards zur Qualitätssicherung von Online-Befragungen (ARBEITSKREIS DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHUNGSINSTITUTE E.V. 2001: 4) und

---

<sup>54</sup> Zur Diskussion über die Anzahl der einzusetzenden Reminder siehe auch die Ausführungen auf Seite 111 (Unternehmensbefragung).

wurden dem speziellen Zweck entsprechend wie folgt in erweitertem Umfang kommuniziert:

- a) Logo und gemeinsamer Briefkopf der teilnehmenden Stadtverwaltung und der befragenden Institution,
- b) Information zum wissenschaftlichen Zweck der Befragung,
- c) Darstellung des Untersuchungsziels,
- d) Betonung der Freiwilligkeit der Teilnahme (KUCKARTZ ET AL. 2009: 57),
- e) Hinweis zur Verwendung der Angaben ausschließlich in anonymisierter Form und nur für Forschungszwecke (a.a.O.: 58-59),
- f) Link oder Zugangs-Code zur Online-Befragung (außer in der Vorankündigung),
- g) Hinweis auf weitere Informationen zur Befragung unter der Web-Adresse [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de),
- h) Hinweis der / des (Ober-)Bürgermeisterin/s mit der Bitte um aktive Teilnahme an der Befragung,
- i) Angabe der Kontaktdaten zur durchführenden Institution (Postanschrift, E-Mail, Telefonnummer),
- j) Angabe der Ansprechpartner innerhalb der Stadtverwaltung der jeweiligen Kommunen (Postanschrift, E-Mail, Telefonnummer),
- k) Link oder Kontaktadresse zur endgültigen Austragung aus dem Informationsverteiler.

Die in den vorhergehenden Abschnitten umfassend dargestellten Qualitätsmerkmale der Umfragen waren zur methodischen Sicherung der Erhebung etabliert und mit der Erwartung auf eine positive Rücklaufquote verbunden.

### **3.3.4 Repräsentativität der Selbstanalyse**

#### *3.3.4.1 Vorbetrachtung*

Die Erhebung zur Selbstbildanalyse beinhaltet die Befragung von Verwaltungsbeschäftigten der örtlichen Behörden in den Teilnehmerstädten. Dies betraf entsprechend dem Forschungsgegenstand alle Beschäftigte mit unternehmensbezogenem Aufgabenbereich. Hierzu gehören die unter *Auswahl und Qualität der Grundgesamtheit* (S. 122) aufgeführten zuständigen Beschäftigten der örtlichen Behörden. Da die vorliegende Erhebung keine Zufallsstichprobe im Sinne der empirischen Sozialforschung darstellt, ist die Berechnung oder Herleitung des Repräsentativitätsgrades der Rücklaufquote nicht angebracht (LUDWIG-MAYERHOFER 2010: Stichwort: Repräsentativität). Überdies ist der Begriff der Repräsentativität in der Sozialforschung stark umstritten (LUDWIG-MAYERHOFER 2010: Repräsentativität; DIEKMANN 2004: 368-369; SCHNELL ET AL. 1999: 284-286). Daher wurden zu diesem Zweck weitergehende



Merkmale untersucht, welche die Qualität einer empirischen Erhebung widerspiegeln. Diese werden nachfolgend betrachtet und näher erläutert, sodass dennoch Aussagen zur Repräsentativität getroffen werden können.

### 3.3.4.2 Ausschöpfungsquote

Die Ausschöpfungsquote einer Befragung gibt den Anteil derjenigen Personen einer Bruttostichprobe an, die tatsächlich befragt wurden (LUDWIG-MAYERHOFER 2010: Ausschöpfungsquote). Die Bruttostichprobe entspricht der *Auswahlgesamtheit* (S. 122), weil alle Verwaltungsbeschäftigten (N = 2.157) mit unternehmensbezogenem Aufgabenbereich die Möglichkeit zur Teilnahme an der Befragung in den jeweiligen Teilnehmerstädten hatten. Eine tiefergehende Erläuterung zum Begriff und zur Verwendung der Ausschöpfungsquote ist bereits unter *Ausschöpfungsquoten der Unternehmensbefragungen* zu finden (S. 114).

Statistisch ist die Bereinigung der Auswahlgesamtheit zur Berechnung der Ausschöpfungsquote notwendig (SCHNELL ET AL. 1999: 287). Hierunter sind alle Verwaltungsbeschäftigte zu zählen, die aus persönlichen Gründen ihre Austragung aus der freiwilligen Befragung verlangten (n = 100) sowie all diejenigen, die aufgrund anderer Ausfallursachen (a.a.O.: 286-287) nicht teilnehmen konnten (n = 80). Hierzu zählen unter anderem Mitarbeiter mit längeren Abwesenheitszeiten (Mutterschutz, Langzeiterkrankung, Beurlaubung). Die bereinigte Auswahlgesamtheit der Selbstbildanalyse umfasst demnach 1.977 Beschäftigte, die in ihrer Funktion einen Aufgabenbezug zu unternehmerischen Belangen in den teilnehmenden Kommunalverwaltungen haben.

Tabelle 14: Ausschöpfungsquoten der Selbstbildanalyse

	Mitarbeiter total	Opt-Out	nicht erreichbar	bereinigtes Gesamt-sample	offen	Befragte	Ausschöpfungsquote
<b>ES</b>	150	4	24	122	49	73	<b>59,8%</b>
<b>KL</b>	121	2	2	117	25	92	<b>78,6%</b>
<b>RH</b>	335	3	33	299	121	178	<b>59,5%</b>
<b>SW</b>	169	6	2	161	45	116	<b>72,0%</b>
<b>SI</b>	286	14	3	269	92	177	<b>65,8%</b>
<b>WIT</b>	295	39	7	249	82	167	<b>67,1%</b>
<b>WO</b>	269	5	3	261	101	160	<b>61,3%</b>
<b>WÜ</b>	532	27	6	499	232	267	<b>53,5%</b>
<b>Σ</b>	<b>2.157</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>1.977</b>	<b>747</b>	<b>1.230</b>	<b>64,7%</b>

Quelle: eigene Erhebung 2011

Zur Berechnung der Ausschöpfungsquote dient der Quotient aus der Zahl ausgewerteter Interviews und dem Umfang der bereinigten Auswahlgesamtheit (a.a.O.: 287).

In der vorliegenden Erhebung haben sich 1.230 Verwaltungsbeschäftigte an den Befragungen beteiligt, woraus sich eine prozentuale Ausschöpfungsquote von 64,7% aller Mitarbeiter mit Unternehmenssachbezug ergibt. Wie Tabelle 14 darstellt, konnten in den jeweiligen Teilnehmerstädten Ausschöpfungsquoten zwischen 53,5% (Würzburg) und 78,6% (Kaiserslautern) erzielt werden.

### 3.3.4.3 Weitere Merkmale der Befragungsteilnehmer

Die Befragungsteilnehmer wurden um die Angabe arbeitsplatzbeschreibender Merkmale wie Mitarbeiterposition, Dauer der Tätigkeit im öffentlichen Dienst und Anteil der Arbeitszeiten mit unternehmensbezogenen Sachverhalt gebeten.

#### *Position der befragten Verwaltungsmitarbeiter*

Befragt nach der Position innerhalb der Kommunalverwaltung gaben 7% der Befragten an, die Leitung oder Geschäftsführung inne zu haben, weitere 21% bekleiden eine sonstige leitende Position (z.B. Gruppenleiter) und 71% sind als Sachbearbeiter oder sonstige Mitarbeiter tätig (siehe nachfolgende Aufschlüsselung).

Tabelle 15: SBA: Position der befragten Verwaltungsmitarbeiter

	Gesamt	Prozent
<b>Leitung / Geschäftsführung</b>	92	7,48%
<b>Sonstige leitende Positionen (z.B. Gruppenleiter)</b>	259	21,06%
<b>Sachbearbeiter und weitere Mitarbeiter</b>	879	71,46%
<b>Σ</b>	<b>N = 1.230</b>	<b>100%</b>

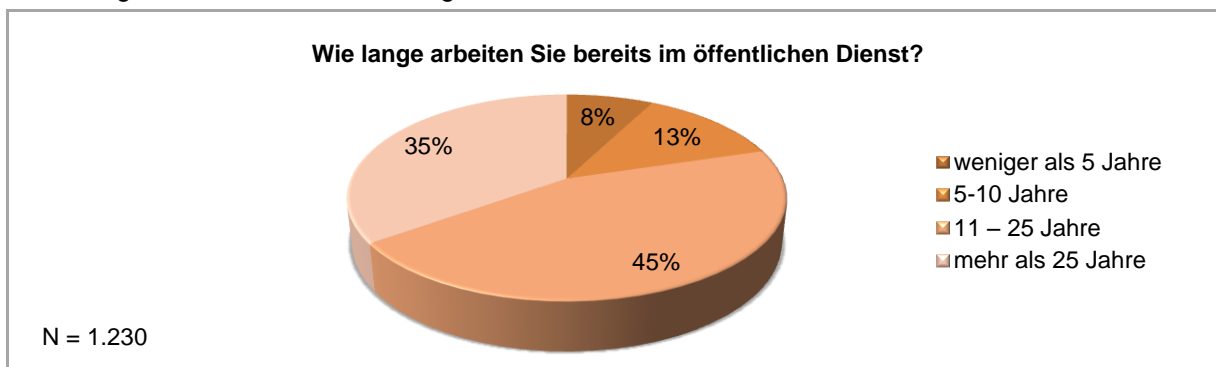
Quelle: eigene Erhebung 2011

#### *Dauer der Tätigkeit im öffentlichen Dienst*

Darüber hinaus gaben die befragten Mitarbeiter auch Auskunft darüber, wie lange sie bis zum Zeitpunkt der Befragung im öffentlichen Dienst tätig waren. Über ein Drittel der Befragten war demnach bereits länger als 25 Jahre im öffentlichen Dienst angestellt, weitere 45% arbeiteten bis dato zwischen 11 und 25 Jahren für den öffentlichen Dienst. Eine detaillierte Übersicht bietet die Abbildung 24.

Diese Aufschlüsselung gibt einen Hinweis auf die bekannte Überalterung des öffentlichen Dienstes (vgl. *Demografische Entwicklung und lokale Schrumpfung*, S. 50). Ferner enthält diese Verteilung einen Hinweis für die Interpretation der Befragungsergebnisse aus der Verwaltungsmitarbeiterbefragung: Die abgegebenen Aussagen der Verwaltungsbeschäftigten basieren bei 80% der Befragten auf einer langjährigen Tätigkeit im öffentlichen Dienst von mindestens 11 und vielfach über 25 Jahren Berufserfahrung.

Abbildung 24: SBA: Dauer der Tätigkeit im öffentlichen Dienst

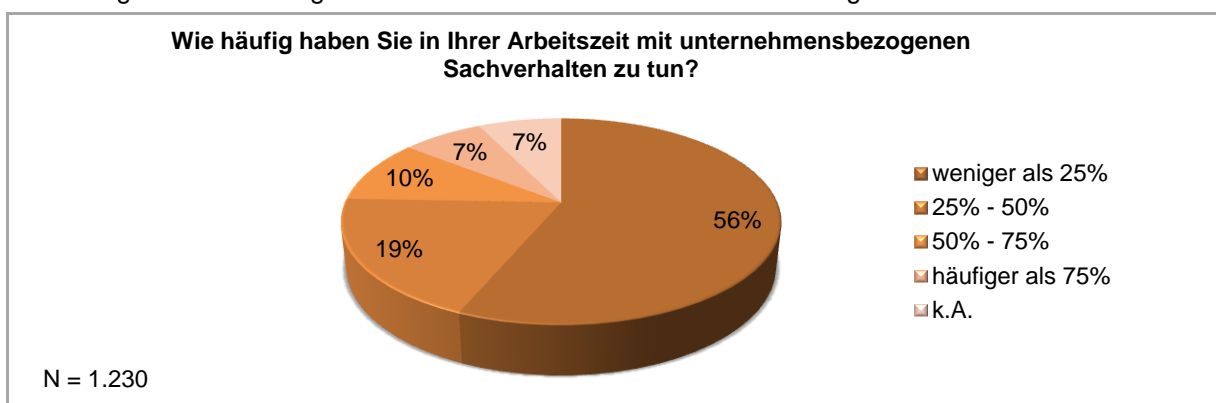


Quelle: eigene Darstellung 2011

### Arbeitszeit mit Unternehmenskontakt

Als abschließendes Merkmal wurde die sachbezogene Arbeitszeitverteilung der Verwaltungsbeschäftigten abgefragt. Ziel dieser Merkmalerhebung war eine Bewertung, wie häufig die Befragten mit unternehmensbezogenen Sachverhalten während ihrer Arbeitszeit konfrontiert sind. Entsprechend der feingliedrigen Arbeitsteilung in Kommunalverwaltungen fallen auch die Angaben der Befragten zu ihren direkten Tätigkeiten für Unternehmen aus: Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter beschäftigt sich in weniger als einem Viertel der Arbeitszeit mit direkt unternehmensbezogenen Sachverhalten und lediglich ein weiteres Fünftel (19%) gibt an, zumindest zwischen einem Viertel und der Hälfte der Arbeitszeit mit unternehmensbezogenen Sachverhalten zu arbeiten.

Abbildung 25: SBA: Aufgewendete Arbeitszeit für unternehmensbezogene Sachverhalte



Quelle: eigene Darstellung 2011

### Anteil der Mitarbeiter in den Wirtschaftsförderungen

An der Befragung der Verwaltungsbeschäftigten mit Unternehmenskontakt (N = 1.230) beteiligten sich nach eigener Auskunft 80 Mitarbeiter der städtischen Wirtschaftsförderungen, was einem Gesamtanteil an der Befragung von 6,5% ausmacht.

## 3.4 Evaluationsinhalte

### 3.4.1 Vorbemerkungen zur Fragebogenkonzeption

Die *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82) beinhaltet Untersuchungen, die über den reinen Fremdbild-Selbstbildvergleich hinausgehen. Hierzu wurde die gegenüberstellende Charakteristik der Befragungen um weitere spezifische Inhalte ergänzt. Als gegenüberstellende Bestandteile der Erhebungen werden jene Fragen bezeichnet, die in gleichem oder ähnlichem Wortlaut in beiden Befragungen aufgeführt sind. Entsprechend dem Forschungsziel ist diese Gegenüberstellung im Sinne der Fremdbild-Selbstbildanalyse von besonderem Interesse. Die Methodik ist darauf ausgerichtet, die Antworten beider Perspektiven (Verwaltung und Unternehmen) miteinander zu vergleichen, um deren Diskrepanzen oder Übereinstimmungen identifizieren zu können. Die nachfolgende Auflistung der inhaltlichen Fragestellungen und der Themenbereiche des Fragebogens geben einen umfassenden Einblick in die Konzeptionen der Unternehmensbefragung (vgl. *Anlage-1*, S. 265), der Leitfadeninterviews (vgl. *Anlage-29*, S. 289) sowie der Verwaltungsbefragung (vgl. *Anlage-30*, S. 290).

#### *Fragebogenkonzeption*

Bei der Konzeption der Fragebögen wurden neben den Qualitätsrichtlinien zur organisatorischen und technischen Realisierung (siehe *3.3 Durchführung, Beteiligung und Repräsentativität*, S. 103) auch inhaltliche und gestalterische Empfehlungen beachtet. Die verarbeiteten Hinweise betrafen unter anderem die exakte **Gestaltung der Titelseiten** beziehungsweise der webbasierten Eingangsseiten (PORST 2011: 31-44) mit Begrüßung, Dank für das Interesse des Befragten, Gegenstand der Befragung, Anzeige der Befragungsdauer, Hinweis auf Teilnahmeanreiz (nur Fremdbildanalyse), Link zu weiteren Informationen, Nennung des Ansprechpartners bei Fragen zur Erhebung, Hinweis zum Befragungsende sowie die Nennung der Teilnahmemöglichkeiten. Auf der ersten Fragebogenseite (Papierform) gab es den Empfehlungen von PORST (2011: 45-50) entsprechend ausreichende **Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens**. In der elektronischen Befragung übernahmen sogenannte Plausibilitätskontrollen (GRÄF 2010: 53-55) des Befragungssystems die formale Überwachung der Beantwortung.

Die methodische Beachtung verwendeter **Fragearten** nach PORST (2011: 51-68) stellt ein weiteres Kriterium zur Fragebogenerstellung dar. Hierbei wurden in den teilstandardisierten schriftlichen Erhebungen geschlossene und halboffene Fragestellungen mit durchgängiger Skalenbeschriftung (keine endpunktbenannten Skalen, vgl. a.a.O.: 77-80) verwendet. Zur Realisierung der telefonischen Interviewnachbefragung dienten zwei offene Leitfragestellungen mit einer Reihe von Hilfsfragen für den Inter-

viewer. Dabei erfolgte die Verwendung der Hilfsfragen flexibel und thematisch passend durch den Interviewer, beispielsweise bei stockendem Antwortfluss im Befragungsverlauf. Eine geschlossene „Erholungsfrage“ unterbrach die beiden offenen Leitfragen. Diese Frageart dient der psychologischen Entspannung des Probanden in der Befragungssituation und wirkt sich positiv auf dessen Konzentration aus. Sowohl die zuvor betrachteten Fragearten als auch die verwendeten **Skalen** (PORST 2011: 69-94) wurden im Expertenhearing des Vergleichsrings (vgl. *Anlage der Expertenhearings*, S. 88) abgestimmt und in den *Pretests* (S. 100) ausführlich validiert. In den vielseitig verwendeten Skalentypen (Ordinal-, Nominal-, Intervall-/ Rationalskalen, vgl. näher BENNINGHAUS 2002: 22-27) wurden bei gewichteten Antwortkategorien ausschließlich gerade Skalierungen verwendet, um die Mittelkategorie als „Fluchtkategorie“ auszuschließen (PORST 2011: 81-82; KUCKARTZ ET AL. 2009: 75).

Auch die **Fragenformulierung** (PORST 2011: 95-114) berücksichtigte folgende Hinweise in Anpassung an die Befragungsgruppen: Verwendung allgemeingültiger Begriffe, einfache und eindeutige Fragestellungen ohne hypothetische Basis oder Unterstellungen und Suggestionen, Beachtung des Informationshintergrunds des Befragten, Verwendung eines eindeutigen zeitlichen Bezugs (zum Beispiel bei der Beantwortung des Kontakterlebnisses mit der Verwaltung), Verwendung von erschöpfenden und disjunkten Antwortkategorien, Beachtung kontrollierter Fragekontexte (zum Beispiel bei der Abfolge der Befragungsinhalte). Letzteres betrifft auch in Teilen die **Dramaturgie des Fragebogens** (PORST 2011: 133-144), wobei hier die folgenden Regeln Beachtung fanden:

- a) Befragungsbeginn mit einer leichten Einstiegsfrage<sup>55</sup>,
- b) Zusammenfassung in thematischen Blöcken (a.a.O.: 142),
- c) Platzierung statistischer Fragen am Ende der Befragung (a.a.O.: 143).

Bei der Gestaltung der „**Letzten Seite**“ wurde entgegen der von PORST (2011) geforderten Fragebogenrevision der verbleibende Platz für die Abfrage der optionalen Kontaktdaten zur freiwilligen Nachbefragung genutzt (a.a.O.: 157-164). In der Fremdbildanalyse konnte darüber hinaus die Registrierung zur Verlosung des Teilnahmeanreizes vollzogen werden. Beide Befragungen schlossen jedoch einheitlich mit der Danksagung an die Teilnahme (a.a.O.: 157).

Das **Layout des Fragebogens** (PORST 2011: 165-172) beachtet eine klare Strukturierung, lesefreundliche Schriftgröße, angemessene Abstände zwischen den Kategorien/Frageteilen und ausreichenden Farbkontrast für sehgeschwächte Probanden.

---

<sup>55</sup> Anmerkung: Der Fokus richtete sich hier stärker auf die örtliche Identifizierung des Befragten als auf den Spannungsbeginn nach PORST (2011: 135-142).

*Hinweis zu den nachfolgenden Darstellungen*

Die teilstandardisierten schriftlichen Befragungen der Fremd- und Selbstbildanalysen verwendeten Filterfragen. Diese vermeiden, dass Probanden mit Fragen konfrontiert werden, die auf sie nicht zutreffen (PORST 2011: 151) oder die jene Befragten aufgrund ihrer statistischen Merkmale nicht beantworten sollen. Dabei wurde in beiden Befragungen vermieden, entsprechende Filter am Anfang der Befragung zu setzen, um keine Demotivation des Befragten für den weiteren Befragungsverlauf zu riskieren (a.a.O.: 142). Da der Fragebogen zur Fremdbilderhebung von Beginn an auch als Papierfragebogen bereitstand, beschränkte sich der Einsatz von Filterfragen aus diesem Grund lediglich auf Erhebungsteile zur tatsächlichen Bewertung des Kontakts mit der Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung. Die Beantwortung des entsprechenden Frageteils 3 (vgl. *Anlage-1*, S. 265) war nur dann möglich, wenn zuvor angegeben worden war, dass der Befragte in den vergangenen fünf Jahren einen entsprechenden Kontakt gehabt hatte (vgl. Frage 2.4).

Der Fragebogen der Selbstbildanalyse (vgl. *Anlage-30*, S. 290) beinhaltete einige weitere Filter. Dies war unkritisch, weil die Befragung ausschließlich per Online-Fragebogen beantwortet werden konnte (vgl. *Durchführungsprocedere der Verwaltungsbefragung*, S. 120) und die Filterführung somit für den Probanden automatisch erfolgte. Die Filtersetzungen betrafen hier statistische Merkmale zu den Attributen „leitende Mitarbeiter“ (Teilfragen konnten nur von dieser Kohorte beantwortet werden: Fragen 3.2, 4.3.1, 4.6.1) und „Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung“, bei der nur jene Mitarbeiter den Fragenteil 4.5 und 4.6 ausfüllen konnten, die auch Mitarbeiter jener Einrichtungen waren. Ebenso wurde ein punktueller Filter nach PORST (2011: 153) vor der Beantwortung des Fragenkomplexes zur EU-Dienstleistungsrichtlinie (Fragen 5.2 und 5.3) gesetzt. Diesen Teil konnten nur jene Probanden beantworten, die zuvor in Frage 5.1 angaben, dass sie die Ziele der Richtlinie mindestens in Teilen kennen.

Die nachfolgende Übersicht der abgefragten Themenkomplexe kennzeichnet die verwendeten Filterregeln wie folgt:

- a) <sup>Vw5J</sup> = Filterfrage nur für Unternehmen mit Kontakt zur Stadtverwaltung in den letzten 5 Jahren
- b) <sup>LM</sup> = Filterfrage nur für leitende Verwaltungsbeschäftigte
- c) <sup>Wifö</sup> = Filterfrage nur für Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen
- d) <sup>F5.1: ja; zum Teil</sup> = zeigt sonstige Filterfragen an: verweist auf die Bedingungsfrage (hier: Frage 5.1) und die bedingende Kriterienauswahl (hier: „ja“ und „zum Teil“)

Als weitere Information zum Fragebogaufbau sind alle Fragen mit ihrer entsprechenden Nummer im Fragebogen gekennzeichnet:

- a) <sup>SBA 4.2</sup> = entspricht Frage-Nr. 4.2 aus der Selbstbildanalyse (SBA)
- b) <sup>FBA 4.2</sup> = entspricht Frage-Nr. 4.2 aus der Fremdbildanalyse (FBA)

Für eine Veranschaulichung der vergleichenden Fragestellungen werden nachfolgend die Inhalte der Fragebögen als Themenkomplexe zusammengefasst. Dabei bildet die Unternehmensbefragung stets den Ausgang der Gegenüberstellung. Anschließend erfolgt eine Darstellung und Interpretation der Erhebungswerte, um eine breite Ergebniszusammenfassung und Argumentation entlang der aufgestellten *Hypothesen* (S. 75) zu ermöglichen.

### 3.4.2 Standortfragen

Die Bewertung der öffentlichen Kommunalverwaltung als Standortfaktor bedarf einer vorherigen Einordnung des Untersuchungsgegenstandes durch die befragten Akteure innerhalb einer klassischen Liste von harten und weichen Standortfaktoren (vgl. *Kategorisierung von Standortfaktoren*, S. 24). Die Unternehmen wurden diesbezüglich gebeten, innerhalb einer Liste von Standortfaktoren deren Wichtigkeit für das befragte Unternehmen zu bestimmen. Diese Angabe lässt Schlüsse auf die **Relevanz des „Services der Stadtverwaltung“** aus Sicht der Unternehmen zu und ermöglicht eine Verortung im Vergleich zu klassischen Standortfaktoren (S. 146).

Darüber hinaus wurden sowohl die Unternehmensvertreter als auch die Verwaltungsbeschäftigten je Teilnehmerstadt um eine Beurteilung der klassischen Standortfaktoren gebeten. Ziel war es, einen **Ableich der Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Standortfaktor „Service der Stadtverwaltung“ und der beurteilten Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort** herzustellen (S. 148) sowie zu erfahren, welche **Unterschiede in der Bewertung des örtlichen Verwaltungsservices als Standortfaktor** zwischen der Stadtverwaltung und den Unternehmen als Akteure am jeweiligen Wirtschaftsstandort wahrgenommen werden (S. 151). In den Bewertungsvergleich von Standortfaktoren wurde auch der Faktor „Service der Wirtschaftsförderung“ eingebunden, der jedoch thematisch separat im Abschnitt *Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung* (S. 139) behandelt wird.

Aspekte einer möglicherweise schädlichen Standortwirkung durch Verwaltungshandeln fanden ebenfalls Berücksichtigung. Hierbei wurde erörtert, ob ein dauerhaft unzureichendes Verwaltungshandeln zu einer **Standortverlagerung von Unternehmen** führen kann und welche Gründe gegebenenfalls dazu führen (S. 153). Ferner ist in diesem Zusammenhang die Sichtweise der Beschäftigten in den Verwaltungen relevant. Hierfür fand eine Abfrage statt, welche die **Wahrnehmung der Gefahr von Standortverlagerungen** örtlicher Unternehmen durch unzureichende Unterstützungsarbeit der eigenen Verwaltung in der Selbstanalyse der Verwaltungsbeschäftigten beinhaltete. Zudem wurde ermittelt, ob es diesbezüglich **Bewertungsunterschiede zwischen den leitenden Beschäftigten und den Sachbearbeitern** gibt (S. 156).

Tabelle 16: Übersicht der Fragen zur Standortbewertung

Unternehmensbefragung (FBA)	Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)
<b>Vergleichende Fragen</b>	
Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? (FBA1.2a) Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium? (FBA1.2b)	Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort für Unternehmen? (SBA4.2)
Gab es in Ihrem Unternehmen Überlegungen, aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung Ihr Unternehmen in eine andere Kommune zu verlegen? (FBA3.3a) <sup>(Vw5J)</sup> Freitext: Welche Gründe haben zu Ihrer Abwanderungsüberlegung geführt? (optional) (FBA3.3b) <sup>(Vw5J)(F3.3: ja; zum Teil)</sup>	Glauben Sie, dass Unternehmen Ihren Standort aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung in eine andere Kommune verlegen würden? (SBA4.4)
<b>Einzelfragen</b>	
Hatten Sie in den vergangenen 5 Jahren Kontakt zur Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung? (FBA2.4)	- keine -

Quelle: eigene Darstellung 2011

Die genannten Fragestellungen unterstützen die Überprüfung der *Hypothese A* zur allgemeinen Wahrnehmung der Verwaltung und Wirtschaftsförderung als „Standortfaktor für Unternehmen“ (vgl. S. 76), wobei die Untersuchungsbestandteile zur Wirtschaftsförderung im Abschnitt *Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung* (S. 139) folgen. Die nachstehende Tabelle zeigt eine Übersicht der zu diesem Themenbereich gestellten Fragen innerhalb der Fremdbild-Selbstbildanalysen.

### 3.4.3 Fragen zum Verwaltungsservice

Entsprechend der *Hypothese B* wurden die lokalen Akteure zu ihrem „Verständnis über Servicekriterien kommunaler Verwaltungsarbeit“ (vgl. S. 76) befragt, um daraus Rückschlüsse auf die allgemeine Standortwirkung ziehen zu können. Daraus entwickelte sich ein umfassender Fragenkomplex zu den drei nachfolgend beschriebenen Aspekten Verwaltungskontakt, Servicekriterien und Verwaltungsangebote.

#### *Verwaltungskontakt*

Im Rahmen des Aspektes Verwaltungskontakt wurde zunächst erfragt, welchen **Kommunikationskanal die Unternehmen für den Kontakt zur Verwaltung** nutzen (S. 160). Dem folgend spielten weitere Kriterien eine Rolle, die alle als gegenüberstellende Fragen aufgebaut wurden. Unter anderem zählte hierzu die Gesamteinschätzung des jeweiligen Kontaktes zur Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung aus Unternehmens- und Verwaltungsmitarbeiterperspektive. Zusammen mit der Möglichkeit einer Freitextangabe für qualitative Zusatzbetrachtungen konnte zudem beleuchtet werden, wie die **Beurteilung des Kontaktes zur Stadtverwaltung** durch die Unternehmen insgesamt erfolgte und welches Urteil die betroffenen Verwaltungsbeschäftigten erwarten (S. 163).



Ferner konnte der tatsächliche Verwaltungskontakt einer Beurteilung unterzogen werden. Hierfür wurden alle Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren vor dem Befragungszeitpunkt Kontakt zur Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung hatten, um eine Einschätzung von verschiedenen Kriterien gebeten. Dazu zählte beispielsweise die Auskunft, ob es in der Vergangenheit Vorfälle gab, bei denen Handlungen der Wirtschaftsförderung oder Stadtverwaltung die Unternehmen am Standort beeinträchtigten oder förderten. Auch die Angabe, was dabei als fördernd oder beeinträchtigend aufgefasst wurde, konnte vermerkt werden. Ziel dieser Erhebung war es, **unternehmensfördernde oder –beeinträchtigende Handlungsaspekte** von Stadtverwaltungen und Wirtschaftsförderungen zu identifizieren (S. 165).

Tabelle 17: Übersicht der Fragen zum Verwaltungskontakt

Unternehmensbefragung (FBA)	Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)
<b>Vergleichende Fragen</b>	
Wenn Sie einen Ansprechpartner in der Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung suchen: Welche 2 Möglichkeiten nutzen Sie hierfür am Häufigsten? (FBA2.1)	Welche Wege nutzen Unternehmen, um mit einem Ansprechpartner in Ihrer Verwaltung in Kontakt zu treten? (SBA2.1)
Wie beurteilen Sie als Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung insgesamt? (FBA3.2a) <sup>(Vw5J)</sup> Freitext: Was hat Ihnen konkret gefallen oder nicht gefallen? (optional) (FBA3.2b) <sup>(Vw5J)</sup>	Was glauben Sie, wie Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung insgesamt beurteilen? (SBA2.2)
<b>Einzelfragen</b>	
Gab es in der Vergangenheit Vorfälle, bei denen Handlungen der Wirtschaftsförderung oder Stadtverwaltung Ihr unternehmerisches Handeln am Standort beeinträchtigt oder gefördert haben? (FBA3.1a) <sup>(Vw5J)</sup> Freitext: Was hat Ihr unternehmerisches Handeln konkret gefördert oder beeinträchtigt? (optional) (FBA3.1b) <sup>(Vw5J)</sup>	- keine -

Quelle: eigene Darstellung 2011

### *Servicekriterien*

Über den Verwaltungskontakt hinaus waren die Unterschiede zur Bewertung von Servicekriterien zwischen den Beschäftigten der Verwaltungen und den Unternehmen von Interesse. Hierzu wurde in den Erhebungen mit unterschiedlichen Fragestellungen wiederkehrend geprüft, wie eben jene Servicekriterien an den Teilnehmerstandorten konkret bewertet werden. Durch die Gesamtauswertung aller Fragen konnten die Perspektiven der Unternehmensvertreter als auch der Verwaltungsbeschäftigten erfasst werden.

Mit diesem Ziel wurden zunächst **unternehmensrelevante Servicekriterien bei der Leistungserbringung von Verwaltungen** ermittelt (S. 167). Im Anschluss erfolgte eine Überprüfung, welche **Bewertungsunterschiede zur Verwaltungsarbeit** zwischen den Unternehmen und den Verwaltungsbeschäftigten sowie innerhalb der Mitarbeiterpositionen in den Verwaltungen bestehen (S. 170 und S. 171). Zudem konnte eine **Bewertung der Servicekriterien in der wahrgenommenen Leistungserbringung** erhoben werden (S. 172). Darauf aufbauend wurde ermittelt, ob sich **Diskre-**

panzen zwischen der Servicegüte der Verwaltungsarbeit und den tatsächlichen Servicebewertungen auf Basis der erlebten Kontakterfahrung der Unternehmen zeigen (S. 174).

Im Zusammenhang mit der Servicebeurteilung der Verwaltungsarbeit wurde ermittelt, ob eine **Verallgemeinerung zwischen den untersuchten Standorten** möglich erscheint (S. 176). Damit einhergehend fand die Analyse statt, ob eine **Vergleichbarkeit in den Bewertungen der Selbsteinschätzung der Verwaltungsbeschäftigten** zwischen den untersuchten Standorten erkennbar ist (S. 177). Schließlich war es im Rahmen der Erhebung zu den Servicekriterien von Interesse, mögliche **Wahrnehmungsdiskrepanzen in der Bewertung der Verwaltungsservices** zwischen den Unternehmen und den Verwaltungsbeschäftigten aufzuzeigen (S. 179) und eine bereits vorhandene **Umsetzung freiwilliger Gütekriterien für Verwaltungsverfahren zur Sicherung der Servicequalität** zu erfragen (S. 183).

Die für diese Erkenntnisse notwendigen Grundfragen der Erhebung sind in nachfolgender Tabelle dargestellt und ermöglichen einen Überblick zu allen durchgeführten Befragungen im Bereich der Servicekriterien. Darüber hinaus werden Grundfragen zum Teil mit *statistischen Kriterien* (S. 140) verschnitten.

Tabelle 18: Übersicht der nachgefragten Servicekriterien

Unternehmensbefragung (FBA)	Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)
<b>Vergleichende Fragen</b>	
Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (FBA2.2)	Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (SBA3.1)
Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (FBA3.4) <sup>(Vw5J)</sup>	Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (SBA2.3)
<b>Einzelfragen</b>	
- keine -	Es gibt verschiedene Initiativen in Deutschland zur Gütesicherung der Verwaltungskommunikation mit Unternehmen: Welche der folgenden Kriterien erfüllen Sie in Ihrer Verwaltung? (SBA3.2) <sup>(LM)</sup>

Quelle: eigene Darstellung 2011

### Verwaltungsangebote

Verwaltungsangebote bestehen neben den weichen Servicekriterien vor allem aus konkreten Leistungen, die in der Regel nicht freiwillig durch öffentliche Behörden erbracht werden, sondern auf normativen Bestimmungen aus Gesetzen und Verordnungen basieren (vgl. *Öffentliche Dienstleistungen*, S. 26). Somit definiert sich der Faktor öffentliche Verwaltung durch ein Gesamtbild aus Service und konkreten Leistungen der jeweiligen Behörden.

Eine Gegenüberstellung beider Akteursperspektiven zu möglichen Ergänzungen der bekannten *Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen* (S. 56) sollte folgende Aspekte beleuchten: Zunächst wurde geklärt, welche **Leistungen und Servicekriterien öffentlicher Behörden bei der Standortentscheidung von Unternehmen** am rele-

vantesten sind (S. 185) und ob es hierzu **Unterschiede in den Wahrnehmungen** zwischen Verwaltungsbeschäftigten und Unternehmen gibt (S. 186). Darüber hinaus wurde ermittelt, ob Unternehmen bei der Bewertung von künftigen Verwaltungsangeboten zwischen der Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort und der direkten Bedeutung für ihren Betrieb (**Differenzierung zwischen Gemeinnutzen und Eigennutzen**) unterscheiden (S. 188). In diesem Zusammenhang wurde zudem geprüft, inwieweit die **Verfügbarkeit der nachgefragten Verwaltungsangebote** bereits erfüllt ist (S. 189) und ob Städte in der allgemeinen Servicebewertung besser abschneiden, wenn sie das von den Unternehmen am wichtigsten benannte Servicekriterium maßgeblich erfüllen (S. 193).

Tabelle 19 zeigt die verwendeten Fragen für die Betrachtung des Themenkomplexes Verwaltungsangebote im Rahmen der Analysen zur *Hypothese B* „Verständnis über Servicekriterien kommunaler Verwaltungsarbeit“ (vgl. S. 76). Diese ermöglichen Rückschlüsse über die allgemeine Standortwirkung von Kommunalverwaltungen.

Tabelle 19: Übersicht der Fragen zum Verwaltungsangebot

Unternehmensbefragung (FBA)	Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)
<b>Vergleichende Fragen</b>	
Welche der folgenden kommunalen Services sind aus Ihrer Sicht für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant? (FBA1.3)	Nachfolgend werden kommunale Services genannt. Ordnen Sie bitte die aus Ihrer Sicht 4 relevantesten Faktoren für eine Standortentscheidung von Unternehmen: (SBA4.1)
Welche Verwaltungsangebote halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (FBA2.3a)	Welche Verwaltungsangebote halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (SBA4.3)
Welche Angebote sind speziell für Ihr Unternehmen von Bedeutung? (FBA2.3b)	Freitext: Welche der Angebote sind für Unternehmen an Ihrem Standort bereits verfügbar? (optional) (SBA4.3.1) <sup>(LM)</sup>

Quelle: eigene Darstellung 2011

### 3.4.4 Fragen zur inneren Verwaltung

Der erste Fragenkomplex zur „inneren Verwaltung“ entspricht den Untersuchungen von Problemen und Hindernissen der Verwaltungsarbeit aus *Hypothese C* (S. 76). Daher waren alle Fragen dieses Bereiches ausnahmslos an die Probanden aus den kommunalen Verwaltungen gerichtet. Mit der Untersuchung wurde die Leistungserbringung durch die Verwaltungs- und Wirtschaftsförderungsbeschäftigten betrachtet, weil diese den Standortfaktor Verwaltung durch ihre eigenen Handlungen in ihrer Funktion als Gemeindebedienstete prägen. Daher wird die Grundfrage vielfach auch mit *statistischen Kriterien* (S. 140) verwoben.

Erkenntnisziele dieses Fragenkomplexes zur inneren Verwaltung sind neben der **interkommunalen Vergleichbarkeit von Problemwahrnehmungen** bei der Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen (S. 199) vor allem auch die **Differenzen dieser Problemwahrnehmung** zwischen: Beschäftigten der Wirt-

schaftsförderungen und denen der Kernverwaltung (S. 200), leitenden Angestellten und Sachbearbeitern (S. 201), Beschäftigten mit unterschiedlicher Berufserfahrung und Beschäftigten mit unterschiedlich starkem Arbeitsanteil von unternehmensbezogenen Sachverhalten (S. 204). Letztlich wurde auch hinterfragt, welche Mitarbeitergruppen in den öffentlichen Stellen in ihrem Arbeitsbereich keine Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen sehen (S. 206). Darüber hinaus erschien in diesem Zusammenhang auch die Überprüfung einer Abhängigkeit zwischen wahrgenommenen Problemen in der Verwaltungsarbeit einerseits und einer subjektiven Gefahr verwaltungsservicebedingter Standortverlagerungen von Unternehmen andererseits sinnvoll (S. 207).

Der zweite Fragenkomplex betrifft die *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie* (S. 73), da deren Umsetzungsziele als standortfördernd für Unternehmen erachtet werden (ebd.). Auch diese Fragen bekamen ausschließlich die Probanden der kommunalen Verwaltungen gestellt. Darüber hinaus wurde dieser Erhebungsteil identisch zu einer bundesweiten Befragung zur Umsetzung der EU-DLR im Jahr 2008 und im Jahr 2009 gestaltet (HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2010), um so einen Vergleich zu ermöglichen. Entsprechend wurden die Verwaltungsbeschäftigten zunächst nach der **Bekanntheit der Ziele der verpflichtenden Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie** in den untersuchten Stadtverwaltungen befragt (S. 209). Diese Analyse wurde durch die **Verteilung des Bekanntheitsgrades** der Umsetzungsziele aus der EU-Dienstleistungsrichtlinie zwischen leitenden Verwaltungsbeschäftigten und deren Sachbearbeitern ergänzt (S. 210). Im Weiteren gaben alle Mitarbeiter mit (Teil-)Kenntnis der EU-DLR-Ziele ihre **Einschätzung der Relevanz dieser Ziele für eine Standortprofilierung** durch die Umsetzung der Richtlinie ab. Hiermit war auch die Analyse der **Erwartungsänderungen** im Jahr nach der Umsetzungsfrist der Richtlinie verbunden (S. 213). Im Zusammenhang damit erschien es zudem wichtig zu erfahren, welche **Problemveränderung** zur Umsetzung der Richtlinie sich seither entwickelt hat (S. 215).

Tabelle 20: Übersicht der Fragen zur inneren Verwaltung

Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)	Befragung zur Umsetzung der EU-DLR 2009
<b>Vergleichende Fragen</b>	
Wie wichtig erachten Sie im Allgemeinen die Erreichung folgender Ziele durch die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA5.2) <sup>(F5.1: ja; zumTeil)</sup>	Wie wichtig erachten Sie im Allgemeinen die Erreichung folgender Ziele durch die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (DLR2009-6.3)
Welche Probleme und Hindernisse sehen Sie bei der weiteren Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Ihrer Verwaltung? (SBA5.3) <sup>(F5.1: ja; zumTeil)</sup>	Welche Probleme und Hindernisse sehen Sie bei der weiteren Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Ihrer Verwaltung? (DLR2009-3.2)
<b>Einzelfragen</b>	
Kennen Sie die allgemeinen Ziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA5.1)	- keine -
Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA2.4)	

Quelle: eigene Darstellung 2011

### 3.4.5 Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung

Bezugnehmend auf die *Hypothese D* (S. 77) wird im letzten Analysekomplex die Standortbedeutung der kommunalen Wirtschaftsförderung hinterfragt. Die Wirtschaftsförderung dient den Unternehmen vielerorts als zentraler Ansprechpartner und sie verfolgt im Rahmen der Wirtschaftspolitik strategische Umsetzungsziele für den Wirtschaftsstandort (ebd.). Dies suggeriert eine hervorgehobene Bedeutung der Wirtschaftsförderung für den Standort, welche auf Grundlage der nachfolgenden Erhebungsbestandteile analysiert wurde.

Darüber hinaus besteht hierbei eine Beziehung zum Analysekomplex der *Standortfragen* (S. 133): Die im Rahmen der *Hypothese A* (S. 76) dargestellte Prüfung zum „Service der Kommunalverwaltung und Wirtschaftsförderung als Standortfaktor“ wurde hier eingebunden. Deshalb erfolgte zunächst eine grundlegende Überprüfung der **Bedeutung der Wirtschaftsförderung** für die lokalen Unternehmen (S. 218). Neben der allgemeinen **Zufriedenheit der Unternehmen** mit dem Service und dem Kontakt zur Wirtschaftsförderung (S. 222) beleuchtet ein weiterer Aspekt, ob die örtliche Servicebewertung der Wirtschaftsförderung auch der attestierten Bedeutung als Standortfaktor in den jeweiligen Kommunen entspricht (S. 220).

Wie in der theoretischen Darstellung kommunaler Wirtschaftsförderungen ausgearbeitet, erfordert die Wahrnehmung der Aufgaben ein besonderes Verständnis der Beschäftigten für die Unternehmen am Standort. Es wurde daher zunächst erfragt, ob **Unterschiede in der Kontaktbewertung aus Unternehmensperspektive (Fremdbild)** zwischen den Wirtschaftsförderungen und den jeweiligen Stadtverwaltungen bestehen und inwiefern sich aus den qualitativen Angaben Erkenntnisse zum Verständnis der Verwaltungsbeschäftigten für unternehmerische Belange herleiten lassen (S. 224). Im Rahmen einer entsprechenden Selbstbildanalyse wurde hierzu die Verwaltungsperspektive beleuchtet, indem die Beschäftigten einschätzen sollten, wie Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung bewerten. Von Erkenntnisinteresse sind demzufolge die **unterschiedlichen Wahrnehmungen der Kontaktbewertungen zwischen Fremdbild- und Selbstbildanalyse** (S. 227). Hierzu ist ferner auch eine Prüfung möglich, ob eine **gemeinsame Kontaktbewertung von Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung** mögliche Rückschlüsse auf die erreichten Servicebewertungen im interkommunalen Vergleich zulassen (S. 228).

Letzteres regt darüber hinaus die Untersuchung des Fremd- und Selbstbildes aktueller Initiativen am Wirtschaftsstandort an und bestärkt den Vergleich der Bewertung künftiger Angebote auch in Kombination mit der Gesamtbeurteilung der Wirtschaftsförderung. Hierzu wurde folglich nach etwaigen Unterschieden in der **Bewertung der Standortinitiativen** zwischen den Unternehmen und den Beschäftigten der Wirtschaftsförderungen gefragt (S. 233). Die Beurteilung der **Bedeutung von Wirt-**

**schaftsförderungsangeboten** für den Standort im allgemeinen und im konkreten für die befragten Unternehmen am Wirtschaftsstandort (S. 236) stellt einen weiteren wichtigen Aspekt dieses Analysekomplexes dar. Auch an dieser Stelle wurden zudem mögliche **Differenzen in den Einschätzungen zur Standortbedeutung** künftiger Angebote der Wirtschaftsförderungen zwischen deren Kommunalbeschäftigten und den Unternehmensvertretern erhoben (S. 238).

Tabelle 21: Übersicht der Fragen zur kommunalen Wirtschaftsförderung

Unternehmensbefragung (FBA)	Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)
<b>Vergleichende Fragen</b>	
Wie beurteilen Sie als Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung insgesamt? (FBA3.2a) <sup>(Vw5J)</sup> Freitext: Was hat Ihnen konkret gefallen oder nicht gefallen? (optional) (FBA3.2b) <sup>(Vw5J)</sup>	Was glauben Sie, wie Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung insgesamt beurteilen? (SBA2.2)
Welche Initiativen der Wirtschaftsförderung halten Sie an Ihrem Standort für besonders wichtig? (FBA4.1)	Welche Initiativen der Wirtschaftsförderung halten Sie an Ihrem Standort für besonders wichtig? (SBA4.5) <sup>(Wifö)</sup>
Welche Angebote der Wirtschaftsförderung halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (FBA4.2a)	Welche Angebote der Wirtschaftsförderung halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (SBA4.6) <sup>(Wifö)</sup>
Welche Angebote sind speziell für Ihr Unternehmen von Bedeutung? (FBA4.2b)	Welche Angebote sind für Unternehmen an Ihrem Standort bereits verfügbar? (SBA4.6.1) <sup>(Wifö+LM)</sup>

Quelle: eigene Darstellung 2011

### 3.4.6 Statistische Fragen

Die Durchführung von Vergleichsanalysen zwischen bestimmten Teilnehmergruppen erforderte eine Erfassung statistischer Merkmale der Probanden und Organisationen (DIEKMANN 2004: 404-406). Dieser Erhebungsteil wurde nach PORST (2011: 143) in den Befragungen der Verwaltungsbeschäftigten und der Unternehmen am Ende des Fragebogens eingebunden. Zu den Kriterien zählen sowohl die unter *Repräsentativität der Fremdbildanalyse* (S. 112) aufgeführten statistischen Aussagen als auch die in der Verwaltungsbefragung unter *Repräsentativität der Selbstanalyse* (S. 126) ausgewerteten Merkmale. Nachfolgende Übersicht zeigt hierzu ein vollständiges Bild über die Inhalte der statistischen Befragungsteile.

Tabelle 22: Übersicht der statistischen Befragungsteile

Unternehmensbefragung (FBA)	Verwaltungsmitarbeiterbefragung (SBA)
<b>Einzelfragen</b>	
In welcher Stadt befindet sich Ihr Unternehmen? (FBA1.1)	Zu welcher Verwaltung gehören Sie? (SBA1.1)
Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen im Jahresdurchschnitt 2009 insgesamt? (FBA5.1)	Sind Sie im Bereich der Wirtschaftsförderung tätig? (SBA1.2)
Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an? (FBA5.2)	In welcher Position sind Sie tätig? (SBA1.3)
Wie hoch war der Umsatz (inklusive Exporte) Ihres Unternehmens im Jahr 2009? (FBA5.3)	Wie lange arbeiten Sie bereits im öffentlichen Dienst? (SBA6.1)
	Wie häufig haben Sie in Ihrer Arbeitszeit mit unternehmensbezogenen Sachverhalten zu tun? (SBA6.2)

Quelle: eigene Darstellung 2011

### 3.4.7 Nachbefragungen der Unternehmen

Dem methodischen Aufbau der Arbeit entsprechend wurden die Online-Befragungen der Unternehmen durch anschließende *Telefoninterviews zur qualitativen Nachbefragung* (S. 101) ergänzt. Die Fragen, Antwortkategorien und Skalen wurden jeweils der spezifischen Kommunikationssituation im Telefoninterview angepasst (DIEKMANN 2004: 433), ohne jedoch dabei die Vergleichbarkeit der Befragungen zu gefährden. Für das durchzuführende Interview stand entgegen der von DIEKMANN (2004: 433-434) dargestellten komplexen Frage- und Skalentechniken die Einfachheit für den Befragten im Vordergrund. Dieser Maxime folgend wurden die Ergebnisse der quantitativen Online-Erhebungen nach Erkenntnislücken überprüft, um diese später als offenes Leitfadengespräch nach SCHNELL ET AL. (1999: 355-356) zu konzipieren. Demnach stellt die telefonische Interviewbefragung keine losgelöste Analyse dar, sondern ist im Sinne der *Forschungskonzeption im Mixed-Methods-Design* (S. 82) den quantitativen Forschungsergebnissen als qualitative Ergänzungsanalyse nachgestellt (a.a.O.: 355).

Die Inhalte der telefonischen Nachbefragungen (vgl. *Anlage-29*, S. 289) wurden einfach strukturiert. Neben einer thematischen Einführung als Begrüßung und der Einwilligung zum Interviewmitschnitt bezog sich die erste offene Frage auf den Kontakt und die Unterstützung des Unternehmens durch die Stadtverwaltung. Die zweite offene Fragestellung betraf Potenziale zur Steigerung der Standortattraktivität. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt auf Basis der angefertigten Interviewtransskripte und wird sukzessive problemzentriert in die Ergebnisdarstellung der Fremd- und Selbstbildanalysen eingebunden.

In untenstehender Tabelle ist eine Übersicht der Leitfragen und der abhängig von der Interviewsituation eingebundenen Hilfsfragen sowie der sogenannten „Erholungsfrage“ während des Interviews aufgeführt (DIEKMANN 2004: 450-451; SCHNELL ET AL. 1999: 355). Alle erfolgreichen Telefoninterviews wurden nach MAYRING (2002: 89-91) durch die Interviewer vollständig transkribiert (vgl. *Anlage-57*, S. 313). Hierdurch wurde die Aufarbeitung als strukturierende Inhaltsanalyse möglich (a.a.O.: 115). Die entsprechenden Erkenntnisse aus den Interviews sind in der nachfolgenden Ergebnisdarstellung eingeflochten. Zur Illustration der wesentlichsten Aussagen werden markante, typische und verdeutlichende Gesprächsfragmente aufgeführt, die im jeweiligen Zusammenhang zentrale Ankerbeispiele für zahlreiche ähnlich lautende Aussagen darstellen (SCHNELL ET AL. 1999: 357; MAYRING 2002: 117-121).

Tabelle 23: Übersicht der Interviewleitfragen

Telefonische Nachbefragung der Unternehmen (FBA)	
<b>Einstieg</b>	
Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?	
<b>Leitfrage 1</b>	
<b>1.1</b>	<b>Wie schätzen Sie den Kontakt und auch die Unterstützung von Unternehmen durch Ihre Stadtverwaltung ein?</b>
<b>Hilfsfragen zur 1. Leitfrage</b>	
1.1.1	Welche Erwartungen stellen Sie an eine „unternehmerfreundliche Verwaltung“?
1.1.2	Welche Kriterien muss eine Stadtverwaltung erfüllen, um als „unternehmerfreundlich“ zu gelten? Was sind Schlüsselfaktoren?
1.1.3	Welche Rolle spielt die Stadtverwaltung für Ihren Wirtschaftsstandort?
1.1.4	Unterscheiden Sie die Dienstleistungen der Wirtschaftsförderung von Dienstleistungen der Stadtverwaltung oder anderer Verwaltungen?
1.1.5	Was sollten Verwaltung und Wirtschaftsförderung konkret tun, um den Wirtschaftsstandort zu verbessern?
<b>„Erholungsfrage“</b>	
1.2	Kennen Sie das Angebot des so genannten „einheitlichen Ansprechpartners“ in Ihrer Kommune? Wenn „Ja“: Wurde das Angebot genutzt und wie zufrieden waren Sie?
<b>Leitfrage 2</b>	
2.1	Was müsste aus Ihrer Sicht die Verwaltung oder Wirtschaftsförderung tun, um die Stadt für Unternehmen attraktiver zu machen?
<b>Hilfsfragen zur 2. Leitfrage</b>	
2.1.1	Wie beurteilen Sie die Unterstützung Ihres Unternehmens durch die Stadtverwaltung?
2.1.2	Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort insgesamt?
2.1.3	Wo sehen Sie die besonderen Schwächen Ihres Standortes?
2.1.4	Wo sehen Sie die besonderen Stärken Ihres Standortes?
<b>Statistische Frage</b>	
2.2	Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? (Kategorienauswahl analog zur schriftlichen Unternehmensbefragung)

Quelle: eigene Darstellung 2011



---

## 4 Ergebnisse der Fremd- und Selbstbildanalysen

Entsprechend der dargestellten thematischen Strukturierung aller Evaluationsinhalte (S. 130) werden die Ergebnisse der Fremd- und Selbstbildanalysen in den folgenden Themenkomplexen aufgearbeitet:

- *Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung* (ab S. 144),
- *Verwaltungsservice als Standortmerkmal* (ab S. 158),
- *Aspekte der inneren Verwaltung* (ab S. 197),
- *Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderung* (ab S. 218).

Des Weiteren werden entsprechende *Schlussfolgerungen* (S. 244) gezogen, um die Ergebnisse für eine künftige Auseinandersetzung zusammenzufassen.

**Hinweis:** Die durchgeführten empirischen Erhebungen erbrachten sehr viele Detailaussagen von über 2.600 Befragungsteilnehmern. Diese Teilnehmerzahl hat die Erwartungen der ursprünglichen Forschungskonzeption bei weitem übertroffen. Aus Gründen des begrenzten Umfangs der vorliegenden Ausarbeitung sind nicht alle Details vollständig aufgeführt beziehungsweise erläutert. Für eine nähere Betrachtung und vor allem für eine weitere wissenschaftliche Bearbeitung des empirischen Materials sind deshalb zwingend die strukturiert aufgearbeiteten Grunddaten im umfangreichen Anhang dieser Arbeit zu beachten (vgl. *Verzeichnis der Anhänge*, S. 263). Ein Beispiel für spätere Untersuchungen, die nicht mit der vorliegenden Forschungs-idee harmonieren, veranschaulicht die nachfolgend gezeigte Bewertung von Standortfaktoren durch die Unternehmen und die dabei erfasste niedrige Wertigkeit des Kriteriums „Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen“ im Standortfaktorengefüge (siehe *Tabelle 24*, S. 145). Gleiches gilt für die Feststellung, dass die Unternehmen die Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur einen Rang wichtiger als die örtliche Verkehrslage bewerten. Hier sind unter anderem Verschiebungen in der Bedeutung klassischer Standortfaktoren zu beobachten, dessen Ursachendarstellung ebenfalls interessante Erkenntnisse verspricht (vgl. hierzu näher SALMEN 2001: 47, 68; HAUG 2004: 93-96).

Diese Beispiele zeigen, dass aus der empirischen Detailfülle nur das zielführendste Material für die Bearbeitung der Forschungsfrage herangezogen werden konnte. Für das selbstständige Vertiefen und für eine weitere Bearbeitung der Ergebnisse aus dem Anhang wurden deshalb die Methodik und die Durchführung der Fremdbild-Selbstbildanalysen umfassend und akribisch dargestellt. Hierzu dienen die Erläuterungen in den Abschnitten *Anlage der Fremdbild-Selbstbildanalysen* (S. 91) und *Durchführung, Beteiligung und Repräsentativität* (S. 103).

## 4.1 Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung

### 4.1.1 Relevanz der öffentlichen Verwaltung zu anderen Standortfaktoren

Zur Untersuchung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor wurde im Abschnitt *Funktionierender Staat als Grundlage wirtschaftlicher Aktivität* (S. 61) theoretisch die **Relevanz des „Services der Stadtverwaltung“** aus Sicht der Unternehmer im Vergleich zu klassischen Standortfaktoren in den Blick genommen.

Um die untersuchten Stadtverwaltungen und kommunalen Wirtschaftsförderungen im Verhältnis zu jenen klassischen Standortfaktoren für Unternehmen einordnen zu können, erhielten die befragten Unternehmen eine Liste von Faktoren zur vergleichenden Bewertung. Hierbei wurden die Unternehmen um eine Einschätzung der subjektiven Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort und um eine Bewertung der subjektiven Zufriedenheit hinsichtlich des jeweiligen Kriteriums am untersuchten Standort gebeten. Zu den geprüften Kriterien zählten vorwiegend unternehmensbezogene und unternehmensnahe Standortfaktoren in Anlehnung an GRABOW ET AL. (1995b: 65-69) sowie die besonderen Oberkriterien „Service der Stadtverwaltung“ und „Service der Wirtschaftsförderung“<sup>56</sup>. Zusammenfassend ergab sich folgende Liste aus klassischen harten und weichen Faktoren:

- Verkehrslage,
- Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften,
- Aus- und Weiterbildungsangebote,
- Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen,
- Nähe zu Lieferanten & Kunden,
- Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.),
- Nähe zu Hochschulen,
- Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur,
- Höhe der Gewerbesteuer,
- Service der Stadtverwaltung,
- Service der Wirtschaftsförderung,
- Image der Stadt.

Die in Tabelle 24 dargestellten Ergebnisse zur Bewertung der Wichtigkeit jener Standortfaktoren zeigen, dass der Faktor „Service der Stadtverwaltung“ mit einem Rang 6 von 12 ( $R_{G_W}$ ) als bedeutend erachtet wird. Neben der tatsächlichen Rangstufe ist auch die Häufigkeitsangabe zur Wichtigkeit interessant: 81,5% der bewertenden Unternehmen stufen den Service der Stadtverwaltung als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ für den Wirtschaftsstandort ein.

---

<sup>56</sup> Zur Auswertung des Faktors „Service der Wirtschaftsförderung“ siehe Abschnitt *Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderung*, S. 213.

Tabelle 24: FBA: Bewertung der Wichtigkeit von Standortfaktoren

Vorfrage: Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium? (FBA: Frage 1.2b)										
Standortfaktoren	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	$\bar{x}_{(1-4)}$	Rg <sub>W</sub>	s	k.A.	n	
Verkehrslage	52,9%	40,1%	6,5%	0,5%	1,55	<b>3</b>	0,64	8	1.161	
Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften	60,2%	35,9%	3,6%	0,2%	1,44	<b>1</b>	0,57	17	1.152	
Aus- und Weiterbildungsangebote	25,3%	56,1%	17,6%	1,0%	1,94	<b>7</b>	0,68	60	1.109	
Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen	28,7%	48,9%	19,1%	3,2%	1,97	<b>11</b>	0,78	129	1.040	
Nähe zu Lieferanten & Kunden	35,9%	43,0%	17,7%	3,4%	1,89	<b>5</b>	0,81	49	1.120	
Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.)	29,2%	50,0%	17,8%	3,1%	1,95	<b>9</b>	0,77	90	1.079	
Nähe zu Hochschulen	21,1%	40,4%	34,3%	4,2%	2,22	<b>12</b>	0,82	57	1.112	
Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur	55,7%	34,6%	9,2%	0,5%	1,54	<b>2</b>	0,68	33	1.136	
Höhe der Gewerbesteuer	37,1%	45,9%	14,3%	2,8%	1,83	<b>4</b>	0,77	138	1.031	
Service der Stadtverwaltung	29,0%	52,5%	17,8%	0,8%	1,90	<b>6</b>	0,70	88	1.081	
Service der Wirtschaftsförderung	25,9%	54,1%	18,3%	1,8%	1,96	<b>10</b>	0,72	161	1.008	
Image der Stadt	31,9%	44,9%	20,0%	3,1%	1,94	<b>7</b>	0,80	26	1.143	
<b>N = 1.169</b>										

Quelle: eigene Erhebung 2010

Für die Bewertung der Wichtigkeit zeigt obenstehende Tabelle alle abgefragten Faktoren als Gesamtauswertung. Dabei werden diejenigen Kriterien, die für die vorliegenden Untersuchungen im Fokus stehen, in **grüner Markierung** hervorgehoben. Die Darstellung des Standortfaktors „Service der Wirtschaftsförderung“ erfolgt im Abschnitt *Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderung* (S. 218).

Auch eine interkommunale Überprüfung von Bewertungsdifferenzen ergibt ein ähnliches Bild. In der Einzelauswertung aller Standortfaktoren nach Teilnehmerstadt liegt die Standardabweichung beim Service der Stadtverwaltung im interkommunalen Vergleich bei 0,05 (Skalierung 1–4, sehr wichtig - unwichtig). Das heißt, alle Bewertungen streuen nur sehr wenig um den Mittelwert von  $\bar{x} = 1,9$  (wichtig); der Service einer Stadtverwaltung wird also an allen Standorten gleichermaßen als bedeutend eingeschätzt. Auch die Rangwertungen der Wichtigkeit zwischen den untersuchten Standorten weichen nicht überdurchschnittlich voneinander ab (vgl. *Anlage-6*, S. 273). Ein Ankerbeispiel (vgl. MAYRING 2002: 117-121) aus den telefonischen Interviews verdeutlicht die Wahrnehmung der Unternehmen:

*Die Verwaltung spielt schon eine große Rolle [für den Wirtschaftsstandort], weil die Stadt ja verschiedene Dinge ins Rollen bringen muss und*

*Genehmigungen erteilen muss. Dadurch spielt sie schon eine relativ große Rolle. Sie macht bei Standortentscheidungen vielleicht 40% aus.*

(Interview\_Code-Nr. 7.48; 51-250 Mitarbeiter)

Durch diese erste Analyse zur Standortrelevanz des Services öffentlicher Verwaltungen im Verhältnis zu anderen Standortfaktoren kann Folgendes zusammenfassend festgehalten werden:



Der Service der Stadtverwaltung wird von den befragten Unternehmen standortunabhängig als ein wichtiger Faktor für den Wirtschaftsstandort angesehen.

Darüber hinaus wurde zur Überprüfung der Zufriedenheit mit dem Verwaltungsservice ein **Abgleich der Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Standortfaktor „Service der Stadtverwaltung“ und der beurteilten Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort** vorgenommen. Dementsprechend erfolgte zu jedem Kriterium auch die Abfrage zur subjektiven Zufriedenheit am Standort (vgl. *Anlage-2*, S. 269). Hierzu bewerteten die Unternehmen die örtlichen Begebenheiten eines jeden vorgegebenen Standortfaktors zusätzlich mit einer Schulnote (1–6). Durch diese Erhebung stellte sich heraus, dass der Service der Stadtverwaltung in den Teilnehmerstädten neben der Höhe der Gewerbesteuer (Rang 12) am mangelhaftesten bewertet wurde (Rang 11 von 12), wie nachfolgende Tabelle zeigt. Dieses Ergebnis ist auch standortübergreifend verallgemeinerbar, da die Standardabweichung hierzu den zweitniedrigsten Wert im interkommunalen Städtevergleich erreicht,  $s = 0,66$  (vgl. *Anlage-2*, S. 269). Insbesondere kleinere Unternehmen haben in den Interviews überdurchschnittlich häufig unzureichende Serviceerfahrungen beklagt:

*Also grundsätzlich hat sich die Bürgernähe in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gesteigert. Nach wie vor ist es aber eine Obrigkeit, die letztendlich selbstherrlich entscheidet und auf die Belange speziell von kleineren Dienstleistern oder Handwerkern, wie wir es sind, wenig eingeht.*

(Interview\_Code-Nr. 1.16; 5-10 Mitarbeiter)

Im Gegensatz hierzu gaben größere Unternehmen häufiger an, dass sie feste Ansprechpartner in den kommunalen Institutionen haben, die zum Teil auch fachübergreifende Verwaltungsverfahren betreuen.

*Man hat hier konkrete Ansprechpartner, die auch immer Zeit haben für einen, wenn man ein Problem hat. Man kriegt relativ schnell einen Gesprächstermin. Man ist offen [und] sehr bemüht, einem entgegenzukommen [und] auch wirklich herauszufinden, wo man Sorgen hat, was uns bedrückt oder was man braucht. Sie [die Verwaltung] sagt einem dann auch zu, dass das in die entsprechenden Kanäle geleitet wird. Also, wir müssen uns da um nichts*

*kümmern, das machen unsere Ansprechpartner hier,  
die sowohl bei der Wirtschaftsförderung als auch bei der  
Stadt sitzen – das ist auch so vereinbart.*

(Interview\_Code-Nr. 3.54; 251-500 Mitarbeiter)

Tabelle 25: FBA: Bewertung des Wirtschaftsstandortes nach Schulnoten

Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? (FBA: Frage 1.2a)				
Standortfaktoren	$\bar{x}_{(1-6)}$	Rg <sub>B</sub>	k.A.	n
Verkehrslage	2,26	1	8	1.161
Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften	3,02	9	17	1.152
Aus- und Weiterbildungsangebote	2,77	6	60	1.109
Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen	3,05	10	129	1.040
Nähe zu Lieferanten & Kunden	2,54	5	49	1.120
Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.)	2,45	3	90	1.079
Nähe zu Hochschulen	2,33	2	57	1.112
Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur	2,53	4	33	1.136
Höhe der Gewerbesteuer	3,53	12	138	1.031
Service der Stadtverwaltung	3,13	11	88	1.081
Service der Wirtschaftsförderung	2,99	7	161	1.008
Image der Stadt	3,00	8	26	1.143
<b>N = 1.169</b>				

Quelle: eigene Erhebung 2010

Für eine ganzheitliche Betrachtung der bewerteten Standortkriterien lohnt eine Gegenüberstellung der ermittelten Wichtigkeit der Standortfaktoren für den Wirtschaftsstandort mit der tatsächlichen Zufriedenheit beziehungsweise mit der Schulnotenbewertung. Faktoren mit einem besseren Rang in der Standortbewertung als in der Einschätzung der Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort zeugen von einer angemessenen beziehungsweise überdurchschnittlichen Zufriedenheit der Unternehmen mit dem jeweiligen Zustand am Wirtschaftsstandort. Wird jedoch für einen Standortfaktor eine im Rang höhere Wichtigkeit ermittelt, als die tatsächliche Bewertung der örtlichen Gegebenheiten ausfällt, so ist hier von einer negativen Zufriedenheit der Unternehmen mit dem jeweiligen Standortfaktor auszugehen.

Die folgende Tabelle zeigt einen Rangvergleich der Wichtigkeit (Rg<sub>W</sub>) und der Bewertung (Rg<sub>B</sub>) aller abgefragten Standortfaktoren sowie deren jeweilige Diskrepanzen (Rg<sub>W</sub> Δ Rg<sub>B</sub>). Die Auswertung des Standortfaktors „Service der Wirtschaftsförderung“ wird im Abschnitt *Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderung* (S. 218) ausführlich beurteilt.

Tabelle 26: FBA: Gegenüberstellung der Bewertung und Wichtigkeit von Standortfaktoren

Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium? (FBA: Frage 1.2a/b)							
Standortfaktoren	Bewertung Schulnoten (1–6)		Wichtigkeit sehr wichtig-unwichtig (1–4)		Gesamt		
	$\bar{x}$	Rg <sub>B</sub>	$\bar{x}$	Rg <sub>W</sub>	Rg <sub>W</sub> Δ Rg <sub>B</sub>	k.A.	n
Verkehrslage	1,26	1	1,55	3	+2	8	1.161
Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften	2,02	9	1,44	1	-8	17	1.152
Aus- und Weiterbildungsangebote	1,77	6	1,94	7	+1	60	1.109
Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen	2,05	10	1,97	11	+1	129	1.040
Nähe zu Lieferanten & Kunden	1,54	5	1,89	5	+0	49	1.120
Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.)	1,45	3	1,95	9	+6	90	1.079
Nähe zu Hochschulen	1,33	2	2,22	12	+10	57	1.112
Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur	1,53	4	1,54	2	-2	33	1.136
Höhe der Gewerbesteuer	2,53	12	1,83	4	-8	138	1.031
Service der Stadtverwaltung	2,13	11	1,90	6	-5	88	1.081
Service der Wirtschaftsförderung	1,99	7	1,96	10	+3	161	1.008
Image der Stadt	2,00	8	1,94	7	-1	26	1.143
<b>N = 1.169</b>							

Quelle: eigene Erhebung 2010

Durch diese Analyse wird eine deutlich negative Diskrepanz zwischen der örtlichen Bewertung des Verwaltungsservices (Rg<sub>B</sub> = 11 von 12) und seiner Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort (Rg<sub>W</sub> = 6 von 12) erkennbar. Wie die Aufschlüsselung in Tabelle 26 zeigt, stellt der Standortfaktor „Service der Stadtverwaltung“ mit einer negativen Diskrepanz von fünf Rängen den drittwichtigsten Unzufriedenheitsfaktor für die Unternehmen dar. Lediglich die Höhe der Gewerbesteuer und die Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte zeigen mit einer jeweiligen Abweichung von minus acht Rängen eine noch deutlichere Negativbilanz der Standortzufriedenheit.

Für den Abgleich der Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Standortfaktor „Service der Stadtverwaltung“ und der beurteilten Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort bedeutet dies:



Die Bewertung des Services der Stadtverwaltungen ist erkennbar negativer als die tatsächliche Bedeutung für die Unternehmen. Im Verhältnis zur Standortbedeutung anderer Faktoren wird hier eine besonders große Unzufriedenheit mit dem Verwaltungsservice deutlich.

Die vorgegebene Liste der Standortfaktoren konnte darüber hinaus durch ein Freifeld für sonstige Angaben ergänzt werden. Unter den 100 gültigen Angaben (vgl. *Anlage-3*, S. 270) wird bereits ein Schwerpunkt deutlich: Während als positive Ergänzungen in den Schulnoten 1 & 2 ( $n=25$ ) lediglich vier Mal verwaltungsbezogene Aspekte benannt werden, sind es in den Schulnoten 3 & 4 ( $n=23$ ) sechs Angaben und in den Schulnoten 5 & 6 ( $n=52$ ) insgesamt 30 Nennungen mit negativem Bezug zu Leistungsaspekten der Standortverwaltung. Im Sinne einer qualitativen Inhaltsauswertung wurden als „verwaltungsbezogene Aspekte“ Aussagen gezählt, die einen Bezug zu Aufgaben und Leistungen der Stadtverwaltungen haben. Ankerbeispiele hierfür sind Aussagen wie: „gewerbefeindliche Stadtverwaltung“, „Unterstützung und Wertschätzung der Unternehmen“ oder auch „Unter Service versteht die Stadtverwaltung, wie kann man maximal den Bürger verärgern und gegen ihn arbeiten“. Die Angaben deuten auf eine tendenziell negative Einschätzung der Verwaltungsleistungen am jeweiligen Wirtschaftsstandort hin.

#### 4.1.2 Perspektivenvergleich zum Faktor Verwaltungsservice

In diesem Zusammenhang ist die Gegenperspektive der öffentlichen Verwaltung von besonderem Interesse. Wie bereits in der Darlegung der *Evaluationseinhalte* (S. 130) erarbeitet, bestand das Ziel in der Klärung, welche **Unterschiede in der Bewertung des örtlichen Verwaltungsservices als Standortfaktor** zwischen der Stadtverwaltung und den Unternehmen als Akteure am jeweiligen Wirtschaftsstandort wahrgenommen werden.

Hierzu wird eine Fallauswertung je Wirtschaftsstandort vorgenommen. Ein besonderes Interesse liegt dabei auf der Differenz zwischen der Bewertung durch die Unternehmen und der Selbstbewertung durch die zuständige Stadtverwaltung ( $\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}}$ ). Zu dieser Frage wurde beiden Standortakteuren eine identische Liste der Standortfaktoren zur Beantwortung bereitgestellt. Bei der Bewertung dieser Kriterien kann jedoch nicht von beiden Akteuren die gleiche „Marktkennntnis“ am Wirtschaftsstandort, zum Beispiel in der Bewertung des Faktors „Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen“, vorausgesetzt werden. Die identische Liste diente daher lediglich zur Vermeidung von Antwortverzerrungen aufgrund einer unterschiedlichen Kriterienfolge und –auswahl.

Für die vorliegende Auswertung wurde im Sinne der Fremdbild-Selbstbildanalyse nur das Untersuchungskriterium „Service der Stadtverwaltung“ gegenübergestellt, weil hier beide Akteure an der Beziehung gleichermaßen teilhaben und somit von einem gleichen Beurteilungsstand ausgegangen werden kann. Ferner wurde dieses Kriterium keinem interkommunalen Vergleich unterzogen, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Probanden interkommunal gleiche qualitative Bewertungsmaßstäbe zugrunde legen. Eine alleinige Schulnotenbewertung von Standortkriterien

ist ohne eine vorherige Definition von vergleichbaren Qualitätskriterien oder eine qualitative Befragung zu den Bewertungsgründen mit Vorsicht zu interpretieren, da die örtlichen Akteure in der Regel über keine Kenntnisse zu den Standortbedingungen in anderen Kommunen verfügen. Diese objektive Vergleichbarkeit ist jedoch Bedingung für eine methodisch korrekte interkommunale Gegenüberstellung der Ergebnisse. Beispielsweise könnte ein Unternehmer, der seinen Standort mit der Schulnote sechs (ungenügend) bewertet, nach einer Standortverlagerung bemerken, dass die Probleme andernorts noch drastischer auftreten und deshalb die Beurteilung des ursprünglichen Standorts nun mit einer besseren Schulnote neu zu bewerten wäre.

Tabelle 27: FBA/SBA: Bewertung und Wichtigkeit von Verwaltungsservices (IK)

Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium? (FBA: Frage 1.2a/b, hier nur Kriterium „Service der Stadtverwaltung“)						
Service der Stadtverwaltung	Bewertung Schulnoten (1–6)			Wichtigkeit sehr wichtig-unwichtig (1–4)		
	$\bar{x}_{\text{Unt}}$	$\bar{x}_{\text{Vw}}$	$\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}}$	$\bar{x}_{\text{Unt}}$	$\bar{x}_{\text{Vw}}$	$\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}}$
Esslingen	2,97	2,22	<b>+0,75</b>	1,86	1,86	<b>+0,00</b>
Kaiserslautern	3,11	2,36	<b>+0,75</b>	1,97	1,91	<b>+0,06</b>
Rheine	3,01	2,33	<b>+0,68</b>	1,92	1,88	<b>+0,04</b>
Schwerin	3,30	2,54	<b>+0,76</b>	1,85	1,83	<b>+0,02</b>
Siegen	3,07	2,58	<b>+0,49</b>	1,94	1,84	<b>+0,10</b>
Witten	3,38	2,72	<b>+0,66</b>	1,82	1,81	<b>+0,01</b>
Worms	3,01	2,32	<b>+0,69</b>	1,89	1,81	<b>+0,08</b>
Würzburg	3,21	2,46	<b>+0,75</b>	1,95	1,88	<b>+0,08</b>
$\bar{x}$	<b>3,13</b>	<b>2,46</b>	<b>+0,67</b>	<b>1,90</b>	<b>1,85</b>	<b>+0,05</b>
k.A.	88	84		88	84	
n	1.081	1.146		1.081	1.146	

Quelle: eigene Erhebung 2010

Aus diesem Grund sind daher hauptsächlich die Bewertungsdifferenzen innerhalb der untersuchten Wirtschaftsstandorte von Interesse, weil hier die Akteure ein vergleichbares Wissen zum Bewertungsgegenstand aufweisen. Wie in obenstehender Tabelle zu sehen ist, schätzen sich in der tatsächlichen Bewertung des Verwaltungsservices die Beschäftigten aller Stadtverwaltungen zwischen +0,5 und +0,75 Schulnoten besser ein, als dies die befragten Unternehmen angeben. Entsprechend diesem Ergebnis sehen die befragten Verwaltungsbeschäftigten ihre Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort ähnlich bedeutend wie die von ihnen betreuten Unternehmen. Während im interkommunalen Gesamtvergleich die Rangauswertung zwischen Standortbedeutung und Standortzufriedenheit der Unternehmen für den Faktor „Service der Stadtverwaltung“ noch eine sehr hohe negative Diskrepanz aufzeigt, sehen die Verwaltungsbeschäftigten das Verhältnis ausgeglichen: Sowohl ihre Selbsteinschätzung der Bedeutung als auch die erwartete Zufriedenheit der Unternehmen mit



ihrem Service sehen die Beschäftigten der Kommunalverwaltung jeweils auf Rang 7 von 12. Hier ist den Verwaltungsbeschäftigten eine Fehleinschätzung in der Kundenzufriedenheit zu attestieren.

Für die Überprüfung der Bewertungsdifferenzen zwischen den Verwaltungsbeschäftigten und den Unternehmen in Bezug auf den örtlichen Verwaltungsservice als Standortmerkmal kann daher Folgendes festgehalten werden:



Im Vergleich der jeweiligen Standortakteure bewerten die Verwaltungsbeschäftigten als die Erbringer der jeweiligen Verwaltungsleistungen den eigenen Service der Stadtverwaltung besser als die Unternehmen in ihrer Rolle als Leistungsbezieher. Die Wichtigkeit der Serviceleistungen für den jeweiligen Wirtschaftsstandort wird hingegen von beiden Akteuren ähnlich eingeschätzt. Somit besteht eine negative Diskrepanz in der Bewertung des Leistungsmerkmals, nicht jedoch in der Bedeutung als Standortfaktor für die Unternehmen.

Mit dieser Einschätzung beider Akteure wird die nachfolgende Überprüfung der potenziell schädlichen Wirkung von Verwaltungshandeln an einem Wirtschaftsstandort umso bedeutsamer.

#### 4.1.3 Gefahr von Standortverlagerungen

In der theoretischen Betrachtung traditioneller *Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen* (S. 56) wurde eine Relevanz der öffentlichen Verwaltung im Standortfaktorengefüge vermutet und durch obige Untersuchungen bestätigt. Angesichts der als mangelhaft bewerteten Verwaltungsservices in den vorliegenden Standortbewertungen ergab sich die Frage, ob dauerhaft unzureichendes Verwaltungshandeln eine **Standortverlagerung von Unternehmen** bewirken kann und welche Gründe gegebenenfalls dazu führen.

In diesem Zusammenhang wurden alle Unternehmen in der Fremdbildanalyse zu ihrer Kontakterfahrung befragt, wenn diese in den letzten fünf Jahren vor dem Erhebungszeitpunkt einen Kontakt zur jeweiligen Stadtverwaltung oder kommunalen Wirtschaftsförderung gehabt hatten (87,5% / n = 1.023). Das Ergebnis hierzu fällt deutlich aus: 21,7% der befragten Unternehmen geben an, dass es wegen einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung in der Vergangenheit mindestens in Teilen Überlegungen gab, ihr Unternehmen in eine andere Kommune zu verlagern (gewertete Angaben: „ja“/„zum Teil“; vgl. Tabelle 28).

Tabelle 28: FBA: Potenzielle Unternehmensverlagerung aufgrund schlechter Unterstützung durch die lokale Verwaltung

Gab es in Ihrem Unternehmen Überlegungen, aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung Ihr Unternehmen in eine andere Kommune zu verlegen? (FBA: Frage 3.3)		
Standortverlagerung	n	in %
Ja	95	9,3%
zum Teil	127	12,4%
Nein	714	69,8%
k.A.	87	8,5%
$\Sigma$	1.023	100,0%

Quelle: eigene Erhebung 2010

Antworteten die Unternehmen mit „ja“ oder „zum Teil“, konnten sie auf freiwilliger Basis die offene Frage „Welche Gründe haben zu Ihrer Abwanderungsüberlegung geführt?“ beantworten. Hiervon machten 29,7% (n = 66) der Befragten Gebrauch. Unter den gültigen Angaben erteilten die Probanden folgende Auskünfte (mehrfach Zuordnungen pro Unternehmensangabe möglich):

- sonstige Einzelnennungen (n = 27),
- Gewerbe-/Industrieflächenpolitik (n = 17),
- fehlende Transparenz bzw. nicht nachvollziehbare Verwaltungsentscheidungen (n = 13),
- Steuer- und Abgabenlast (n = 11),
- schlechte Bearbeitungszeiten (n = 8),
- fehlende Mitbestimmung bei Änderungen von Standortgegebenheiten (n = 7),
- nachteilige Änderungen in Verkehrsführungen (n = 6),
- unzureichende Internetanbindung (n = 3).

Abhängig von der Mobilität des Unternehmens verlagert nicht jedes unzufriedene Unternehmen den Unternehmensstandort. Dies dürfte eher die Minderheit sein (vgl. *Standortwettbewerb als neue Herausforderung*, S. 62). Vielmehr wirkt sich unzulängliches Handeln der Kommunalverwaltung auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus, indem wichtige Investitionen oder Betriebsveränderungen am Unternehmensstandort nicht vollzogen werden. Ein Ankerbeispiel der Interviews beschreibt diese Problematik stellvertretend:

*Es ist nicht so, dass wir dann die Entscheidung treffen,  
in eine andere Stadt zu ziehen, wenn die Verwaltung nicht so gut ist.  
Sondern dann ist es eher so, dass wir gar nichts machen.*

(Interview\_Code-Nr. 4.18; 501-1.000 Mitarbeiter)

Die Ausführungen zeigen, dass neben harten Standortfaktoren (Flächenprobleme, Abgabenlast, Infrastrukturdefizite) auch weiche Servicefaktoren der Verwaltungsleis-

tungen genannt werden. Hierzu konnten in den offenen Angaben der Fragebögen die Merkmale Transparenz, Bearbeitungszeit und Mitbestimmung kategorisiert werden, die auch sehr häufig in den Interviews genannt wurden. Ebenso häufig werden zentrale Zuständigkeiten und Lotsenfunktionen gelobt oder bei Fehlen kritisiert:

*Wir haben bei Investitionen erlebt, dass sie uns da entgegen gekommen sind und dass sie uns Möglichkeiten aufgezeigt haben, wie man Sachen angeht.*

*Das halte ich für wichtig, dass die Stadt hilft, auch wenn es um andere Behörden geht, zum Beispiel auf Kreisebene, Landesebene. Dass versucht wird, für die Unternehmen einen Weg zu finden.*

(Interview\_Code-Nr. 5.6; 51-250 Mitarbeiter)

Wenn rund ein Fünftel der Unternehmen in den Erhebungen angibt, aufgrund dauerhaft schlechter Unterstützung der Stadtverwaltung Überlegungen zu verfolgen, den lokalen Unternehmensstandort zu verlagern, ist die Analyse zwischen den Teilnehmerstädten von besonderem Interesse. Hierdurch kann festgestellt werden, ob es sich bei der Unzufriedenheit um lokale Probleme einer einzelnen Erhebungskommune handelt und der durchschnittlich ermittelte Wert somit von Ausreißern verzerrt wird. Wie die folgende Tabelle belegt, fällt jedoch die mittlere Standardabweichung bei der gemeinsamen Betrachtung der relevanten Kriterien „ja“ und „zum Teil“ im Durchschnitt aller Teilnehmerstädte mit 5,0% eher gering aus. Die identifizierten Probleme in der Fremdbildanalyse sind demnach signifikant sowie verallgemeinerbar und kein Phänomen einzelner Erhebungskommunen.

Die Frage nach der Gefahr von Standortverlagerungen durch dauerhaft schlechte Verwaltungsunterstützung ist auf Basis dieser Erkenntnisse wie folgt zusammenzufassen:



Fast 22% der befragten Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren mit der Stadtverwaltung in Kontakt getreten waren, haben aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung über eine Verlagerung des Unternehmensstandortes konkret oder zum Teil nachgedacht. Als Gründe werden hierfür die fehlende Schaffung von lokalen Rahmenbedingungen (harte Standortfaktoren) und in nicht unerheblichem Maße schlechte Serviceleistungen durch die Verwaltungen wie Bearbeitungszeit, Mitbestimmung und die Nachvollziehbarkeit von Verwaltungsentscheidungen aufgeführt (weiche Standortfaktoren).

Tabelle 29 FBA: Potenzielle Unternehmensverlagerung aufgrund schlechter Unterstützung durch die lokale Verwaltung (IK)

Gab es in Ihrem Unternehmen Überlegungen, aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung Ihr Unternehmen in eine andere Kommune zu verlegen? (FBA Frage 3.3)										
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	s
<b>Ja</b>	4,7%	4,3%	8,0%	12,5%	11,9%	13,9%	8,3%	11,1%	9,3%	<b>3,4%</b>
<b>zum Teil</b>	16,5%	8,6%	15,3%	12,5%	6,3%	17,6%	14,6%	11,1%	12,4%	<b>3,7%</b>
$\Sigma$	21,3%	12,9%	23,4%	25,0%	18,2%	31,5%	22,9%	22,2%	21,7%	<b>5,0%</b>
<b>Nein</b>	74,0%	85,6%	62,0%	66,3%	74,8%	61,1%	65,6%	64,7%	69,8%	<b>7,8%</b>
<b>k.A.</b>	4,7%	1,4%	14,6%	8,7%	6,9%	7,4%	11,5%	13,1%	8,5%	<b>4,1%</b>
$\Sigma$ n = 1.023	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quelle: eigene Erhebung 2010

Angesichts der Bedeutung lokaler Bestandsunternehmen für die kommunale Entwicklung, zum Beispiel im Hinblick auf Steuereinnahmen (vgl. *Kommunale Finanzkrise*, S. 53), Arbeitsplätze und die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes, stellt die Erkenntnis, dass über ein Fünftel der Unternehmen eine Standortverlagerung in Erwägung ziehen, einen ernstzunehmenden Indikator zur gewachsenen Bedeutung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor dar. Auch wenn die Mobilitätskosten der Unternehmen (vgl. *Eckpunkte der Standortwahl von Unternehmen*, S. 56) zusätzlich von vielen anderen Faktoren bestimmt werden, lohnt sich ein tiefergehender Blick auf das Problemfeld der Zufriedenheit hinsichtlich der Verwaltungsunterstützung. Bezugnehmend auf die ursächliche Problematik der subjektiv fehlenden Unterstützung durch die Stadtverwaltung ist daher die Perspektive der Verwaltungsbeschäftigten ebenso von Interesse. Hierdurch kann die **Wahrnehmung der Gefahr der Standortverlagerung** örtlicher Unternehmen durch unzureichende Unterstützungsarbeit der eigenen Verwaltung überprüft werden. Zudem werden diese Ergebnisse auf mögliche **Bewertungsunterschiede zwischen den leitenden Beschäftigten und den Sachbearbeitern** untersucht.

Tabelle 30: SBA: Potenzielle Unternehmensverlagerung wg. schlechter Verwaltungsunterstützung

Glauben Sie, dass Unternehmen Ihren Standort aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung in eine andere Kommune verlegen würden? (SBA: Frage 4.4)		
Standortverlagerung	n	in %
<b>ja</b>	347	<b>28,2%</b>
<b>zum Teil</b>	612	<b>49,8%</b>
<b>nein</b>	175	<b>14,2%</b>
<b>k.A.</b>	96	<b>7,8%</b>
N	1.230	100,0%

Quelle: eigene Erhebung 2010

Im Sinne des grundsätzlichen methodischen Aufbaus der Befragungen als Fremdbild-Selbstbildanalyse wurde den Verwaltungsbeschäftigten die entsprechende Spiegelfrage zur potenziellen Standortverlagerung von Unternehmen aufgrund dauerhaft schlechter Verwaltungsunterstützung gestellt. Das Ergebnis der Antworten ist überraschend deutlich ausgeprägt: 78% der befragten Beschäftigten glauben, dass die örtlichen Unternehmen aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der eigenen Stadtverwaltung, eine Standortverlagerung in Erwägung ziehen würden. Das Ergebnis fällt damit sehr deutlich aus und zeigt ein klares Bewusstsein der Verwaltungsbeschäftigten für die Gefahr von Standortverlagerungen bei eigener ungenügender Verwaltungsunterstützung. Vor dem Hintergrund der deutlich negativen Beurteilung der eigenen Stadtverwaltung gewinnt die Prüfung von Bewertungsunterschieden zwischen leitenden Mitarbeitern und Sachbearbeitern der Stadtverwaltungen umso mehr an Bedeutung.

Tabelle 31: SBA: Unternehmensverlagerung wg. schlechter Verwaltungsunterstützung (n. Pos.)

Glauben Sie, dass Unternehmen Ihren Standort aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung in eine andere Kommune verlegen würden? (SBA: Frage 4.4)					
Standortverlagerung		Position			Gesamt
		Leitung/ Geschäftsführung	Sonstige leitende Position (z.B. Gruppenleitung)	Sachbearbeiter und weitere Mitarbeiter	
<b>ja</b>	Anzahl	23	55	269	347
	% innerhalb von Position	<b>25,0%</b>	<b>21,2%</b>	<b>30,6%</b>	<b>28,2%</b>
<b>zum Teil</b>	Anzahl	47	147	418	612
	% innerhalb von Position	<b>51,1%</b>	<b>56,8%</b>	<b>47,6%</b>	<b>49,8%</b>
<b>nein</b>	Anzahl	21	36	118	175
	% innerhalb von Position	<b>22,8%</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,4%</b>	<b>14,2%</b>
<b>k.A.</b>	Anzahl	1	21	74	96
	% innerhalb von Position	<b>1,1%</b>	<b>8,1%</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,8%</b>
<b>Σ</b>	Anzahl	92	259	879	1.230
	% innerhalb von Position	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Auswertung der erhobenen Antworten zeigt, dass sich die prozentual größten Ausprägungen je Kriterium entlang der aufsteigenden Personalhierarchie einstufen lassen. So ist die Nennung, dass Unternehmen wegen schlechter Verwaltungsleistung den Standort verlagern würden, in derjenigen Gruppe am stärksten ausgeprägt, die auch den häufigsten direkten Kontakt mit Unternehmen hat (Sachbearbeiter). Diese Auffassung scheint sich in den nächsthöheren Verantwortungspositionen innerhalb der Stadtverwaltungen abzuschwächen. Die Auffassung einer teilweisen Ge-

fahr der Standortverlagerungen tritt am häufigsten in der mittleren Leitungsebene auf (sonstige leitende Position). Die oberste Leitungsebene (Leitung / Geschäftsführung) sieht hingegen die geringste Gefahr der Standortverlagerung wegen schlechter Verwaltungsleistungen.

Angesichts dieser deutlichen Einschätzung der Verwaltungsmitarbeiter zu ihrer eigenen Standortwirkung bei der Leistungserbringung gegenüber den Unternehmen ist es wichtig zu überprüfen, ob die Selbstbilder durch lokale Einzelprobleme zwischen den untersuchten Standorten verzerrt werden. Doch die zusätzliche Auswertung nach Standorten, wie es die untenstehende Tabelle zeigt, ergibt nur eine geringe mittlere Gesamtabweichung zwischen den Teilnehmerstädten ( $\bar{x}_s = 3,7\%$ ). Auch die mittlere Standardabweichung bei der gemeinsamen Betrachtung der relevanten Kriterien „ja“ und „zum Teil“ fällt im Durchschnitt aller Teilnehmerstädte mit  $\bar{x}_s = 6,0\%$  eher gering aus. Somit ist das ausgeprägte Bewusstsein zur eigenen Leistungswirkung bei den Verwaltungsbeschäftigten nicht nur signifikant sondern auch verallgemeinerbar.

Tabelle 32: SBA: Unternehmensverlagerung wg. schlechter Verwaltungsunterstützung (IK)

Glauben Sie, dass Unternehmen Ihren Standort aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung in eine andere Kommune verlegen würden? (SBA: Frage 4.4)										
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	s
<b>ja</b>	16,4%	30,4%	29,8%	25,9%	32,8%	26,3%	28,1%	28,8%	28,2%	<b>4,6%</b>
<b>zum Teil</b>	45,2%	50,0%	49,4%	49,1%	46,9%	54,5%	50,6%	49,8%	49,8%	<b>2,5%</b>
$\Sigma$	61,6%	80,4%	79,2%	75,0%	79,7%	80,8%	78,7%	78,6%	78,0%	<b>6,0%</b>
<b>nein</b>	26,0%	15,2%	11,8%	18,1%	9,0%	10,8%	14,4%	16,1%	14,2%	<b>4,9%</b>
<b>k.A.</b>	12,3%	4,3%	9,0%	6,9%	11,3%	8,4%	6,9%	5,2%	7,8%	<b>2,6%</b>
$\Sigma$ N = 1.230	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	$\bar{x}_s = 3,7\%$	

Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Erkenntnisse über die Wahrnehmung der Gefahr von unternehmerischen Standortverlagerungen aufgrund eigener unzureichender Unterstützungsarbeit durch die lokalen Verwaltungen ergibt folgende Zusammenfassung:



Mehr als drei Viertel (78%) der Beschäftigten in den Verwaltungen erkennt mindestens zum Teil eine potenzielle Gefahr der Standortverlagerung von Unternehmen aufgrund dauerhaft schlechter Unterstützungsarbeit durch eigene Verwaltungsleistungen. Diese Einschätzung ist bei den Sachbearbeitern, also an der direkten Schnittstelle zwischen Unternehmen und Stadtverwaltungen, am stärksten ausgeprägt. Dies kann eine Folge schlechter Erfahrungen bei den direkten Kontakten zwischen den Standortakteuren sein. Je höher die Führungsebene innerhalb der Stadtverwaltung reicht, desto stärker nimmt die Wahrnehmung der Gefahr von

Standortverlagerungen lokaler Unternehmen ab. Es scheint hierbei ein strukturelles Defizit innerhalb der Stadtverwaltungen hinsichtlich der Kommunikation von Problemen in der Leistungserbringung zu bestehen, da bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt die Problemwahrnehmung stärker ausgeprägt ist als in der Leitungsebene der befragten Institutionen.

#### 4.1.4 Kernaussagen zur Standortrelevanz öffentlicher Verwaltungen

Im Abschnitt der theoretischen Grundlagen wurde die Hypothese „**Standortfaktor**“ wie folgt aufgestellt:

*Der jeweilige Service von Kommunalverwaltungen und Wirtschaftsförderungen stellt einen wichtigen Standortfaktor für Unternehmen dar.*

(Hypothese A, S. 76).

Die empirische Analyse zur Standortrelevanz von öffentlichen Kommunalverwaltungen bestätigt diese Hypothese zumindest für den ersten Teil: Der **Service der Stadtverwaltungen ist aus Sicht von Unternehmen ein wichtiger Standortfaktor**. Diese Feststellung konnte im interkommunalen Vergleich gleichermaßen beobachtet werden. Auch die befragten Beschäftigten der Kommunalverwaltungen schätzen ihre Bedeutung für den Wirtschaftsstandort ähnlich wichtig wie die Unternehmen ein.

Eine besondere Diskrepanz zeigt sich jedoch in der Zufriedenheit mit dem Service dieser Verwaltungen: Die **Unternehmen bewerten den Verwaltungsservice im interkommunalen Durchschnitt als zweitschlechteste Standortbedingung**. Das Missverhältnis zwischen der Standortbedeutung und der Standortqualität ist aus Unternehmenssicht beim Service der Stadtverwaltungen besonders groß. **Diese Einschätzung teilen die befragten Verwaltungsbeschäftigten nicht**. Aus ihrer Sicht ist der Service der Stadtverwaltung deutlich besser als in der Wahrnehmung der Unternehmen. Überdies bescheinigen die Beschäftigten dem eigenen Service ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen der vermuteten Standortbedeutung für Unternehmen und der erbrachten Qualität.

Knapp 88% der befragten Unternehmen hatten in den vergangenen fünf Jahren Kontakt mit den untersuchten Stadtverwaltungen. Die oben dargestellte Diskrepanz zwischen der Bedeutung und der Qualität der Verwaltungsleistungen schlägt sich in der Standortzufriedenheit der so urteilenden Unternehmen nieder. Rund 22% dieser Firmen geben an, aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung über eine Verlagerung des Unternehmensstandortes konkret oder zum Teil nachgedacht zu haben. Somit sind mögliche **Unternehmensverlagerungen wegen unzureichender Verwaltungsleistungen** eine reale Bedrohung für kommunale Wirtschaftsstandorte. Aber nicht alle Unternehmen sind gleichermaßen mobil und

können eine Verlagerung des Unternehmensstandortes aus rein logistischen oder betrieblichen Gründen in Erwägung ziehen (vgl. *Standortwettbewerb als neue Herausforderung*, S. 62). Es ist daher davon auszugehen, dass bei einer ausreichenden Mobilität mehr als die ermittelten 22% der örtlichen Bestandsunternehmen über eine Verlagerung ihres Standorts nachdenken würden. Dieses Ergebnis ist ein ernstzunehmender Indikator für die Bedeutung und die Wertschätzung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor. Parallel zeigen die befragten Beschäftigten in den Verwaltungen ein **ausgeprägtes Bewusstsein für die potenzielle Gefahr der Standortverlagerung** von Unternehmen aufgrund unzureichender Leistungen der eigenen Verwaltung. Dieses Bewusstsein ist am deutlichsten **bei den Sachbearbeitern in den Behörden** ausgeprägt, also an der direkten Kommunikationsschnittstelle zwischen Verwaltung und Unternehmen.

### **Zwischenfazit zur Hypothese A – „Standortfaktor“**

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse ist festzuhalten, dass die kommunale Verwaltung durch ihren Verwaltungsservice einen bedeutenden Standortfaktor für Unternehmen darstellt. Dennoch verfehlt die Servicequalität der Stadtverwaltungen den Kundenanspruch deutlich. Zudem ziehen in Folge von unzureichenden Verwaltungsleistungen über ein Fünftel der Bestandsunternehmen eine Standortverlagerung in Erwägung. Dieser potenziellen Gefahr sind sich die Beschäftigten der Stadtverwaltungen bewusst. Jedoch vermuten sie bislang keinen Missstand in der unternehmerischen Zufriedenheit mit ihrem Verwaltungsservice.

Für eine vollständige Beantwortung der Hypothese A ist eine Analyse zum „Service der Wirtschaftsförderung“ als Standortfaktor notwendig. Diese wird thematisch in Abschnitt *Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderung* (S. 218) eingebunden. Gemeinsam mit den obigen Ergebnissen wird dann eine abschließende Beantwortung der aufgestellten Hypothese A zur gemeinsamen Standortbedeutung von kommunaler Verwaltung und Wirtschaftsförderung ermöglicht.

## **4.2 Verwaltungsservice als Standortmerkmal**

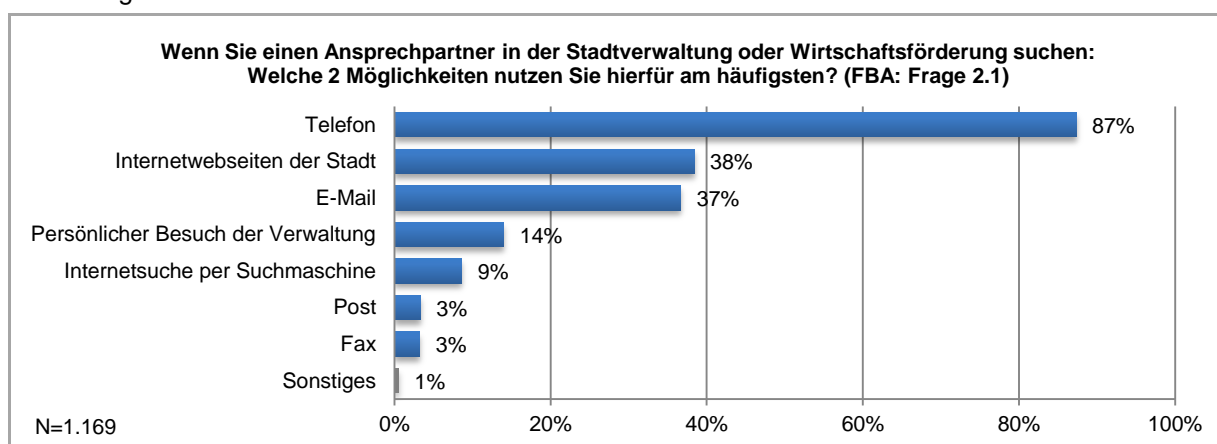
Der allgemeine Verwaltungsservice wurde zur Eingrenzung seiner standortrelevanten Determinanten wie folgt untersucht: Zum einen erfolgte eine Aufarbeitung der Aussagen zum generellen Verwaltungskontakt, um darüber hinaus Servicekriterien und deren Einschätzung analysieren zu können. Zum anderen wurden Aussagen zu beispielhaften Verwaltungsangeboten nach Unterschieden zwischen den Standortakteuren überprüft, um dadurch Merkmale des Verwaltungsservices zu validieren.



#### 4.2.1 Aussagen zum Verwaltungskontakt

Für die Untersuchung des allgemeinen Kontakts zwischen den öffentlichen Institutionen und den lokalen Unternehmen ist zunächst von Interesse, welchen **Kommunikationskanal die Unternehmen für den Kontakt zur Verwaltung** nutzen. Hierdurch kann aufgezeigt werden, welche Kommunikationsform die Unternehmen für ihren Kontakt mit der Verwaltung bevorzugen, sodass künftige Modernisierungsmaßnahmen hierauf ausgerichtet werden können. Befragt nach den zwei häufigsten Kanälen zu öffentlichen Stellen gaben die beteiligten Unternehmen mit sehr großem Abstand den persönlichen Kontakt per Telefon an (87%). Ferner stellen auch die Internetwebseiten der Stadt (38%) und die Korrespondenz per E-Mail (37%) häufig genutzte Wege zu den kommunalen Institutionen dar.

Abbildung 26: FBA: Kontaktkanal der Unternehmen zu kommunalen Stellen



Quelle: eigene Erhebung 2010

Aufgrund der Möglichkeit zur Mehrfachantwort mit maximal zwei Nennungen können hierzu weitere Analysen durchgeführt werden. Eine wichtige Frage für die Medienarbeit der Kommunen ist beispielsweise das Nutzungsverhalten von bereitgestellten Informationen über die Internetwebseiten der Verwaltungen. Unter den 449 Unternehmen, welche auf die Internetwebseiten der Stadt als Suchmöglichkeit für einen Ansprechpartner zurückgreifen, lassen sich folgende Aussagen treffen:

- 8,7% dieser Unternehmen suchen gleichermaßen per Internetsuchmaschine nach ihren Ansprechpartnern (n = 39),
- 11,4% dieser Internetbesucher geben als zweiten Kontaktkanal die Kommunikation per E-Mail an (n = 51) und
- 74,2% nutzen die Webseite der Stadt für die Suche nach einem entsprechenden Telefonkontakt (n = 333).

Damit kann die Überprüfung, welcher Kommunikationskanal durch die Unternehmen für den Kontakt zur Verwaltung genutzt wird, wie folgt zusammengefasst werden:



Die Unternehmen bevorzugen mit großer Mehrheit den telefonischen Kontakt (87%) mit öffentlichen Stellen. Es folgen ferner der Kontakt oder die Information über die Internetwebseiten der Stadt (38%) und die Kommunikation per E-Mail (37%). Der persönliche Besuch der öffentlichen Stellen folgt mit 14% der Nennungen erst an vierter Stelle. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass 74% der Unternehmen, die den Kontakt oder die Informationen über die städtischen Webseiten nutzen, dies scheinbar zur Ermittlung eines geeigneten telefonischen Ansprechpartners tätigen und weitere 11% hier einen Kontakt per E-Mail suchen.

Um in der Fremdbildanalyse die Unternehmen zur tatsächlichen Kontakterfahrung befragen zu können, wurde eine Filterfrage (vgl. S. 132) in diesen Untersuchungsteil eingebunden. Hierbei fand eine Befragung aller Unternehmen zu weiteren Kriterien des Kontakts mit den öffentlichen Stellen statt, die innerhalb der vergangenen fünf Jahre bis zum Erhebungszeitpunkt in Kontakt mit der Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung getreten waren. Dieses Merkmal traf in der Untersuchung auf 87,5% (n = 1.023) der beteiligten Unternehmen zu.

Tabelle 33: FBA: Kontakt zur Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung (IK)

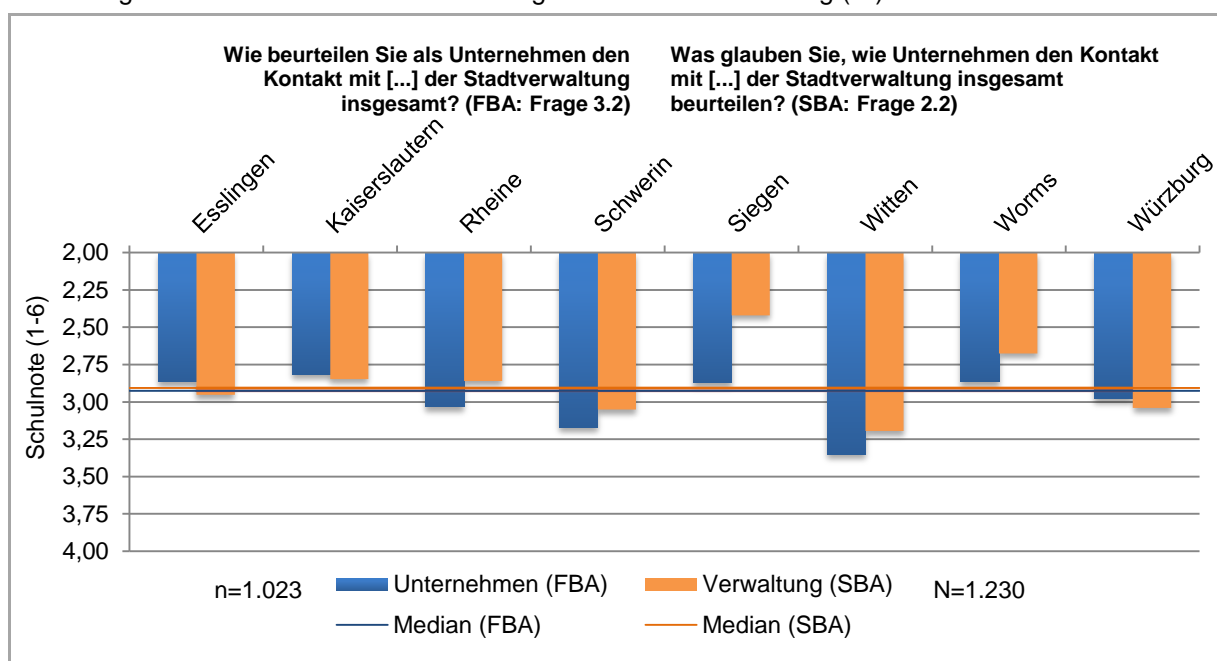
Hatten Sie in den vergangenen 5 Jahren Kontakt zur Stadtverwaltung oder Wirtschaftsförderung? (FBA: Frage 2.4)		ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	Σ / $\bar{x}$
<b>Ja</b>	Anzahl	127	139	137	104	159	108	96	153	1.023
	% innerhalb von Stadtauswahl	90,1%	90,8%	91,3%	89,7%	87,4%	76,6%	90,6%	85,0%	<b>87,5%</b>
<b>Nein</b>	Anzahl	14	14	13	12	23	33	10	27	146
	% innerhalb von Stadtauswahl	9,9%	9,2%	8,7%	10,3%	12,6%	23,4%	9,4%	15,0%	<b>12,5%</b>
<b>Σ</b>	Anzahl	141	153	150	116	182	141	106	180	1.169
	% innerhalb von Stadtauswahl	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Quelle: eigene Erhebung 2010

Die tabellarische Aufschlüsselung zeigt, dass die einbezogene Unternehmerschaft in allen Erhebungskommunen eine vergleichbare Kontakthäufigkeit zu den örtlichen Behörden aufweist. Somit konnte eine ausreichend große und nahezu gleichverteilte Gesamtzahl von 1.023 Unternehmen zu ihrer tatsächlichen Kontakterfahrung befragt werden. Zunächst wurde den Unternehmensvertretern die Frage nach der **Gesamtbeurteilung des Kontakts zur Stadtverwaltung** gestellt. Als Ergebnis ist diesbezüglich festzustellen, dass die Unternehmen den Kontakt zur Stadtverwaltung als

befriedigend ( $\bar{x} = 2,92$ ) beurteilten. In der Gegenüberstellung zum Selbstbild der Verwaltungsbeschäftigten zeigt sich eine zum Teil differenzierte Beurteilung. Zum einen schätzen die Beschäftigten der Verwaltung den Kontakt nahezu gleichwertig ein ( $\bar{x} = 2,91$ ), zum anderen schwankt jedoch diese Einschätzung im interkommunalen Vergleich. Die Abbildung 27 zeigt, dass das Verhältnis der Kontaktbewertung zwischen den Unternehmen und den Verwaltungsbeschäftigten im interkommunalen Vergleich unterschiedlich ausfällt, wenngleich die Durchschnittsnoten mit Ausnahme der Stadt Siegen nicht wesentlich voneinander abweichen.

Abbildung 27: FBA/SBA: Kontaktbewertung mit der Stadtverwaltung (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Zudem verdeutlichen die Werte in der untenstehenden Tabelle 34, dass innerhalb der Städte zwar unterschiedliche Wahrnehmungen bestehen, die Abweichungen im Mittelwert (+0,14) jedoch nicht so deutlich ausfallen wie die vergleichende Bewertung des jeweiligen Services der Stadtverwaltung als Standortfaktor (vgl. *Perspektivenvergleich zum Faktor Verwaltungsservice*, S. 149). Hier urteilten die Verwaltungsbeschäftigten noch mit einem durchschnittlichen Abstand von +0,67 Schulnoten gegenüber der Bewertung durch die lokalen Unternehmen (vgl. *Tabelle 27*, S. 150).

Die Unternehmen wurden neben der Schulnotenbewertung des Gesamtkontaktes mit der Stadtverwaltung in einem qualitativen Erhebungsteil auch um die optionale Beantwortung einer offenen Fragestellung gebeten. Dabei konnten die Probanden angeben, welche Vorgänge ihnen konkret am Kontakt mit der Stadtverwaltung gefallen oder nicht gefallen haben. Diese Möglichkeit haben jedoch lediglich 7,2% (n = 74) der Beteiligten genutzt, wodurch sich einzig eine Tendenz auf Basis einer hermeneu-

tischen Aussagenkategorisierung zusammenzufassen lässt: Positive Aussagen sind beispielsweise

- ganzheitliche Beratung/Betreuung;
- schnelle und fachliche Unterstützung der Verwaltung;
- Erreichbarkeit, konkreter Ansprechpartner, Flexibilität;
- allgemeine Freundlichkeit im Kontakt.

Negative Aussagen sind beispielsweise

- fehlendes Verständnis für unternehmerische Belange, (vermeintlich) fachliche Inkompetenz;
- verzögerte Bearbeitungsverfahren, fehlende behördeninterne Kommunikation;
- kein Ansprechpartner, mangelnde Erreichbarkeit, unflexible und langsame Terminvergabe;
- unfreundliches Auftreten der Mitarbeiter;
- politische Einflussnahme zum Nachteil der Unternehmen.

Tabelle 34: FBA/SBA: Kontaktbewertung mit der Stadtverwaltung (IK)

Wie beurteilen Sie als Unternehmen den Kontakt mit [...] der Stadtverwaltung insgesamt? (FBA: Frage 3.2)   Was glauben Sie, wie Unternehmen den Kontakt mit [...] der Stadtverwaltung insgesamt beurteilen? (SBA: Frage 2.2)			
Bewertung der Verwaltungskontaktes	Bewertung Schulnoten (1-6)		
	$\bar{x}_{\text{Unt}}$	$\bar{x}_{\text{Vw}}$	$\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}}$
Esslingen	2,87	2,95	-0,08
Kaiserslautern	2,81	2,85	-0,04
Rheine	3,03	2,86	+0,17
Schwerin	3,17	3,05	+0,12
Siegen	2,87	2,42	+0,45
Witten	3,35	3,19	+0,16
Worms	2,87	2,67	+0,20
Würzburg	2,98	3,04	-0,06
$\bar{x}$	<b>2,92</b>	<b>2,91</b>	<b>+0,01</b>
k.A.	108	225	
n	915	1.005	

Quelle: eigene Erhebung 2010

Diese Angaben wurden durch die qualitative Nachbefragung erweitert. Hierbei stellte sich heraus, dass Unternehmer sehr differenzierte Erfahrungen im Kontakt mit den kommunalen Institutionen erlebt haben:

*Der Kontakt ist befriedigend, also nicht besonders schlecht oder besonders gut. Bei der Unterstützung kommt es im Zweifelsfall auf den*

*Verwaltungsmitarbeiter an, das kann man nicht generell beurteilen. Die Wirtschaftsförderung bemüht sich schon und die Verantwortungsträger der Stadt auch, aber wenn man mit Unterabteilungen zu tun hat, ist es teilweise nicht so einfach.*

(Interview\_Code-Nr. 5.11; 11-50 Mitarbeiter)

Überdurchschnittlich häufig beklagen die Unternehmen mangelnde Zuständigkeiten und Terminabsprachen, wie folgendes Interviewzitat stellvertretend wiedergibt:

*Es werden Termine mit Unternehmern vereinbart, mit großen Unternehmern, die viele Arbeitsplätze haben und dann erfährt man im Gespräch im Amt plötzlich: "Ach es tut mir schrecklich leid, der Amtsleiter ist im Urlaub." Man schickt dann einen Sachbearbeiter und der Sachbearbeiter sagt dann: "Ja es tut mir leid, der Kollege ist nicht da und ich habe keine Entscheidungskompetenzen." Das kann nicht sein.*

(Interview\_Code-Nr. 1.19; 5-10 Mitarbeiter)

In der Zusammenfassung kann die Gesamtbeurteilung des Kontaktes zwischen Unternehmen und Stadtverwaltungen wie folgt beschrieben werden:



Die Bewertung des Verwaltungskontakts zeigt in der Gegenüberstellung zwischen Unternehmen und Verwaltungsbeschäftigten im Gesamtdurchschnitt keine Abweichung. Auf die örtliche Situation bezogen schätzen sie den Kontakt ebenfalls ähnlich ein. Die Verwaltungsbeschäftigten erwarten die Kontaktbewertung durchschnittlich nur wenig positiver, als die tatsächliche Fremdeinschätzung durch die Unternehmen ausfällt. In dieser Gegenüberstellung offenbart sich überdies eine deutlich geringere standörtliche Abweichung zwischen den befragten Akteuren als noch in der Gesamtbewertung des Service der Stadtverwaltung als Standortfaktor.



Die qualitativen Aussagen zeigen sowohl in den positiven als auch in den negativen Bewertungen eine Bedeutung der folgenden Faktoren: Verständnis für unternehmerische Belange, Bearbeitungszeiten, Erreichbarkeit und zentrale Ansprechpartner sowie Freundlichkeit des Kontakts mit der Stadtverwaltung.

Eben jene qualitativen Aussagen zur Bewertung des Verwaltungskontaktes wurden auch durch eine polarisierende Frage zu **fördernden und beeinträchtigenden Handlungsaspekten** der Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen untermauert. Mittels einer hermeneutischen Kategorisierung der Antworten zu dieser optionalen und offenen Fragestellung konnten folgende Aussagen zusammengefasst werden. Die jeweiligen Angaben werden hierfür in weiche und harte Faktoren unterteilt (vgl.

*Kategorisierung von Standortfaktoren*, S. 24), welche die befragten Unternehmen jeweils als fördernd oder als beeinträchtigend empfinden (jeweils abnehmende Merkmalsausprägungen).

Fördernde weiche Faktoren sind

- Wirtschaftsförderungsleistungen,
- schnelle/transparente Genehmigungsverfahren,
- Lotsen- und Kümmererfunktion der Wirtschaftsförderung,
- Netzwerkiniciativen.

Beeinträchtigende weiche Faktoren sind

- verschleppende Bearbeitungsverfahren, unflexible/langsame Terminvergaben,
- fehlendes Verständnis für unternehmerische Belange, unfreundlicher Kontakt,
- Bauplanungsverfahren, allgemeine Probleme mit dem Bauamt,
- intransparente/(vermeintlich) fehlerhafte Verfahrensentscheidungen,
- unzureichende Wirtschaftsförderung,
- politische Einflussnahme zum Nachteil der Unternehmen.

Fördernde harte Faktoren sind

- finanzielle Förderbedingungen.

Beeinträchtigende harte Faktoren sind

- nachteilige Standortänderungen und (Neu-)Auflagen,
- ungenügendes Gewerbe-/Industrieflächenangebot,
- Parkplatzsituation für Handwerker und Kunden,
- öffentliche Vergabe ohne regionale Einbindung,
- ungleiche/verwehrte Fördermaßnahmen.

Diese Einschätzungen konnten auch in den telefonischen Interviews immer wieder identifiziert werden. Wie die nachfolgenden Ankerbeispiele verdeutlichen, beurteilen die Unternehmen vor allem die Bearbeitungszeiten und fehlende zentrale Ansprechpartner als besonders beeinträchtigende Standortbedingungen:

*Im Prinzip sind wir [mit dem Kontakt] ganz zufrieden. Wir kriegen schon wirklich Unterstützung, wenn wir da anfragen. Es dauert nur halt manchmal sehr lange. Kurze Verwaltungswege wären wünschenswert. Die Zeit, die für die Bearbeitung in Anspruch genommen wird, ist teilweise wirklich enorm.*

(Interview\_Code-Nr. 3.45; 11-50 Mitarbeiter)

*Es müsste im Prinzip eine schnelle, klare Erreichbarkeit da sein. Mit eindeutigen Ansprechpartnern - das ist nämlich nicht immer gar so einfach.*

(Interview\_Code-Nr. 1.51; 11-50 Mitarbeiter)

Auch die Untersuchungsfrage zu besonders fördernden und beeinträchtigenden Handlungen der Stadtverwaltungen und kommunalen Wirtschaftsförderungen ergibt ein ähnliches Bild wie die qualitativen Aussagen zur Verwaltungskontaktbewertung:



Die Unternehmen beklagen als fördernde und beeinträchtigende Handlungsfaktoren der öffentlichen Akteure gleichermaßen zunächst weiche Faktoren wie vor allem Bearbeitungszeiten, Verständnis für unternehmerische Belange, Freundlichkeit und Transparenz. Einziger harter Handlungsfaktor mit unternehmensfördernder Bedeutung ist die finanzielle Förderung örtlicher Unternehmen. Gleichwohl überwiegen hier die beeinträchtigenden harten Handlungsfaktoren wie nachteilige Standortänderungen, ungenügendes Flächenangebot sowie schlechte Parkplatzsituationen für Handwerker und Kunden.

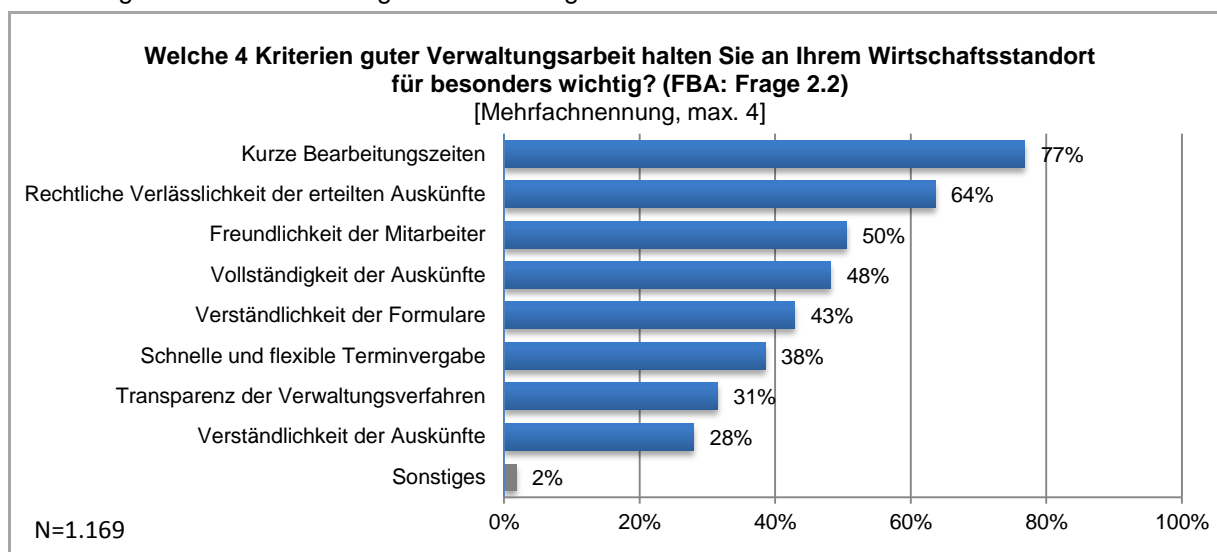
Auf Basis der Vorstudien wurden einige der oben genannten zentralen Servicekriterien wie Bearbeitungszeit, Freundlichkeit, Verständlichkeit und Transparenz auch als quantitative Abfragen in die Evaluation eingebunden. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden nachfolgend vorgestellt.

#### 4.2.2 Relevante Servicekriterien

Zur Analyse und Eingrenzung **unternehmensrelevanter Servicekriterien bei der Leistungserbringung von Verwaltungen** erfolgte in Anlehnung an bestehende Vorstudien (vgl. *Forschungsstand – Historie des Standortfaktors Verwaltung*, S. 28) eine gegenüberstellende Bewertung von möglichen Merkmalen guter Verwaltungsarbeit.

Welche Merkmale die befragten Standortakteure mit einer guten Verwaltungsarbeit verbinden, wurde in einer Mehrfachnennung überprüft. Hierzu stand eine Kriterienauswahl zur Verfügung, die auf maximal vier mögliche Nennungen beschränkt war, um in der Auswertung eine stärkere Gewichtung der Antworten erkennen zu können. Dabei konnten die Probanden aus folgenden Kriterien der allgemeinen Verwaltungsarbeit wählen: Bearbeitungszeit, Rechtssicherheit, Freundlichkeit, Vollständigkeit, jeweilige Verständlichkeit der Formulare und der Auskünfte, Terminvergabe sowie Transparenz.

Abbildung 28: FBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit



Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Erhebung bestätigt jenen zentralen Handlungsaspekt der Verwaltungsarbeit, der zuvor als fördernd oder beeinträchtigend identifiziert wurde: Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen (77%) verstehen unter guter Verwaltungsarbeit vor allem kurze Bearbeitungszeiten. Erst an zweiter Stelle geben weitere 64% der Unternehmen an, dass die rechtliche Verlässlichkeit<sup>57</sup> der erteilten Auskünfte ein wesentliches Kriterium guter Verwaltungsarbeit darstellt. Ferner zählen zu den wichtigsten vier Kriterien die Freundlichkeit der Mitarbeiter (50%) und die Vollständigkeit der Auskünfte (48%). Damit entspricht dieses Ergebnis auch den Aussagen der qualitativen Teilerhebungen in der Befragung, wie es zuvor dargestellt wurde. Auch dort gaben die Unternehmen an, auf eine schnelle Bearbeitung angewiesen zu sein und wünschten sich einen freundlichen Umgang miteinander.

In obenstehender Abbildung 28 sind die Bewertungen der weiteren Kriterien zu sehen. Unter den 21 Nennungen zur Freitextangabe unter „Sonstiges“ fielen überwiegend ähnliche Kriterien, wie sie auch die Kriterienauswahl selbst abbildet. Exemplarische Einzelnennungen umschreiben die Bewertung guter Verwaltungsarbeit mit dem Verständnis für unternehmerische Belange, der fachlichen Kompetenz sowie der zeitlichen Erreichbarkeit der Verwaltungsbeschäftigten. Alle weiteren Nennungen sind in *Anlage-9* (S. 276) aufgeführt.

Die prozentuale Verteilung der Angaben je befragten Unternehmensstandort zeigt, dass die Kriterien guter Verwaltungsarbeit sich in der Relevanz zwischen den Wirtschaftsstandorten kaum unterscheiden (vgl. Tabelle 35). Bei einer durchschnittlichen

<sup>57</sup> Anmerkung: Betrifft die teilweise Unzulässigkeit der Rechtsberatung durch öffentliche Stellen (LANDGERICHT TRIER (2000) i.V.m. STGB NRW (2001)); ferner jedoch zur Gültigkeit der Rechtsberatung und Rechtsbetreuung durch Behörden und juristische Personen des öffentlichen Rechts im Rahmen ihrer Zuständigkeit nach §8 Abs.1, Nr. 2 (Rechtsdienstleistungsgesetz).



Standardabweichung zwischen den befragten Standorten von 4,9% innerhalb der Kriteriennennungen ist davon auszugehen, dass gute Verwaltungsarbeit aus Sicht der Unternehmen unabhängig vom Wirtschaftsstandort gleichermaßen beurteilt wird. Die Untersuchungsfrage ist also folgendermaßen zu beantworten:


 Unabhängig vom Wirtschaftsstandort wird die Qualität der Verwaltungsarbeit aus Sicht der Unternehmen vor allem an den Bearbeitungszeiten und der rechtlichen Verlässlichkeit erteilter Auskünfte gemessen. Dass die rechtliche Verlässlichkeit hier erst an zweiter Stelle genannt wird, zeigt auch einen Wandel in der Wahrnehmung von Standortfaktoren: Die juristische Verlässlichkeit gehört hierzulande zum erwarteten Standard, wodurch interkommunal kein unbedingter Standortvorteil besteht, wohl aber gegenüber anderen (Rechts-)Staaten. Ferner stellen aus Sicht der Unternehmen die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Vollständigkeit der Auskünfte bei der Beurteilung wesentliche Kriterien guter Verwaltungsarbeit dar.

Tabelle 35: FBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (IK)

Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (FBA: Frage 2.2)										
Stadtauswahl	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	s
Verständlichkeit der Formulare	48%	38%	43%	34%	42%	50%	39%	47%	<b>43%</b>	<b>5,2%</b>
Transparenz der Verwaltungsverfahren	31%	31%	35%	39%	28%	29%	35%	28%	<b>31%</b>	<b>3,7%</b>
Freundlichkeit der Mitarbeiter	52%	44%	46%	44%	57%	55%	58%	48%	<b>50%</b>	<b>5,3%</b>
Kurze Bearbeitungszeiten	71%	77%	73%	84%	78%	81%	73%	78%	<b>77%</b>	<b>4,0%</b>
Vollständigkeit der Auskünfte	43%	50%	47%	45%	47%	50%	60%	47%	<b>48%</b>	<b>4,9%</b>
Schnelle und flexible Terminvergabe	43%	45%	45%	34%	30%	35%	33%	41%	<b>38%</b>	<b>5,3%</b>
Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte	58%	73%	65%	72%	63%	56%	59%	63%	<b>64%</b>	<b>5,6%</b>
Verständlichkeit der Auskünfte	35%	26%	25%	30%	31%	26%	17%	29%	<b>28%</b>	<b>5,0%</b>
N = 1.169									$\bar{x}_s = 4,9\%$	

Quelle: eigene Erhebung 2010

In der weiteren Betrachtung ist die Gegenüberstellung der Gütebewertungen unternehmensbezogener Verwaltungsarbeit durch die befragten Unternehmen einerseits und den betroffenen Verwaltungsbeschäftigten andererseits von Interesse. Hier wird vor allem untersucht, welche **Bewertungsunterschiede im Anspruch an gute Verwaltungsarbeit** bestehen.

Die folgende Tabelle 36 zeigt eine dementsprechende Gegenüberstellung, abgebildet durch Rangdifferenzen ( $Rg_{Unt} \Delta Rg_{Vw}$ ). Da die Unternehmen die Empfänger der Verwaltungsdienstleistungen sind, dient deren Kriterienbewertung in der Rangskala als Basis der Rangdifferenzen. Ist der Unterschied zum Rang der Selbsteinschätzung durch die Verwaltung negativ, so beurteilen die Verwaltungsbeschäftigten das jeweilige Kriterium der Verwaltungsarbeit weniger wichtig als die Unternehmen in ihrer Rolle als Leistungsempfänger. In diesem Fall unterschreiten sie mit ihrer Einschätzung den Kundenanspruch an gute Verwaltungsarbeit. Bei einer positiven Abweichung wird die Bedeutung des jeweiligen Kriteriums in der Verwaltungsarbeit überbewertet.

Tabelle 36: FBA/SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (n. Rg)

Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (FBA: Frage 2.2   SBA: Frage 3.1)					
	$\bar{x}_{Unt}$	$\bar{x}_{Vw}$	$Rg_{Unt}$	$Rg_{Vw}$	$Rg_{Unt} \Delta Rg_{Vw}$
<b>Kurze Bearbeitungszeiten</b>	77%	67%	1	2	<b>-1</b>
<b>Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte</b>	64%	70%	2	1	<b>+1</b>
<b>Freundlichkeit der Mitarbeiter</b>	50%	61%	3	3	<b>+0</b>
<b>Vollständigkeit der Auskünfte</b>	48%	45%	4	4	<b>+0</b>
<b>Verständlichkeit der Formulare</b>	43%	37%	5	7	<b>-2</b>
<b>Schnelle und flexible Terminvergabe</b>	38%	27%	6	8	<b>-2</b>
Transparenz der Verwaltungsverfahren	31%	41%	7	5	<b>+2</b>
<b>Verständlichkeit der Auskünfte</b>	28%	37%	8	6	<b>+2</b>
<b>N</b>	1.169	1.230			

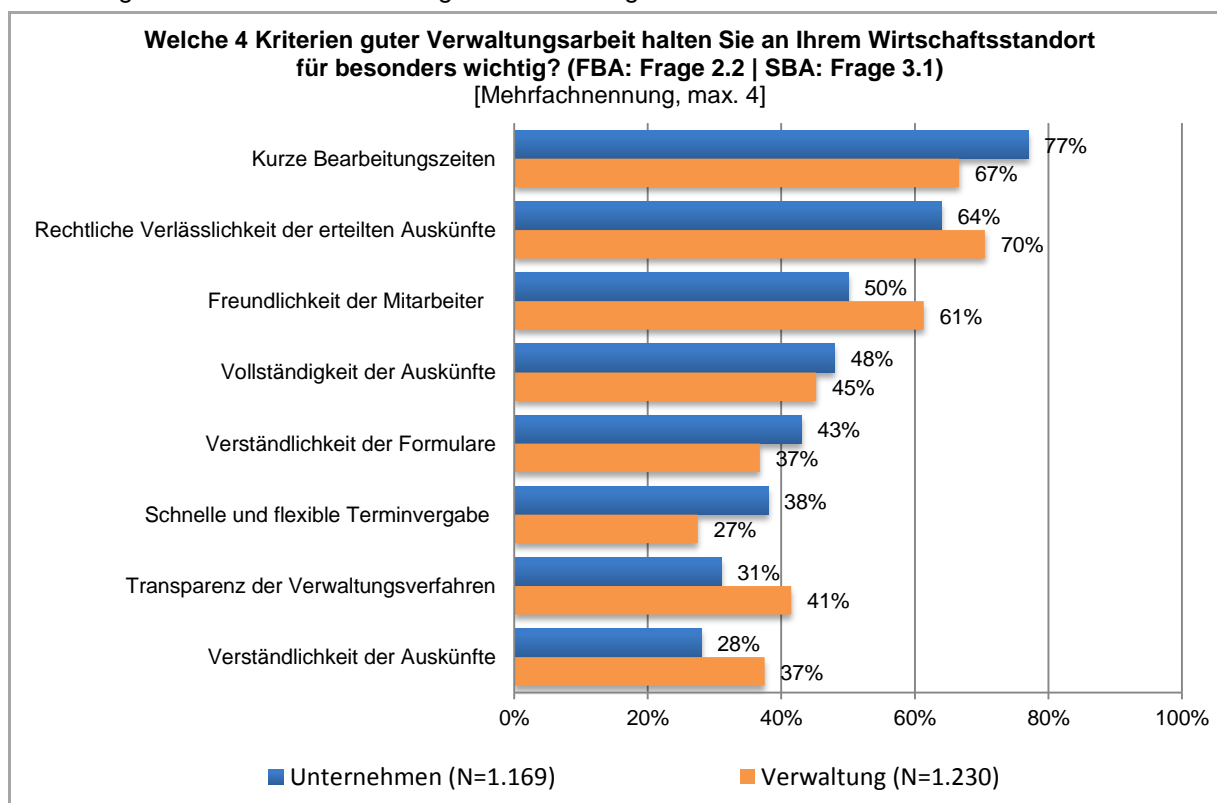
Quelle: eigene Erhebung 2010

Die größten negativen Abweichungen in der Ranganalyse bestehen in der „Verständlichkeit der Formulare“ sowie im Kriterium „schnelle und flexible Terminvergabe“. Diese Kriterien guter Verwaltungsarbeit erachten die Mitarbeiter der Verwaltungen (Leistungserbringer) mit einer Differenz von jeweils zwei Rangplätzen als weniger bedeutsam im Vergleich zu den Unternehmen, welche diese Leistung beziehen. Dagegen bewerten diese die Kriterien „Transparenz der Verwaltungsverfahren“ und die „Verständlichkeit der Auskünfte“ wiederum um zwei Rangplätze niedriger als die Beschäftigten der Verwaltung. In diesen vier Kriterien ist demnach eine Wahrnehmungsdifferenz festzustellen, auch wenn gleichzeitig festgehalten werden muss, dass diese vier Kriterien nicht zu den am häufigsten genannten Gütekriterien für die Verwaltungsarbeit gehören. Hierzu zählen wie oben genannt kurze Bearbeitungszeiten, rechtliche Verlässlichkeit, Freundlichkeit und die Vollständigkeit der Auskünfte. In diesen Qualitätskriterien besteht zwischen den Akteuren keine oder nur eine geringe Wahrnehmungsdifferenz.

Gleichzeitig muss beachtet werden, dass aufgrund der Begrenzung von maximal vier Kriteriennennungen keine falsche Schlussfolgerung gezogen wird: Diese gewichtete


Bewertung zeigt nur, dass die erstgenannten Kriterien für Unternehmen besonders wichtig sind. Der Umkehrschluss, dass alle anderen Kriterien unwichtig sind, wäre falsch. Dies verdeutlicht auch das Beispiel der Gewichtung des Kriteriums „Transparenz der Verwaltungsverfahren“. In den qualitativen Aussagen wurde dieses Merkmal von den Unternehmensvertretern häufig und intrinsisch motiviert benannt. In der methodisch gewollten Konzentration gelten jedoch eher zeitliche, inhaltliche und kommunikative Faktoren als die wichtigsten Verwaltungsmerkmale. Diese Abstufung wird bei Betrachtung der Bewertungsdifferenzen zwischen den Kriterien und zwischen den Befragungsgruppen noch deutlicher: Während unter den wichtigsten drei Faktoren bei den Verwaltungsbeschäftigten mit einem Gesamtabstand von 9% kaum Bewertungsdifferenzen erkennbar sind (vgl. auch Tabelle 36), ist der Abstand bei den Unternehmen mit 27% zwischen Rang 1 und Rang 3 deutlich größer. Hierbei werden vor allem die Faktoren „kurze Bearbeitungszeit“ (Rang 1: 77%) und „rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte“ (Rang 2: 64%) mit einer großen Differenz zum nachfolgenden drittplatzierten Kriterium bewertet (Freundlichkeit der Mitarbeiter; Rang 3: 50%). Dies zeigt, dass trotz minimaler Rangdifferenzen die Kriterien „kurze Bearbeitungszeit“ und „rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte“ für die Unternehmen offensichtlich von noch größerer Bedeutung sind als es die bloßen Rangskalen offenbaren.

Abbildung 29: FBA/SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit



Quelle: eigene Datenerhebung 2010

Die Bewertungen der Kriterien guter Verwaltungsarbeit sind nach den dargestellten Erkenntnissen wie folgt zusammenzufassen:

 Zu den wichtigsten Kriterien guter Verwaltungsarbeit zählen Unternehmen und Verwaltungsbeschäftigte gleichermaßen eine kurze Bearbeitungszeit, die rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte sowie die Freundlichkeit der Mitarbeiter in der Verwaltung. Die Unternehmen messen jedoch einer kurzen Bearbeitungszeit mit Abstand die größte Bedeutung bei. Dieser Qualitätsanspruch wird durch die Beschäftigten der Verwaltungen im Verhältnis zu anderen Servicekriterien undifferenzierter und auch erst als zweitwichtigstes Kriterium erachtet. Wie es auch aus fachlicher Perspektive in einem funktionierendem Rechtsstaat zu erwarten ist, stellt die rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte für die Verwaltungsbeschäftigten das wichtigste Merkmal ihrer Arbeit dar.

Neben den bisher betrachteten Rangbewertungen zu Servicekriterien der Verwaltungsarbeit sind auch die Bewertungsunterschiede zwischen den Mitarbeiterpositionen relevant. Durch diese Überprüfung können mögliche Wahrnehmungsprobleme innerhalb der Verwaltungen identifiziert werden. In der Auswertung zeigen sich seitens der Verwaltungsbeschäftigten auffällige Differenzen zur Unternehmensperspektive in der Bewertung der Gütekriterien „Verständlichkeit der Formulare“, „schnelle und flexible Terminvergabe“ sowie der „Transparenz der Verwaltungsfahren“.

Tabelle 37: SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (n. Rg. & Pos.)

Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (SBA: Frage 3.2   FBA: Frage 2.2)							
	Ltg. in %	Rg <sub>VW</sub>	leitende Pos. in %	Rg <sub>VW</sub>	Sachbe- arbeiter in %	Rg <sub>VW</sub>	Rg <sub>Unt</sub>
Kurze Bearbeitungszeiten	75%	2	73%	2	64%	2	1
Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte	76%	1	78%	1	68%	1	2
Freundlichkeit der Mitarbeiter	59%	3	61%	3	62%	3	3
Vollständigkeit der Auskünfte	41%	5	42%	5	47%	4	4
Verständlichkeit der Formulare	16%	8	24%	8	43%	5	5
Schnelle und flexible Terminvergabe	41%	6	32%	6	25%	8	6
Transparenz der Verwaltungsverfahren	50%	4	47%	4	39%	7	7
Verständlichkeit der Auskünfte	28%	7	30%	7	41%	6	8
	n = 92		n = 259		n = 879		N = 1.169

Quelle: eigene Erhebung 2010

Markant ist hierbei die sehr praxisnahe Einschätzung der Sachbearbeiter in den Verwaltungen. Diese bewerten die Gütekriterien bis auf wenige geringe Abweichungen gleichermaßen wie die Unternehmen. Leitende Mitarbeiter sehen in der Verständlichkeit von Formularen eine geringere Bedeutung für die Servicegüte einer Verwaltung (Rang 8). Unternehmen und Verwaltungssachbearbeiter dagegen bewerten dieses Merkmal gleichermaßen deutlich wichtiger (Rang 5).

Weniger praxisnah zeigen sich die Sachbearbeiter der Verwaltungen jedoch im Kriterium der „schnellen und flexiblen Terminvergabe“. Während die leitenden Mitarbeiter sich der Anforderung der Unternehmen durchaus bewusst sind und gleichsam dieses Kriterium mit Rang 6 bewerten, weicht ausgerechnet die für Terminvergaben zuständige Ebene der Sachbearbeiter von dieser Bewertung ab und bestimmt diese zum unwichtigsten Servicekriterium (Rang 8). Hierin besteht zwar die einzige Fehleinschätzung auf Ebene der Verwaltungssachbearbeiter, diese negative Abweichung zum Kundenwunsch ist jedoch markant.

Bei der Transparenz der Verwaltungsverfahren überwiegt der Qualitätsanspruch wiederum bei den leitenden Mitarbeitern (Rang 4). Für die zuständigen Sachbearbeiter und die Unternehmen wird dieser Güteanspruch bisher mit einer geringeren Priorität verortet (Rang 7).

Die Analyse der Bewertungsunterschiede zwischen den Mitarbeiterpositionen auf Basis der gewichteten Nennungen von Servicekriterien der Verwaltungsarbeit zeigt:



Auf Ebene der zuständigen Sachbearbeiter in den befragten Verwaltungen ist ein überwiegend deckungsgleiches Verständnis von guter Verwaltungsarbeit mit den Erwartungen der Unternehmen nachweisbar. Einzig abweichend davon betrachten die Verwaltungsbeschäftigten das Servicekriterium der schnellen und flexiblen Terminvergabe als unwichtigsten Gütefaktor. Für die befragten Unternehmen ist dieser Service jedoch bedeutender. Im Gegenzug scheinen sich die Verwaltungsbeschäftigten mehr um die Verständlichkeit ihrer Auskünfte zu bemühen. Die Mitarbeiter in leitender Funktion (Leitung / Geschäftsführung und sonstige leitende Positionen) bewerten die Servicekriterien hingegen meist abweichend zu denen der befragten Unternehmen an ihren Wirtschaftsstandorten und beweisen damit weniger Praxisnähe beziehungsweise weniger Verständnis für die Kundenbedürfnisse.

Im Zusammenhang der Einordnung von Kriterien guter Verwaltungsarbeit ist zudem auch die tatsächliche Bewertung der Verwaltungsservices von Bedeutung. Daher wurde in den Erhebungen eine **Bewertung der Servicekriterien in der wahrgenommenen Leistungserbringung** abgefragt, um damit die umfangreichen Analysen der nachfolgenden Abschnitte zu ermöglichen. Hierzu wurden die Angaben aller Un-

ternehmen ausgewertet, welche in den vergangenen fünf Jahren tatsächlich Kontakt zur örtlichen Verwaltung hatten (n = 1.023).

In der Analyse der erhobenen Daten wird der wahrgenommene Verwaltungsservice durchschnittlich als befriedigend eingeschätzt (Schulnote 3). Die Kriterien „Freundlichkeit der Mitarbeiter“ und „Verständlichkeit der Auskünfte“ erreichen dabei die besten Bewertungen. Im Gegensatz hierzu werden „kurze Bearbeitungszeiten“ und die „Transparenz der Verwaltungsverfahren“ in den befragten Wirtschaftsstandorten am schlechtesten beurteilt. Die untenstehende Tabelle 38 zeigt die durchschnittlichen Bewertungen ( $\bar{x}$ ) des örtlichen Verwaltungsservices durch die Bestandsunternehmen. Die hier dargestellte Rangliste (Rg) wird im folgenden Teil für eine Gegenüberstellung der Servicebewertung mit der von den Kunden erwarteten Servicegüte näher erläutert.

Tabelle 38: FBA: Servicenoten der Stadtverwaltungen

Servicenote: Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (FBA: Frage 2.2)		
	$\bar{x}$ (Schulnote 1–6)	Rg
<b>Kurze Bearbeitungszeiten</b>	3,33	<b>7</b>
<b>Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte</b>	2,85	<b>3</b>
<b>Freundlichkeit der Mitarbeiter</b>	2,67	<b>1</b>
<b>Vollständigkeit der Auskünfte</b>	2,98	<b>6</b>
<b>Verständlichkeit der Auskünfte</b>	2,81	<b>2</b>
<b>Schnelle und flexible Terminvergabe</b>	2,85	<b>4</b>
<b>Transparenz der Verwaltungsverfahren</b>	3,40	<b>8</b>
<b>Verständlichkeit der Formulare</b>	2,91	<b>5</b>
n = 1.023		

Quelle: eigene Erhebung 2010

In der Liste der abgefragten Services bedingen die beiden letztgenannten Verwaltungskriterien einander. Wenn für betroffene Unternehmen das Bearbeitungsverfahren beziehungsweise der Bearbeitungsstand ihrer Anfragen und Anträge intransparent ist, können diese auch kein Verständnis für lange Bearbeitungszeiten innerhalb der zuständigen öffentlichen Verwaltungen entwickeln – beispielsweise wenn diese durch Krankheitsausfälle personell unterbesetzt sind oder wenn das Bearbeitungsverfahren aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen stark diversifiziert ist.

Einschränkend muss hier darauf hingewiesen werden, dass eine Notenbewertung der Verwaltungsservices in ihrer grundsätzlichen Aussage mit qualitativen Merkmalen untermauert werden muss. Zum einen sind mit der Vergabe von Schulnoten unterschiedliche Erwartungen bei den befragten Unternehmen verbunden, da ihnen in der Regel keine örtlich unabhängigen Vergleiche zu anderen Stadtverwaltungen möglich sind. Zum anderen ist die Bewertung eines örtlichen Services, ohne Bezug

zu dessen tatsächlicher Bedeutungsgewichtung für den Kontakt zwischen Unternehmen und den zuständigen Verwaltungen, nur ungenügend möglich.

Die Deutung der Aussagen kann jedoch durch eine Gegenüberstellung der Servicebewertung mit der von den Kunden erwarteten Servicegüte aufgewertet werden. Hierfür wurde ermittelt, ob sich **Diskrepanzen zwischen der Servicegüte der Verwaltungsarbeit und den tatsächlichen Servicebewertungen** zeigen. Um diese Frage zu beantworten, wurden bereits in obiger Tabelle 38 die nach Angaben der Unternehmen ermittelten Servicebewertungen der örtlichen Verwaltungen in eine Rangliste überführt ( $Rg_{(Servicenote)}$ ). Entsprechend dem Erkenntnisziel werden diese Angaben der Rangliste zur Servicegüte ( $Rg_{(Servicegüte)}$ ) aus Tabelle 36 (S. 168) untenstehend gegenübergestellt. Die Differenz aus beiden Ranglisten stellt demnach die Diskrepanz zwischen Serviceerwartung im Sinne der Merkmale guter Verwaltungsarbeit (vgl. *Abbildung 28*, S. 166) und der tatsächlichen Servicebewertung dar. Je höher dabei der Rangunterschied ausfällt, desto größer ist die Differenz zwischen der erwarteten Verwaltungsleistung und der tatsächlichen Erfahrung durch die Unternehmen am Wirtschaftsstandort.

Tabelle 39: FBA: Gegenüberstellung der Servicegüte und -bewertung

Servicegüte: Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (FBA: Frage 3.4)			
Servicenote: Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (FBA: Frage 2.2)			
	Rg (Servicegüte)	Rg (Servicenote)	$Rg_{(Servicegüte)}$ $\Delta Rg_{(Servicenote)}$
Kurze Bearbeitungszeiten	1	7	-6
Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte	2	3	-1
Freundlichkeit der Mitarbeiter	3	1	+2
Vollständigkeit der Auskünfte	4	6	-2
Verständlichkeit der Auskünfte	8	2	+6
Schnelle und flexible Terminvergabe	6	4	+2
Transparenz der Verwaltungsverfahren	7	8	-1
Verständlichkeit der Formulare	5	5	+0
n = 1.023			

Quelle: eigene Erhebung 2010

Das Ergebnis der Untersuchung zeigt aus Perspektive der befragten Unternehmen zwei wesentliche Abweichungen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlich erfolgten Verwaltungsservice:

- a) Mit deutlich positiver Abweichung ( $\Delta_{Rg} = +6$ ) schneidet der Verwaltungsservice im Bereich der „Verständlichkeit der Auskünfte“ ab. Die Unternehmen stufen in der acht Kriterien umfassenden Serviceliste diese Angabe als unwichtigstes

Kriterium ein (Rang 8) und beurteilten es in der tatsächlichen Erfahrung mit der zweitbesten Servicenote (Rang 2). Die Erwartungen der Unternehmen werden hier übertroffen.

- b) Mit deutlich negativer Diskrepanz ( $\Delta_{Rg} = -6$ ) schneidet der untersuchte Verwaltungsservice im Kriterium „Kurze Bearbeitungszeiten“ ab. Die Unternehmen zählen diesen Verwaltungsservice zum wichtigsten Gütekriterium (Rang 1) und bewerten die Serviceerfahrung am zweitschlechtesten (Rang 7).

Die übrigen Bewertungen (vgl. Tabelle 39) weichen jeweils nur gering voneinander ab ( $\Delta_{Rg(max)} = \pm 2$ ), sodass aufgrund der verwendeten quantitativen Erhebungsmethodik keine tiefere Interpretation verfolgt wird. Somit kann aus der Bewertung der Servicekriterien wahrgenommener Verwaltungsleistungen Folgendes geschlossen werden:



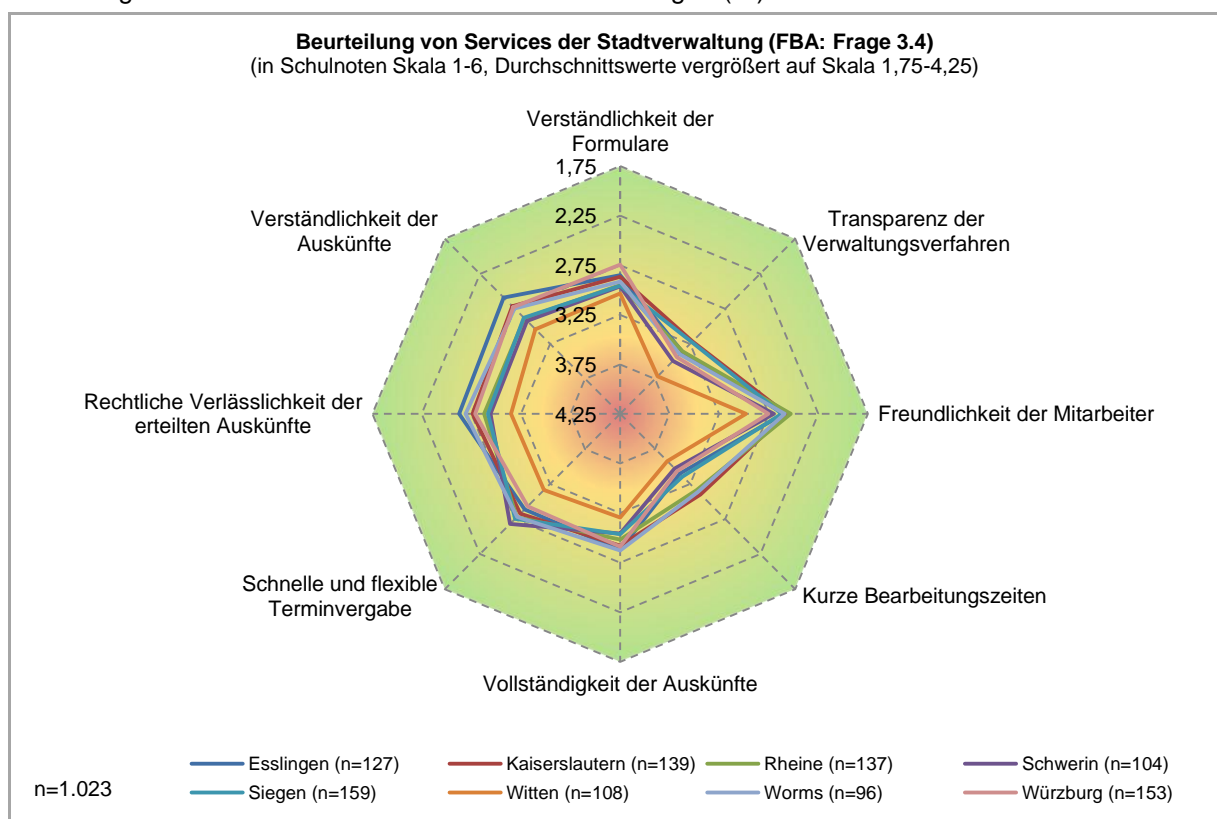
Die Unternehmen bewerten die Servicekriterien der örtlichen Verwaltungen durchschnittlich mit der Schulnote 3 (befriedigend). Die Kriterien „Freundlichkeit der Mitarbeiter“ und „Verständlichkeit der Auskünfte“ erreichen dabei die besten Bewertungen. Im Gegensatz hierzu werden „kurze Bearbeitungszeiten“ und die „Transparenz der Verwaltungsverfahren“ in den befragten Wirtschaftsstandorten am schlechtesten beurteilt. In der Analyse der Bewertungsdifferenzen zwischen der gewünschten Verwaltungsleistung und dem tatsächlich erfahrenen Service verfehlen die örtlichen Verwaltungen vor allem bei den Bearbeitungszeiten die Erwartungen der Kunden in eklatanter Weise. Im Gegenzug überschätzen die Verwaltungsbeschäftigten jedoch die Erwartungen bezüglich der Verständlichkeit ihrer Verwaltungsauskünfte. Dies überrascht angesichts der beschriebenen *Erbringungskritik* (S. 65). Diese Kritik an der Bürokratie umfasst stets auch die „gestelzte, unverständliche bis absurde Sprache“ der Behörden (BOGUMIL / JANN 2009: 147).

In der weiteren Analyse relevanter Servicekriterien der öffentlichen Verwaltungsarbeit wird die interkommunale Vergleichbarkeit der empirischen Ergebnisse überprüft, um eine Verallgemeinerung der Aussagen zu erreichen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der vakanten, teils theoriefreien Diskussion, in der deutlich wird, dass die Problemlagen im Akteurskontakt zwischen Unternehmen und den örtlichen Behörden von Kommune zu Kommune vermeintlich unterschiedlich sind. In der Literatur sind nur wenige Bezüge über die interkommunale Vergleichbarkeit von Problemlagen im Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und Verwaltungen zu finden. Lediglich die bereits genannte Studie der BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. (2003: 8) weist darauf hin, dass „die Wünsche der Unternehmen an die Verwaltung relativ klar und vor allem geografisch deckungsgleich sind“. Ein ausreichender empirischer Beleg ist in den veröffentlichten Daten hierzu jedoch nicht zu finden. In den zyklisch durchgeführten



*Expertenhearings* (S. 84) im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die interkommunale Vergleichbarkeit auch von den Wirtschaftsförderern angezweifelt. Für die Bewertung der Kommunalverwaltung als Standortfaktor ist es daher von zentralem Interesse zu erfahren, ob eine **Verallgemeinerung zwischen den untersuchten Standorten** in Bezug auf die Servicebeurteilungen der Verwaltungsarbeit möglich ist. Die hierbei zugrundeliegende Auswertung aller Durchschnittsnoten je Teilnehmerstadt ist aufgrund der umfangreichen Zahlen als *Anlage-15* (S. 281) im Anhang aufgeführt. Vor dem Hintergrund der zu prüfenden Verallgemeinerung der vorliegenden Werte ist auch die Frage relevant, ob mit den acht bereitgestellten zentralen Verwaltungskriterien eine ausreichende Breite über die verschiedenen Merkmalsausprägungen von allgemeinen Verwaltungsserviceleistungen möglich ist. Neben den durchgeführten *Pretests* (S. 100) und den zur inhaltlichen Sicherung der Befragungsqualität genutzten *Expertenhearings* (S. 84) wurde den Probanden zusätzlich die Möglichkeit für eigene Merkmalsnennungen unter „Sonstiges“ angeboten. Unter den 1.023 Angaben gab es jedoch nur neun abweichende Nennungen (vgl. *Anlage-16*, S. 281). Auch dies gilt als Indiz dafür, dass die vorgegebene Kriterienliste eine ausgewogene Servicebewertung ermöglicht.

Abbildung 30: FBA: Servicemuster der Stadtverwaltungen (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Die grafische Darstellung der Gesamtergebnisse in Abbildung 30 verdeutlicht eindrucksvoll, dass die Problemlagen in den kommunalen Serviceleistungen seitens der

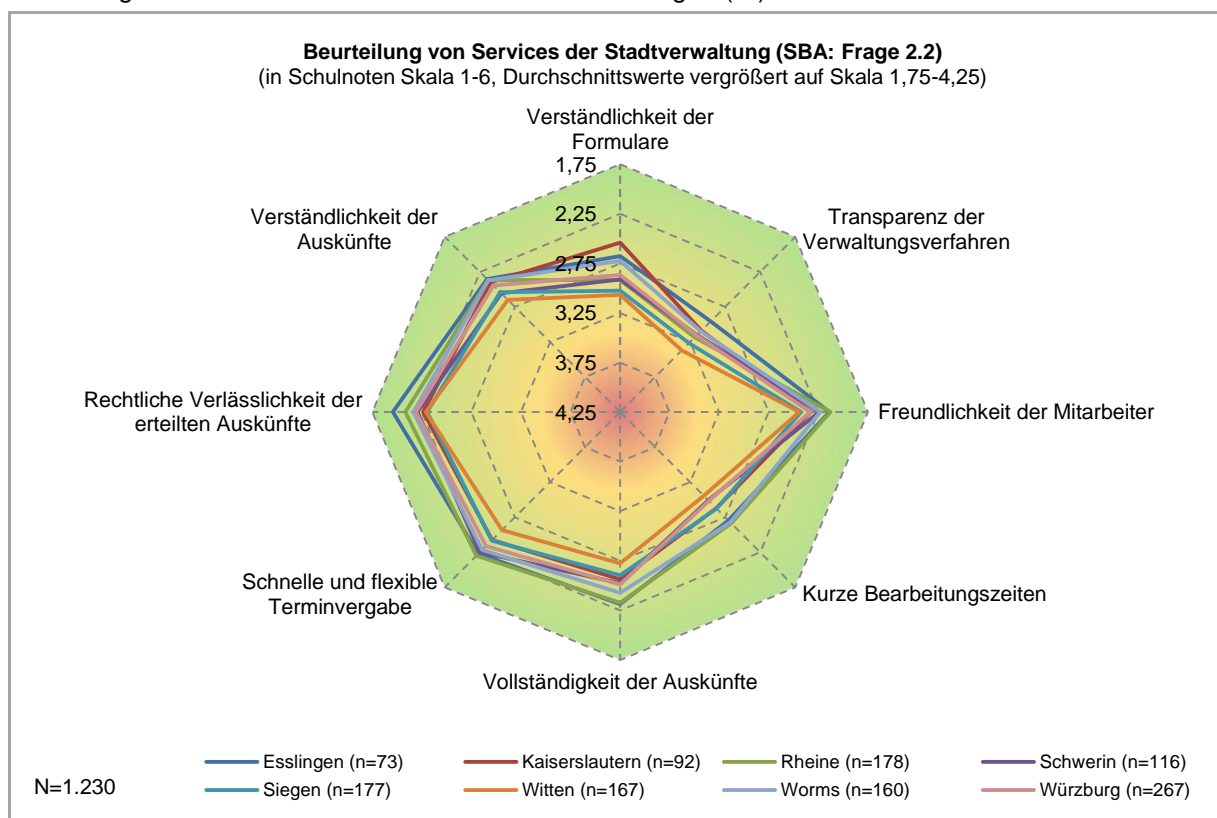
Unternehmen größtenteils deckungsgleich eingeschätzt werden. Um in dieser und den folgenden Darstellungen die minimalen Bewertungsdifferenzen optisch sichtbar zu machen, wird die Skalierung auf den Wertebereich von 1,75 bis 4,25 (statt der gesamten Schulnotenskalierung von 1–6) fokussiert. Andernfalls würden die Werte lediglich als überlagerte Linien dargestellt. Diese Darstellungsweise würde zwar die Verallgemeinerbarkeit visuell verstärken, ließe aber eine Interpretation undifferenziert erscheinen.

Die Aufarbeitung der Ergebnisse zeigt sehr deutlich, dass die Ausprägungen der jeweiligen Servicebewertungen in positiver wie auch in negativer Richtung zwischen den untersuchten Standorten nahezu identisch sind. Die ermittelten Bewertungsmuster unterscheiden sich im interkommunalen Vergleich kaum.

☞ Die differenzierte Beurteilung der Verwaltungsservices ist unabhängig vom Verwaltungsstandort aus Perspektive der Unternehmen nahezu identisch. Somit sind die Problemfelder in der Erbringung jener Serviceleistungen interkommunal verallgemeinerbar.

Es stellt sich also die Frage, ob eine **Vergleichbarkeit in den Bewertungen der Selbsteinschätzungen der Verwaltungsbeschäftigten** zwischen den untersuchten Standorten erkennbar ist.

Abbildung 31: SBA: Servicemuster der Stadtverwaltungen (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Wie bereits in der vorhergehenden Analyse der Unternehmensbefragung (Fremdbildanalyse) erwähnt, werden in der hier zugrundeliegenden Datenauswertung der Selbstbildanalyse die Detailergebnisse in *Anlage-33* (S. 297) und *Anlage-34* (S. 298) aufgeführt. Das Untersuchungsergebnis ist hierzu in Abbildung 31 in identischer Skalierung zur Fremdbildanalyse (vgl. Abbildung 30) dargestellt. Auch die Auswertung der Selbstbildanalyse zeigt erneut vergleichbare Bewertungsmuster im interkommunalen Standortvergleich. Die Bewertungen der jeweiligen Services sind hier ebenfalls in positiver und negativer Ausprägung zwischen den untersuchten Standorten nahezu identisch.



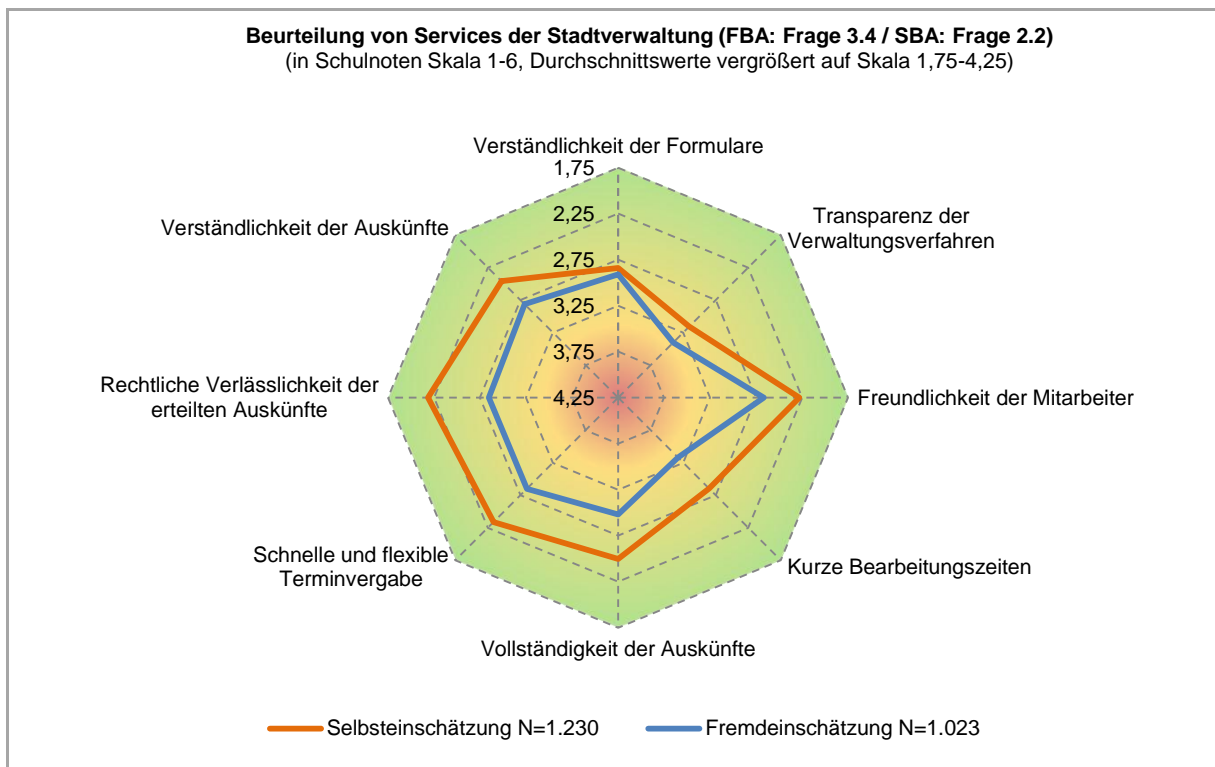
Die differenzierte Beurteilung der Verwaltungsservices durch die Beschäftigten der Verwaltungen ist unabhängig vom Standort nahezu identisch. Somit sind die Problemfelder in der Erbringung jener Serviceleistungen auch aus Sicht der Beschäftigten in den Standortverwaltungen interkommunal verallgemeinerbar.

Auf Basis der obigen Feststellung können nun die Bewertungsergebnisse zusammengefasst und auf ihre grundsätzliche Wahrnehmung zwischen den Unternehmen im Allgemeinen und den Kommunalverwaltungen im Speziellen betrachtet werden. Von Interesse sind hierbei mögliche generelle **Wahrnehmungsdiskrepanzen in den Bewertungen der Verwaltungsservices** zwischen den Unternehmen und den Verwaltungsbeschäftigten. Hierzu offenbart die Zusammenfassung aller Servicebewertungen aus der Fremdbild- und der Selbstbildanalyse eine ähnlich verlaufende Bewertungsdifferenz zwischen den Angaben der Verwaltungsbeschäftigten und denen der Unternehmen (vgl. Abbildung 32). In der Darstellung ist deutlich erkennbar, dass die Beschäftigten der Verwaltungen ihre Serviceleistungen generell besser bewerten, als dies durch die Kundenbewertung wahrgenommen wird. Lediglich in der befriedigenden Verständlichkeit der Formulare sind sich beide Akteure über die Qualität der Serviceleistung nahezu einig.

Wie die Detailergebnisse in der *Tabelle 40* (S. 180) zeigen, besteht die größte Wahrnehmungsdifferenz in der Bewertung der „rechtlichen Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte“ (im Sinne der erteilten Verfahrensauskünfte und Bescheide). Im Median besteht in diesem Kriterium eine Differenz von einer Schulnote, auch die arithmetische Differenz der Durchschnittsnote ist hier mit +0,66 Schulnoten ( $\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}}$ ) am deutlichsten. Ähnlich signifikante Unterschiede sind für die Kriterien „schnelle und flexible Terminvergabe“ ( $\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}} = +0,51$ ), „Vollständigkeit der Auskünfte“ und „kurze Bearbeitungszeiten“ (jeweils  $\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}} = +0,48$ ) zu erkennen. In diesen vier Kriterien sind demnach die Wahrnehmungen zwischen Dienstleistungserbringern (Verwaltungsbeschäftigten) und den Dienstleistungsbeziehern (Unternehmen) in der Qualitätsbewertung aus Kundenperspektive signifikant negativ. Somit stellen diese vier

Kriterien ein Optimierungspotenzial zur Steigerung der Unternehmensfreundlichkeit durch die örtlichen Standortverwaltungen dar.

Abbildung 32: FBA/SBA: Servicemuster der Stadtverwaltungen (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Für das Servicekriterium „kurze Bearbeitungszeiten“ ist standortunabhängig die größte Differenz in der Wahrnehmung zu erkennen. Die Erfahrungen erreichen hier eine Standardabweichung von 1,12 Schulnoten ( $s_{Unt}$ ). Es ist davon auszugehen, dass die Bearbeitungszeiten von Einzelerfahrungen und demzufolge von den Gegebenheiten in bestimmten Ämtern abhängig sind.

Demgegenüber besteht aus Sicht der befragten Unternehmen behördenübergreifend gleichermaßen ein Problem in der „Verständlichkeit der Formulare“ ( $s_{Unt} = 0,79$  Schulnoten). Dabei kann allerdings positiv festgehalten werden, dass die Verwaltungsbeschäftigten dieses Kriterium fast identisch einschätzen und somit beide Akteure die Verständlichkeit der Formulare gleichermaßen bemängeln. Einschränkend muss jedoch festgehalten werden, dass hierbei behördenabhängige Meinungsunterschiede bestehen ( $s_{Vw} = 1,11$  Schulnoten). Demnach ist die selbstreflektierende Kritik in den Verwaltungen nicht überall gleich verteilt.

Signifikant am höchsten differieren die Meinungen zwischen den Verwaltungsbeschäftigten bei der Bewertung der „Transparenz der Verwaltungsverfahren“ ( $s_{Vw} = 1,17$  Schulnoten). Die Gesamtbetrachtung für diesen Service ändert sich durch diese Feststellung jedoch nicht, denn sowohl die Unternehmensvertreter als auch die

Verwaltungsbeschäftigten beurteilen die „Transparenz der Verwaltungsverfahren“ von allen Kriterien nicht nur am schlechtesten, sondern liegen auch mit ihrer konkreten Schulnotenbewertung mit dem zweitgeringsten Wert von allen Bewertungsdifferenzen kaum auseinander ( $\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}} = +0,24$ ). Es herrscht demnach eine relativ homogene Auffassung darüber, dass die Transparenz in der Verfahrenskommunikation verbessert werden muss, wenngleich gemäß *Tabelle 36* (S. 168) die Unternehmen von den öffentlichen Verwaltungen an ihrem Standort keine andere Qualität in der Verfahrenstransparenz erwarten. Hier konnte keine Differenz zwischen Servicegüte und Servicezufriedenheit nachgewiesen werden. Dabei liegt der Schluss nahe, dass die „gefühlte“ Bürokratie dieses Kriteriums inzwischen eine persistente Wahrnehmung erreicht hat. Auch in der telefonischen Nachbefragung nahm lediglich ein Unternehmensvertreter Bezug auf die Transparenz von Verwaltungsverfahren und stellte folgende Forderung auf:

*Für mich erfordert eine unternehmerfreundliche Verwaltung mehr  
Transparenz der Unterlagen und schnelle Abläufe ohne große Bürokratie,  
[sowie] kompetente Mitarbeiter, die freundlich Auskunft geben können.*

(Interview\_Code-Nr. 5.23; 51-250 Mitarbeiter)

Für die Analyse genereller Wahrnehmungsdiskrepanzen in den Bewertungen der Verwaltungsservices zwischen den Unternehmen und den Verwaltungsbeschäftigten können mehrere Erkenntnisse zusammengefasst werden:



In der direkten Gegenüberstellung bewerten die betroffenen Beschäftigten der Verwaltungen die Leistungserbringung der eigenen Verwaltung generell deutlich positiver, als diese nach Meinung der örtlichen Unternehmen tatsächlich ausfällt. Lediglich in der Verständlichkeit der Verwaltungsformulare schätzen beide Akteure den Service als ähnlich verbesserungswürdig ein. Demgegenüber besteht die größte Wahrnehmungsdifferenz zwischen den Akteuren in der Bewertung der „rechtlichen Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte“ im Sinne der erteilten Verfahrensauskünfte und Bescheide. Ferner werden die Kriterien „schnelle und flexible Terminvergabe“, „Vollständigkeit der Auskünfte“ und „kurze Bearbeitungszeiten“ von den Akteuren ähnlich differenziert bewertet und bieten somit das größte Optimierungspotenzial zur Steigerung der Unternehmensfreundlichkeit durch die Kommunalverwaltungen. Demgegenüber wurde festgestellt, dass die Bearbeitungszeiten durch die Unternehmen örtlich sehr differenziert wahrgenommen werden und sich dieses Kriterium somit in der standortübergreifenden Wahrnehmung ungleich darstellt. Ähnlich unterschiedlich wird auch die „Transparenz der Verwaltungsverfahren“ aus Sicht der Verwaltungsbeschäftigten im standortübergreifenden Vergleich bewertet.

Tabelle 40: FBA/SBA: Kriterien guter Verwaltungsarbeit (n. Schulnote & Diff.)

Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (SBA: Frage 3.2   FBA: Frage 2.2)								
	$\bar{x}_{\text{Unt}}$	$\bar{x}_{\text{Vw}}$	$\bar{x}_{\text{Unt}} \Delta \bar{x}_{\text{Vw}}$	$\tilde{x}_{\text{Unt}}$	$\tilde{x}_{\text{Vw}}$	$\tilde{x}_{\text{Unt}} \Delta \tilde{x}_{\text{Vw}}$	$s_{\text{Unt}}$	$s_{\text{Vw}}$
<b>Verständlichkeit der Formulare</b>	2,91	2,84	<b>+0,07</b>	3	3	<b>0</b>	0,79	1,11
<b>Transparenz der Verwaltungsverfahren</b>	3,40	3,16	<b>+0,24</b>	3	3	<b>0</b>	0,99	1,17
<b>Freundlichkeit der Mitarbeiter</b>	2,67	2,28	<b>+0,39</b>	2	2	<b>0</b>	0,98	0,79
<b>Kurze Bearbeitungszeiten</b>	3,33	2,85	<b>+0,48</b>	3	3	<b>0</b>	1,12	1,01
<b>Vollständigkeit der Auskünfte</b>	2,98	2,50	<b>+0,48</b>	3	2	<b>+1</b>	0,97	0,92
<b>Schnelle und flexible Terminvergabe</b>	2,85	2,34	<b>+0,51</b>	3	2	<b>+1</b>	1,04	0,96
<b>Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte</b>	2,85	2,18	<b>+0,66</b>	3	2	<b>+1</b>	1,05	0,91
<b>Verständlichkeit der Auskünfte</b>	2,81	2,46	<b>+0,35</b>	3	2	<b>+1</b>	0,95	0,88
$N_{\text{Unt}} = 1.169$ $N_{\text{Vw}} = 1.230$								

Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Analysen haben den Nachweis der Generalisierbarkeit unternehmensorientierter Servicekriterien der Verwaltungsarbeit geleistet. In Ergänzung wird nun überprüft, inwiefern bereits **freiwillige Gütekriterien zur Sicherung der Servicequalität** umgesetzt wurden. Bislang bestehen keine allgemeingültigen normativen Kriterien für die Servicegüte der Verfahrenskommunikation oder Verfahrensbearbeitung in öffentlichen Verwaltungen. Ausnahmen bilden hier lediglich vereinzelte Vorgaben in Fachgesetzen und -verordnungen als Gütefaktoren, zum Beispiel zur Formerfordernis oder zur Genehmigungsdauer (ZIEKOW 2008: 73-84). Ferner wurden im Zusammenhang mit der Umsetzung der *EU-Dienstleistungsrichtlinie* (S. 73) in den Verwaltungsverfahrensgesetzen einige wenige Fristsetzungen als Gütefaktoren eingeführt (EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2006: 55; ZIEKOW 2008: 112-116).

Aus diesen Gründen wurde in der Evaluation auf Gütekriterien der RAL (Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung) „Gütegemeinschaft Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung e.V. (GMKEV)“ zurückgegriffen, welche Güte- und Prüfbestimmungen für Leistungen definieren, die von Kommunalverwaltungen und kommunalen Wirtschaftsförderungen erbracht werden (RAL GMKEV 2006: 2). Die hierzu definierten Gütekriterien werden im Rahmen der RAL-Zertifizierung nur für mittelständische Unternehmen nach EU-Klassifizierung (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003; EUROPÄISCHE KOMMISSION 2006) geprüft. Wegen der grundsätzlich möglichen Anwendbarkeit dieser Prüfmerkmale auf alle Unternehmensklassen wurde für die

vorliegende Arbeit dessen ungeachtet die Gültigkeit der Servicekriterien für alle Unternehmen definiert. Hierzu erfolgte die Übernahme folgender Prüfkriterien (RAL GMKEV 2006: 2): a) Eingangsbestätigung und Nennung eines Ansprechpartners, b) erste Informationen zum Verfahren, c) Besprechungen bei Unternehmen, f) Reaktion auf Beschwerden und j) Reaktionszeiten auf Anrufe und E-Mails. Die Auswertung weiterer Prüfpunkte der RAL Gütegemeinschaft fand in der Selbstbildanalyse nicht statt<sup>58</sup>, weil hierdurch eigenständige Mitarbeiterbefragungen der Bauämter, der Stadtverwaltungskassen, der Liegenschaftsämter und zum Teil der Kreisverwaltungen notwendig gewesen wären (vgl. Prüfpunkte d, e, g-i, k-m aus RAL GMKEV 2006: 2).

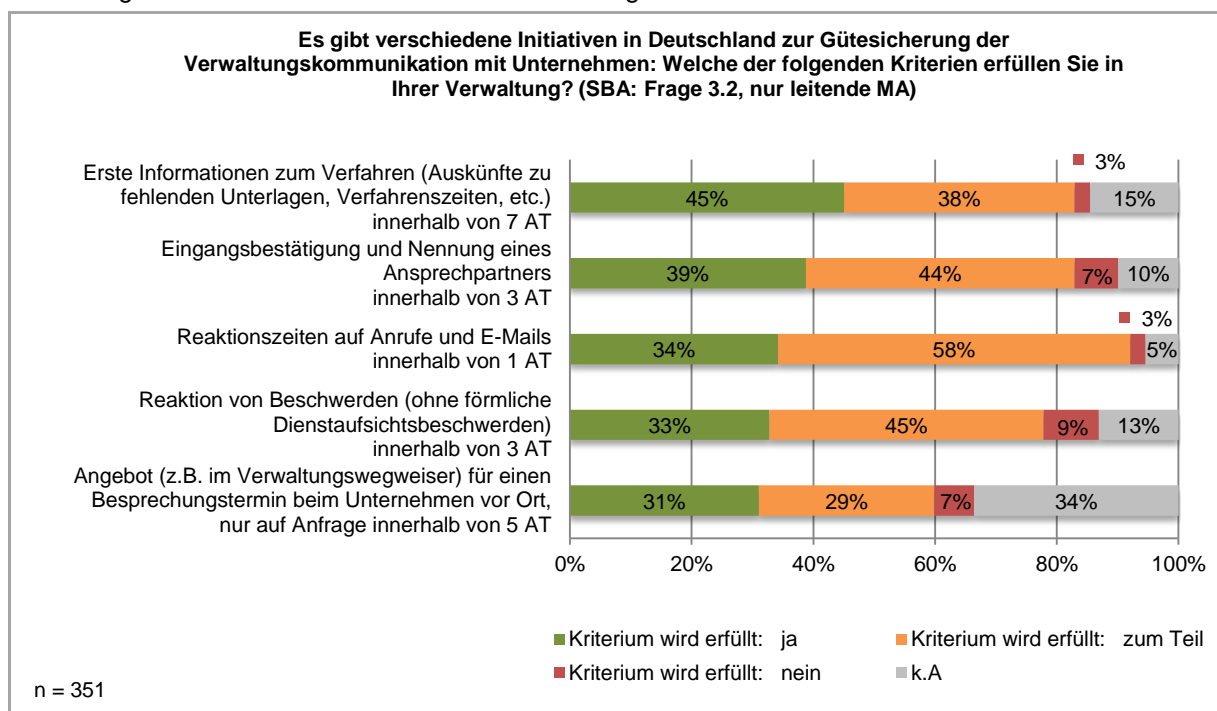
Im Einzelnen beinhalten die für die Selbstbildanalyse genutzten RAL-Kriterien folgende Prüfgrößen:

- Prüfkriterium a) Eingangsbestätigung und Nennung eines Ansprechpartners innerhalb von drei Arbeitstagen (a.a.O.: 4): Es erfolgt eine Eingangsbestätigung von Anfragen, Anträgen und Ähnlichem durch die Kommune an den Unternehmer. Mit der Eingangsbestätigung erfolgen die Nennung des Ansprechpartners, seiner Kommunikationsdaten und die Zeiten seiner Erreichbarkeit.
- Prüfkriterium b) Erste Informationen zum Verfahren innerhalb von sieben Arbeitstagen (a.a.O.: 5): Es erfolgt eine Rückmeldung des Ansprechpartners hinsichtlich noch fehlender Unterlagen sowie möglicher Tatbestände, die zu "Auszeiten" führen können (zum Beispiel bei einem Antrag auf Baugenehmigung), die Nennung eines Zeitplans für das weitere Vorgehen und die Zusicherung, dass Abweichungen, sobald sie sich abzeichnen, dem Unternehmen umgehend mitgeteilt werden.
- Prüfkriterium c) Besprechungen bei Unternehmen (a.a.O.: 6): Die Verwaltung macht den Unternehmen das Angebot (zum Beispiel durch Anzeige im Verwaltungswegweiser), innerhalb von fünf Arbeitstagen einen Besprechungstermin vor Ort durchzuführen.
- Prüfkriterium f) Reaktion auf Beschwerden innerhalb von drei Arbeitstagen (a.a.O.: 9): Dieses Kriterium beinhaltet eine schnelle und qualifizierte Reaktion auf die Beschwerde des Unternehmers. Förmliche Dienstaufsichtsbeschwerden sind aufgrund der Notwendigkeit der Einbeziehung mehrerer Beteiligter von dieser Prüfung ausgenommen, wenn die besondere Situation dem Unternehmer erklärt wird.
- Prüfkriterium j) Reaktionszeiten auf Anrufe und E-Mails innerhalb von einem Arbeitstag (a.a.O.: 13): Es wird das Serviceversprechen erteilt, dass innerhalb eines Arbeitstages auf Anrufe oder E-Mails reagiert wird und das Unternehmen eine Antwortmail oder einen Rückruf erhält.

<sup>58</sup> Anmerkung: Die Aufnahme der weiteren Prüfkriterien erfolgte auf Wunsch der Kooperationspartner zu dieser Arbeit und wurde aus genannten methodischen Gründen in der wissenschaftlichen Ausarbeitung nicht weiter betrachtet.

In der Analyse der Befragungsergebnisse zeigt sich, dass die entsprechenden Gütekriterien in den Standortverwaltungen nur wenig Beachtung finden. Die in dieser Frage konsultierten leitenden Mitarbeiter der Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen (n = 351) gaben an, dass am häufigsten erste Informationen zum Verfahren (45%), zum Beispiel Auskünfte zu fehlenden Unterlagen, zu Verfahrenszeiten und Ähnlichem innerhalb von sieben Arbeitstagen garantiert erteilt werden. 39% der befragten Kommunalverwaltungen garantieren eine Eingangsbestätigung und die Nennung eines Ansprechpartners innerhalb von drei Arbeitstagen.

Abbildung 33: SBA: Gütekriterien in der Verwaltungskommunikation



Quelle: eigene Erhebung 2010

Lediglich ein gutes Drittel der Verwaltung reagiert mit Garantie auf Anrufe und E-Mails binnen eines Arbeitstags (34%). Hierzu gaben jedoch weitere 58% der Befragten an, dieses Gütekriterium zumindest teilweise zu erfüllen. Somit wird die Reaktion auf Anrufe und E-Mails binnen eines Arbeitstags am häufigsten von allen befragten öffentlichen Stellen als Servicekriterium benannt. Ebenfalls 33% der Kommunen geben an, eine Reaktion auf Beschwerden innerhalb von drei Arbeitstagen sicherzustellen<sup>59</sup>. Das Angebot für einen Besprechungstermin beim Unternehmen vor Ort wird zwar noch von 31% der Befragten als erfüllt betrachtet, jedoch zeigen

<sup>59</sup> Anmerkung: Eine Überprüfung, inwieweit erfüllte Gütekriterien auch tatsächlich zu einer Steigerung der Servicebewertung durch Unternehmen führen, kann in dieser Untersuchung nicht nachvollzogen werden. Die Aussagen der Unternehmen zur Servicegüte der Kommunalverwaltung basieren auf Kontakterfahrungen binnen der letzten fünf Jahre bis zum Befragungszeitpunkt. In dieser Gegenüberstellung ist es nicht möglich zu evaluieren, ob die jeweils als subjektiv „erfüllt“ gekennzeichneten Gütekriterien auch in diesem Bezugszeitraum bereits bestanden.



bereits die weiteren Werte (29% bieten diesen Service teilweise an, 34% machen keine Angaben), dass es sich hierbei um kein allgemein gültiges Serviceversprechen handelt.



Die Untersuchung der Gütesicherung in der Verwaltungskommunikation mit Unternehmen zeigt bei weitem noch kein allgemein gültiges Niveau von Serviceversprechen gegenüber den Verwaltungskunden aus der Wirtschaft. Die Erteilung einer Erstinformation zum Verfahren innerhalb einer Frist von sieben Arbeitstagen wird von den befragten Führungskräften für ihren Verantwortungsbereich am häufigsten erfüllt. Werden Serviceversprechen ohne Garantie in die Betrachtung einbezogen, so steht die Reaktionszeit auf Anrufe und E-Mails binnen eines Arbeitstages im Vordergrund der Servicebestrebungen. Das Angebot eines Besprechungstermins im Unternehmen vor Ort auf Anfrage zu ermöglichen, gehört weitestgehend noch nicht zu den Serviceversprechen der befragten öffentlichen Stellen.

#### 4.2.3 Aussagen zu beispielhaften Verwaltungsangeboten

Die Evaluation von Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den Akteuren beinhaltet auch Untersuchungen beispielhafter Leistungsangebote der Kommunalverwaltung für örtliche Unternehmen. Unter anderem wurden hierzu typische allgemeine und spezifische Leistungen einer Kommunalverwaltung zur Auswahl gestellt und erfragt, welche **Leistungen und Servicekriterien öffentlicher Behörden bei der Standortentscheidung von Unternehmen** von größter Relevanz sind.

Für die Erörterung erhielten die Unternehmen eine Kriterienabfrage aus fachlich bezugsfreien Verfahrensleistungen, die in einer dynamischen Liste gewichtet werden sollten. Hierbei wurde die maximale Antwortmöglichkeit auf vier der zur Verfügung stehenden sieben Leistungsfelder beschränkt, sodass eine gewichtete Rangliste als Ergebnis ausgewertet werden konnte. Die sieben Leistungsfelder enthielten zudem eine Möglichkeit zur Benennung eigener Kriterien. Von den 4.676 Angaben der Mehrfachnennung erfolgten jedoch lediglich 77 Einträge unter „Sonstiges“ (1,6% aller Nennungen, abgegeben von 6,5% der befragten Unternehmen), sodass die bereitgestellte Liste aus Sicht der Befragten offensichtlich ausreichend war.

Die Auswertung der Kriterienliste erfolgte durch zweierlei Methoden: Zum einen ist es interessant, in welchem Abstufungsverhältnis nach Rangpriorität ( $Rg_p$ ) die jeweiligen Servicekriterien bewertet wurden und zum anderen ist eine Auswertung nach der relativen Häufigkeit der Nennungen ( $Rg_n$ ) von Bedeutung. Diese Gegenüberstellung zeigt, ob ein Kriterium in der Wichtigkeit sehr hoch eingestuft (bspw. Rang nach Priorität: 2 von 6), aber nur von wenigen Unternehmen als relevant erachtet wird (bspw.

Rang nach Nennung: 4 von 6). Dies würde bedeuten, dass verhältnismäßig wenige Unternehmen dieses Kriterium gewählt haben, jedoch dann mit einer sehr hohen Priorität. Somit wäre das Kriterium für eine begrenzte Anzahl an Unternehmen sehr wichtig, für andere jedoch irrelevant. Mit dieser Erkenntnis würden fallbezogene Standortservices zu den abgebildeten Kriterien für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant sein.

Tabelle 41: FBA: Relevante Kommunalservices für Standortentscheidungen

Welche der folgenden kommunalen Services sind aus Ihrer Sicht für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant? (FBA: Frage 1.3)				
<i>korrelierte Rankingaussage nach Plätzen (Mehrfachnennung, max. 4)</i>	$Rg_p$	$Rg_n$	$Rg_p \Delta Rg_n$	Basis
<b>Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung</b>	1	1	0	n = 1.074
<b>Garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen</b>	2	2	0	n = 917
<b>Ausführliche Beschreibung von Gewerbe- oder Industrieflächen</b>	3	4	-1	n = 710
<b>Bearbeitungszeit von Standortanfragen</b>	4	3	+1	n = 813
<b>Darstellung der Kommune im Internet</b>	5	6	-1	n = 480
<b>Anzahl der Anträge/Dienstleistungen, die man vollständig per Internet erledigen kann</b>	6	5	+1	n = 605
N = 1.169				

Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Auswertung ergibt jedoch ein relativ homogenes Bild zwischen der Priorität und der Anzahl der Nennungen. Wie in Tabelle 41 zu sehen, betragen die maximalen Abweichungen lediglich einen Rangplatz. In der Auswahl relevanter kommunaler Services für Standortentscheidungen bewerten die befragten Unternehmen die allgemeine „Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung“ mit Rang 1 ( $Rg_p|Rg_n$ ) nach beiden Analysemethoden als wichtigstes verwaltungsbezogenes Servicekriterium bei Standortentscheidungen. Konkretisiert wird diese Aussage durch das spezifische Kriterium einer „garantierten Bearbeitungszeit von Anträgen“, das ebenfalls nach beiden Analysemethoden gleichbewertet wird ( $Rg_p|Rg_n = \text{Rang } 2$ ). Beide Kriterien stellen die aus Sicht der Unternehmen wichtigsten Servicekriterien von Kommunalverwaltungen bei unternehmerischen Standortentscheidungen dar.

Am dritthäufigsten wird die „Bearbeitungszeit von Standortanfragen“ ( $Rg_n = 3$ ) benannt, wobei die grundsätzliche Wichtigkeit mit Rang 4 ( $Rg_p$ ) hier etwas geringer ausfällt. Anders hingegen verhält es sich im Servicekriterium der Bereitstellung von „ausführlichen Beschreibungen von Gewerbe- oder Industrieflächen“, welches in der Priorität zwar Rang 3 ( $Rg_p$ ) belegt, aber von mehr als einhundert Befragten weniger

angegeben wurde ( $Rg_n = 4$ ). Dieses Kriterium scheint eine eher unternehmensspezifische Anforderung zu sein.

Die Servicekriterien „Darstellung der Kommune im Internet“ und die „Anzahl der Anträge / Dienstleistungen, die man vollständig per Internet erledigen kann“, weisen eine geringere Relevanz bei Standortentscheidungen auf. Dies lässt jedoch nicht den Umkehrschluss zu, dass diese Leistungen irrelevant sind. Insbesondere der Aspekt elektronischer Dienstleistungen ist vor allem für Bestandsunternehmen von hoher Bedeutung, weil diese Services die verwaltungsbezogenen Standortnebenkosten senken (vgl. *Technikinduzierte Verwaltungstransformation*, S. 70). Zusammenfassend ist daher festzuhalten:



Verwaltungsservices sind bei unternehmerischen Standortentscheidungen relevant. Vor allem die Kriterien der Unternehmerfreundlichkeit durch die Verwaltung und eine garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen werden durch die Unternehmen als bedeutend für den Standortfaktor Verwaltung hervorgehoben.

In Analogie zu den vorhergehenden Analysen ist auch hier eine Gegenüberstellung zur Selbstbildanalyse im Sinne der Fremdbild-Selbstbildmethodik der Untersuchungen von Interesse. Hierdurch sollen **Unterschiede in den Wahrnehmungen** zwischen den Dienstleistungserbringern (Verwaltungsbeschäftigte) und den Dienstleistungsabnehmern (Unternehmen) in der Bewertung von Servicekriterien bei Standortentscheidungen identifiziert werden.

Die erste Gegenüberstellung der gleichlautenden Fragen zeigt zunächst, dass die größte Abweichung zwischen den Akteuren im Servicekriterium „Garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen“ besteht. Dieser Service wird in der Priorität durch die Beschäftigten der Verwaltungen an vorletzter Stelle eingeordnet, wobei es aus Sicht der Unternehmen der zweitbedeutendste Aspekt für eine Standortentscheidung ist. Diese Diskrepanz für die örtliche Standortattraktivität wird auch durch den Umstand verstärkt, dass die garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen nur von verhältnismäßig wenigen Mitarbeitern der Kommunalverwaltungen überhaupt als standortrelevanter Service erkannt und benannt wird (Rang 4 von 6). Demgegenüber zeigt sich, dass die Mitarbeiter der befragten Kommunalverwaltungen vor allem die Services der „Darstellung der Kommune im Internet“ sowie der „ausführlichen Beschreibung von Gewerbe- und Industrieflächen“ gegenüber der Bewertung durch die Unternehmen in ihrer Standortrelevanz überschätzen (jeweils  $\Delta Rg_p = +2$ ).

Tabelle 42: FBA/SBA: Relevante Kommunalservices für Standortentscheidungen

Welche der folgenden kommunalen Services sind aus Ihrer Sicht für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant? (FBA: Frage 1.3   SBA: Frage 4.1)							
korrelierte Rankingaussage nach Plätzen (Mehrfachnennung, max. 4)	Rg <sub>P</sub> (Unt)	Rg <sub>P</sub> (Vw)	Rg <sub>P(Unt)</sub> Δ Rg <sub>P(Vw)</sub>	Rg <sub>n</sub> (Unt)	Rg <sub>n</sub> (Vw)	Rg <sub>n(Unt)</sub> Δ Rg <sub>n(Vw)</sub>	Basis
<b>Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung</b>	1	2	-1	1	1	+0	n <sub>Unt</sub> = 1.074 n <sub>Vw</sub> = 964
<b>Garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen</b>	2	5	-3	2	4	-2	n <sub>Unt</sub> = 917 n <sub>Vw</sub> = 752
<b>Ausführliche Beschreibung von Gewerbe- oder Industrieflächen</b>	3	1	+2	4	2	+2	n <sub>Unt</sub> = 710 n <sub>Vw</sub> = 956
<b>Bearbeitungszeit von Standortanfragen</b>	4	4	+0	3	3	+0	n <sub>Unt</sub> = 813 n <sub>Vw</sub> = 820
<b>Darstellung der Kommune im Internet</b>	5	3	+2	6	5	+1	n <sub>Unt</sub> = 480 n <sub>Vw</sub> = 670
<b>Anzahl der Anträge/Dienstleistungen, die man vollständig per Internet erledigen kann</b>	6	6	+0	5	6	-1	n <sub>Unt</sub> = 605 n <sub>Vw</sub> = 470
N <sub>Unt</sub> = 1.169 N <sub>Vw</sub> = 1.230							

Quelle: eigene Erhebung 2010

Weitere, in ihrer Bedeutung jedoch geringere Abweichungen, sind der Tabelle 42 zu entnehmen. Eine vollständige Übereinstimmung der Rangfolgen besteht nur in der Einschätzung des Servicekriteriums „Bearbeitungszeit von Standortanfragen“. Für die Gesamtbetrachtung standortrelevanter Kommunalservices ist darüber hinaus noch sehr positiv hervorzuheben, dass die Bedeutung der „Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung“ aus beiden Akteursperspektiven sowohl im Rang nach Priorität ( $\Delta Rg_P = -1$ ) als auch im Rang nach Nennungen ( $\Delta Rg_n = +0$ ) nahezu identisch eingeschätzt wurde.



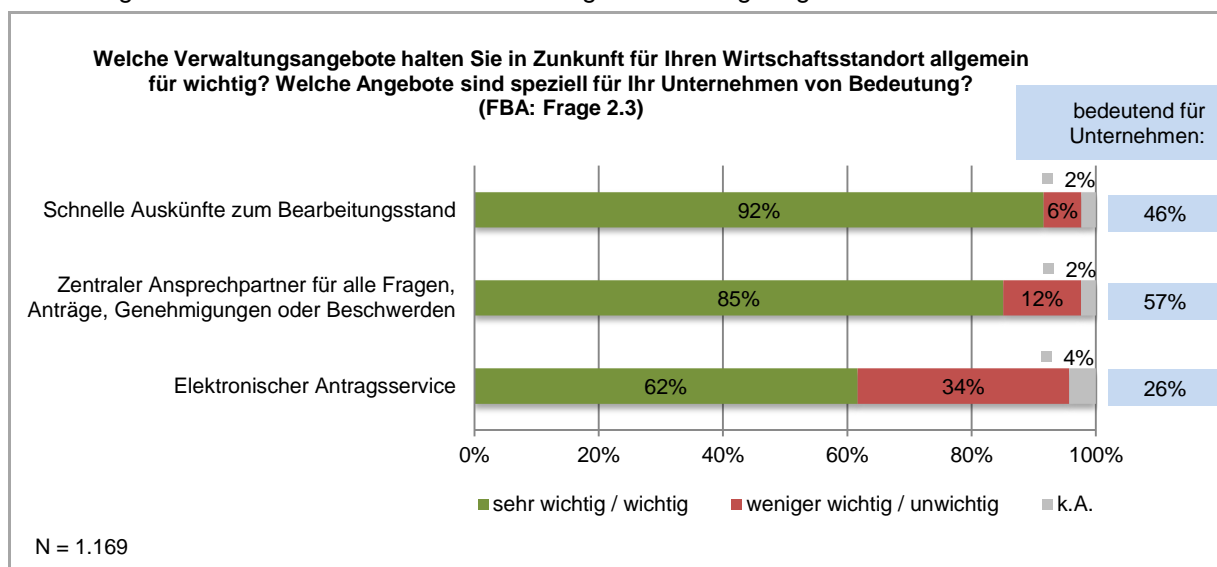
Die Gegenüberstellung der Rangbewertung relevanter kommunaler Services für Standortentscheidungen von Unternehmen zeigt vor allem, dass im Bewusstsein der Verwaltungsbeschäftigten die Standortbedeutung der allgemeinen Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung durch die eigene Leistungserbringung erkannt wird. Andererseits ist der Transfer dieser Selbsterkenntnis auf die Wichtigkeit für garantierte Bearbeitungszeiten von Anträgen mangelhaft. Dieser Service weist bei Unternehmen eine sehr hohe Standortrelevanz auf, die von den Verwaltungsbeschäftigten nicht erkannt wird.

In der Zusammenarbeit mit den kommunalen Vertretern zur Durchführung der Befragungen wurden im Rahmen der Expertenhearings auch die Abfragen der Wichtigkeit und der direkten Bedeutung für das befragte Unternehmen zu ausgewählten Verwaltungsangeboten in der Zukunft festgelegt (vgl. *Sitzungstermine und Inhalte*, S. 88). Dieser Erhebungsteil ermöglicht die weiterführende Untersuchung, ob Unternehmen

bei der Bewertung von künftigen Verwaltungsangeboten eine **Differenzierung zwischen Gemeinnutzen und Eigennutzen** vornehmen.

Für die Befragungsdurchführung wurde auf Wunsch der Vergleichsringkooperation eine unstrukturierte Liste von Verwaltungsangeboten abgefragt, die wegen inhaltlicher Unschärfe nicht vollständig ausgewertet wird. Eine vollständige Darstellung der abgefragten Kriterien und der Bewertungsergebnisse ist in *Anlage-10* (S. 276) und *Anlage-11* (S. 277) zu finden. Die nachfolgende Analyse beschränkt sich auf die eigenständige Bewertung von drei inhaltlich ähnlichen Kriterien in Bezug auf die Wichtigkeit für den Standort und die Bedeutung für das jeweilige Unternehmen.<sup>60</sup>

Abbildung 34: FBA: Standortreflexion für künftige Verwaltungsangebote



Quelle: eigene Erhebung 2010

Hierbei wird deutlich, dass die Unternehmen zumindest in den drei vergleichbaren Servicekriterien „schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand“, „zentraler Ansprechpartner [...]“ und „elektronischer Antragservice“ sehr deutlich zwischen der allgemeinen Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort und der Bedeutung für das eigene Unternehmen unterscheiden. So ist beispielsweise zu erkennen, dass sie das Kriterium „schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand“ als wichtigstes (92% sehr wichtig / wichtig) für den Wirtschaftsstandort beurteilen; eine direkte Bedeutung für das eigene Unternehmen bejahen jedoch nur 46% der Unternehmer. Anders verhält es sich beim Verwaltungsangebot, einen zentralen Ansprechpartner für alle Behördenangelegenheiten zur Verfügung zu stellen. Hierin sehen mit 57% der befragten Unternehmen deutlich mehr eine direkte Bedeutung für das eigene Unternehmen am Wirtschaftsstandort allgemein.

<sup>60</sup> Anmerkung: Die darüber hinausgehend abgefragten Kriterien „elektronische Benachrichtigungen über Ausschreibungen der Stadt“ und „elektronische Meldemöglichkeit zu Beschädigungen (Straßen, Wege etc.)“ sowie die Nennungen unter „Sonstiges“ werden wegen der ungenügenden inhaltlichen Vergleichbarkeit nicht betrachtet.

Wie auch in der vorhergehenden Analyse zeigen die Ergebnisse, dass die elektronischen Services in der Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort im Allgemeinen und auch in der direkten Bedeutung für das befragte Unternehmen in der Abstufung schwächer beurteilt werden als Verwaltungsangebote, die nicht explizit auf elektronische Verfahren abzielen. Dennoch ist die Bedeutung elektronischer Verwaltungsangebote für die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts nicht zu vernachlässigen. Immerhin weisen 62% der Unternehmen dieses Kriterium als sehr wichtig oder wichtig aus, wenngleich bisher lediglich ein Viertel der Bestandsunternehmen eine direkte Bedeutung für das eigene Unternehmen angibt. Die gesellschaftliche und technologische Entwicklung wird die Bedeutung dieses Kriteriums in den kommenden Jahren maßlich anwachsen lassen.

Für die grundsätzliche Differenzierungsfähigkeit der Unternehmen zwischen dem Gemeinnutzen und dem Eigennutzen bei der Bewertung von beispielhaften Verwaltungsangeboten ist Folgendes zusammenfassend festzuhalten:



Die Analyse zeigt ein Unterscheidungsbewusstsein der befragten Unternehmen für notwendige standörtliche Verwaltungsangebote gegenüber jenen Angeboten, von denen die befragten Unternehmen selbst am ehesten profitieren. So wird beispielsweise für den Wirtschaftsstandort das Verwaltungsangebot für schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand am wichtigsten eingeschätzt; bezogen auf die Bedeutung für das eigene Unternehmen ist jedoch das Angebot eines zentralen Ansprechpartners für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden von besonderer Bedeutung.

Die Gegenüberstellung der Unternehmensangaben zu den Aussagen der Verwaltungsbeschäftigten laut Tabelle 43 zeigt, dass sich die Einschätzungen der Standortakteure gleichen. Daher ist es von Interesse zu erfahren, inwieweit die **Verfügbarkeit der nachgefragten Verwaltungsangebote** bereits gegeben ist. Zur Auswertung wurden hierzu ausschließlich die Wertungen der Verwaltungsbeschäftigten aus Leitung und Geschäftsführung (n = 92) in den jeweiligen Kommunalverwaltungen herangezogen (vgl. *Anlage-43*, S. 304).

Tabelle 43: FBA/SBA: Künftige Verwaltungsangebote

Welche Verwaltungsangebote halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (FBA: Frage 2.3   SBA: Frage 4.3)					
	$\bar{x}_{Unt}$		$\bar{x}_{Vw}$		$\bar{x}_{Unt}$ Bedeutend für Unter- nehmen
	sehr wichtig / wichtig	weniger wichtig / unwichtig	sehr wichtig / wichtig	weniger wichtig / unwichtig	
<b>Schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand</b>	92%	6%	91%	7%	46%
<b>Zentraler Ansprechpartner für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden</b>	85%	12%	83%	14%	57%
<b>Elektronischer Antragservice</b>	62%	34%	76%	21%	26%
$N_{Unt} = 1.169$ $N_{Vw} = 1.230$					

Quelle: eigene Erhebung 2010

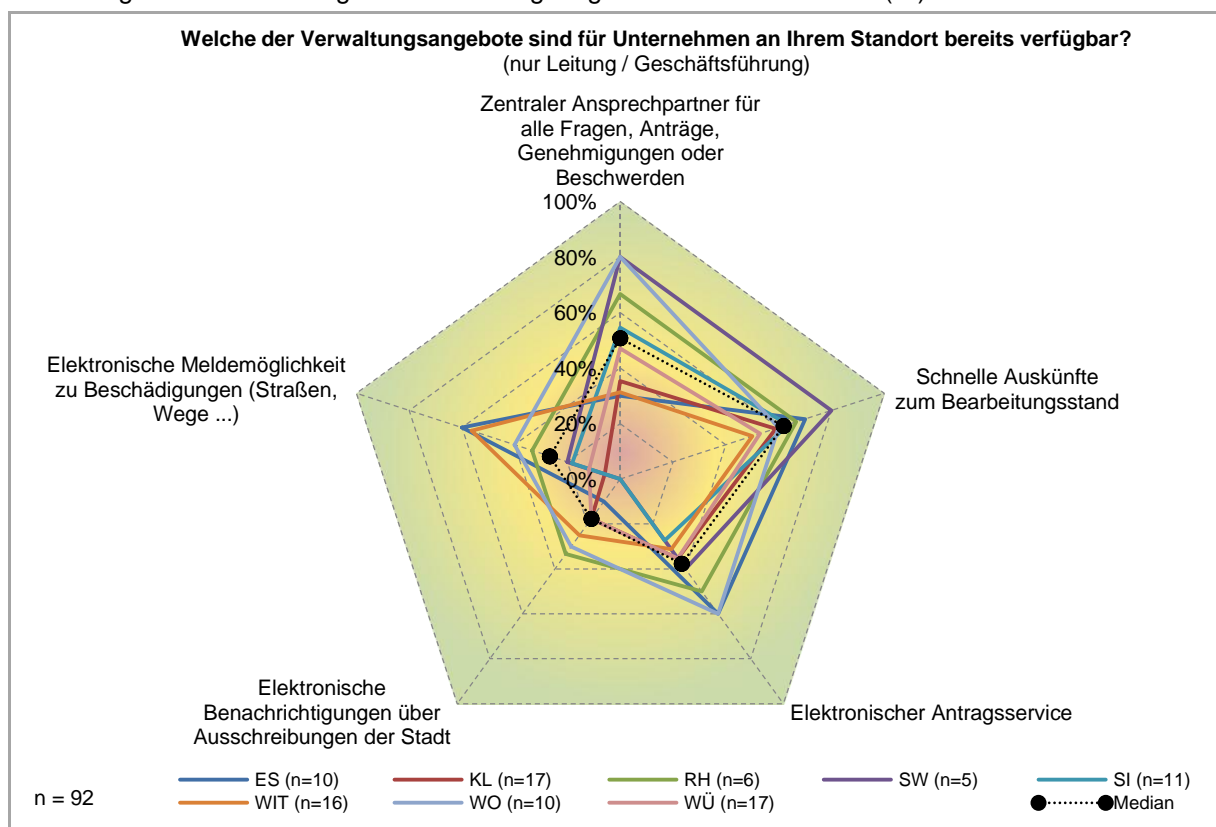
Wie in untenstehender Abbildung 35 zu sehen ist, verfolgen die befragten Kommunen kein einheitlich starkes oder schwaches Angebot an Verwaltungsserviceleistungen für Unternehmen. Ein besonders differenziertes Bild ist in der Angebotsdichte eines zentralen Ansprechpartners für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden zu erkennen. Gleiches gilt auch für die Angabe der Verwaltungsleitungen, ob schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand von Anträgen möglich sind. Nahezu einheitliche Zurückhaltung herrscht bei der Bereitstellung elektronischer Benachrichtigungen über Ausschreibungen der Stadt und bei der elektronischen Meldemöglichkeit zu Beschädigungen von Straßen und Wegen. Das Angebot eines elektronischen Antragservices befindet sich im Mittelfeld der Angebotsvielfalt bei den Kommunen. Weitere unternehmensspezifische Angebote wurden unter den Nennungen „Sonstiges“<sup>61</sup> nicht angegeben. Im Zusammenhang mit den vorhergehenden Erkenntnissen bedeutet dies:



Die prüfbaren Serviceangebote der Verwaltungen bilden die durchschnittliche Nachfrage seitens der Unternehmen in vergleichbaren Abstufungen ab. Schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand von Anträgen sind durchschnittlich häufiger verfügbar als das Angebot eines zentralen Ansprechpartners oder die Möglichkeit für elektronische Anträge. Die Unterschiedlichkeit aller Angaben zeigt jedoch, dass die Kommunalverwaltungen weit von einem einheitlichen Servicestandard entfernt sind und sich der Unternehmer zwischen den einzelnen Behörden nicht auf einen vergleichbaren Kundenservice verlassen kann.

<sup>61</sup> Anmerkung: Es erfolgte nach Bereinigung aller Angaben lediglich eine inhaltliche Nennung: „Interaktiver Stadtplan“. Dieses Angebot ist jedoch eher als ein allgemeiner Service zu verstehen.

Abbildung 35: SBA: Verfügbare Verwaltungsangebote für Unternehmen (IK)

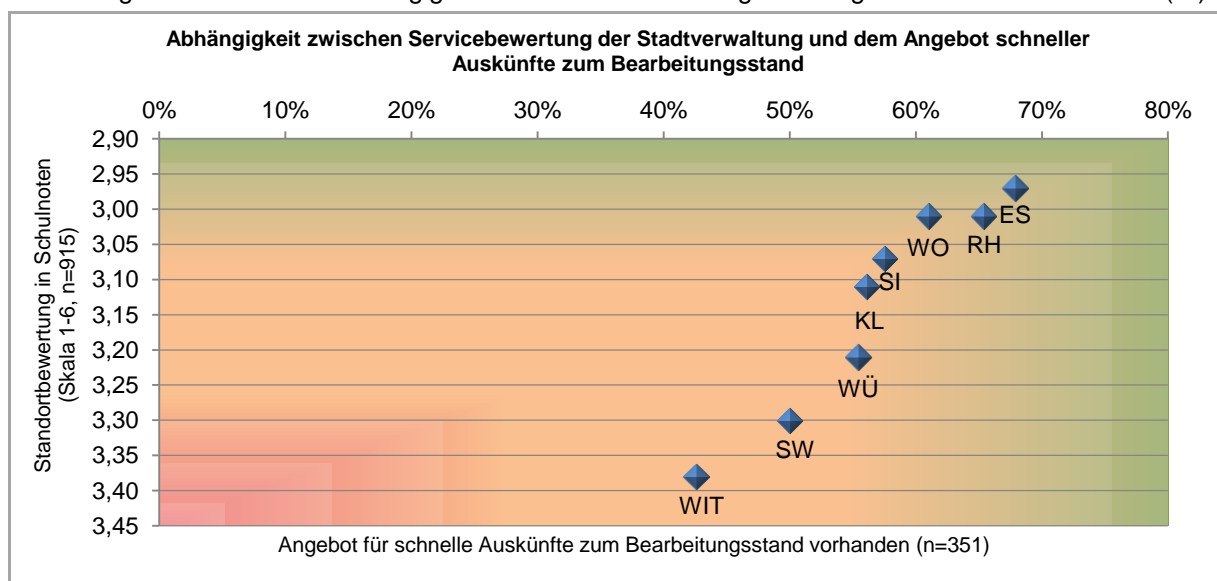


Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Analyse der Daten demonstriert, dass die jeweiligen Verwaltungsserviceleistungen in ähnlichen Abstufungen zur Nachfragesituation der Unternehmen angeboten werden. Dennoch werden die Services dem unternehmerischen Anspruch eines vergleichbaren und verlässlichen Standards für Verwaltungsservices nicht gerecht. In diesem Zusammenhang bleibt jedoch die interessante Frage, inwieweit diese Maßnahmen auch durch die Unternehmen überhaupt wahrgenommen werden und ob Städte in der **allgemeinen Servicebewertung** besser abschneiden, wenn sie das von den Unternehmen **am wichtigsten benannte Servicekriterium** maßgeblich erfüllen. Gemäß der Auswertung künftig geforderter Verwaltungsserviceleistungen (siehe *Tabelle 43*, S. 189) erhalten seitens der Unternehmen schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand von Behördenangelegenheiten die höchste Priorität für den Wirtschaftsstandort. Da dieser Service stark von den unterschiedlichen Mitarbeitern in den Fachbereichen und Abteilungen der öffentlichen Stellen abhängig ist, wird für eine Gegenüberstellung der Servicebewertung durch die Unternehmen auch die Aussage der sonstigen Verwaltungsbeschäftigten in leitenden Positionen an den jeweiligen Standorten ergänzt. Die nachfolgenden Aussagen basieren somit auf den Angaben der Verwaltungsbeschäftigten aus Leitung und Geschäftsführung, ergänzt um die der Mitarbeiter mit sonstigen Leitungsfunktionen (zum Beispiel Gruppenleiter). So wird erreicht, dass die Gegenüberstellung der Unternehmensangaben auch alle Verwaltungsbereiche mit unternehmensbezogenen Aufgaben umfasst.



Abbildung 36: FBA/SBA: Abhängigkeit der Servicebewertung zum Angebot schneller Auskünfte (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

In der Auswertung ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen der allgemeinen Servicebewertung der Stadtverwaltung (vgl. *Tabelle 27*, S. 150) und der Bereitstellung schneller Auskünfte zum Bearbeitungsstand für Unternehmen zu erkennen. Wie in *Abbildung 36* dargestellt, besteht eine direkte Abhängigkeit zwischen der allgemeinen Bewertung des Services der Stadtverwaltung durch die Unternehmen im Verhältnis zum Angebot von schnellen Auskünften des Bearbeitungsstandes innerhalb der Stadtverwaltungen. Je dichter das Angebot dieser Serviceleistung innerhalb der Stadtverwaltungen ausfällt, desto zufriedener sind die Unternehmen mit dem Gesamtservice der Einrichtung. Diese Überprüfung wurde auch für die weiteren Verwaltungsserviceleistungen eines zentralen Ansprechpartners und eines elektronischen Antragsservices überprüft. Hierbei konnten jedoch keine linearen Abhängigkeiten zwischen dem Serviceangebot und der allgemeinen Servicebewertung der Stadtverwaltungen festgestellt werden (vgl. Grunddatendarstellung in *Tabelle 44*, S. 193).

Es muss jedoch einschränkend angemerkt werden, dass sich die Serviceangebote in ihrer Art der Leistungserbringung und in ihrem jeweiligen Entwicklungsstadium teils erheblich unterscheiden. Das Servicekriterium „zentraler Ansprechpartner für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden“ ähnelt begrifflich sehr stark dem sogenannten „Einheitlichen Ansprechpartner“ nach EU-Dienstleistungsrichtlinie. Dieser Ansprechpartner wird jedoch erst seit wenigen Jahren konzeptionell diskutiert und befindet sich in eingeschränkter Form de facto erst seit 28.12.2009, also seit weniger als einem Jahr vor der Befragung, institutionell im Aufbau (vgl. *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie*, S. 73). Aufgrund der spezifischen und mit der im Vergleich zum regulären Geschäftsalltag eines Unternehmens eher seltenen direkten Kontaktaufnahme mit den kommunalen Behörden, können zentrale Ansprechpartner mit ihrer neuen institutionellen Funktion demnach bisher kaum Veränderungen im

allgemeinen Ergebnis der Servicebewertung von Stadtverwaltungen bewirken. Diese Veränderungen werden erst messbar sein, wenn sich die Einheitlichen Ansprechpartner etabliert haben oder ähnlich ausgerichtete zentrale Ansprechstellen in den Kommunen aufgebaut worden sind. Dies würde die gewohnte Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltungen an einem zentralen Kommunikationspunkt bündeln und dadurch die zahlreichen losen, meist traditionellen Kommunikationskanäle von Unternehmen zu einzelnen Verwaltungsbeschäftigten verweisen lassen. Dies ist bislang nicht der Fall, wie auch die durchgeführten qualitativen Telefoninterviews der Nachbefragung bestätigen. Lediglich fünf der 59 Befragten wussten von der Existenz eines Einheitlichen Ansprechpartners im Sinne der europäischen Dienstleistungsrichtlinie. Vielmehr wurde der Einheitliche Ansprechpartner sehr häufig mit anderen Stellen der Kommunalverwaltung identifiziert, wie folgendes Ankerbeispiel stellvertretend zeigt:

*Ja, den Einheitlichen Ansprechpartner kennen wir. Das sind hier die  
Wirtschaftsförderung und der Baudezernent.*

(Interview\_Code-Nr. 3.54; 251-500 Mitarbeiter)

Auch die Abhängigkeit zwischen der Verfügbarkeit eines elektronischen Antragservices und der allgemeinen Servicebewertung durch die Unternehmen ist in der Gesamtentwicklung der Verwaltungsmodernisierung ähnlich zu beurteilen. Der elektronische Antragservice ist ein wesentlicher Teil des E-Governments (vgl. *Technikinduzierte Verwaltungstransformation*, S. 70) und bedarf für eine vollständig elektronische Abwicklung von Formulareingaben an öffentliche Stellen der qualifizierten elektronischen Signatur nach §3a VwVfG i.V.m. SigG. Diese Signaturanforderung war jedoch bis zur Einführung des neuen elektronischen Personalausweises zum 01.11.2010 nur sehr umständlich zu erfüllen. Ferner wurde der erforderliche Zugang gemäß oben genannten §3a VwVfG nur von wenigen Behörden für vereinzelte Fachverfahren eröffnet. Demzufolge wird sich mit der zunehmenden Möglichkeit der elektronischen Signatur durch den neuen Personalausweis<sup>62</sup> auch die Angebotsvielfalt an elektronischen Antragsverfahren von Behörden deutlich ausweiten und möglicherweise auch die Bewertung der hier untersuchten allgemeinen Serviceleistungen von Stadtverwaltungen sukzessive verändern. Einige potenzielle Einsatzgebiete des neuen Personalausweises in Kommunen zeigen SCHERER / FÄCKS (2012).

---

<sup>62</sup> Anmerkung: Laut §6 PAuswG beträgt die maximale Gültigkeitsdauer des Personalausweises zehn Jahre, wodurch davon auszugehen ist, dass bis Ende 2020 nahezu alle alten im Umlauf befindlichen Personalausweise durch den neuen elektronischen Personalausweis ersetzt sein werden und damit die Funktion der elektronischen qualifizierten Signatur für Bürger und Unternehmen optional zur Verfügung steht.

Tabelle 44: FBA/SBA: Abhängigkeit der Servicebewertung zum Angebot schneller Auskünfte (IK)

Allgemeine Servicebewertung durch die Unternehmen + Angebot für schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand (FBA: Frage 1.2a, ohne k.A.   SBA: Frage 4.3.1, nur Ltg./Geschäftsführung + sonst. ltd. Positionen)								
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ
Allg. Servicebewertung <sub>Unt</sub> ( $\bar{x}$ in Schulnoten, Skala 1–6)	2,97	3,11	3,01	3,30	3,07	3,38	3,01	3,21
<b>Rg<sub>Unt</sub> (Servicebewertung)</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Zentraler Ansprechpartner für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden ( $\bar{x}$ in %)	21%	49%	37%	64%	43%	26%	41%	45%
Rg <sub>Vw</sub> (Serviceangebot) Ansprechpartner	8	2	6	1	4	7	5	3
<b>Rg<sub>Unt</sub> <math>\Delta</math> Rg<sub>Vw</sub> (S.Bewertung / S.Angebot)</b>	<b>-7</b>	<b>+3</b>	<b>-4</b>	<b>+6</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>-3</b>	<b>+3</b>
Schnelle Auskünfte zum Bearbei- tungsstand ( $\bar{x}$ in %)	68%	56%	65%	50%	58%	43%	61%	55%
Rg <sub>Vw</sub> (Serviceangebot) Schnelle Auskünfte	1	5	2	7	4	8	3	6
<b>Rg<sub>Unt</sub> <math>\Delta</math> Rg<sub>Vw</sub> (S.Bewertung / S.Angebot)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0 (-1)</b>	<b>0</b>
Elektronischer Antragservice ( $\bar{x}$ in %)	46%	32%	31%	36%	28%	30%	44%	31%
Rg <sub>Vw</sub> (Serviceangebot) Elektr. Antragservice	1	4	6	3	8	7	2	5
<b>Rg<sub>Unt</sub> <math>\Delta</math> Rg<sub>Vw</sub> (S.Bewertung / S.Angebot)</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>-4</b>	<b>+4</b>	<b>-4</b>	<b>+1</b>	<b>0 (+1)</b>	<b>+1</b>
N <sub>Unt</sub> = 915	n=119	n=124	n=127	n=95	n=133	n=100	n=82	n=135
N <sub>Vw</sub> = 351	n=28	n=41	n=52	n=28	n=40	n=47	n=41	n=74

Quelle: eigene Erhebung 2010

Zusammenfassend kann die Frage, ob Städte in der allgemeinen Servicebewertung besser abschneiden, wenn sie das von den Unternehmen am wichtigsten benannte Servicekriterium maßgeblich erfüllen, wie folgt beantwortet werden:



Die Zufriedenheit von Unternehmen mit dem allgemeinen Service der Stadtverwaltung in der Betrachtung als lokalem Standortfaktor steigt, je häufiger das Angebot für schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand innerhalb der Stadtverwaltungen besteht. Für andere seitens der Unternehmen künftig gewünschte Services, wie den eines zentralen Ansprechpartners und das Angebot eines elektronischen Antragservices, konnten diese Abhängigkeiten noch nicht nachgewiesen werden.

#### 4.2.4 Kernaussagen zum Verwaltungsservice als Standortmerkmal

Das Ziel des vorangegangenen Abschnitts *Verwaltungsservice als Standortmerkmal* (S. 158) bestand in der Überprüfung der Hypothese „**Servicekriterien**“, die zuvor auf Basis der theoretischen Grundlagen wie folgt aufgestellt wurde:

*Es besteht ein allgemeingültiges Verständnis über Servicekriterien kommunaler Verwaltungsarbeit, wodurch ihre Standortwirkung auf Unternehmen interkommunal vergleichbar ist.*

(Hypothese B, S. 76)

Durch die Analyse der empirischen Erhebungsdaten kann die Hypothese in vollem Umfang bestätigt werden. Das Verständnis über zentrale Servicekriterien der kommunalen Verwaltungsarbeit konnte sowohl bei den befragten Unternehmen als auch in den Kommunalverwaltungen in verallgemeinerbaren Bewertungsmustern nachgewiesen werden.

In den vorangestellten umfangreichen Analysen wurde zunächst der *Verwaltungskontakt im Allgemeinen* (S. 159) hinterfragt. Daraus lässt sich ableiten, dass elektronische Medien bei der **Kontaktaufnahme zur Kommunalverwaltung** bislang kaum eine Rolle spielen: 87% der Unternehmen suchen per Telefon den Kontakt, lediglich 38% nutzen hierfür die Internetwebseiten der Städte oder die E-Mail (37%). Den **Gesamteindruck beim Kontakt mit den öffentlichen Stellen** bewerten die örtlichen Unternehmen lediglich als befriedigend (Schulnote 2,92). Dieses Urteil überrascht die Verwaltungsbeschäftigten jedoch nicht, hier wurde eine gleichlautende Bewertung erwartet (Schulnote 2,91). Die Bewertungsunterschiede zwischen den Verwaltungsbeschäftigten und den Unternehmen schwanken im interkommunalen Vergleich kaum, wobei sich die Beschäftigten der Behörden tendenziell leicht besser bewerten, als es der tatsächlichen Wahrnehmung durch die Unternehmen entspricht. Auch hier sind die Ergebnisse interkommunal vergleichbar und verallgemeinerbar. Überdies konnten durch qualitative Aussagen **fördernde und beeinträchtigende Handlungsaspekte** der Verwaltungsarbeit eingegrenzt werden. Neben harten verwaltungsbezogenen Standortbedingungen aus normativen Rahmenbedingungen wurden größtenteils weiche verwaltungsbezogene Kriterien genannt, die den Verwaltungskontakt aus Sicht der Unternehmen als fördernd oder beeinträchtigend prägen. Hierzu zählen Aspekte einer ganzheitlichen Betreuung, die Erreichbarkeit der Ämter, die Nennung konkreter Ansprechpartner und die Dauer von Bearbeitungsverfahren sowie die Freundlichkeit der Verwaltungsbeschäftigten.

Ergänzend wurden diese Erkenntnisse einer vertiefenden *Betrachtung relevanter Servicekriterien im Verwaltungskontakt* (S. 165) unterzogen. Gegenstand dieser Analysen waren unter anderem Kriterien zur Verständlichkeit der Formulare, zur Transparenz der Verwaltungsverfahren, zur Freundlichkeit der Mitarbeiter, zu allgemeinen

Bearbeitungszeiten, zur Vollständigkeit der Auskünfte, zur Flexibilität bei Terminvergaben, zur rechtlichen Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte sowie zur Verständlichkeit dieser. Es stellte sich heraus, dass die **Bewertungen von Servicekriterien** aus Unternehmensperspektive im interkommunalen Vergleich nicht signifikant voneinander abweichen. Daher kann verallgemeinernd festgehalten werden, dass die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Verständlichkeit der Auskünfte in der allgemeinen Servicequalität von Kommunalverwaltungen zwar am besten bewertet werden, aber insgesamt nur ein befriedigendes Qualitätsniveau erreichen. In diesem Zusammenhang wurden auch die größten **Diskrepanzen zwischen Serviceerwartung und Servicebewertungen** der Verwaltungsarbeit untersucht. Kurze Bearbeitungszeiten werden von den Unternehmen als wichtigstes Kriterium erachtet (77%), belegen jedoch in der tatsächlichen Servicebewertung mit einer Schulnotenbewertung von 3,3 lediglich den vorletzten Rang. Den letzten Rang belegt die zuvor genannte Transparenz der Verwaltungsverfahren (Schulnote 3,4). Beide Kriterien bedingen jedoch einander. Sind Zuständigkeiten oder auch übliche Bearbeitungszeiten von Verwaltungsverfahren intransparent, kann bei den Unternehmen auch kein Verständnis für lange Bearbeitungszeiten der zuständigen öffentlichen Verwaltungen erwartet werden.

Angesichts der *Bürokratiekritik* (S. 65) überrascht die geringe Bedeutung der Verständlichkeit der Auskünfte für die Unternehmen. Diese wurde zwar als zweitbestes Servicekriterium im Kontakt mit den Verwaltungen bewertet (2,8), stellt aber aus Sicht der Unternehmen das unbedeutendste Merkmal guter Verwaltungsarbeit dar. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Bedeutung der rechtlichen Verlässlichkeit geringer ist, als die Bedeutung kurzer Bearbeitungszeiten. Dies zeigt, dass traditionelle Faktoren der Standortqualität von den Unternehmen vermehrt als gegebener Standard angesehen werden und Merkmale des Verfahrensmanagements in den Vordergrund der Standortbewertungen treten.

Durch eine gegenüberstellende Analyse der Servicebewertungen aus Unternehmens- und Verwaltungsperspektive konnten **Wahrnehmungsdiskrepanzen in den Benotungen der Verwaltungsservices** festgestellt werden. Hierbei zeigte sich, dass die Verwaltungsbeschäftigten ihre Serviceleistungen ähnlich wie die Unternehmen beurteilen, nur dass die Bewertungsniveaus in dieser Selbstbewertung generell positiver ausfallen, als sie im tatsächlichen Kontakt durch die Unternehmen wahrgenommen werden. Eine von beiden Akteuren gleichlautend befriedigende Bewertung erhält lediglich die Verständlichkeit der Formulare. Signifikante Benotungsunterschiede betreffen hingegen die Wahrnehmungen der rechtlichen Verlässlichkeit, der schnellen und flexiblen Terminvergabe, der Vollständigkeit der Auskünfte und der Kürze der Bearbeitungszeiten. In der Bewertung der Bearbeitungszeiten sind jedoch seitens der Unternehmen große Erfahrungsunterschiede zwischen den einzelnen Behörden festzustellen. Hier wurden zwar in allen Erhebungskommunen ähnliche

Durchschnittsbewertungen erreicht, diese basieren aber auf der größten Streuung aller Erhebungskriterien. Des Weiteren bewerten beide Akteure die Transparenz der Verwaltungsverfahren von allen Servicekriterien am schlechtesten. Dieses Kriterium zählt jedoch nur für 31% der befragten Unternehmen zu den wichtigsten Merkmalen guter Verwaltungsarbeit. Vor dem Hintergrund der oben erwähnten *Bürokratiekritik* (S. 65) entspricht diese Servicebewertung der bisherigen Kritik an Verwaltungsverfahren. Dabei ist jedoch die geäußerte geringe Bedeutung überraschend.

Darüber hinaus wurden Leistungen und Servicekriterien der kommunalen Stellen auf ihre **Relevanz für Standortentscheidungen von Unternehmen** überprüft. Diese nannten die allgemeine Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung und garantierte Bearbeitungszeiten für Verwaltungsverfahren als relevant. Die Wahrnehmung der befragten Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen weicht davon ab. Während die Verwaltungsbeschäftigten die Erwartungen an die allgemeine Unternehmerfreundlichkeit mit der höchsten Priorität korrekt beurteilen, unterschätzen sie die Wirkung von garantierten Bearbeitungszeiten eklatant. Dieses Merkmal bewerten die Verwaltungsbeschäftigten lediglich mit einer niedrigen Priorität und verfehlen so die Serviceanforderung potenzieller Investoren an ihrem Wirtschaftsstandort.

Weitere interessante Erkenntnisse der Analysen zum Verwaltungsservice betreffen unter anderem die **Differenzierung von Unternehmen zwischen Gemeinnutzen und Eigennutzen** bei der Bewertung von künftigen Verwaltungsangeboten. Hierzu wurde den befragten Unternehmen eine beispielhafte Auswahl potenzieller Serviceleistungen öffentlicher Verwaltungen zur Bewertung vorgelegt. Es zeigt sich ein Unterscheidungsbewusstsein der befragten Unternehmen für notwendige standörtliche Verwaltungsangebote gegenüber jenen Angeboten, von denen die befragten Unternehmen selbst am ehesten profitieren. Die höchste allgemeine Bedeutung für den Standort haben demnach schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand von Verwaltungsverfahren. Dagegen ist es für die Betriebe speziell im eigenen Interesse am wichtigsten, einen zentralen Ansprechpartners für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen und Beschwerden in den Behörden vorzufinden. Eine garantierte **Verfügbarkeit dieser nachgefragten Verwaltungsangebote** konnte jedoch nur in Einzelfällen identifiziert werden. Schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand von Anträgen sind demnach durchschnittlich häufiger verfügbar, dagegen wird das Angebot eines zentralen Ansprechpartners der offensichtlichen Kundennachfrage nicht gerecht. Die Analyse zeigt, dass die Kommunalverwaltungen von einem einheitlichen Servicestandard noch sehr weit entfernt sind. Die Unternehmen können sich daher zwischen einzelnen Behörden nicht auf einen vergleichbaren Kundenservice verlassen. Dies gilt auch für etwaige Servicedifferenzen zwischen einzelnen Fachbereichen derselben Behörde. Es konnte jedoch ein direkter **Zusammenhang zwischen der allgemeinen Servicebewertung und der Servicegüte** nachgewiesen werden. Dabei wurde deutlich, dass der Service einer Stadtverwaltung insgesamt besser bewertet

wird, wenn ein Angebot der Verwaltung zur schnellen Auskunft über Bearbeitungsstände von Anfragen oder Anträgen besteht.

### **Fazit zur Hypothese B – „Servicekriterien“**

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse konnte nachgewiesen werden, dass Verwaltungsbeschäftigte und Unternehmen ein allgemeingültiges Verständnis über Servicekriterien besitzen. Hierdurch ergibt sich ein interkommunal vergleichbares Muster über Serviceanforderungen und -zufriedenheit in der kommunalen Verwaltungsarbeit, welches die Standortwirkung öffentlicher Dienstleistungen bestimmt.

Es konnte aufgezeigt werden, dass auch die Beschäftigten der Kommunalverwaltungen die eigene Servicequalität ähnlich wie die Unternehmen durchschnittlich nur als befriedigend bewerten. Diese kritischen Benotungen beider Standortakteure zu relevanten Servicekriterien in der kommunalen Verwaltungsarbeit lenken den Blick auf die Analyse möglicher Problemlagen bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen. Diese begründen sich meist durch verschiedene Aspekte der inneren Verwaltung, wie sie nachfolgend analysiert werden.

## **4.3 Aspekte der inneren Verwaltung**

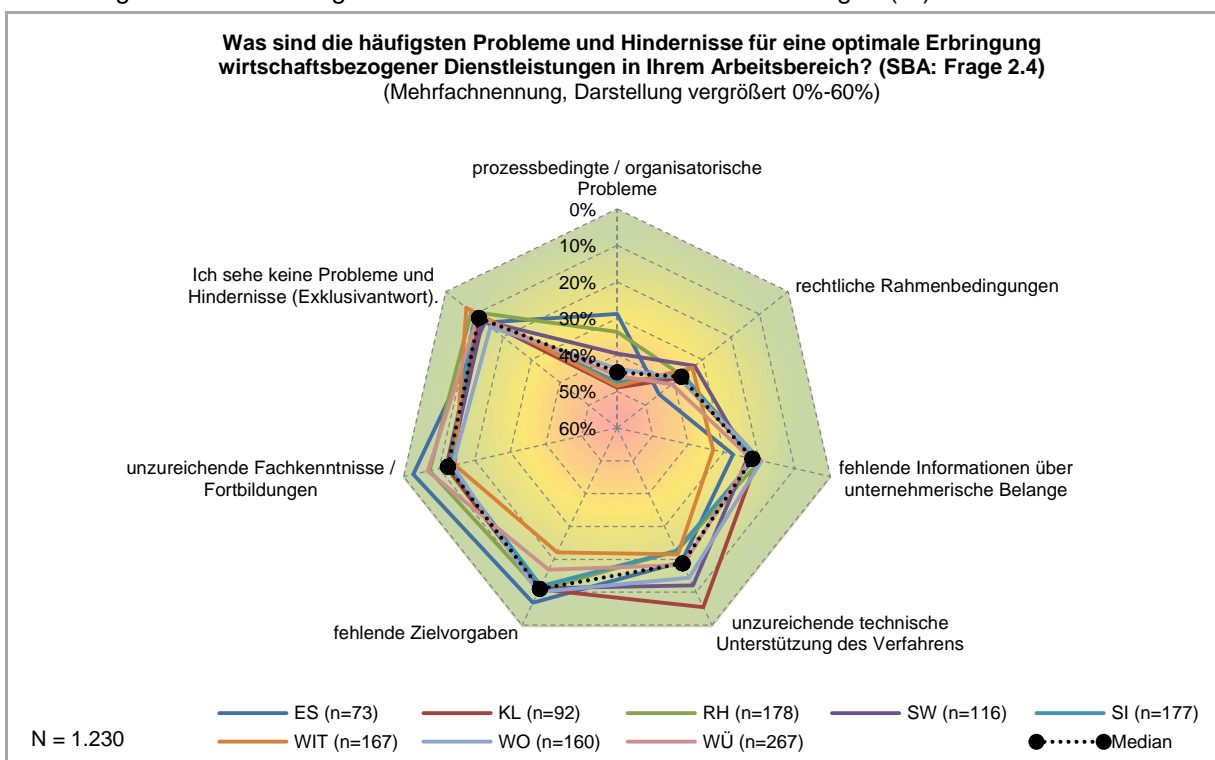
Die Leistungserbringungen für den zuvor beschriebenen *Verwaltungsservice* (S. 158) werden vor allem durch normative und institutionelle Rahmenbedingungen bestimmt und definieren hierdurch die *Abhängigkeiten der Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität* (S. 43) im Leistungsprozess. Ausgewählte Aspekte dieser Rahmenbedingungen der inneren Verwaltung sind für eine Betrachtung der Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen von Bedeutung. Die folgenden Analysen greifen dies auf und beziehen sich zum einen auf eine allgemeine Untersuchung der Problemwahrnehmungen bei der Leistungserbringung und zum anderen auf Aspekte der Umsetzungsanstrengungen zur *europäischen Dienstleistungsrichtlinie* (S. 73).

### **4.3.1 Allgemeine Betrachtungen**

In der allgemeinen Betrachtung von Problemen und Hindernissen bei der Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsdienstleistungen zielte die Befragung vor allem auf die subjektive Wahrnehmung der Verwaltungsbeschäftigten ab. Hierbei bemängeln die Befragten am häufigsten prozessbedingte und organisatorische Probleme in der Leistungserstellung (43%). Ähnlich werden auch die Einschränkungen durch rechtliche Rahmenbedingungen gewertet (38%). Weitere Probleme und Hindernisse

wurden nur von jeweils weniger als einem Viertel der Probanden benannt. Aus diesem Grund wurde hinterfragt, ob eine **interkommunale Vergleichbarkeit der Problemwahrnehmungen** bei der Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen möglich ist. Die zu diesem Zweck durchgeführte Analyse ist in Abbildung 37 aufgearbeitet und zeigt selbst in der vergrößerten Darstellung annähernd vergleichbare Merkmalsausprägungen zwischen den untersuchten Teilnehmerstädten.

Abbildung 37: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Wie in der Grunddatenauswertung zu sehen ist (*Anlage-35*, S. 299), stellen die oben genannten zwei Hindernisse (prozessbezogene / organisatorische Probleme sowie rechtliche Rahmenbedingungen) auch in der interkommunalen Betrachtung die Hauptprobleme der Verwaltungsbeschäftigten dar. Lediglich die Bewertungen aus Esslingen und Rheine zeigen in der Betrachtung der prozess- und organisatorisch bedingten Probleme leicht bessere Wertungen. Dennoch werden die beiden Problembereiche auch in diesen Städten als Hauptursachen einer nicht optimalen Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen wahrgenommen. In zwei Bereichen sind überdurchschnittlich positive Abweichungen identifiziert worden. In der Stadt Kaiserslautern herrscht eine hohe Zufriedenheit mit der technischen Unterstützung von unternehmensbezogenen Verwaltungsverfahren, lediglich 5% sehen hier ein Problem. Des Weiteren bemängeln in der Stadt Esslingen am Neckar lediglich 3% der Befragten unzureichende Fachkenntnisse und Fortbildungen. Für die allgemeine Auswertung ist jedoch festzustellen, dass selbst die oben erwähnten positiven



Abweichungen nur sehr geringe Differenzen zum Gesamtbild der Merkmalsausprägungen darstellen, sodass für die Erhebung von vergleichbaren Problemlagen in den Teilnehmerstädten gesprochen werden kann.

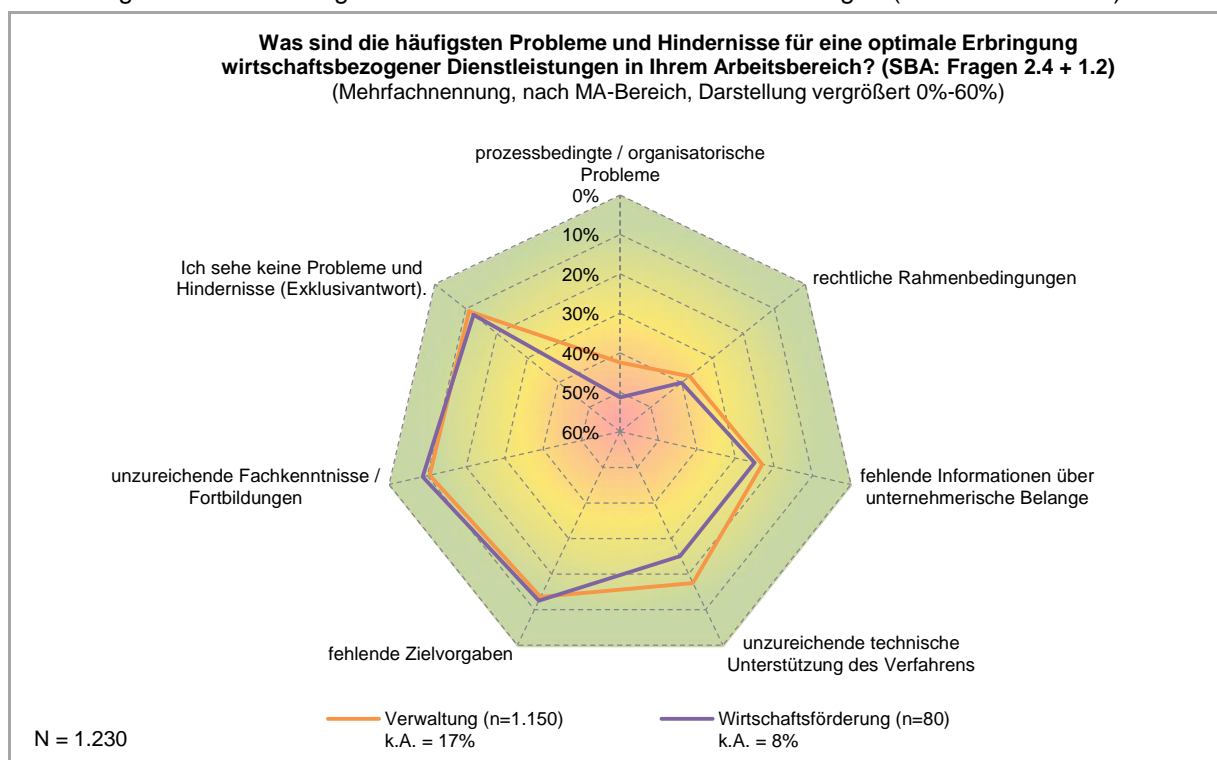
Überdies konnten noch einige wenige Einzelnennungen, die über sonstige Faktoren Auskunft geben (*Anlage-36*, S. 299), als Ursachen für Probleme und Hindernisse einer optimalen Erbringung von wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen erfasst werden (n=101). Schlechte Personalressourcen in den Fachabteilungen (n=30; 29,7%), interne Kommunikations- und Motivationsdefizite (n=16; 15,8%) sowie ein fehlendes Verständnis der Unternehmen (n=14; 13,9%) werden darin beklagt. Einzelnennungen betreffen in absteigender Reihenfolge: unvollständige Anträge, Zeitdruck, politische Einflussnahme, fehlende Entscheidungsbefugnisse, Finanzierungsprobleme, Datenschutz und Sonstiges. Zusammenfassend kann folgender Schluss gezogen werden:



Die Problemfelder für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen sind im interkommunalen Vergleich verallgemeinerbar. Die häufigsten Probleme und Hindernisse aus Sicht der Verwaltungsbeschäftigten stellen vor allem prozess- und organisatorisch bedingte Probleme sowie die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen dar. Ferner wird sehr häufig auch auf zu geringe Personalressourcen in den betreffenden Fachabteilungen hingewiesen. Fehlende Zielvorgaben oder unzureichende Fachkenntnisse und Fortbildungen stellen hingegen weniger ursächliche Problemfelder aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter dar.

Darüber hinaus ist auch eine Verbindung zwischen der allgemeinen Servicebewertung der Stadtverwaltung (vgl. *Tabelle 27*, S. 150) und der verwaltungsinternen Bewertungen der Problemfelder Organisation, Zielvorgaben und Fachkenntnisse zu vermuten. Die Stadt Esslingen und die Stadt Rheine erhalten durch die Unternehmen an ihrem Standort die besten Servicebewertungen und werden im interkommunalen Vergleich auch in den oben genannten verwaltungsinternen Hauptproblemfeldern durch ihre Mitarbeiter am wenigsten kritisiert. Vor dem Hintergrund der jeweils unterschiedlichen Aufgabenwahrnehmungen zwischen der allgemeinen Verwaltung und dem Bereich der Wirtschaftsförderung kann die Prüfung der subjektiven **Problemwahrnehmung bei der Leistungserbringung** Aufschluss über die jeweilige Selbstreflexion der Beschäftigten in diesen kommunalen Aufgabenbereichen bieten.

Abbildung 38: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. MA.: Wifö + Vw)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Analyse der Grunddaten (vgl. *Anlage-37*, S. 301) dieser differenzierten Mitarbeiterauswertung nach den jeweiligen Problemwahrnehmungen aus der allgemeinen Stadtverwaltung und aus der Wirtschaftsförderung ergeben folgende Erkenntnis (Abbildung 38):



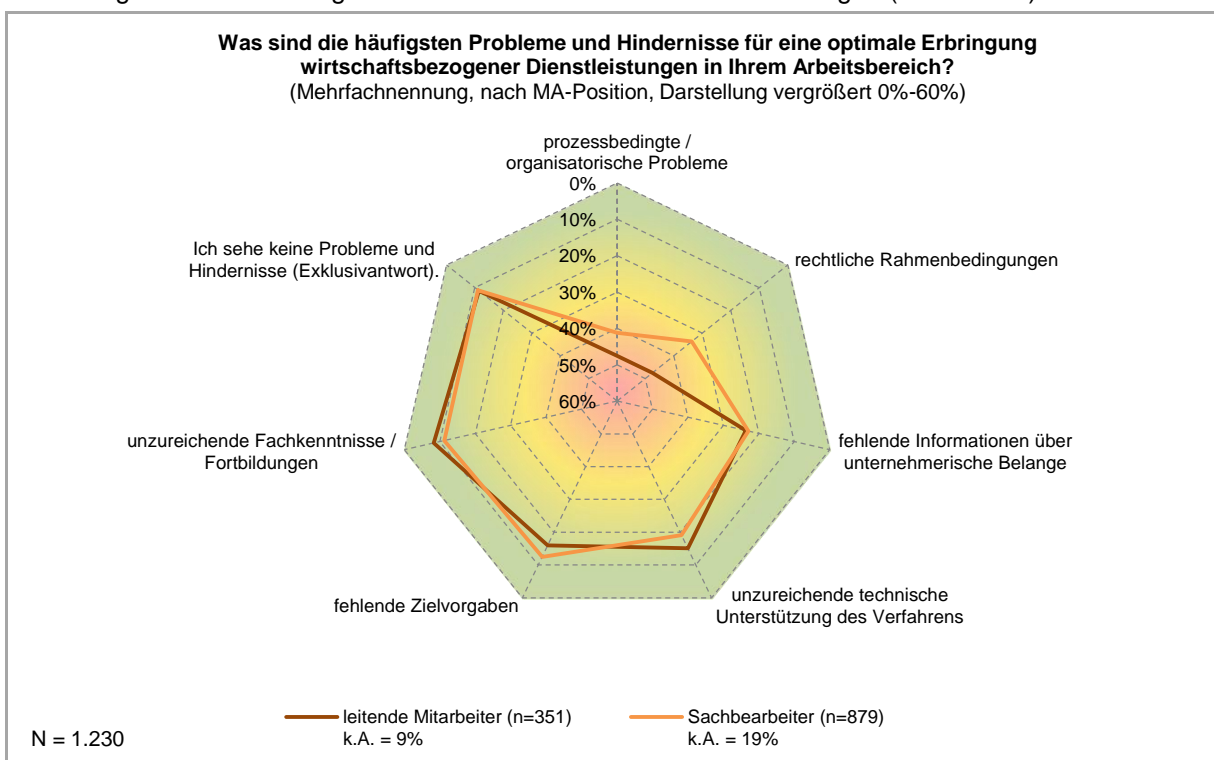
Die Analyse der Problemwahrnehmung zwischen den Mitarbeitern der Kernverwaltung und denen der Wirtschaftsförderungen offenbart erneut vergleichbare Muster. In den Problemfeldern Organisation (+9%) und technische Unterstützung (+8%) werden diese Hindernisse in den Wirtschaftsförderungen jedoch stärker wahrgenommen.

Um eine Ursachenanalyse tiefgründiger zu ermöglichen, ist nicht nur die differenzierte Problemwahrnehmung zwischen den institutionellen Einrichtungen Gegenstand der Untersuchungen. Es erfolgt daher eine Ausweitung der Betrachtungen auf die jeweiligen Positionen der befragten Mitarbeiter in den kommunalen Einrichtungen, sodass ein differenziertes Bild zwischen leitenden Angestellten und Sachbearbeitern analysiert werden kann.

In diesem Fall ergibt die Analyse der Grunddaten (vgl. *Anlage-38*, S. 302) ein überraschendes Bild der Problemwahrnehmung zwischen den leitenden Mitarbeitern und den Sachbearbeitern in den befragten Verwaltungen. Das Muster der Problemwahrnehmungen weicht exakt in den am häufigsten genannten Hindernissen zwischen

den Kohorten ab (Abbildung 39). Hierbei sehen die leitenden Mitarbeiter in prozess- und organisatorisch bedingten Problemen (+6%) und in den rechtlichen Rahmenbedingungen (+14%) größere Hindernisse als die ihnen unterstellten Sachbearbeiter. Dieses Ergebnis verwundert insofern, als die Optimierung von Prozessabläufen und die der inneren Verwaltungsorganisation eine Kernaufgabe der leitenden Mitarbeiter darstellen sollte. Die Problematik wäre somit zumindest in Teilen selbst verschuldet.

Abbildung 39: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. MA.Pos.)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Weiterhin ist auch das Ergebnis zur Bewertung der rechtlichen Rahmenbedingungen als Problem bei der optimalen Erbringung wirtschaftsbezogener Verwaltungsleistungen interessant. Da auf Ebene der ausführenden Sachbearbeiter hier deutlich seltener eine Schwierigkeit erkannt wird als auf der fachverantwortlichen Leitungsebene (LM  $\Delta$  SB = +14%), könnte hier ein Defizit in der ordentlichen Rechtsdurchsetzung gegenüber den örtlichen Unternehmen vermutet werden. In allen anderen Überprüfungskriterien sind nahezu deckungsgleiche Bewertungen abgegeben worden, so dass zusammenfassend Folgendes festgehalten wird:



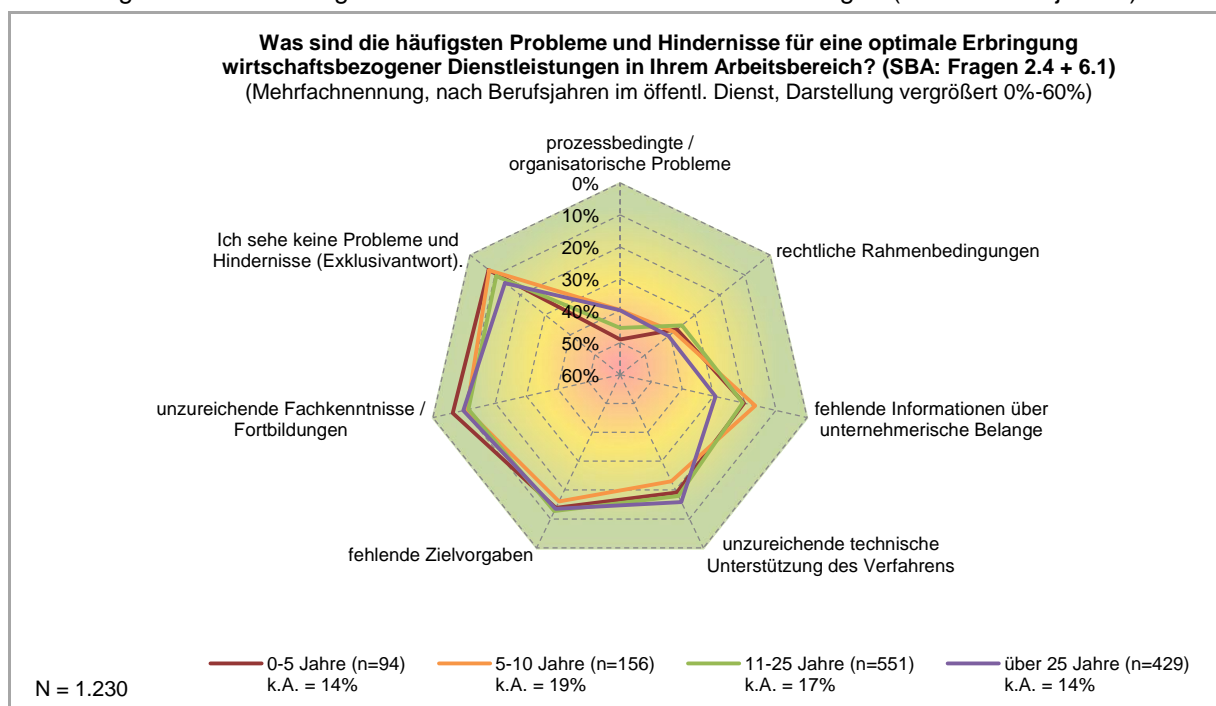
Die Gegenüberstellung der Bewertungen von Problemen und Hindernissen zur Erbringung wirtschaftsbezogener Verwaltungsleistungen hat aus Perspektive der leitenden Mitarbeiter gezeigt, dass diese vor allem Hindernisse auf prozessualer und organisatorischer Ebene stärker wahrnehmen als die ihnen unterstellten Sachbearbeiter. Dieses Ergebnis lässt auf verwaltungsinterne Veränderungsprobleme schließen (vgl. auch

SCHRIDDE 2004: 18-23), weil die befragten leitenden Mitarbeiter in der Regel selbst die entsprechenden Prozessstrukturen und organisatorischen Vorgaben festlegen.

Die bisherigen Betrachtungen zeigen leicht differenzierte Wahrnehmungen zwischen den Kohorten aus Beschäftigten der allgemeinen Verwaltungsbereiche und denen der Wirtschaftsförderungen sowie Unterschiede zwischen leitenden Mitarbeitern und Sachbearbeitern. Abschließend werden nun mögliche Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den Kohorten vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Berufserfahrung innerhalb der Verwaltung überprüft (vgl. SACKMANN 2008), um die Selbstreflexion von Arbeitshindernissen zu eruieren. Weiterführend ist diese Analyse auch mit Blick auf die tatsächliche Intensität des Arbeitsbezugs zu unternehmerischen Sachverhalten interessant. Es wird überprüft, welche Diskrepanzen in der Problemwahrnehmung bei Beschäftigten mit unterschiedlicher Berufserfahrung sowie mit differierendem Arbeitsanteil von unternehmensbezogenen Sachverhalten auftreten.

In der Betrachtung der Grunddaten der Auswertung nach Berufsjahren (vgl. *Anlage 39*, S. 302) zeigt sich, dass vor allem in der Auffassung von prozess- und organisatorisch bedingten Problemen innerhalb der Verwaltungsabläufe unterschiedliche Ansichten zwischen den Mitarbeitergenerationen bestehen. Hier sehen 42% der Kollegen mit weniger Berufserfahrung (0-5 Jahre) offensichtlich mehr Probleme als ihre Kollegen mit längerer Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst. Auch Hindernisse durch fehlende Informationen über unternehmerische Belange werden unterschiedlich wahrgenommen. Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung (über 25 Jahre) wünschen sich mit 29% häufiger zusätzliche Informationen zu den unternehmerischen Anliegen als ihre Kollegen mit weniger Berufserfahrung ( $\bar{x} = 19\%$ ). Ebenfalls interessant erscheint die leicht unterschiedliche Einschätzung der technischen Unterstützung von Verwaltungsverfahren. Hier sind es vor allem Kollegen mit einer durchschnittlichen Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren im öffentlichen Dienst, die sich etwas häufiger eine bessere Technikunterstützung wünschen ( $\bar{x} = 23\%$ ). Das insgesamt am zweithäufigsten genannte Hindernis der problematischen rechtlichen Rahmenbedingungen wird hingegen von allen Kohorten nahezu gleichermaßen bewertet ( $\bar{x} = 38\%$ ). Die weiteren Kriterien unterscheiden sich kaum, wie auch in der untenstehenden Abbildung 40 zu sehen ist.

Abbildung 40: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. MA.Berufsjahren)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Die zweitgenannte Analyse der Probleme und Hindernisse bezieht sich in diesem Abschnitt auf die Problemwahrnehmung im Verhältnis zur durchschnittlichen Arbeitszeit mit unternehmensbezogenen Sachverhalten. Dieses Bezugs-kriterium wurde unterteilt in Mitarbeiter mit (in Prozent nach Arbeitszeit)

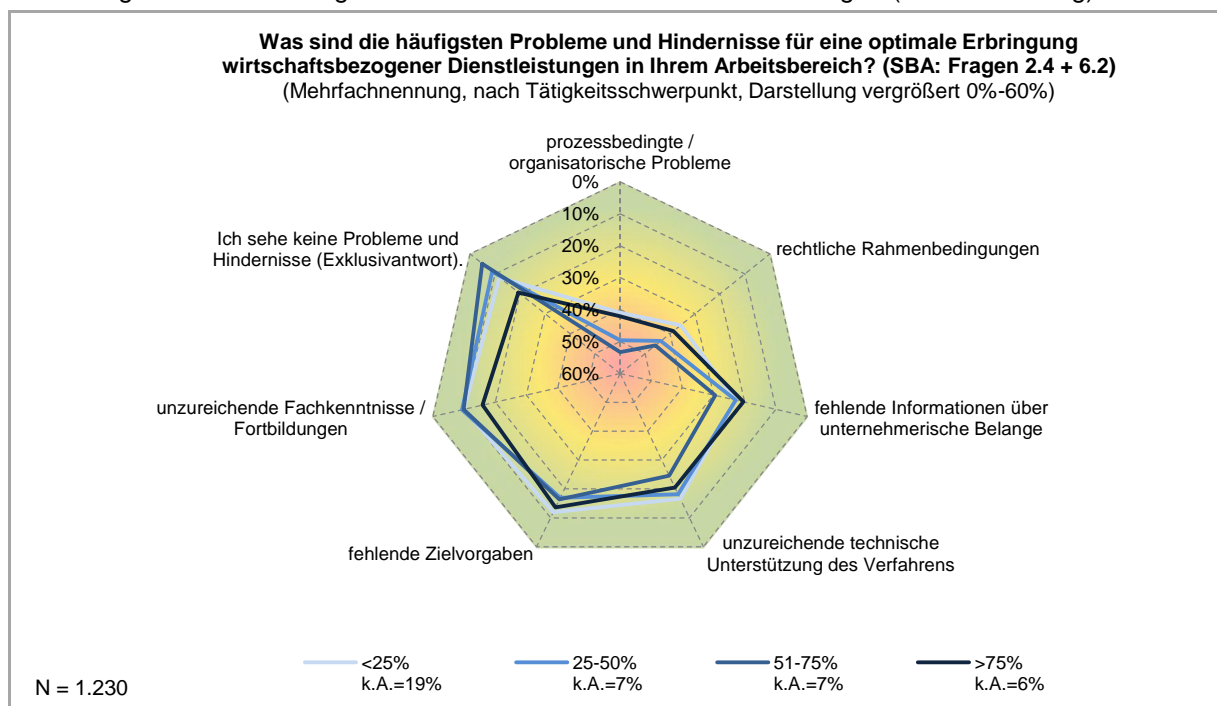
- seltenem Unternehmensbezug (<25%),
- gelegentlichem Unternehmensbezug (26-50%),
- häufigem Unternehmensbezug (51-75%),
- überwiegendem Unternehmensbezug (>75%).

In der Detailauswertung der Grunddaten zeigt sich (*Anlage-40*, S. 303), dass vor allem Mitarbeiter mit häufigen unternehmensbezogenen Aufgaben (50-75% der Arbeitszeit) überdurchschnittlich von Problemen und Hindernissen bei ihrer Leistungserbringung betroffen sind. Insbesondere gilt dies für prozess- und organisationsbedingte Hindernisse, was auch durch Mitarbeiter mit gelegentlichem Unternehmensbezug etwas häufiger bemängelt wird. Ebenso kritisieren Kollegen mit häufigem Unternehmensbezug öfter einen Mangel an Informationen über die jeweiligen unternehmerischen Belange.

Ferner beklagen Mitarbeiter mit überwiegend unternehmensbezogenen Arbeitsaufgaben (mehr als 75% der Arbeitszeit) unzureichende Fachkenntnisse und Fortbildungen in überdurchschnittlichem Maß. Dennoch kann in dieser Kohorte ein insgesamt weniger kritisches Gesamtbild festgestellt werden, das insbesondere durch die Angabe von knapp einem Fünftel aller Befragten (19%) gestärkt wird, die in ihrer Ar-

beitsumgebung keine Probleme und Hindernisse für eine optimale Dienstleistungserbringung feststellen. Bei den weiteren Kriterien nivellieren sich die Kritikpunkte für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Verwaltungsleistungen auf nahezu identischem Problemniveau zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen in den Kommunalverwaltungen.

Abbildung 41: SBA: Häufige Probleme und Hindernisse in Verwaltungen (n. Arbeitsbezug)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Für die zusammenfassende Betrachtung der Bewertungsunterschiede im Verhältnis zur Berufszugehörigkeit im öffentlichen Dienst und zur Intensität des Arbeitsbezugs mit unternehmerischen Sachverhalten werden folgende Aussagen festgehalten:



Differenzen nach der Berufszugehörigkeit können vor allem in drei Kriterien identifiziert werden: Während die jungen Mitarbeiter mit 0-5 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst vor allem „prozess- und organisationsbedingte Probleme“ bemängeln, zeigen sich Bewertungsunterschiede im Kriterium „fehlende Informationen über unternehmerische Belange“ vorrangig bei Mitarbeitern mit langjähriger Berufserfahrung (über 25 Jahre). Diese wünschen sich häufig mehr Informationen. Demgegenüber klagen Kollegen mit mittlerer Berufszugehörigkeit (5-10 Jahre) überdurchschnittlich über eine „unzureichende technische Unterstützung“ der Verwaltungsverfahren.



Für die Auswertung der Problemwahrnehmungen nach unternehmensbezogener Arbeitsintensität zeigt sich, dass Mitarbeiter, deren Arbeitszeit

zu mehr als 75% mit unternehmerischen Sachverhalten belegt ist, auch am geringsten von Problemen oder Hindernissen bezüglich ihrer Leistungserbringung betroffen sind. Sie beklagen jedoch etwas überdurchschnittlich die zu geringen Fachkenntnisse und fehlende Fortbildungen. Demgegenüber sind Mitarbeiter mit häufigen unternehmensbezogenen Aufgaben (50-75% der Arbeitszeit) insgesamt überdurchschnittlich von Problemen und Hindernissen betroffen. Dies ist insofern kritisch, als gerade diese Kohorte meist entscheidungsrelevante Schnittstellenaufgaben innerhalb der Verfahrensabläufe von Verwaltungsprozessen wahrnimmt. Infolgedessen könnten bei dieser Kohorte die Prozessabläufe für eine schnelle Bearbeitung von unternehmensbezogenen Verwaltungsverfahren behindert werden.

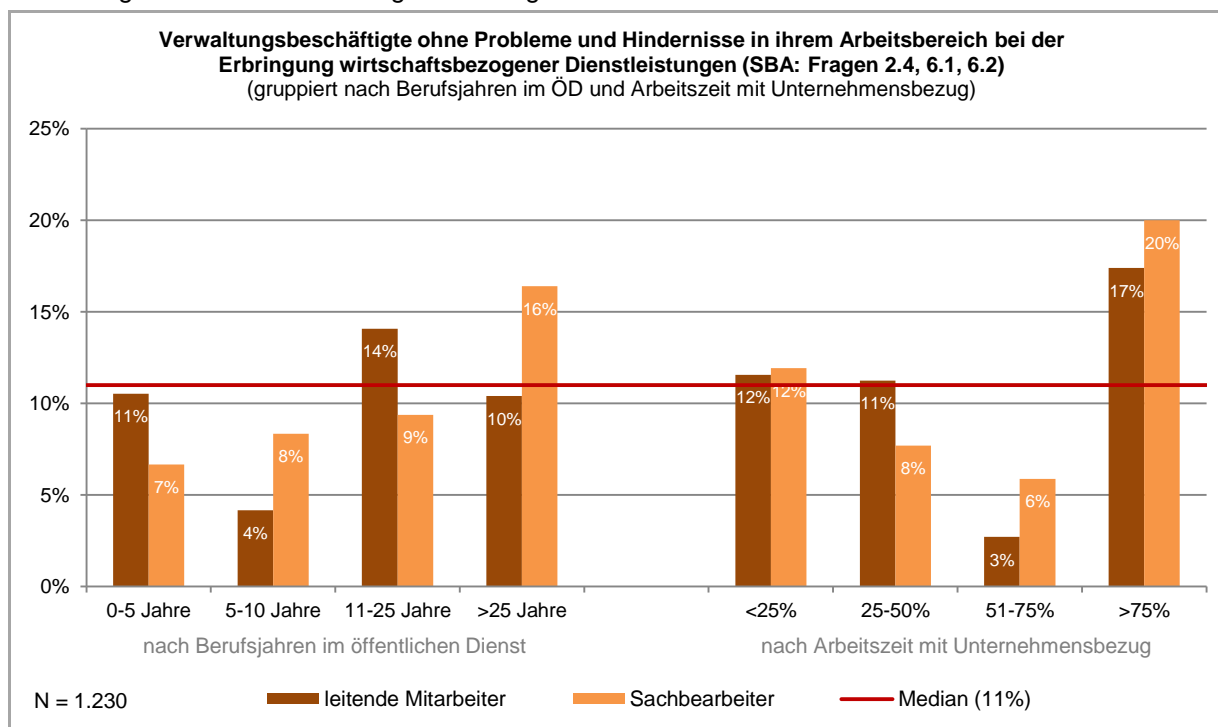
Immerhin ein Zehntel der Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen sehen keine Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in ihrem Arbeitsbereich (n = 137). Diese Mitarbeiter könnten für die interne Kommunikation zwischen den Kollegen und zur Identifizierung von Beispielen guter Verwaltungsarbeit wichtig sein. Für eine diesbezügliche Analyse wurde auf die zwei erfassten statistischen Gruppenmerkmale der Beschäftigten in den Verwaltungen zurückgegriffen. Dies betrifft zum einen die Anzahl der Berufsjahre im öffentlichen Dienst und zum anderen den Arbeitsanteil mit unternehmensbezogenen Sachverhalten. Die hierfür ermittelten Werte der Rohdatenauswertung (vgl. *Anlage-41*, S. 303) stellen die Abweichungen zwischen den Angaben leitender Mitarbeiter (Leitung/Geschäftsführung und sonstige leitende Positionen) und denen der Sachbearbeiter dar.

Eine entsprechende Aufschlüsselung derjenigen Mitarbeitergruppen, die für ihr Arbeitsumfeld keine Probleme und Hindernisse für die Erbringung wirtschaftsbezogener Verwaltungsleistungen angeben, ist in Abbildung 42 dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass die Gruppe der leitenden Verwaltungsbeschäftigten mit 5-10 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst überdurchschnittlich von Problemen und Hindernissen zur optimalen Leistungserstellung betroffen ist. Lediglich 4% dieser Beschäftigten geben an, dass sie keine Probleme und Hindernisse erkennen, ähnlich wie dies nur 3% der Gruppe der leitenden Mitarbeiter mit häufigem Unternehmensbezug in ihrer Verwaltungsarbeit (51-75% der Arbeitszeit) angeben.

Außergewöhnlich positiv werden hingegen die eigenen Arbeitsbedingungen bei Sachbearbeitern mit überwiegendem Unternehmensbezug (mehr als 75% der Arbeitszeit) gesehen. Hier geben 20% aller befragten Beschäftigten dieser Gruppe an, keine Probleme und Hindernisse in ihrem Arbeitsbereich zu sehen, um eine optimale Erbringung der wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen zu ermöglichen. Ähnlich sehen es auch 17% der leitenden Mitarbeiter dieser Kohorte. Die größte Differenz inner-

halb einer Gruppe wird bei Mitarbeitern mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst festgestellt. Während die Sachbearbeiter dieser Kohorte mit 16% der Angaben überdurchschnittlich positiv keine Probleme und Hindernisse erkennen, sind es auf Ebene der leitenden Mitarbeiter mit der größten Berufserfahrung nur noch rund 10% der Befragten.

Abbildung 42: SBA: Verwaltungsbeschäftigte ohne Probleme und Hindernisse



Quelle: eigene Erhebung 2010

Darüber hinaus ist in der Gesamtbetrachtung zu erkennen, dass kein einheitliches Bewertungsverhältnis zwischen leitenden Verwaltungsbeschäftigten und Sachbearbeitern besteht. Die jeweiligen Differenzen schwanken zwischen den Befragungsgruppen unterschiedlich stark und sind, mit Ausnahme der Verwaltungsbeschäftigten mit seltenen unternehmensbezogenen Aufgabenbereich, nie auf gleichem Bewertungsniveau. Zusammenfassend wird zu dieser Analyse Folgendes festgehalten:



Lediglich 11% aller Beschäftigten in den befragten Kommunalverwaltungen sehen keine Probleme und Hindernisse bei der Erbringung von wirtschaftsbezogenen Verwaltungsdienstleistungen. Jedoch zeigt die Überprüfung verschiedener Mitarbeitergruppen, dass leitende Mitarbeiter mit 5-10 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst beziehungsweise mit häufigen unternehmensbezogenen Sachverhalten in ihrem Arbeitsbereich überdurchschnittlich stark von Problemen und Hindernissen betroffen sind. Demgegenüber berichten Sachbearbeiter mit überwiegend unternehmensbezogenen Sachverhalten am seltensten von Problemen und



Hindernissen in ihrer Arbeit. Knapp ein Fünftel dieser Kollegen gibt an, keine Behinderung für eine optimale Leistungserbringung für Unternehmen zu erkennen, ähnlich wie auch die leitenden Mitarbeiter dieser Personengruppe. Ferner klagen die Sachbearbeiter mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst überdurchschnittlich selten über Behinderungen in ihrem Arbeitsbereich.

In diesem Zusammenhang ist eine Überprüfung interessant, die eine Abhängigkeit zwischen wahrgenommenen Problemen in der Verwaltungsarbeit und der subjektiven Gefahr verwaltungsservicebedingter Standortverlagerungen von Unternehmen analysiert. Zu erwarten wäre, dass Verwaltungsbeschäftigte ohne Probleme bei der Leistungserstellung auch die Gefahr von Standortverlagerungen der Unternehmen aufgrund dauerhaft unzureichender Verwaltungsunterstützung geringer einschätzen.

Eine entsprechende Gegenüberstellung der jeweiligen Aussagen (*Anlage-42*, S. 304) zeigt jedoch keine signifikanten Unterschiede in der Gefahrenbewertung von Standortverlagerungen aufgrund schlechter Verwaltungsunterstützung. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Beschäftigten nicht nur ihren eigenen Arbeitsbereich in die Bewertung der potenziellen Gefahr von Standortverlagerungen einbezogen haben. Vielmehr werden mutmaßlich auch die tangierenden Verwaltungsprozesse im jeweiligen Arbeitsumfeld in die Einschätzungen einbezogen worden sein. In der Auswertung sind zwar Unterschiede von bis zu knapp 9% zwischen den Kohorten erkennbar, doch dieser Bewertungsunterschied spiegelt nicht die extreme Differenz in der Betrachtungsweise wider. Einerseits sehen diese Mitarbeiter gar keine Probleme in ihrem eigenen Arbeitsbereich, andererseits halten sie dennoch die Gefahr der Standortverlagerung von Unternehmen wegen unzureichender Verwaltungsleistungen für realistisch.



Verwaltungsbeschäftigte bewerten die Gefahr von Standortverlagerungen lokaler Unternehmen bei dauerhaft unzureichender Verwaltungsunterstützung auch dann als realistisch, wenn sie in ihrem Arbeitsbereich keine Probleme und Hindernisse bei der Erbringung wirtschaftsbezogener Leistungen wahrnehmen.

#### 4.3.2 Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie

Die Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie (EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2006) hat eine umfangreiche Diskussion um die Modernisierung der deutschen Kommunalverwaltung hervorgebracht. Mit der Umsetzung der Richtlinie wird das Ziel der Verwirklichung eines europäischen Binnenmarktes für den Dienstleistungssektor verfolgt. Die damit verbundenen Umset-

zungspflichten und die daraus entstandenen *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie* (EU-DLR) wurden bereits umfassend erläutert (S. 73).

Durch die Verengung der fachlichen Diskussionen auf die Verortung und Ausstattung des damals neu einzurichtenden Einheitlichen Ansprechpartners wurden die Umsetzungspflichten der Kommunen als zuständige Stellen vernachlässigt. In ihrer Funktion als Genehmigungs- und Anzeigebehörden<sup>63</sup> gelten alle Kommunalverwaltungen als zuständige Stellen im Sinne der EU-DLR. Durch diesen Umstand gilt die Richtlinie auch heute noch als ein wichtiger Impuls für die kommunale Modernisierung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen (KGST 2008a). Entsprechend den Darstellungen zur EU-DLR im Abschnitt der theoretischen Grundlagen (S. 73) bestehen für die Umsetzung der Richtlinie zahlreiche Anforderungen, die direkte Auswirkungen auf die innere Verwaltung haben. Aus diesem Grund wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung der Umgang mit den Umsetzungspflichten hinterfragt, welche die Wahrnehmung der Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen beeinflussen können. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu ergänzen, werden für die Analysen einige Ergebnisse der zweiten Studie zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie (HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2010)<sup>64</sup> verwendet. In dieser Studie wurden die hier relevanten Erörterungen ebenso hinterfragt, sodass zu folgenden Analysen ein Zeitreihenvergleich möglich wird:

- a) Sind die Ziele der EU-DLR bekannt?
- b) Wie werden Wirkungsziele für den Wirtschaftsstandort betrachtet?
- c) Welche Probleme und Hindernisse werden bei der Umsetzung gesehen?

Die Analyse zur Bekanntheit der allgemeinen Ziele (*Anlage-44*, S. 304) zeigt, dass lediglich 10% der befragten Verwaltungsbeschäftigten die Ziele der Richtlinie kennen, weitere 30% beantworten die Frage mit „zum Teil“ bekannt. Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten (60%) gibt jedoch an, mit den Zielen der Richtlinie nicht vertraut zu sein. Ob dieses Befragungsergebnis interkommunal gleich verteilt ist, wird durch eine Überprüfung der **Bekanntheit der Umsetzungsziele je Erhebungskommune** erfolgen.

Eine entsprechende Auswertung der Grunddaten (siehe *Anlage-44*, S. 304) zeigt zum grundsätzlichen Wissen über die Richtlinienziele nur geringe Gesamtabweichungen zwischen den befragten Kommunen. Dementsprechend sind die Ziele auch im interkommunalen Vergleich weitestgehend unbekannt. Wie in Abbildung 43 dar-

---

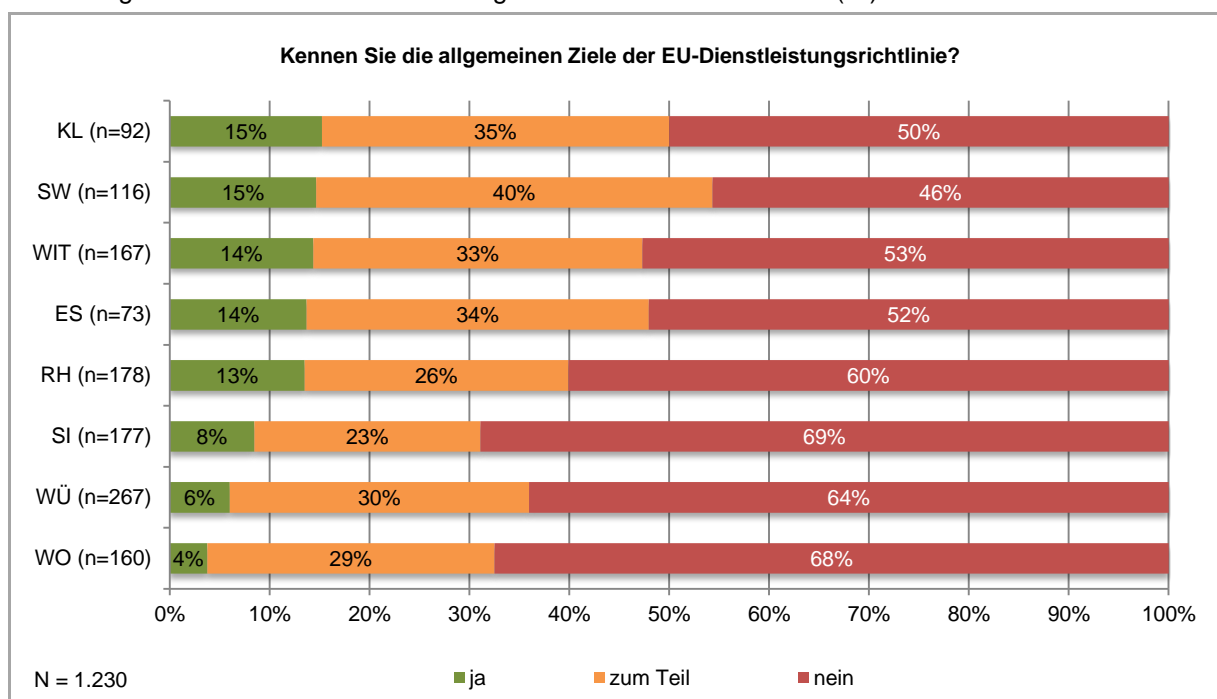
<sup>63</sup> Anmerkung: Ebenso werden hierunter die berufsständischen Körperschaften (Kammern) mit übertragenen staatlichen Aufgaben zusammengefasst, die jedoch nicht Gegenstand der Untersuchungen waren.

<sup>64</sup> Anmerkung: Der Autor der vorliegenden Arbeit war in den Jahren 2008 und 2009 wissenschaftlicher Koordinator für die Durchführung der oben genannten empirischen „Studien zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in der deutschen Kommunalverwaltung“, sodass für nachfolgende Auswertungen auf die Rohdaten der Studien zurückgegriffen werden konnte.

gestellt, kennen lediglich zwischen 4% und 15% der Verwaltungsbeschäftigten in den jeweiligen Vergleichsstädten die allgemeinen Ziele der Richtlinie. Die generelle Mehrheit (46% bis 69%) der befragten Beschäftigten kennt diese laut Selbstausskunft nicht. Die Gruppe der Befragten, welche die Richtlinienziele zumindest in Teilen kennt, kann dieses Defizit jedoch nicht ausgleichen. Somit ist zu resümieren:

☞ Die Ziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie sind nur einem Zehntel der Mitarbeiter in den Kommunalverwaltungen bekannt. Die absolute Mehrheit der Mitarbeiter gibt an, die Ziele überhaupt nicht zu kennen.

Abbildung 43: SBA: Bekanntheit der allgemeinen Ziele der EU-DLR (IK)



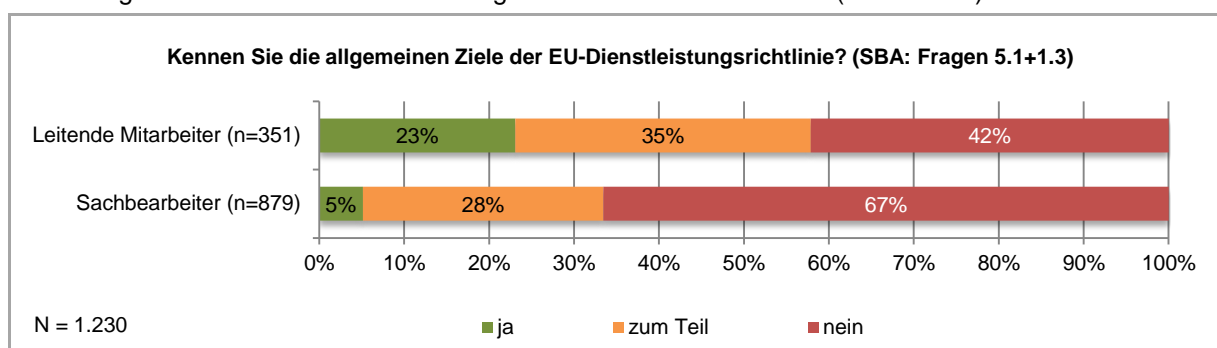
Quelle: eigene Erhebung 2010

Die Untersuchung bestärkt die Ergebnisse der in den Jahren 2008 und 2009 durchgeführten Studien zum bundesweiten Umsetzungsstand der EU-DLR in den Kommunalverwaltungen (ebd.). Die damaligen Erhebungen offenbaren, dass der Umsetzungsstand in den deutschen Kommunalverwaltungen den Anforderungen der EU-DLR nicht gerecht wurde (a.a.O.: 63). Den Ergebnissen zufolge gilt dies zumindest für die Bekanntheit der grundsätzlichen Umsetzungsziele auch heute noch. Auf Grund dessen, dass die Realisierung der EU-DLR vor allem einer Initiierung und Durchsetzung seitens der leitenden Verantwortlichen in den Kommunalbehörden bedarf (HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2009: 39), beinhaltet die obige Auswertung eine mögliche Verzerrung des Gesamtbildes. Denn auf der Ebene der befragten Sachbearbeiter müssen die Umsetzungsziele der EU-DLR nicht zwingend bekannt sein, wenn trotz gesetzlicher Verpflichtung nie eine Umsetzung in den richtliniengemäß zuständigen Stellen initiiert wurde. Demzufolge ist eine Überprüfung der **Vertei-**

**lung des Bekanntheitsgrades der Umsetzungsziele** zwischen den leitenden Verwaltungsbeschäftigten und den Sachbearbeitern sinnvoll.

Hierzu ergeben sich durch die Grunddatenauswertung (*Anlage-45*, S. 305) erkennbare Abweichungen zwischen den verschiedenen Mitarbeitererebenen. Mehr als die Hälfte (58%) der befragten Führungskräfte<sup>65</sup> geben an, die Ziele der EU-DLR zumindest in Teilen zu kennen. Unter den Sachbearbeitern erreichen die Ziele hingegen nur bei einem Drittel der Befragten einen ausreichenden Bekanntheitsgrad. Vor allem der Anteil der Verwaltungsbeschäftigten mit klarer Aussage zur inhaltlichen Bekanntheit der Richtlinienziele unterscheidet sich zwischen den Sachbearbeitern (5%) und den lokalen Führungskräften in den Verwaltungen (23%) erheblich.

Abbildung 44: SBA: Bekanntheit der allgemeinen Ziele der EU-DLR (n. MA.Pos.)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Das Ergebnis zeigt, wie unzureichend die Führungskräfte mit der Chance zur Profilierung des Wirtschaftsstandortes durch eine geschickte Verwirklichung der Umsetzungsverpflichtungen umgegangen sind (vgl. *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie*, S. 73). Offensichtlich sind nicht einmal die Basisziele der Dienstleistungsrichtlinie ausreichend zur Kenntnis genommen worden. Grundsätzlich kann daher Folgendes resümiert werden:

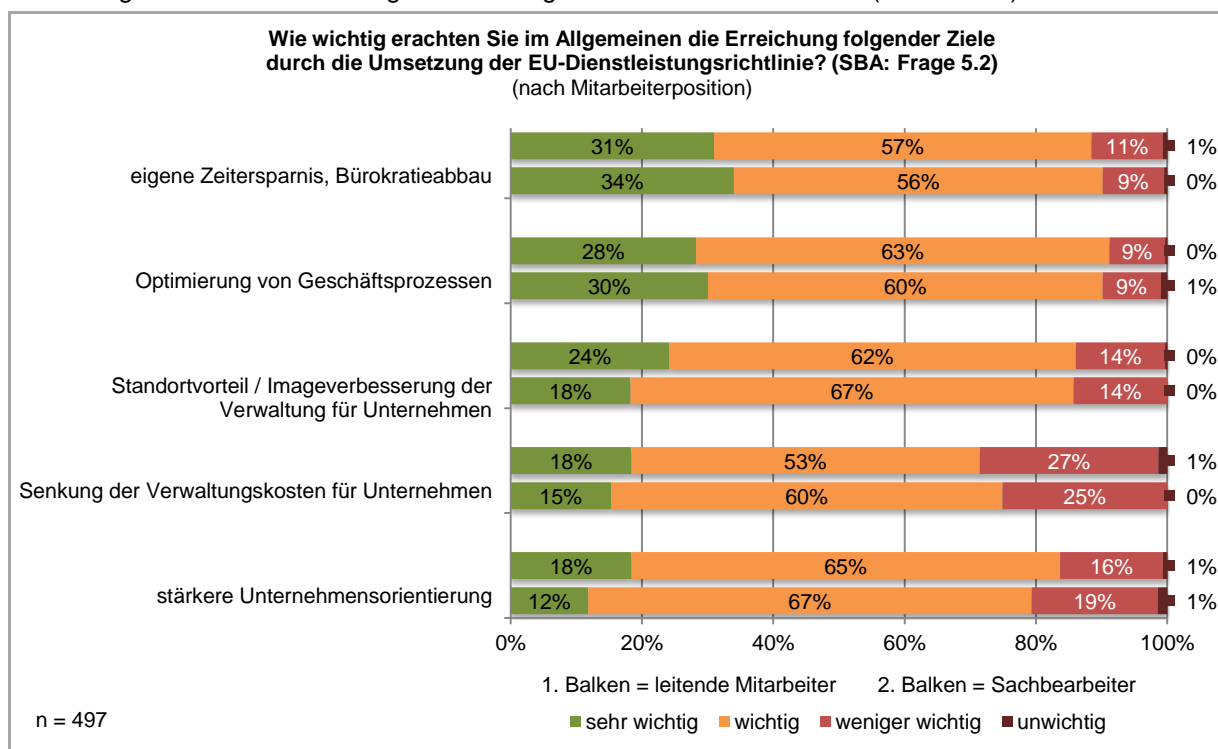


Die Bekanntheit der Umsetzungsziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie unterscheidet sich zwischen den Mitarbeitererebenen in den öffentlichen Stellen deutlich. Während mehr als die Hälfte der leitenden Mitarbeiter die Richtlinienziele zumindest in Teilen kennt, bestätigen dies auf Ebene der Sachbearbeiter lediglich ein Drittel der Befragten. Es ist daher fraglich, ob die in der Verantwortung stehenden Führungskräfte ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Bearbeitung der Richtlinienumsetzung ausreichend nachgekommen sind.

<sup>65</sup> Anmerkungen: Wie in den vorherigen Auswertungen werden unter „Führungskräfte“ in den befragten öffentlichen Verwaltungen jene Mitarbeiter verstanden, die in den Gruppen „Leitung/ Geschäftsführung“ oder „sonstige leitende Position (z.B. Gruppenleitung)“ antworteten (vgl. SBA Frage 1.3).

Für den Wirtschaftsstandort sind die Wirkungsziele durch eine entsprechende Verwaltungsmodernisierung und Steigerung der Servicequalität im Rahmen der Richtlinienumsetzung nicht zu unterschätzen. Werden die aus der Umsetzung der EU-DLR hervorgehenden Instrumente zur Verwaltungsmodernisierung ordentlich eingeführt und für die Unternehmen angeboten, ergeben sich daraus allgemeine Verbesserungsziele mit Wirkung auf die Verwaltungsorganisation und gleichermaßen auch auf den angebotenen Unternehmensservice (vgl. *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie*, S. 73). Die Maßnahmen zur Umsetzung der EU-DLR können demnach zur Profilierung des Wirtschaftsstandortes dienen und folglich auch zur Stärkung der öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen beitragen. Daher wurde eine **Einschätzung der Relevanz der Ziele zur Standortprofilierung** erfragt. Zusätzlich erfolgte auch eine Überprüfung möglicher **Erwartungsänderungen** gegenüber den Ergebnissen der EU-DLR-Studie.

Abbildung 45: SBA: Bedeutung von Wirkungszielen durch die EU-DLR (n. MA.Pos.)



Quelle: eigene Erhebung 2010

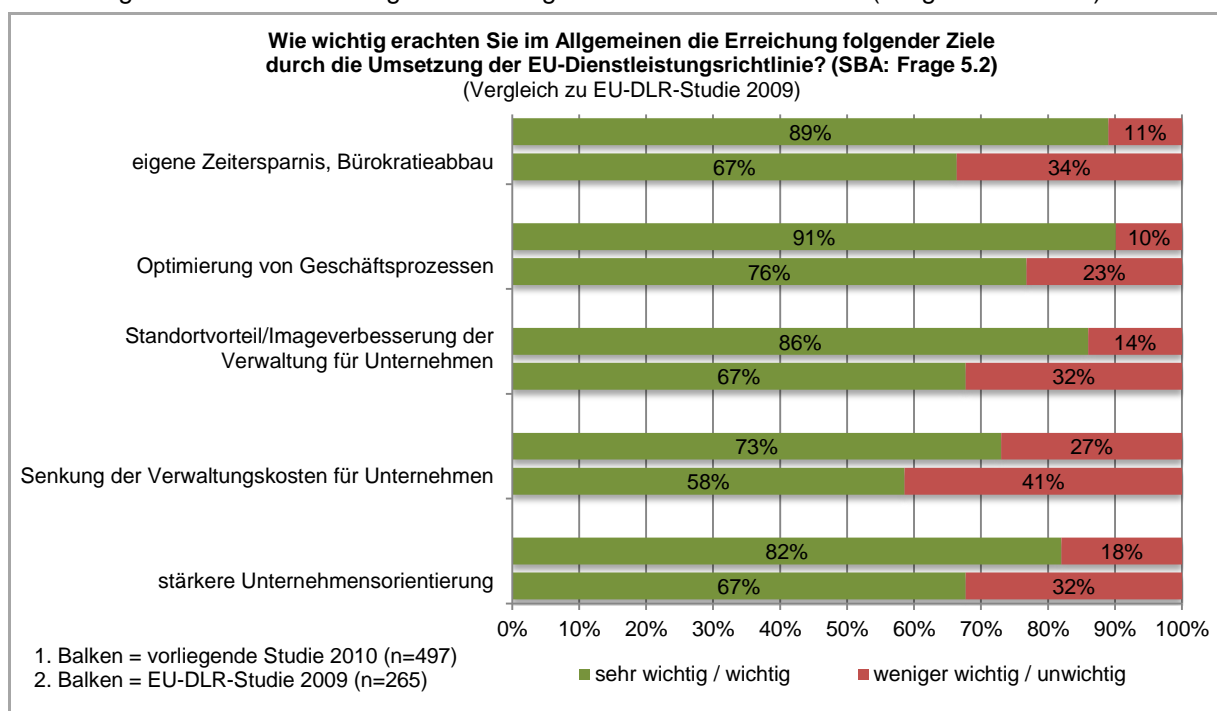
Dieser Untersuchungsteil wurde mit denjenigen Verwaltungsbeschäftigten durchgeführt, welche laut eigener Aussage die Ziele der EU-DLR mindestens in Teilen kennen. Die Grunddatenauswertung (*Anlage-47*, S. 305) zeigt, dass sich die Bewertungen der Sachbearbeiter nicht wesentlich von denen ihrer Vorgesetzten unterscheiden (Abbildung 45). Die kumulierten Werte (*Anlage-46*, S. 305) offenbaren, dass die eigene Zeitersparnis und das Ziel des Bürokratieabbaus von 32% aller Befragten am häufigsten mit „sehr wichtig“ bewertet werden. Ferner geben 91% der Verwaltungs-

beschäftigten an, die Optimierung von Geschäftsprozessen mindestens als wichtig einzuschätzen (vgl. Abbildung 46).

Wenngleich immer noch auf hohem Bedeutungsniveau wird die Senkung der Verwaltungskosten für Unternehmen durch die Verwaltungsbeschäftigten am häufigsten als weniger wichtig eingestuft. Dieses Ergebnis könnte jedoch mit der gelegentlichen Überlegung und zum Teil bereits praktizierten Gebührenerhebung für die Leistungen des Einheitlichen Ansprechpartners zusammenhängen (ZIEKOW ET AL. 2006: 48-50).

Interessant an dieser Auswertung ist zunächst die Erkenntnis, dass verwaltunginterne Vorteile (eigene Zeitersparnis, Prozessoptimierung) im Vergleich zum direkten Kundennutzen für Unternehmen (Unternehmensorientierung, Senkung der Verwaltungskosten) in der Rangfolge der Wichtigkeit überwiegen. Dies ist zumindest ein Signal, das eine intrinsisch motivierte Steigerung der Verwaltungsfreundlichkeit gegenüber den Unternehmen in Frage stellt, auch wenn die interne Modernisierung in der Regel nachgelagerte Effekte für die Kundenbetreuung hat.

Abbildung 46: SBA: Bedeutung von Wirkungszielen durch die EU-DLR (Vergleich zu 2009)



Quelle: eigene Erhebung 2010 und HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH (2009: 51)

Der zweite Teil der Überprüfung zielt auf einen Bewertungsvergleich gegenüber der gleichlautenden Fragestellung aus der Studie zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie (EU-DLR-Studie) aus dem Jahr 2009 ab (HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2009). An beiden hier verwendeten Befragungen nahmen Mitarbeiter deutscher Stadtverwaltungen teil. In der EU-DLR-Studie wurden Verantwortliche für die Umsetzung der Richtlinie befragt und in der vorliegenden Studie Verwaltungsbe-

schäftigte mit Unternehmenskontakt. Beide Kohorten nehmen demnach dieselbe Perspektive des Verwaltungsprozesses zum Unternehmenskunden ein. Daher wird von einer vergleichbaren Bewertungsgrundlage der Umsetzungschancen und der Standortwirkung durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie ausgegangen.

Der Vergleich der Grunddaten zur EU-DLR-Studie (*Anlage-48*, S. 306) zeigt für das Jahr 2010 eine immens gestiegene Bedeutung zur Erreichung spezifischer Wirkungsziele durch die Umsetzung der EU-DLR. Werden alle aufgeführten Wirkungsziele gemeinsam betrachtet, werteten die Verwaltungsbeschäftigten im Jahr 2009 die Zielerreichung durchschnittlich nur zu 67% als sehr wichtig / wichtig. Im Jahr 2010 gaben diese Einschätzung bereits durchschnittlich 84% der befragten Verwaltungsbeschäftigten ab. Die Erzielung eines Standortvorteils beziehungsweise die Verbesserung des Verwaltungsbildes für Unternehmen wird durch die Umsetzung der Richtlinie von 86% der befragten Verwaltungsbeschäftigten erwartet.

Die Ergebnisse offenbaren auf Basis der gesetzlichen EU-Vorgabe eine große Erwartungshaltung für die standort- und unternehmensorientierte Verwaltungsoptimierung. Trotz der gestiegenen Erwartung in 2010 ist jedoch die Motivation zur Umsetzung der Richtlinie fragwürdig, denn die Ratifizierung hätte bereits zum 28.12.2009 abgeschlossen sein müssen (EUROPÄISCHES PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2006: 67). Inzwischen wurde auch durch die oben genannte Studie zumindest für die Kommunen, als sogenannte zuständige Stellen im Sinne der Richtlinie, ein ungenügender Umsetzungsstand festgestellt (HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2010: 63). Selbst die Europäische Kommission hat inzwischen Klage gegen Deutschland, Österreich und Griechenland wegen unvollständiger Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie eingereicht und beim Europäischen Gerichtshof ein tägliches Zwangsgeld über 141.362,55 Euro beantragt (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2011). Die Erwartungen an die Umsetzungswirkung der EU-Dienstleistungsrichtlinie und der tatsächliche Umsetzungsfortschritt weist demnach eine deutliche Diskrepanz auf und entsprechen nicht den realen Umsetzungsanstrengungen in den Kommunalverwaltungen. Daher wird die Betrachtung des Umgangs mit der Umsetzungspflicht der EU-Dienstleistungsrichtlinie schlussfolgernd wie folgt festgehalten:

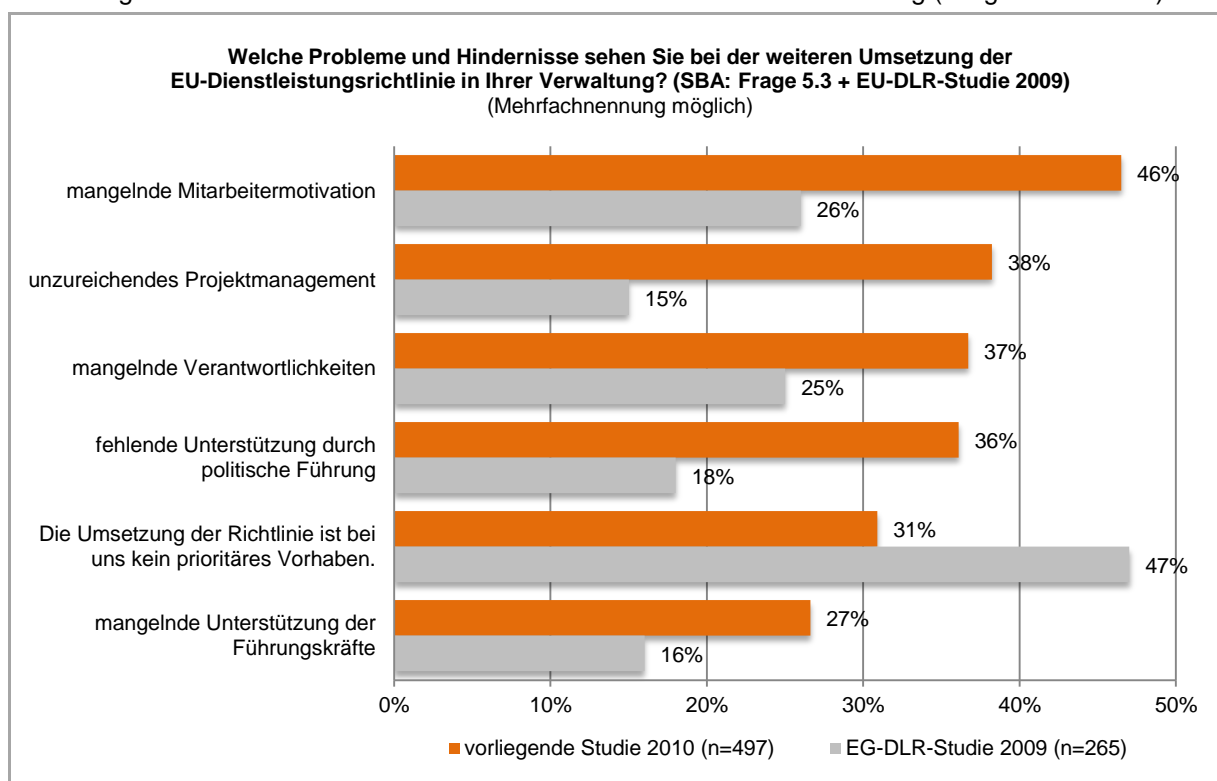


Zu den bedeutendsten Zielen aus den Umsetzungsverpflichtungen der europäischen Dienstleistungsrichtlinie zählen für die Verwaltungsbeschäftigten die „Optimierung von Geschäftsprozessen“ sowie die „eigene Zeitersparnis und das Ziel des Bürokratieabbaus“. Dagegen werden im Gesamtvergleich direkt unternehmenswirksame Ziele, wie zum Beispiel die „Senkung der Verwaltungskosten für Unternehmen“ oder die „stärkere Unternehmensorientierung“ der Verwaltung nachrangig bewertet. In der Gesamtbetrachtung kann jedoch im direkten Vergleich zu Erhebungen aus dem Jahr 2009 nachgewiesen werden, dass die Erwartungen an

die standort- und unternehmensorientierten Ziele durch die europäische Dienstleistungsrichtlinie deutlich gestiegen sind. Dieses Ergebnis steht allerdings in klarem Kontrast zum tatsächlichen Umsetzungsstand in den deutschen Kommunen, der nicht nur durch Studien bemängelt wird, sondern gegen den die europäische Kommission auch eine Klage wegen Verzugs bei der Umsetzung eingereicht hat.

Insbesondere durch die hier aufgezeigten starken Diskrepanzen zwischen der erwarteten Wirkung für die standort- und unternehmensorientierten Ziele sowie den tatsächlichen Gegebenheiten in den deutschen Kommunen wird die **Beleuchtung der möglicherweise veränderten Umsetzungsprobleme der Richtlinie** zu einer interessanten Analyse. Die hierfür durchgeführte Grunddatenauswertung (*Anlage-49*, S. 306) bestätigt die Schwierigkeiten, die Kommunalverwaltungen bei der Umsetzung der Richtlinie erfahren haben. Gegenüber der EU-DLR-Studie aus dem Jahr 2009 sind in den vorliegenden Untersuchungen für alle Problemfelder starke Zunahmen der wahrgenommenen Umsetzungs Hindernisse zu sehen (Abbildung 47). Insbesondere ein schlechtes Projektmanagement beklagen fast ein Viertel mehr Verwaltungsbeschäftigte als noch im vorangegangenen Untersuchungsjahr (+23% zu 2009). Ebenso scheint die mangelnde Mitarbeitermotivation zur Ratifizierung der EU-Vorgaben nochmals deutlich zugenommen zu haben (+20% zu 2009) und stellt inzwischen das gravierendste Problem bei der Richtlinienumsetzung dar.

Abbildung 47: SBA: Probleme und Hindernisse bei der EU-DLR-Umsetzung (Vergleich zu 2009)



Quelle: eigene Erhebung 2010 und HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH (2009: 37)



Die verantwortlichen Führungskräfte nehmen jedoch die verpflichtende Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie inzwischen deutlich ernster. Dies zeigt der Rückgang derjenigen Befragten, die Ihrer Verwaltung attestieren, in der Richtlinienumsetzung kein prioritäres Vorhaben zu sehen (-16% zu 2009). Allerdings trifft diese Aussage zumindest in der vorliegenden Studie nur auf diejenigen Verwaltungsbeschäftigten zu, welche die Ziele der EU-DLR zumindest in Teilen kennen. Wie oben dargelegt wird, können dies nur 58% der befragten Führungskräfte und ein Drittel der befragten Sachbearbeiter in den Verwaltungen von sich behaupten. Abschließend kann für die Überprüfung der Umsetzungshindernisse Folgendes festgehalten werden:



Die Verwaltungsbeschäftigten sehen die Probleme und Hindernisse bei der Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie vor allem in der mangelnden Mitarbeitermotivation und in einem unzureichenden Projektmanagement. Diese Problemfelder haben sich im Vergleich zum Jahr 2009 nochmals deutlich verschärft, obwohl die Kommunalverwaltungen in der Richtlinienratifizierung inzwischen deutlich häufiger ein prioritäres Vorhaben sehen.

### 4.3.3 Kernaussagen zur inneren Verwaltung

Die betrachteten *Aspekte der inneren Verwaltung* (S. 197) haben die Analysen zur Kommunalverwaltung als Standortfaktor für Unternehmen bereichert, sodass wichtige Aussagen zur aufgestellten Hypothese C „innere Verwaltung“ (S. 76) folgende Annahme stärken konnten:

*Probleme und Hindernisse der inneren Verwaltung beeinflussen den Standortfaktor Verwaltung bei der Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen.*

(Hypothese C, S. 76)

Hierzu erfolgte eine Untersuchung zur Wahrnehmung von Problemen und Hindernissen der Verwaltungsbeschäftigten bei der optimalen Erbringung von unternehmensbezogenen Verwaltungsleistungen. Es wurde festgestellt, dass analog zu den Serviceerwartungen und -bewertungen (vgl. *Verwaltungsservice als Standortmerkmal*, S. 158) auch die Problemwahrnehmungen der Verwaltungsbeschäftigten interkommunal vergleichbar sind. Hierbei werden vor allem prozessbedingte und organisatorische Schwierigkeiten sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen überdurchschnittlich häufig als Hindernisse für eine optimale Erbringung unternehmensbezogener Verwaltungsleistungen erachtet.

Spezielle Teilanalysen erzielten tiefere Erkenntnisse zu den genannten Problemwahrnehmungen der Verwaltungsbeschäftigten. So wird beispielsweise durch die

Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen eine grundsätzlich vergleichbare Wahrnehmung attestiert. Lediglich prozessbedingte und organisatorische Hindernisse (+9%) sowie unzureichende technische Unterstützungen (+8%) werden durch die Wirtschaftsförderungsbeschäftigten stärker wahrgenommen als durch die Beschäftigten anderer Verwaltungsbereiche. Darüber hinaus offenbarte eine Differenzierung zwischen Führungskräften und Sachbearbeitern, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen durch Beschäftigte in Führungspositionen mit +14% als deutlich hinderlicher wahrgenommen werden als auf Ebene der Sachbearbeiter. In diesem Zusammenhang war die Erkenntnis überraschend, dass die Führungskräfte auch prozess- und organisationsbedingte Hindernisse stärker beklagen (+6%) als ihre Sachbearbeiter. Da die Optimierung von Prozessabläufen und die Organisation der inneren Verwaltung Kernaufgaben der leitenden Mitarbeiter darstellen, ist dieses Problem zumindest in Teilen selbst verschuldet. Eine weitere Differenzierung nach Berufserfahrung im öffentlichen Dienst zeigt, dass Beschäftigte mit wenigen Dienstjahren (0-5 Jahre) überdurchschnittlich oft prozess- und organisatorisch bedingte Erschwernisse bemängeln. Beschäftigte mit langjähriger Berufserfahrung (über 25 Jahre) sehen die Hauptprobleme in fehlenden Informationen über die unternehmerischen Belange (+10%). Bei einer weiteren Differenzierung nach Intensität des Arbeitsbezugs zu unternehmerischen Sachverhalten konnte eine relativ gleichverteilte Wahrnehmung zwischen den Kohorten festgestellt werden. Einzige Abweichungen sind bei Beschäftigten mit häufigen unternehmensbezogenen Aufgaben (50-75% der Arbeitszeit) erkennbar. Diese sind überdurchschnittlich oft von Problemen und Hindernissen betroffen. Sie beklagen hierbei in vielen Fällen prozess- und organisationsbedingte Hindernisse sowie einen Mangel an Informationen über die jeweiligen unternehmerischen Belange. Beschäftigte mit überwiegend unternehmensbezogenen Arbeitsaufgaben (>75% der Arbeitszeit) bemängeln häufig fehlende Fachkenntnisse und Fortbildungen. Knapp ein Fünftel (19%) dieser Beschäftigten sieht keine Probleme und Hindernisse bei ihrer Leistungserstellung. Damit stellt diese Kohorte gleichzeitig auch die zufriedenste Gruppe im Personalvergleich dar. Eine Überprüfung, ob Beschäftigte ohne Probleme und Hindernisse im eigenen Arbeitsbereich auch die Gefahr geringer bewerten, dass lokale Unternehmen wegen schlechter Verwaltungsunterstützung ihren Standort verlagern, fiel negativ aus. Somit beziehen die Verwaltungsbeschäftigten mutmaßlich auch kritische Verwaltungsgegebenheiten aus ihrem weiteren Arbeitsumfeld bei der Bewertung des verwaltungsbedingten Gefahrenpotenzials von Standortverlagerungen ein.

Ebenfalls zur Betrachtung der inneren Verwaltung zählt die Analyse von *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie* (S. 73). Im interkommunalen Vergleich konnte nachgewiesen werden, dass die zentralen Ziele der europäischen Dienstleistungsrichtlinie (EU-DLR) in den Kommunalverwaltungen überwiegend unbekannt sind. Lediglich 23% der Führungskräfte geben an, den Richtlinienzweck zu kennen, weitere 35% kennen die Ziele nur zum Teil. Da die Umsetzung der EU-DLR im Allgemeinen

eine Erleichterung des Zugangs zu Verwaltungsdienstleistungen für Unternehmen bewirkt (vgl. ebd.), können die sich daraus ergebenden Standortvorteile durch eine unternehmerfreundliche Kommunalverwaltung nicht genutzt werden. Kommunalbeschäftigte, welche die Ziele der EU-DLR mindestens in Teilen kennen, erwarten durch die Umsetzung vor allem verwaltungsinterne Vorteile (eigene Zeitersparnis, Prozessoptimierung). Wirkungen mit direktem Kundennutzen für Unternehmen (Unternehmensorientierung, Senkung der Verwaltungskosten) werden in der Rangfolge der Wichtigkeit mit leicht geringeren Bedeutungen eingestuft. Überdies sind die Erwartungen an die Umsetzungswirkung des Jahres 2010 von 67% auf 84% gestiegen. Neben den zuvor genannten Erwartungen verbinden 86% der Verwaltungsbeschäftigten mit der Umsetzung der Richtlinie mögliche Standortvorteile und eine Verbesserung des Verwaltungsbildes für Unternehmen. Ein Jahr nach der Umsetzungsfrist klagen die Verwaltungsbeschäftigten jedoch deutlich stärker als zuvor über Probleme und Hindernisse bei der Umsetzung der EU-DLR. Einerseits ist die Zahl der Mitarbeiter zwar rückläufig, die Ihrer Verwaltung attestieren, in der Richtlinienumsetzung kein prioritäres Vorhaben zu sehen (-16% zu 2009); andererseits bemängeln die Befragten deutlich stärker als noch in der EU-DLR-Studie eine Verschlechterung der Mitarbeitermotivation (+20% zu 2009), die aus Sicht von 46% der Befragten das zentrale Hindernis für eine Umsetzung der Richtlinie darstellt. Dieses Umsetzungsproblem wird begleitet von einer negativen Entwicklung im Projektmanagement der Umsetzungsaufgaben (+23% zu 2009). Für eine optimale Umsetzung und somit eine Möglichkeit zum Aufbau von Standortvorteilen für Unternehmen reichen diese Rahmenbedingungen innerhalb der Kommunalverwaltungen nicht aus. Die Behörden vergeben hier die wichtige Chance, im Zuge der Umsetzung der Richtlinienanforderungen auch eine kundenorientierte Verwaltungsmodernisierung voranzutreiben, die den Erwartungen der Verwaltungsbeschäftigten und den Serviceerwartungen der Unternehmen gerecht wird.

### **Fazit zur Hypothese C – innere Verwaltung**

*Zahlreiche Probleme und Hindernisse der inneren Verwaltung beeinflussen die bestmögliche Erbringung der Verwaltungsleistungen für Unternehmen. Dadurch können mögliche Standortvorteile nicht optimal durch die Kommunalverwaltungen bereitgestellt werden, was insgesamt zu einer Schwächung unternehmensbezogener Verwaltungsservices führt und den Standortfaktor Verwaltung abwertet.*

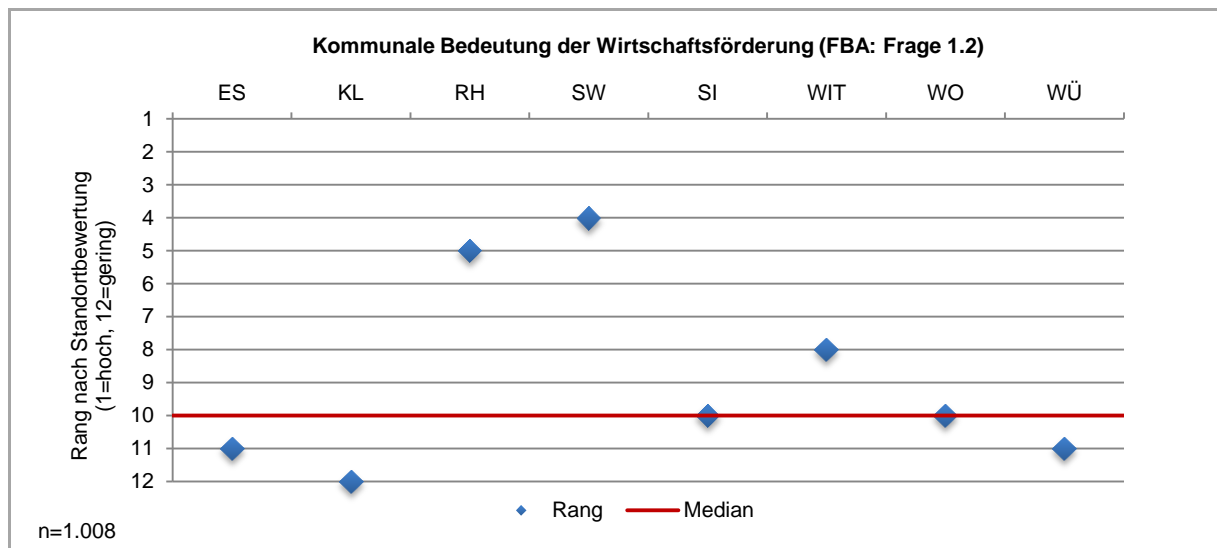
Allerdings kann der Service der kommunalen Verwaltung nicht isoliert betrachtet werden. Zur Analyse der Bedeutung kommunaler Einrichtungen für Unternehmen ist die nachfolgende Erfassung der Standortwirkung kommunaler Wirtschaftsförderungen ebenso wichtig. Daher werden die Bedeutung und das Angebot dieser Einrichtungen nachfolgend aus mehreren Perspektiven beleuchtet.

## 4.4 Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderungen

### 4.4.1 Standortbedeutung

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist aus Perspektive der Kommunalpolitik ein wichtiges Instrument zur Belebung des Wirtschaftsstandortes und zur strategischen Profilierung des Standortes für eine positive Gesamtentwicklung der Kommune (vgl. *Ziele und Strategien*, S. 19). Darüber hinaus stellt die kommunale Wirtschaftsförderung häufig in ihrer Funktion eines „lokalen Kümmerers“ bei Standortproblemen mit öffentlichem Interesse einen wichtigen Ansprechpartner für Bestandsunternehmen dar (vgl. *Anforderungswandel an die kommunale Wirtschaftsförderung*, S. 67). Dies suggeriert eine hervorgehobene **Bedeutung der Wirtschaftsförderung** für den Standort und die Betreuung der lokalen Unternehmen.

Abbildung 48: FBA: Bedeutung der Wirtschaftsförderung (IK)

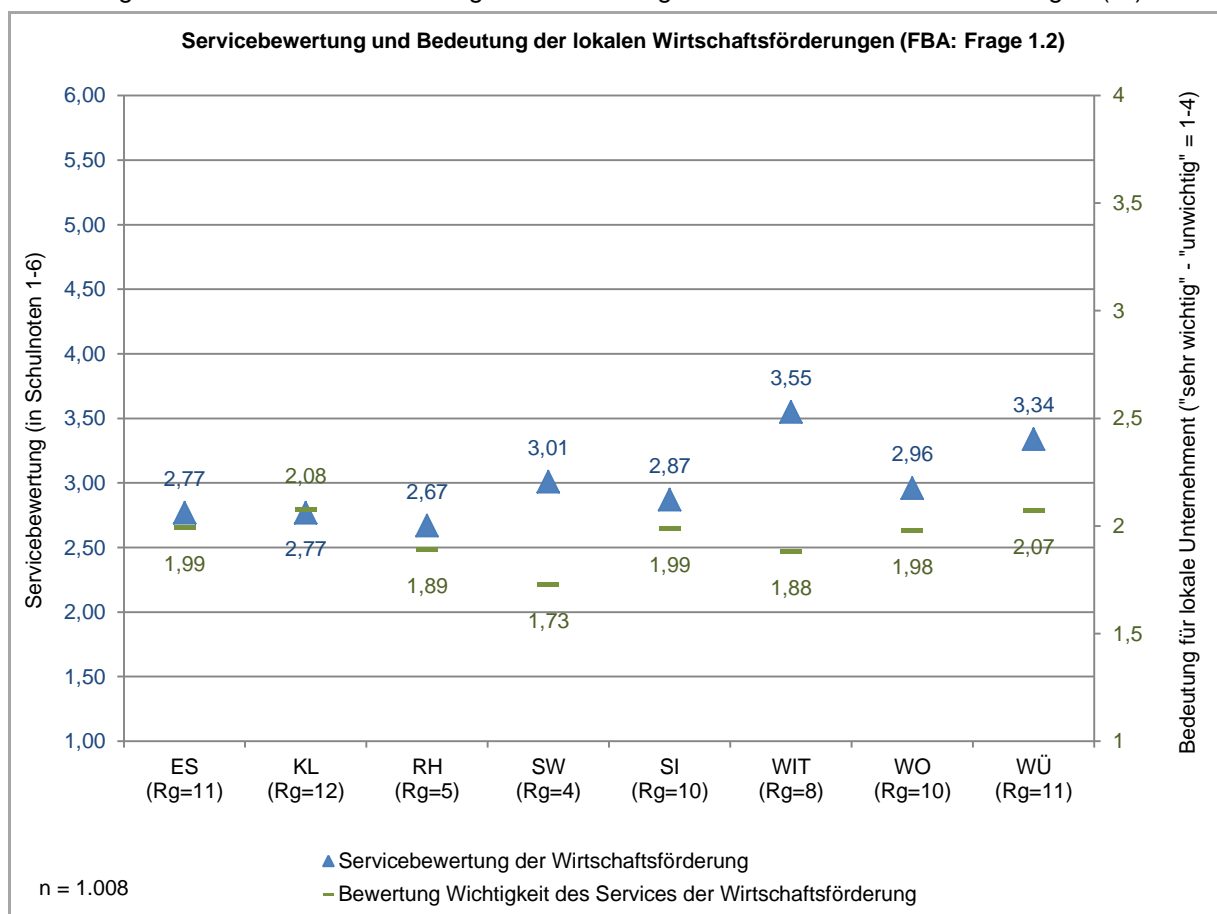


Quelle: eigene Erhebung 2010

Eine tiefere Auswertung dieser Vermutung wurde bereits im Rahmen der Analysen zur Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltungsservices aufgeführt. Darin wurde deutlich, dass der Service der Wirtschaftsförderung in seiner Standortrelevanz gegenüber anderen Faktoren durchschnittlich zunächst mit einem niedrigen Bedeutungsrank (Rang 10 von 12) bewertet wird (*Tabelle 24*, S. 145). Eine genaue Analyse der jeweiligen Untersuchungsstandorte (*Anlage-2*, S. 269) zeigt, dass die lokale Relevanz der Wirtschaftsförderung zwischen den Erhebungskommunen stark divergiert (Abbildung 48). Hier ergab die Auswertung die größte Standardabweichung ( $s = 1,76$ ; Skala 1–4) im gesamten Vergleich der Standortfaktoren, womit der Service der Wirtschaftsförderung in der Bedeutung für den Wirtschaftsstandort die größten Bewertungsdifferenzen aller abgefragten Standortfaktoren aufweist. Die Relevanz schwank hier zwischen wichtig und sehr wichtig.

Zur Eingrenzung möglicher Ursachen dieser divergierenden Ergebnisse ist eine Betrachtung der Standortbedeutung von Wirtschaftsförderungen im Vergleich zur Servicebewertung durch die Unternehmen sinnvoll, da sich die Bewertungen des Wirtschaftsförderungsservices im Idealfall entsprechend der Bedeutung für den Standort aus Unternehmensperspektive abheben. Es wurde daher ermittelt, ob die örtliche Servicebewertung der Wirtschaftsförderung auch der attestierten Bedeutung als Standortfaktor in den jeweiligen Kommunen entspricht. Durch die Grunddatenanalyse (*Anlage-5*, S. 272) in Zusammenhang mit der entsprechenden Visualisierung in *Abbildung 49* ist überwiegend ein nahezu gleichmäßiger Bewertungsverlauf zwischen örtlicher Servicebewertung und Wichtigkeit der Wirtschaftsförderung erkennbar<sup>66</sup>. Die Servicebewertung zeigt in sechs von acht Vergleichskommunen keine oder nur eine leichte negative Abweichung zwischen der örtlichen Bedeutung der Wirtschaftsförderung und der tatsächlichen Bewertung ihres standortörtlichen Services.

Abbildung 49: FBA: Servicebewertung und Bedeutung der lokalen Wirtschaftsförderungen (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

<sup>66</sup> Anmerkung: Aufgrund der unterschiedlichen Skalierungen (Schulnote = 6 Stufen; Wichtigkeit = 4 Stufen) wurde zur Visualisierung ein Diagramm mit zwei nivellierten Skalen auf den y-Achsen gewählt, sodass die Kriterien „Wichtigkeit“ und „Servicebewertung“ vergleichbar sind.

Eine signifikante Abweichung ist nur in den Städten Schwerin und Witten erkennbar. In beiden Kommunen wird der Wirtschaftsförderung von den Unternehmen eine gesteigerte Bedeutung für den Standort attestiert, die sie jedoch angesichts der örtlichen Leistungsbewertung nicht befriedigen können. Die erhöhte Bedeutung der Wirtschaftsförderung in diesen Städten zeigt indes nicht nur der interkommunale, sondern auch der innerstädtische Vergleich zu anderen Standortfaktoren. Hier erreicht die Wirtschaftsförderung in Schwerin Rang 4 von 12 (die höchste innerstädtische Wichtigkeit im Gesamtvergleich) und die Wirtschaftsförderung der Stadt Witten den Rang 8 von 12 (interkommunaler Medianwert = Rang 10 von 12).

Im Idealfall dieses Prüfungsszenarios wird einer kommunalen Wirtschaftsförderung aus Unternehmensperspektive eine hohe Standortbedeutung attestiert, der sie gleichermaßen durch eine überdurchschnittliche Servicebewertung gerecht wird. Im vorliegenden Vergleich kann dieses Szenario nur für die Stadt Rheine nachgewiesen werden. Hier wird der Wirtschaftsförderung im Standortfaktorengefüge eine vergleichsweise hohe Bedeutung beigemessen (Rang 5 von 12), gleichzeitig wird durch die Unternehmen eine ausgeglichene Bewertung zwischen örtlicher Bedeutung und tatsächlicher Servicebewertung vorgenommen.

In Erhebungskommunen mit einem vergleichsweise niedrigen Stellenwert der Wirtschaftsförderung als Standortfaktor (unterhalb des Median; Rang 10-12) werden dennoch keine Diskrepanzen zwischen der Standortbedeutung und den lokalen Servicebewertungen der Wirtschaftsförderungen erkannt, sodass kein Missverhältnis in der Standortwirkung der Wirtschaftsförderung festgestellt werden kann. Für den hier durchgeführten Vergleich kann die Überprüfung der Standortbedeutung von Wirtschaftsförderungen wie folgt zusammengefasst werden:



Im interkommunalen Vergleich bestehen deutliche Differenzen in der jeweiligen Bedeutung der Wirtschaftsförderung als Standortfaktor. Durchschnittlich erreichen die Einrichtungen lediglich Rang 10 von 12 in der Standortfaktorenanalyse. Für Wirtschaftsförderungen mit einem hohen Stellenwert als Standortfaktor für Unternehmen scheint es schwerer zu sein, die erwartete Servicequalität zu erreichen als für jene Wirtschaftsförderungen mit einem geringeren Bedeutungsgrad als Standortfaktor für die lokale Wirtschaft.

Mitarbeiter von kommunalen Wirtschaftsförderungen haben aufgabenbedingt sehr häufig Direktkontakt zu Unternehmen. Aus diesem Grund wird die Servicezufriedenheit der Unternehmen auch durch deren Kontakterlebnis mit der Wirtschaftsförderung bestimmt. Eine tiefergehende Betrachtung der **Zufriedenheit der befragten Unternehmen** mit dem Kontakt und auch mit den Standortangeboten der Wirtschaftsförderungen ist daher Gegenstand der folgenden Analysen. Hierdurch soll eine facetten-

reichere Untersuchung der Wirtschaftsförderung als Standortfaktor ermöglicht werden.

In der Auswertung aller Grunddaten (*Anlage-4*, S. 272) wird eine hohe Kontakthäufigkeit zu den lokalen Wirtschaftsförderungen deutlich. Von den 1.008 Unternehmen, die eine Einschätzung zur Servicewahrnehmung der Wirtschaftsförderung als Standortfaktor abgaben, standen 760 (75,4%) Unternehmen auch tatsächlich in direktem Kontakt zu den lokalen Einrichtungen. Somit sind die Aussagen zur Servicebewertung und zur Kontaktbewertung in hohem Maße vergleichbar<sup>67</sup>. Die Gegenüberstellung der Erhebungen zeigt in einigen Fällen ein differenziertes Bild der Unternehmen in der Einschätzung des Services der Wirtschaftsförderung als Standortfaktor und der Bewertung des direkten Kontakts mit den Mitarbeitern (Abbildung 50). Diese Unterschiede können anhand der Erhebungen in Kaiserslautern, Schwerin und Witten nachvollzogen werden. Diese Städte bewerten den direkten Kontakt gegenüber dem allgemeinen Service am Standort leicht positiver (mind. +0,3 Schulnoten) bewertet.

Die Daten der quantitativen Befragungen lassen den Schluss zu, dass in der standörtlichen Gesamtzufriedenheit mit der lokalen Wirtschaftsförderung weniger der wahrgenommene Service als die Qualität des direkten Kontakts ausschlaggebend ist. Dies konnte durch die qualitativen Nachbefragungen bestätigt werden. Zahlreiche Unternehmen betonten die direkte Kontakterfahrung:

*Die Wirtschaftsförderung der Stadt ist deutlich am Aufholen und verbessert ihr Konzept der Zusammenarbeit. Sie gehen aktiv auf die Unternehmen hier in der Region zu. Nicht mehr so wie früher, dass man sich überlegen musste: Lohnt es sich jetzt da anzurufen und wofür sind die jetzt überhaupt zuständig? Sondern die machen jetzt wirklich vermehrt Eigenwerbung und kommen auf die Unternehmen zu, um denen zu helfen.*

(Interview\_Code-Nr. 5.11; 11-50 Mitarbeiter)

In den Interviews wurde auch sehr häufig auf den qualitativen Service der Wirtschaftsförderungen Bezug genommen. Die Unternehmen betonen in diesem Zusammenhang besonders die Bedeutung schneller Auskünfte und fachlicher Unterstützungen durch die Beschäftigten der Wirtschaftsförderungen wie folgendes Ankerbeispiel verdeutlicht:

---

<sup>67</sup> Anmerkung: Auf einen detaillierten interkommunalen Vergleich der Schulnotenbewertungen zum Kontakt zwischen den Standortakteuren wird verzichtet. Es ist methodisch fragwürdig, dass die Probanden interkommunal gleiche qualitative Bewertungsmaßstäbe für die Einschätzung des Kontakts anwenden, weil ihnen in der Regel die Qualität von Verwaltungseinrichtungen anderer Kommunen unbekannt ist. Siehe hierzu auch die gleiche Vorgehensweise in *Perspektivenvergleich zum Faktor Verwaltungsservice*, S. 147. Aus diesem Grund sind hier vorrangig intrakommunale Wertungsdifferenzen verschiedener Faktoren von Interesse. Durch dieses umfassende Interpretationsgerüst mehrerer Faktoren entsteht ein realitätsnahes Bild der Standortbedingungen.

*Ich habe bei der Wirtschaftsförderung telefonisch eine fachliche Kontaktadresse angefragt. Also ich hatte noch nicht richtig aufgelegt gehabt, da wurde mir das schon per E-Mail zugesandt. Bei einer nochmaligen Anfrage wurde das noch detailliert. Also das war top.*

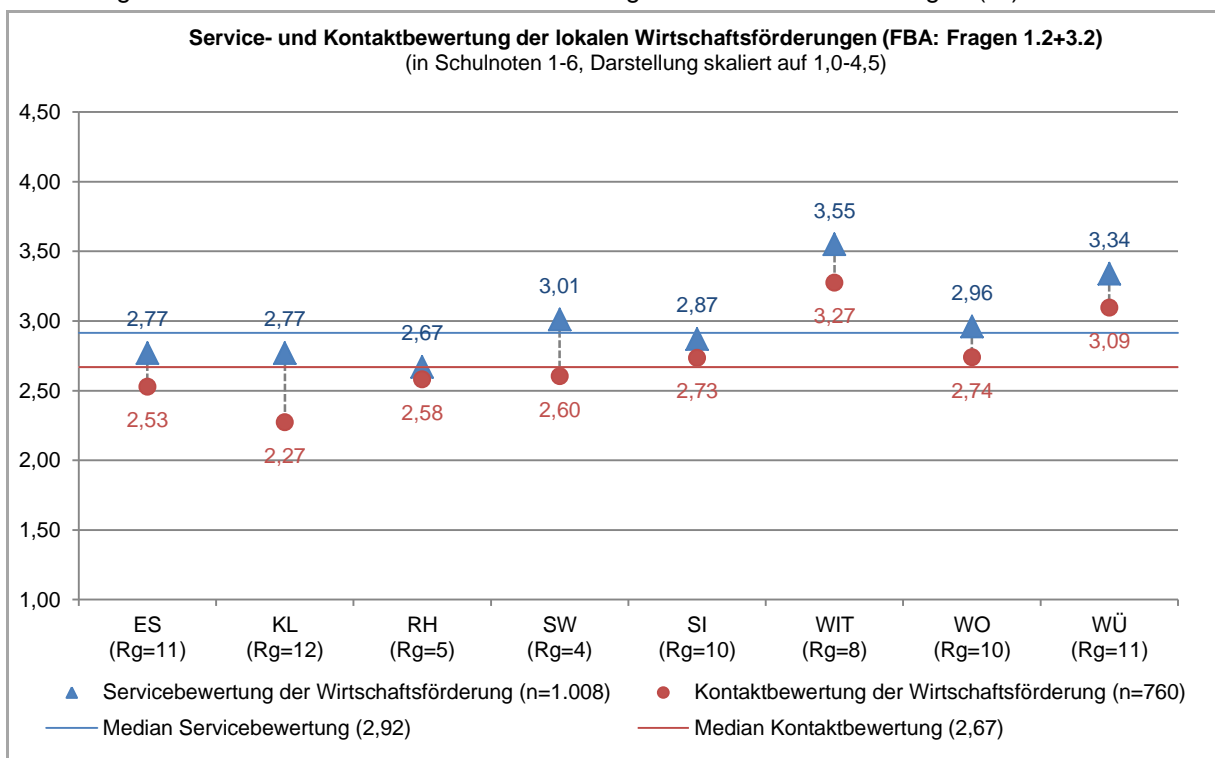
(Interview\_Code-Nr. 2.43; 11-50 Mitarbeiter)

Diese Interviewbeispiele belegen stellvertretend für ähnliche Befragungsaussagen die Bedeutung des Direktkontakts der Unternehmen mit der Wirtschaftsförderung. Für die Betrachtung der Zufriedenheit von Unternehmen mit der kommunalen Wirtschaftsförderung wird Folgendes als Zusammenfassung festgehalten:



Durchschnittlich bewerten die Unternehmen den Service der Wirtschaftsförderungen als befriedigend. Der direkt erfahrene Kontakt zur Wirtschaftsförderung wird hingegen durchschnittlich besser bewertet und von den Unternehmen als bedeutend für die Zufriedenheit am Standort eingeschätzt. Diese Einschätzung unterscheidet sich jedoch im interkommunalen Vergleich, weil die Abweichungen zwischen den Kontaktbewertungen größer ausfallen als bei den Servicebewertungen.

Abbildung 50: FBA: Service- und Kontaktbewertung der Wirtschaftsförderungen (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

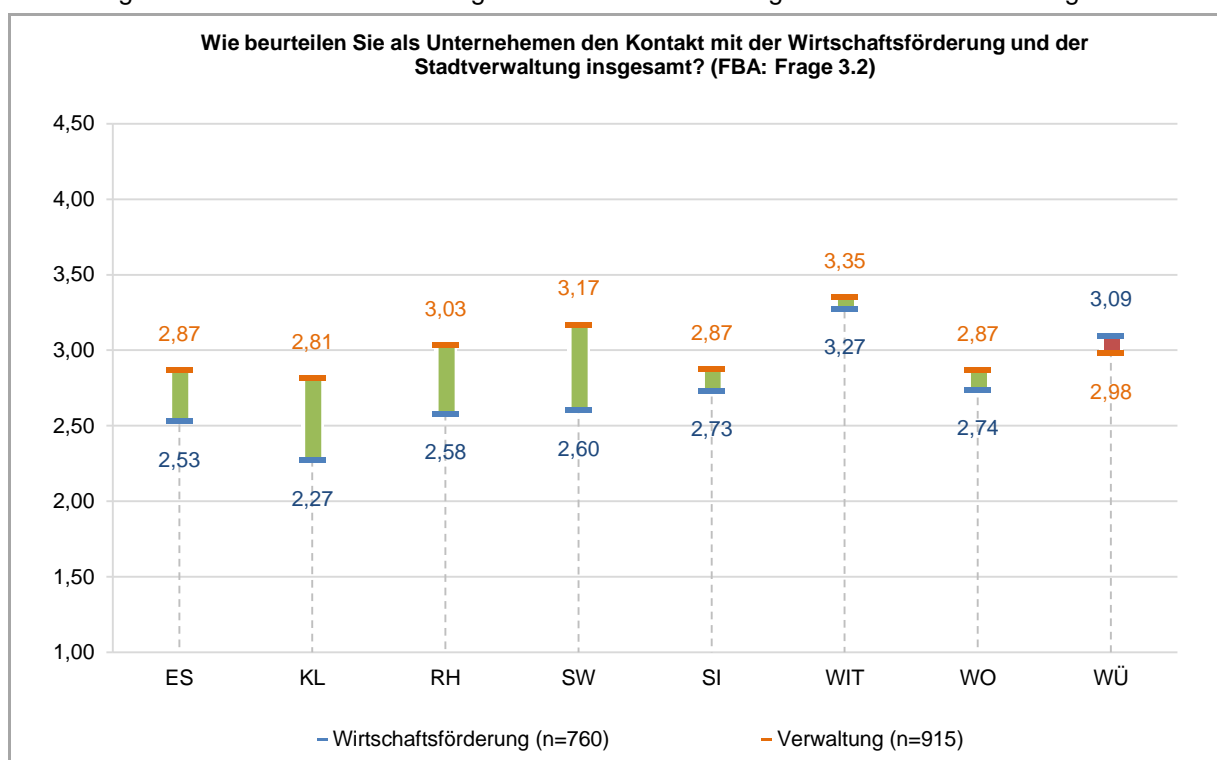
Die vorherige Analyse hat den Einfluss des Kontakterlebnisses zwischen Unternehmen und Beschäftigten der lokalen Wirtschaftsförderungen für die Standortzufriedenheit aufgezeigt. Verbunden mit den Ergebnissen der gleichermaßen erhobenen Kon-



taktbewertungen zu den Verwaltungsbeschäftigten ergibt sich nachfolgende Gegenüberstellung. Hierdurch soll geprüft werden, ob in der Unternehmensbewertung eine **unterschiedliche Wahrnehmung der tatsächlichen Kontakte** zu Beschäftigten der Wirtschaftsförderungen und denen der weiteren Verwaltungsbereiche besteht.

Aufgrund der lokal-administrativen Entscheidungsbefugnis stehen die Stadtverwaltungen entsprechend häufiger in Kontakt mit den örtlichen Unternehmen (n = 915) als die lokalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen (n = 760). Dabei ermöglicht die überdurchschnittlich hohe Anzahl der Bewertungen je untersuchten Wirtschaftsstandort einen intrakommunalen Bewertungsvergleich zwischen den jeweiligen Stadtverwaltungen und den Wirtschaftsförderungen.

Abbildung 51: FBA: Kontaktbewertung zur Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung



Quelle: eigene Erhebung 2010

Die entsprechende Auswertung (*Anlage-12*, S. 277) und die grafische Aufarbeitung in Abbildung 51 zeigen eine durchschnittlich bessere Kontaktbewertung für die Wirtschaftsförderung gegenüber der jeweiligen Einschätzung zur Stadtverwaltung. Diese Unterschiede sind in den Städten Esslingen am Neckar, Kaiserslautern, Rheine und Schwerin signifikant. Für die übrigen vier Kommunen gilt dieser Nachweis nicht. Für Würzburg wurde eine umgekehrte Bewertungsdifferenz festgestellt, deren Ursachen nicht offensichtlich sind. Etwas kritischer erscheint die Situation dagegen in Witten, wo der Wirtschaftsförderung zwar eine überdurchschnittliche Standortbedeutung beigemessen wird (Abbildung 48, S. 218), welche jedoch aus Unternehmenssicht weder in der örtlichen Servicebewertung noch in den Kontaktbewertung zur Wirtschaftsför-

derung und auch nicht zur Verwaltung erreicht wird. Im Vorfeld der Erhebungsphase wurde hier jedoch ein Wechsel in der Amtsleitung der Wirtschaftsförderung vollzogen, durch den neue Impulse zu erwarten sind (STADT WITTEN 2010a).

Die qualitativen Aussagen der telefonischen Nachbefragungen bestätigen die differenzierte Wahrnehmung zwischen dem Kontakt zur Wirtschaftsförderung und zur Stadtverwaltung in den Erhebungskommunen. Hier wurde häufig die zentrale Erreichbarkeit betont, wie folgende Ankerbeispiele verdeutlichen:

*Letztendlich ist in der Wirtschaftsförderung einfach ein guter Draht da. Und da hat man dementsprechend auch Ansprechpartner. Man weiß eben, wer da zuständig ist. Bei der Stadt ist es oftmals so, dass man nicht so recht weiß, wer denn da für die Sache zuständig ist, die man jetzt hat. Bin ich da beim Richtigen oder glatt weg beim Falschen? Da ist es natürlich oft so, dass die dann auch entsprechend reagieren. Wie: "Ist doch mir egal!" und so weiter. Denen ist es nicht so wichtig, dass die Firma Hilfe braucht.*

(Interview\_Code-Nr. 1.49; 11-50 Mitarbeiter)

*Die Wirtschaftsförderung ist mehr pro Unternehmer eingestellt, während die Stadtverwaltung Beamtentum ist. Wenn man eine Frage hat und es ist 16 Uhr, dann erreichen sie [abgesehen von Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung] niemanden mehr.*

(Interview\_Code-Nr. 5.30; 5-10 Mitarbeiter)

Darüber hinaus wurde in den Interviews stets das Verständnis der Wirtschaftsförderungen für unternehmerische Belange hervorgehoben wie folgendes Ankerbeispiel stellvertretend verdeutlicht:

*Die Wirtschaftsförderung hält zu mir und die arbeiten für mich. Das bringen sie auch so rüber. So sollte das meiner Meinung nach auch bei einem Bauamt sein. Sie sollten Probleme zusammen mit mir versuchen zu lösen. Aber stattdessen wird man stehen gelassen und am Ende sagt man: „Nein, das ist verboten, das geht so nicht.“ Ohne jedoch das Gespräch gesucht zu haben.*

(Interview\_Code-Nr. 5.22; 51-250 Mitarbeiter)

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass die Unternehmen eine unterschiedliche Wahrnehmung der Kontakterfahrungen zu Beschäftigten der Wirtschaftsförderungen und denen der weiteren Verwaltungsbereiche bestätigen:



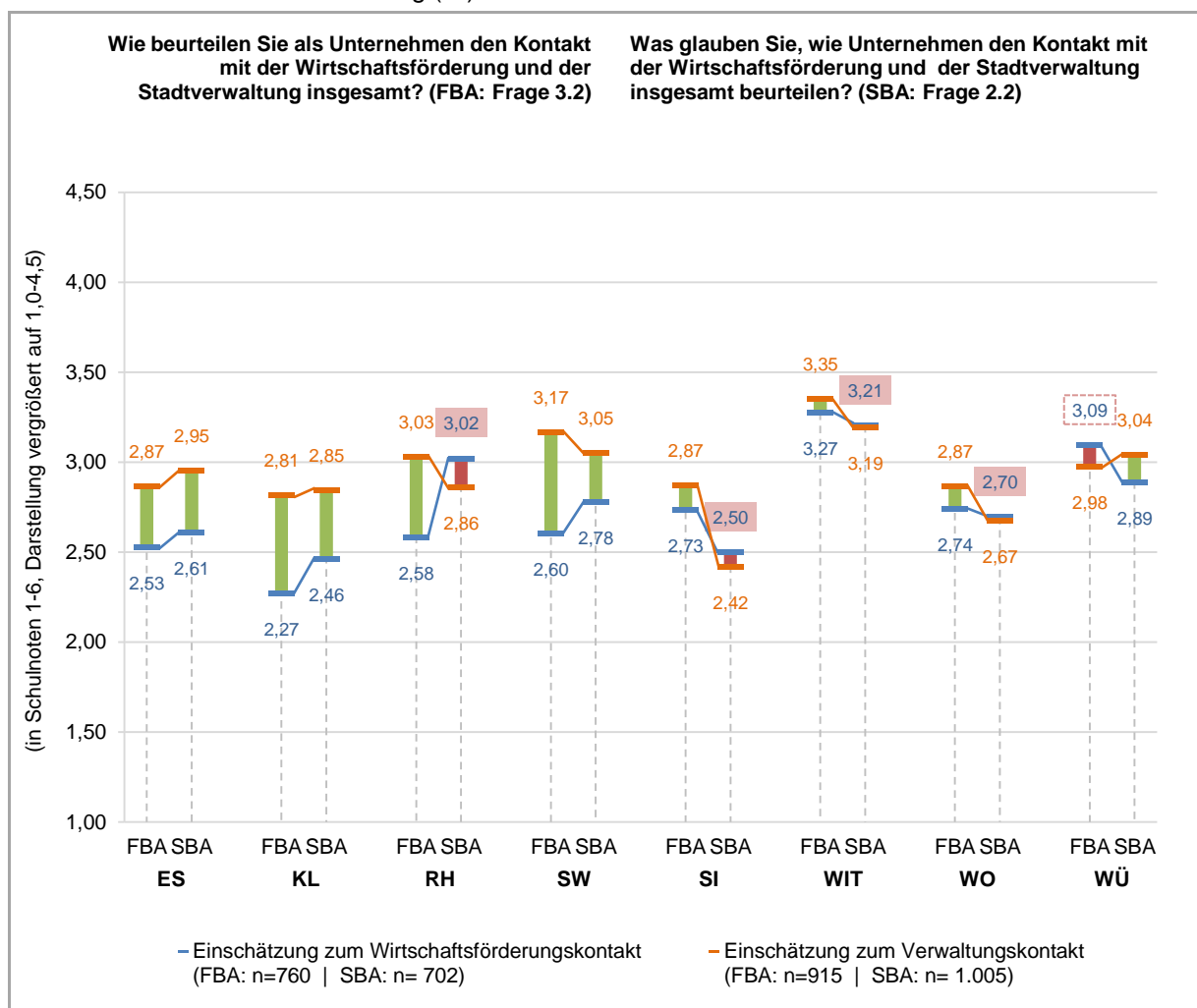
Die Kontakterfahrung mit der Wirtschaftsförderung wird von den Unternehmen durchschnittlich positiver bewertet als der Kontakt zur jeweiligen Stadtverwaltung. Die Unternehmen betonen in Städten mit größerer Bewertungsdifferenz vor allem die bessere Erreichbarkeit der Wirtschafts-

förderungen und heben deren Verständnis für unternehmerische Belange besonders positiv hervor.

Des Weiteren sind die Wirtschaftsförderungen in ihrer Kommune auf eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Kommunalverwaltungen angewiesen. Immer häufiger erwarten die Unternehmen von den Wirtschaftsförderungen eine Funktion des lokalen „Kümmerers“ und Wegbereiters durch die Fachabteilungen der Kommunalverwaltung (vgl. *Instrumente und Maßnahmen* S. 21). Hierdurch sind die Wirtschaftsförderungen in großem Maße auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Kollegen in der jeweiligen Kernverwaltung angewiesen. Dies gilt vor allem dann, wenn Wirtschaftsförderungen nicht als Teil der Verwaltung geführt werden, sondern als externe Einrichtung, zum Beispiel als GmbH oder Eigenbetrieb (vgl. *Organisationsformen*, S. 17). Ein mögliches Indiz für das jeweilige Verhältnis zwischen den Beschäftigten der Wirtschaftsförderungen und denen in den Fachabteilungen der Stadtverwaltungen bietet die **gegenseitige Selbsteinschätzung der Kontaktbeurteilung**. Liegen hier beispielsweise negative Diskrepanzen der Kontaktbewertungen zwischen der Unternehmensperspektive und dem Verwaltungsselbstbild vor, so ist vor dem Hintergrund der maßgebenden Kundenzufriedenheit die Selbsteinschätzung der Verwaltungsbeschäftigten zumindest zu hinterfragen.

Die durchgeführte Auswertung der jeweiligen Bewertungskriterien aus der Fremdbild- (FBA) und Selbstbildanalyse (SBA) sind jeweils in *Anlage-12* (S. 277) und *Anlage-32* (S. 297) sowie als grafische Aufarbeitung in der untenstehenden Abbildung 52 aufgeführt. Die Erhebungswerte zeigen, dass die innerstädtischen Bewertungsspannen in der Selbsteinschätzung des Verwaltungs- und Wirtschaftsförderungskontaktes grundsätzlich kleiner ausfallen. Die Verwaltungsbeschäftigten bewerten den Qualitätsunterschied im Kundenkontakt demnach nicht so groß, wie er tatsächlich durch die Unternehmen wahrgenommen wird. Dies stützt die oben aufgeführte Annahme, dass Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen im direkten Kontakt zu Unternehmen von diesen positiver wahrgenommen werden. Die Mehrheit der erfassten Vergleiche zeigt auch, dass die Verwaltungsbeschäftigten sich selbst positiver bewerten, als sie aus Kundensicht wahrgenommen werden.

Abbildung 52: FBA/SBA: Einschätzungsvergleich der Kontaktbewertungen zur Wirtschaftsförderung und zur Verwaltung (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Zudem wird in vier Fällen deutlich, dass die Mitarbeiter der kommunalen Wirtschaftsförderungen in der verwaltungsinternen Selbsteinschätzung zum Teil überdurchschnittlich kritisch beurteilt werden (siehe rote Markierungen in Abbildung 52). Da die Wirtschaftsförderungsmitarbeiter selbst nur einen sehr geringen Anteil in der Verwaltungsbefragung ausmachen (6,5%), ist die Negativbewertung für den Wirtschaftsförderungskontakt demnach aus den Beurteilungen der sonstigen Verwaltungsbeschäftigten begründet. Vor diesem Hintergrund sind die aufgezeigten Diskrepanzen zur Beurteilung der Wirtschaftsförderung im Fremd- und Selbstbildvergleich ein mögliches Indiz für innerstädtische Probleme zwischen den Einrichtungen der Wirtschaftsförderungen und den weiteren Beschäftigten der Stadtverwaltungen. Die Ergebnislage in Rheine lässt hier ein signifikantes Problem in der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung vermuten. Hier zeigt sich der größte Bewertungsunterschied im interkommunalen Vergleich. In Anbetracht der gemeinschaftlichen Aufgabe zur Erbringung öffentlicher Dienstleistungen für Unternehmen ist die-

ser Zusammenhang kritisch zu sehen. Zudem wird der Erfolg eines kundenorientierten Angebots zur Begleitung von Unternehmen bei Anliegen in der Kommunalverwaltung („Kümmererfunktion“, vgl. *Instrumente und Maßnahmen*, S. 21) bei fehlender intrakommunaler Anerkennung der Wirtschaftsförderung maßgeblich erschwert.

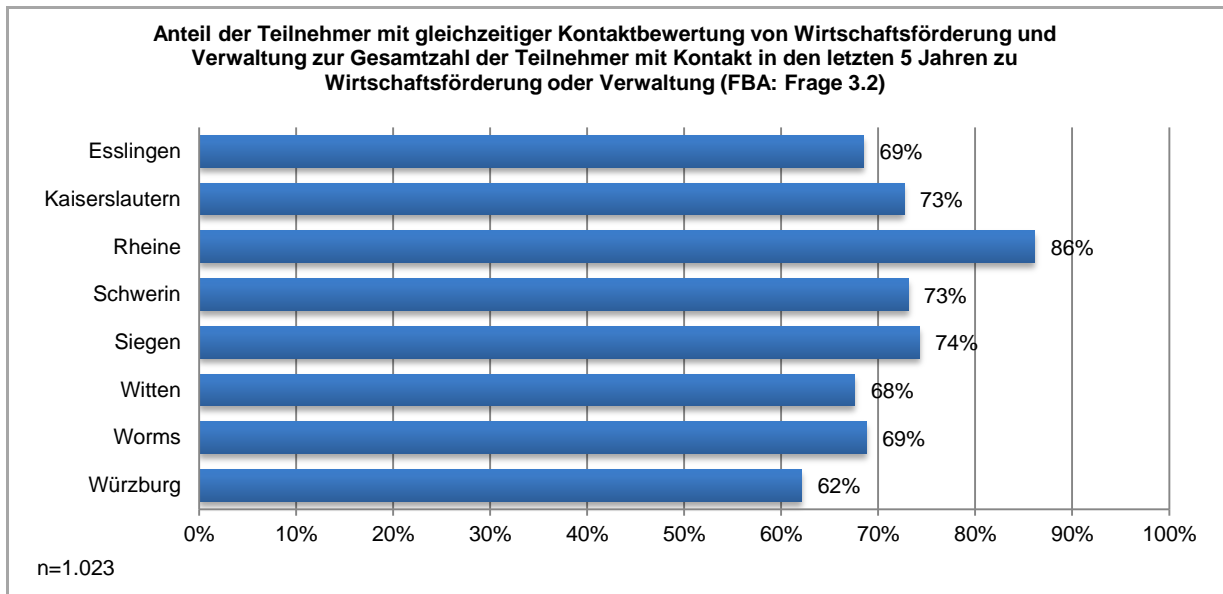
Eine Ableitung zwischen der Organisationsform der Wirtschaftsförderungen, zum Beispiel zwischen Amt oder GmbH, und den erzielten Vergleichsbewertungen aus Fremdbild- und Selbstbildanalyse ist durch diese Gesamtbetrachtung indes nicht möglich. Die vergleichbaren Organisationsformen erzielen an ihren Standorten alleamt unterschiedliche Differenzergebnisse und jeweils eine Organisationsform erzielt auch ein negatives Kreuzschema im Kontaktbewertungsvergleich (siehe rote Rahmung in Abbildung 52). Zusammenfassend sind die Ergebnisse dieser tiefgehenden Analyse beider Akteursperspektiven wie folgt festzuhalten:



Die Beschäftigten der Verwaltungen nehmen den Qualitätsunterschied im Kundenkontakt zwischen Kernverwaltung und Wirtschaftsförderung nicht so stark wahr, wie die tatsächliche Einschätzung der Unternehmen ausfällt. Darüber hinaus bewerten sich die Verwaltungsbeschäftigten häufiger besser als es aus Sicht der Unternehmen beurteilt wird. Der Kontakt zur Wirtschaftsförderung erreicht wiederum im Vergleich überdurchschnittlich bessere Bewertungen. Mancherorts wird von den Verwaltungsbeschäftigten eine negative Beurteilung des Unternehmenskontakts zur Wirtschaftsförderung vermutet, welche sich in der Unternehmensbefragung jedoch nicht bestätigt.

Diese interne Negativeinschätzung kann für die fachlich wichtige enge Zusammenarbeit zwischen den örtlichen Wirtschaftsförderungen und den zuständigen Stadtverwaltungen nachteilig sein. Dies würde die gemeinsame Qualität der Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung als Standortfaktor für Unternehmen mutmaßlich schwächen und somit der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes schaden. Es wird daher geprüft, ob eine häufige **gemeinsame Bewertung der kommunalen Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltungen** eines Unternehmens im kommunalen Durchschnitt auch zu besseren Servicebewertungen führt. Abbildung 53 stellt diese hinterfragte Häufigkeit grafisch dar.

Abbildung 53: FBA: Anteil der gleichzeitigen Kontaktbewertungen von lokaler Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung (IK)



Quelle: eigene Erhebung 2010

Vor allem die Stadt Rheine erreicht demnach eine höhere gemeinsame Quote der Unternehmenskontakte zur Wirtschaftsförderung und zur Stadtverwaltung als die übrigen Vergleichsstädte (*Anlage-13*, S. 278). Für die Analyse möglicher Auswirkungen der dargestellten Beurteilungen aus Verwaltungs- und Wirtschaftsförderungskontakt wurden zudem zahlreiche Kriterien gegenübergestellt. Hierzu zählen vergleichende Analysen

- zur Servicebewertungen der Stadtverwaltungen (*Anlage-2*, S. 269),
- zu den Service- und Kontaktbewertungen der Wirtschaftsförderungen (*Anlage-4*, S. 272),
- zur Wichtigkeit des Services der Wirtschaftsförderungen für den Standort (*Anlage-5*, S. 272),
- zur Kontaktbewertung der Stadtverwaltungen (*Anlage-12*, S. 277) und
- zur Bewertung von qualitativen Servicekriterien der Stadtverwaltungen (*Anlage-15*, S. 281).

Im Gesamtergebnis dieses umfangreichen Vergleichs ist Folgendes festzuhalten:



Trotz umfassender Gegenüberstellungen in allen untersuchten Standorten konnte kein Zusammenhang zwischen einer gemeinsamen Kontaktbewertung von Wirtschaftsförderung und Verwaltung und einer daraus resultierenden besseren Beurteilung des Verwaltungsservices ermittelt werden.

In diesem Zusammenhang kann die quantitative Analyse der Befragungen keine Aussage über eine mögliche gemeinsame Betreuung aus kommunaler Wirtschafts-

förderung und Stadtverwaltung sowie einer daraus resultierenden Wirkung für den Standortfaktor Verwaltung nachzeichnen. Die vorhergehenden Analyseergebnisse (siehe *Aspekte der inneren Verwaltung*, S. 197) zeigen jedoch häufig prozess- und organisationsbedingte Probleme im Bereich der inneren Verwaltung. Dies deutet zumindest auf eine negative Standortwirkung hin. Dass darüber hinaus 51% der befragten Mitarbeiter aus den Wirtschaftsförderungen die Hauptursache für eine ungenügende Erbringung unternehmensbezogener Dienstleistungen in Problemen der Verwaltungsorganisation sehen (*Anlage-37*, S. 301), bestärkt diese Annahme.

Die qualitativen Aussagen zeigen hierzu, dass eine effektive Zusammenarbeit zwischen kommunaler Verwaltung und Wirtschaftsförderung für die Unternehmen von großer Bedeutung sind, wie folgende Ankerbeispiele zeigen:

*Ansprechpartner für uns ist natürlich der Wirtschaftsförderer. Der eben die Aufgaben in der Stadtverwaltung koordiniert, der auch die engen Drähte und Kontakte zur Stadtverwaltung hat.*

(Interview\_Code-Nr. 1.9; 51-250 Mitarbeiter)

*[Wir nutzten die Angebote der Wirtschaftsförderung bisher] immer dann, wenn es Probleme mit entsprechenden Verwaltungsbereichen gab. Dann haben wir Termine gemacht um die Probleme, die bestehen, auszuräumen.*

(Interview\_Code-Nr. 4.18; 501-1.000 Mitarbeiter)

Durch die Interviewauswertung wird auch nochmals deutlich, dass sich die Unternehmen sehr häufig einen konkreten Ansprechpartner für ihre Belange wünschen. Mancherorts zeigt sich, dass die Wirtschaftsförderung diese Funktion des „Kümmers“ für die Unternehmen einnimmt. Zu beiden Situationen gibt es zahlreiche Aussagen, die durch die beiden nachfolgenden Ankerbeispiele verdeutlicht werden:

*Ähnlich wie es Bürgercenter für Bürger gibt, sollte die Wirtschaftsförderung die primäre Ansprechstelle für unternehmerische Anfragen aller Art sein. So würden sich [verwaltungs-]intern mehr Wege ebnen.*

(Interview\_Code-Nr. 2.5; 5-10 Mitarbeiter)

*Diese Verwaltungsprozesse sind uns ja alle ein bisschen fremd. Und die sind für uns sehr lästig. Das übernehmen die [von der Wirtschaftsförderung] für uns. Wenn es was zu genehmigen gibt, bereiten die es entsprechend auf. Da brauchen wir nichts dazu tun – das ist schon sehr angenehm. Man hat bei allem immer das Gefühl, die wollen einem wirklich helfen. Und nicht [wie in den Amtsstuben]: "Ach Gott ist das lästig. Jetzt kommen die schon wieder mit irgendeinem Wunsch".*

(Interview\_Code-Nr. 3.54; 251-500 Mitarbeiter)

In Kommunen, in denen die Wirtschaftsförderung eine Kümmererfunktion wahrnimmt, fordern die Unternehmen mehr Durchgriffsmöglichkeiten für deren Beschäftigten gegenüber den Fachabteilungen der Stadtverwaltungen:

*Die [Wirtschaftsförderungen] müssten mehr Druck ausüben können. Die müssten stärker und mit mehr Befugnissen ausgestattet sein. Denn so sind sie eigentlich nur Bittsteller bei den verschiedenen Ämtern.*

(Interview\_Code-Nr. 5.22; 51-250 Mitarbeiter)

#### 4.4.2 Angebote und Programminitiativen

Neben der theoretischen Erfassung möglicher *Instrumente und Maßnahmen* der kommunalen Wirtschaftsförderungen (S. 21) wurden entsprechende Abfragen auch in die Expertenhearings eingebunden. In einer ersten Befragung gaben die Wirtschaftsförderer für ihren Tätigkeitsbereich folgende Handlungsfelder an (FISCHER 2009: 5): Bestandspflege, branchenbezogene Netzwerke, Einzelhandel, Standortmarketing und Akquisition. Ferner zählten die Experten Aufgaben der Existenzgründungsberatung, die Gewerbeflächenentwicklung und Einzelprojekte zu den lokalen Aufgaben. Diese Auflistung wurde in einer weiteren Befragung zu folgenden Produktklassen zusammengeführt (FISCHER 2010a): Bestandsentwicklung, Akquisition, Entwicklungen, Netzwerke, Beschäftigungsförderung, Existenzgründungsförderung und -beratung, Gewerbeflächenentwicklung, Betrieb von Technologie- und Gründerzentren, Tourismus.

Diese Ergebnisse werden in die Untersuchungen der lokalen Leistungsangebote und Programminitiativen eingebunden und den Erwartungen der Unternehmen gegenübergestellt. Vor allem die jeweils standörtlichen Wirkungen aus der Perspektive der Unternehmen sind Gegenstand der Betrachtungen. Vor dem Hintergrund der Verallgemeinerung der hier durchgeführten Analysen zu den Standortfaktoren Verwaltung und Wirtschaftsförderung für lokale Unternehmen werden folglich immer auch die lokalen Unterschiede und Gemeinsamkeiten betrachtet.

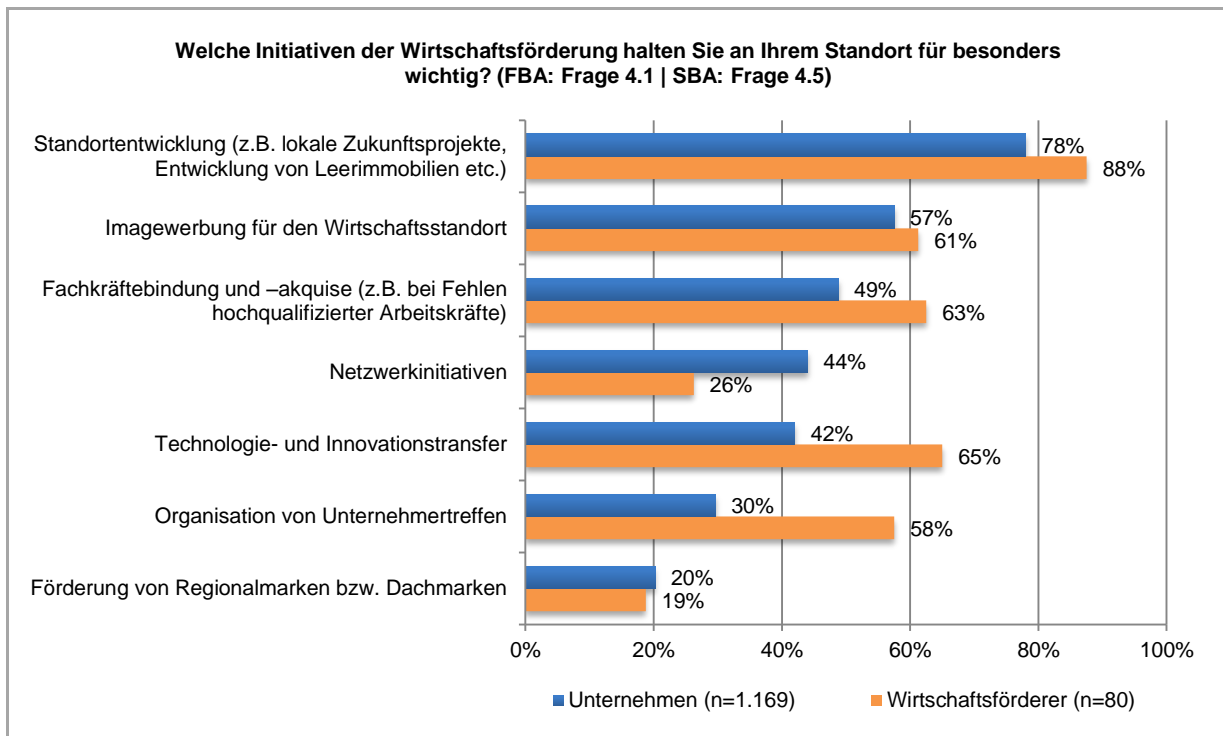
In diesem Zusammenhang wurden daher mögliche Differenzen in der **Bewertung der Standortinitiativen** zwischen den Unternehmen und den Mitarbeitern der Wirtschaftsförderungen analysiert. Zum lokalen Unterschied in der Bewertung von Standortinitiativen ergibt die Analyse der Unternehmensangaben ein klares Ergebnis: Zwischen den Standorten werden nur geringe Abweichungen in der Gewichtung standortrelevanter Initiativen der Wirtschaftsförderungen durch die befragten Unternehmen festgestellt. Die durchschnittliche Standardabweichung zwischen den untersuchten Kommunen liegt bei lediglich knapp 2% (*Anlage-17*, S. 282). Insofern ist an dieser Stelle ein Vergleich der Kriterien zwischen den Standorten obsolet und eine Verallgemeinerung der unternehmerischen Anforderungen möglich.



Der theoretisch dargestellte *Aufgabenwandel* in der Wirtschaftsförderung (S. 67) wurde durch die teilnehmenden Wirtschaftsförderungen im Rahmen der Expertenbefragungen weitestgehend bestätigt (ebd.). Demnach beziehen sich aktuelle Standortmaßnahmen vorwiegend auf die Stärkung und Ergänzung der örtlichen Bestandsunternehmen. Die Wirtschaftsförderungen verfolgen hierbei im Einklang mit der ganzheitlichen Stärkung des Wirtschaftsstandortes eine auf Einzelunternehmen bezogene Betreuung. Darüber hinaus umfassen die beachteten Initiativen vor allem die allgemeine Standortentwicklung (z.B. lokale Zukunftsprojekte, Entwicklung von Leerimmobilien etc.), die Imagewerbung für den Wirtschaftsstandort, die Fachkräftebindung und –akquise (z.B. bei Fehlen hochqualifizierter Arbeitskräfte), die Netzwerkinitiativen, den Technologie- und Innovationstransfer, die Organisation von Unternehmertreffen sowie die Förderung von Regionalmarken beziehungsweise Dachmarken. Diese Auflistung definiert absichtlich eine Folge traditioneller und moderner Wirtschaftsförderungsmaßnahmen (vgl. hierzu auch *Instrumente und Maßnahmen*, S. 21), um für die beteiligten Wirtschaftsförderungen eine Überprüfung ihrer aktuellen Ausrichtung zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang ist die Gegenüberstellung der jeweiligen Beurteilungen lokaler Wirtschaftsförderungsinitiativen zwischen den Anbietern (Wirtschaftsförderungen) und den Begünstigten (Unternehmen) von Interesse. Wie Abbildung 54 darstellt, beurteilen beide Standortakteure gleichermaßen die Initiativen zur Standortentwicklung als wichtigste Leistung, wenngleich die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen hier entsprechend ihres wirtschaftspolitischen Auftrags (vgl. *Ziele und Strategien*, S. 19) die Bedeutung dieser Angebote noch stärker betonen. Auch die Imagewerbung wird von beiden Akteuren recht gleich und mit einer hohen Wichtigkeit für den jeweiligen Wirtschaftsstandort bewertet. In allen weiteren Kriterien verschieben sich jedoch die Wahrnehmungen von prioritären Initiativen der Wirtschaftsförderungen: Beispielsweise sind für die Aktivitäten der Wirtschaftsförderungen zum Technologie- und Innovationstransfer sowie zur Organisation von Unternehmertreffen deutliche Diskrepanzen in den Beurteilungen festzustellen. Während Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen den Technologie- und Innovationstransfer noch mit 65% zur zweitwichtigsten Initiative ihrer Einrichtung zählen, ist diese Leistung aus Sicht der Unternehmen nur für 42% der Befragten ein standortrelevantes Thema. Dieses Tätigkeitsfeld der Wirtschaftsförderer nimmt aus Unternehmenssicht nur einen hinteren Platz in der Rangfolge der Standortrelevanz ein.

Abbildung 54: FBA/SBA: Standortrelevante Initiativen der Wirtschaftsförderung



Quelle: eigene Erhebung 2010

Der größte Bewertungsunterschied besteht in der Frage über die Relevanz von Unternehmertreffen. Immerhin 58% der Wirtschaftsförderer halten die Organisation dieser Angebote für standortrelevant, wogegen dies aus Sicht der befragten Unternehmen nur den vorletzten Rang (30%) im abgefragten Initiativenvergleich erreicht. Dieses Instrument der Wirtschaftsförderung ist also an den Standorten in seiner Wirkung zu hinterfragen<sup>68</sup>. Konkrete Netzwerkinitiativen werden dennoch durch die Unternehmen nachgefragt (44%) und erreichen im Gesamtvergleich einen Platz im Mittelfeld der Standortrelevanz. Die Beurteilung der Wirtschaftsförderer fällt hierzu jedoch deutlich gemäßiger aus. In der Standortbedeutung erreichen Netzwerkinitiativen lediglich den vorletzten Rang nach Priorität und in der quantitativen Bewertung sehen nur rund ein Viertel (26%) der befragten Wirtschaftsförderer hierin ein standortrelevantes Vorhaben.

Relativ einig sind sich dagegen beide Akteure bei der Förderung von Regional- beziehungsweise Dachmarken für den Wirtschaftsstandort. Sowohl Unternehmen als auch Wirtschaftsförderungen stufen dieses Angebot im Verhältnis als unwichtigste Leistung ein. Die Auswertung der sonstigen Angaben ergab für die Gesamtbetrachtung standortrelevanter Initiativen der Wirtschaftsförderungen keinen Erkenntnis-

<sup>68</sup> Anmerkung: Die Bewertung durch die Unternehmen spiegelt auch die Erfahrung des Autors wieder, wonach von Wirtschaftsförderungen organisierte Unternehmertreffen häufig durch Intermediäre wie Versicherungsmakler, Beratungsunternehmen und ähnlichen Firmen für die eigene Kundenakquise genutzt werden und somit seltener den tatsächlichen Zweck der fachlichen Vernetzung von Unternehmen am Standort erfüllen.

mehrwert (vgl. *Anlage-18*, S. 282). Somit ist in der Schlussfolgerung festzustellen, dass Programminitiativen der lokalen Wirtschaftsförderungen zum Teil deutlich differenziert in ihrer Wirkung für den eigenen Wirtschaftsstandort betrachtet werden:



Die jeweilige Beurteilung der Relevanz von Standortinitiativen kommunaler Wirtschaftsförderungen ist aus Unternehmensperspektive standortübergreifend ähnlich. Als oberste Priorität sehen Unternehmen und Wirtschaftsförderungen gleichermaßen Initiativen zur Standortentwicklung wie lokale Zukunftsprojekte oder die Weiterentwicklung von Leerimmobilien. Ebenso ist beiden Akteuren die Imagewerbung für den Wirtschaftsstandort besonders wichtig. Deutlich unterschiedlich werden jedoch Wirtschaftsförderungsinitiativen zur Organisation von Unternehmertreffen sowie zum Technologie- und Innovationstransfer gesehen. Diese aus Sicht der Wirtschaftsförderer wichtigen Themen werden aus Unternehmens- und damit aus Abnehmerperspektive für den eigenen Wirtschaftsstandort als weniger relevant angesehen.

Die oben dargestellten Initiativen der Wirtschaftsförderungen spiegeln vor allem strategische Aufgaben der Wirtschaftspolitik wider (vgl. *Ziele und Strategien*, S. 19). Um eine umfassendere Beurteilung von Wirtschaftsförderungsleistungen zu ermöglichen, wird weitergehend auch das sogenannte Tagesgeschäft von Wirtschaftsförderern betrachtet (vgl. *Instrumente und Maßnahmen*, S. 21). Hierzu zählen Angebote, welche in kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen sehr häufig für das Neu- und Bestandskundensegment offeriert werden. In der durchgeführten Fremdbildanalyse wurde auf Basis der Erkenntnisse aus den Expertenhearings um eine Gewichtung der zwölf verbreitetsten Wirtschaftsförderungsangebote gebeten. Die Ableitung und Auswahl der Wirtschaftsförderungsangebote sind in der *Anlage der Expertenhearings* (S. 88) und in den Erkenntnissen des Abschnitts *Instrumente und Maßnahmen* (S. 21) dargestellt. Die Differenzierung der Erhebungen erfolgte hierbei sowohl zur allgemeinen **Relevanz der Angebote für den Wirtschaftsstandort** als auch zur jeweiligen **Bedeutung für das befragte Unternehmen**.

In der Betrachtung dieser Erhebungsbestandteile wurden komplexe Analysen durchgeführt, die als Ergebnisübersicht in der folgenden Abbildung 55 sowie als Übersicht der Grunddaten in *Anlage-19* (S. 283) dargestellt sind. Die Daten zeigen eine Gegenüberstellung von drei Bewertungen durch die befragten Unternehmen zum jeweiligen Angebot der lokalen Wirtschaftsförderung:

- a) Relevanz der jeweiligen Dienstleistung für den Unternehmensstandort (blauer Punkt ● ; Skalierung „sehr wichtig – unwichtig“ bzw. 1–4),
- b) Prozentsatz der Unternehmen, die diese Dienstleistung als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ für den Unternehmensstandort bewerten (grüne Raute ◆ ),
- c) Prozentsatz der Unternehmen, für die diese Dienstleistung eine direkte Bedeutung hat (grünes Dreieck ▲ ).

Die Ergebnisse offenbaren ein wesentliches qualitatives Merkmal der Untersuchungen zur Fremdbildanalyse. Die Daten belegen eindrucksvoll, dass die befragten Unternehmen sehr wohl zwischen den eigenen unternehmerischen Belangen und den Notwendigkeiten für die jeweils untersuchten Wirtschaftsstandorte unterscheiden. Hierdurch kann erneut gezeigt werden, dass Unternehmen zwischen notwendigen Verwaltungsangeboten für den Wirtschaftsstandort gegenüber jenen Angeboten differenzieren, die für das befragte Unternehmen den größten Eigennutzen bringen (vgl. *Abbildung 34*, S. 187).

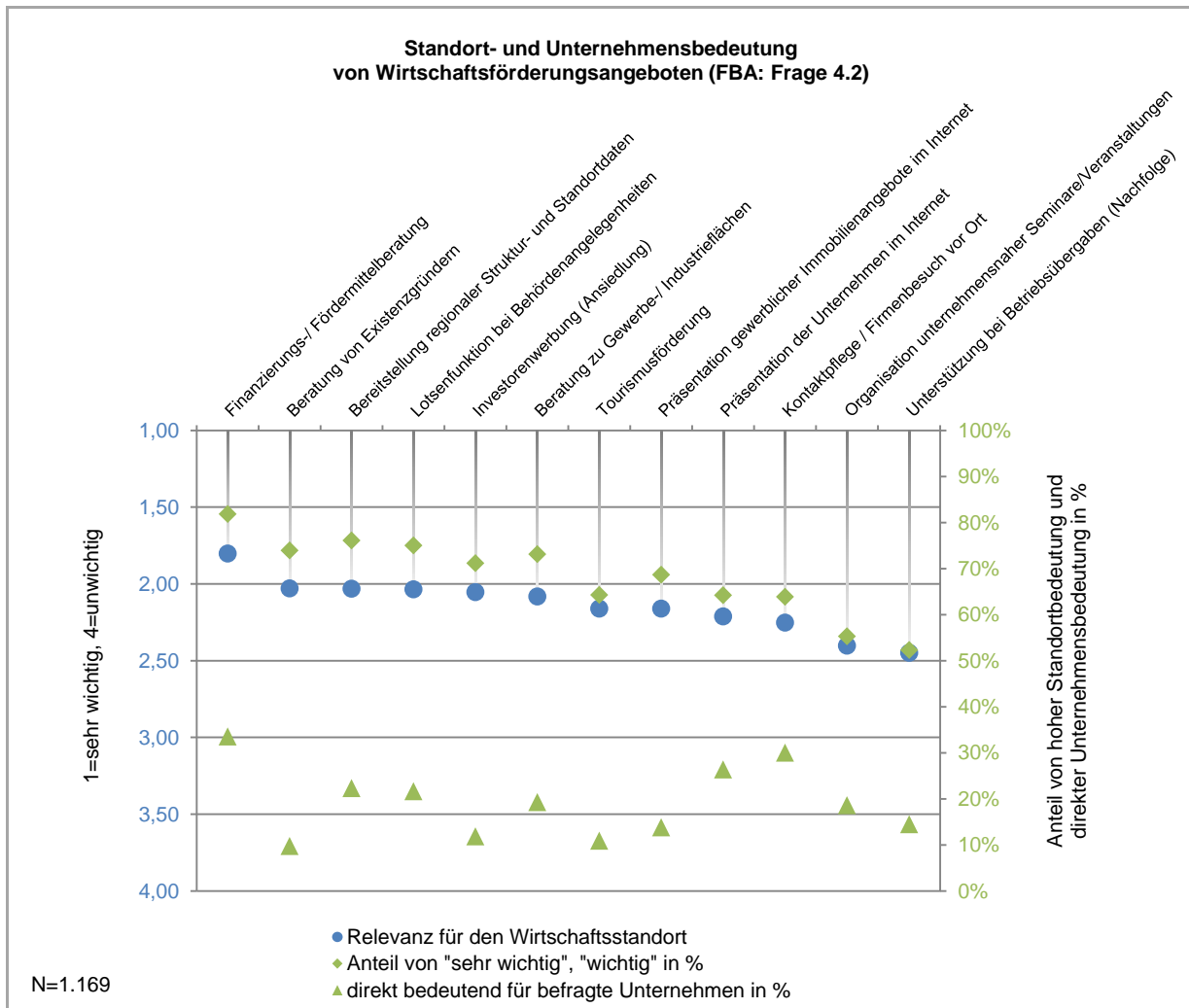
Ebenso wird durch die sehr differenzierten Beurteilungen deutlich, dass die kommunalen Wirtschaftsförderungen mit ihrem Leistungsangebot für die Unternehmen einen wichtigen Standortfaktor darstellen. Darüber hinaus gibt mindestens jedes zweite Unternehmen bei allen abgefragten Leistungsangeboten an, dass es den Service für wichtig oder sehr wichtig hält. Bei der Hälfte dieser Angebote urteilen bereits mehr als 70% der Unternehmen mit wichtig oder sehr wichtig für den Wirtschaftsstandort.

Dieser Umstand wird an zwei Beispielen deutlich: Das Angebot von Finanzierungs- und Fördermittelberatung wird in allen Untersuchungskriterien als sehr wichtig eingestuft. Andererseits wird das Angebot zur Kontaktpflege und zu möglichen Firmenbesuchen vor Ort zwar für den Standort mit dem drittletzten Rang als unwichtig eingestuft, zählt jedoch in der direkten Bedeutung für die Unternehmen durchschnittlich zum zweitwichtigsten Angebot der Wirtschaftsförderungen. Darüber hinaus zeigt auch die Einschätzung des Services zur Beratung von Existenzgründern die gründliche Differenzierung der befragten Unternehmen in der Analyse. In der Standortbedeutung schneidet dieses Angebot der Wirtschaftsförderungen als zweitwichtigstes ab. Inhaltlich folgerichtig spielt es jedoch aufgrund der Befragung von Bestandsunternehmen am Wirtschaftsstandort die geringste Rolle für die befragten Unternehmen selbst. Dennoch ist das Angebot der Existenzgründungsberatung zu Beginn einer eigenständigen Unternehmung für die Gründer von größerer Bedeutung. Diese Gruppe der Unternehmen wurde in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht explizit ausgewiesen.

Die Erkenntnisse zur Bewertung der Portfolios können für eine Überprüfung der bestehenden Angebote von Wirtschaftsförderungseinrichtungen beispielgebend sein. Auch zur Revision dieser Maßnahmen gegenüber politischen Gremien oder den Gesellschaftern der Wirtschaftsförderungen sind diese Informationen hilfreich. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Kennzahlenprüfung zur Häufigkeit der Nutzung bestimmter Wirtschaftsförderungsangebote anzeigt, dass diese im Verhältnis zwischen Nutzungsdichte (Anzahl der Unternehmen, die das Angebot genutzt haben) und dem hierfür bereitgestellten Personal- und Kostenaufwand unverhältnismäßig erscheint und die Leistungen somit gestrichen werden sollen. Im Fall des Angebots der Kontaktpflege und des Besuchs von Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung beim

Unternehmen wäre diese Angebotsstreichung mit Blick auf die daraus folgende negative Standortwirkung für die Wirtschaftsentwicklung gravierend. Denn immerhin bewerten knapp ein Drittel aller Unternehmen dieses Angebot als direkt bedeutend für ihr eigenes Unternehmen und vermuten einen wirtschaftlichen Nachteil für den Fall der Angebotsstreichung.

Abbildung 55: FBA: Bedeutung künftiger Angebote von Wirtschaftsförderungen



Quelle: eigene Erhebung 2010

Ähnlich verhält es sich auch mit dem Angebot von Wirtschaftsförderungen, ihre örtlichen Unternehmen im Internet zu präsentieren. Dieser Service wird durch die befragten Unternehmen als drittwichtigstes Angebot mit direkter Bedeutung für das eigene Unternehmen bewertet.<sup>69</sup> In der allgemeinen Standortbedeutung und der absoluten

<sup>69</sup> Anmerkung: Die Bedeutung des Service ist für die befragten Unternehmen vermutlich deshalb so hoch, weil häufig referenzierte (Unternehmens-)Webseiten und Firmennamen in den Rankings der Suchmaschinen höher und damit auf den vorderen Suchergebnisseiten angezeigt werden, als jene Webseiten ohne weitere Referenzen. Hinzu kommt, dass einige Suchmaschinenbetreiber die Informationen und Referenzen von staatlichen und kommunalen Webseiten wichtiger bewerten als diejenigen von privaten oder sonstigen Unternehmen. Dies würde im obigen Beispiel abermals das

Bewertung zählt dieses Angebot wiederum nicht zu den örtlich wichtigsten Services aus Unternehmenssicht. Eine Streichung würde demnach wahrscheinlich ähnlich negative Langzeitwirkungen für den Wirtschaftsstandort verursachen wie im vorhergehenden Beispiel. Wiederum zeigt dies, dass Wirtschaftsförderungen ohne ein solches Angebot in ihrem Portfolio durch den Aufbau eines ähnlichen Services zumindest künftig positive Effekte für den eigenen Standort erzielen können. Webbasierte Standort- beziehungsweise Unternehmensdatenbanken können hierfür ein geeignetes Instrument sein.

Ein besonderes Augenmerk zur vorherigen Untersuchung bezüglich standortrelevanter Initiativen der Wirtschaftsförderung ermöglicht die Bewertung des Angebots an unternehmensnahen Seminaren und Veranstaltungen. Auch hier zeigen die befragten Unternehmen klar auf, dass sie eine derartige Unterstützung durch die Wirtschaftsförderungen nicht als standortrelevant betrachten. Beide Aussagen unterstützen daher eine Überprüfung des aktuellen Angebotsportfolios der Wirtschaftsförderungsinstitutionen, ob diese Services den Unternehmen am Standort tatsächlich nützen. Aus Perspektive der Wirtschaftsförderer könnte die Streichung jedoch eine Einschränkung bei der Pflege ihres eigenen Kontaktnetzwerks bedeuten, weil sie zukünftig keinen kanalisierten persönlichen Kontakt durch Massenveranstaltungen erreichen würden.

Für die Gesamtbetrachtung dieses Erhebungsteils ergab die Auswertung der sonstigen Angaben keinen weiteren Erkenntnismehrwert (*Anlage-20*, S. 283). Die Feststellungen zur Analyse der wichtigsten Wirtschaftsförderungsangebote können daher in drei Punkten festgehalten werden:



Erstens differenzieren Unternehmen sehr stringent zwischen Leistungen kommunaler Wirtschaftsförderungen, die für den Wirtschaftsstandort relevant sind und jenen, die eine direkte Bedeutung für das eigene Unternehmen haben. Die Unternehmen beweisen damit ein Verständnis zur Gesamtverantwortung für ihren Wirtschaftsstandort.

Als Zweites haben vor allem drei Services von Wirtschaftsförderungen eine sehr hohe Allgemeinbedeutung für Unternehmensstandorte:

- Finanzierungs- und Fördermittelberatung,
- Bereitstellung regionaler Struktur- und Standortdaten,
- Lotsenfunktion bei Behördenangelegenheiten.

Demgegenüber stehen Angebote mit der geringsten standörtlichen Bedeutung wie

- Organisation unternehmensnaher Seminare und Veranstaltungen,

---

Ranking der lokalen Unternehmen in den Ergebnislisten der Suchmaschinenbetreiber verbessern und ferner die potentiellen Kunden gezielter auf das örtliche Unternehmen aufmerksam machen (vgl. hierzu tiefergehend ALBY / KARZAUNINKAT (2007)).

- Unterstützung bei Betriebsübergaben im Sinne einer Nachfolgeberatung.

Drittens wurden Leistungen von Wirtschaftsförderungen identifiziert, die im Falle einer Nutzung den größten direkten Mehrwert für Unternehmen am Wirtschaftsstandort erzeugen. Hierzu gehören

- Finanzierungs- und Fördermittelberatung (siehe auch vorhergehender Absatz),
- Kontaktpflege und Firmenbesuche von Wirtschaftsförderern beim Unternehmen vor Ort,
- Präsentation von Unternehmen im Internet.

Die Betrachtung dieser quantitativen Ergebnisse lässt durch Ergänzung der Selbstbildanalyse einen Bewertungsvergleich des Wirtschaftsförderungsportfolios zwischen der Unternehmensperspektive (Nachfrager) und den Wirtschaftsförderungsmitarbeitern (Anbietern) zu. An dieser Stelle wurden daher mögliche **Differenzen in den Einschätzungen zur Standortbedeutung** künftiger Angebote der Wirtschaftsförderungen zwischen deren Mitarbeitern und den Unternehmensvertretern ermittelt. Wie die Aufarbeitung der jeweiligen Grunddaten aus Fremdbild- und Selbstbildanalyse in untenstehender Tabelle 45 zeigt, bestehen bei fünf von zwölf Angeboten der Wirtschaftsförderungen nennenswerte Abweichungen ( $\Delta_{Rg} = \pm 33\%$  bzw.  $> \pm 4$ ) zwischen den Beurteilungen. Hierzu zählen die folgenden Beispiele: Während aus Sicht der Wirtschaftsförderer ihre wichtigste Leistung für die Unternehmen am Standort die eigene Kontaktpflege verbunden mit dem Besuch der Firmen darstellt (Rang 1 von 12), verorten die befragten Unternehmen diesen Service als wesentlich nachgeordnet (Rang 10 von 12). Dies entspricht einer Abweichung von neun Rangstufen ( $\Delta_{Rg} = +9$ ) bei der Bewertung standortrelevanter Services und ist damit gleichzeitig die größte Beurteilungsdifferenz im Vergleich. Allerdings konnte hierzu bereits oben festgestellt werden, dass gleichzeitig 34% aller Unternehmen in diesem Service eine direkte Bedeutung für ihr eigenes Wirtschaften sehen. Somit stellt dieses Angebot trotz ermittelter Standortdifferenz dennoch das zweitwichtigste Angebot im Portfolio der Wirtschaftsförderer dar und wird somit durch die Wirtschaftsförderer in der Relevanz richtig eingeschätzt.

Die Standortbedeutung des Beratungsangebots zu Gewerbe- und Industrieflächen wird ebenso differenziert bewertet. Während dies für die Wirtschaftsförderung zum zweitwichtigsten Angebot ihrer Institution gehört, sehen die befragten Unternehmen hierin mit Rang sechs lediglich ein Angebot von mittlerer allgemeiner Standortrelevanz ( $\Delta_{Rg} = +4$ ). Dies entspricht auch der oben ermittelten unterdurchschnittlichen Relevanz des Kriteriums in der direkten Bedeutung für die Unternehmen.

Tabelle 45: FBA/SBA: Bedeutung zukünftiger Angebote von Wirtschaftsförderungen


Welche Angebote der Wirtschaftsförderung halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (FBA: Frage 4.2   SBA: Frage 4.6, jeweils Mehrfachnennung)			
	Unternehmen (Rg <sub>Unt</sub> )	Wirtschafts- förderung (Rg <sub>Wifö</sub> )	Differenz
Finanzierungs-/ Fördermittelberatung	1	8	-7
Beratung von Existenzgründern	2	6	-4
Bereitstellung regionaler Struktur- und Standortdaten	3	9	-6
Lotsenfunktion bei Behördenangelegenheiten	4	3	+1
Investorenwerbung (Ansiedlung)	5	4	+1
Beratung zu Gewerbe-/ Industrieflächen	6	2	+4
Tourismusförderung	7	7	+0
Präsentation gewerblicher Immobilienangebote im Internet	8	5	+3
Präsentation der Unternehmen im Internet	9	11	-2
Kontaktpflege / Firmenbesuch vor Ort	10	1	+9
Organisation von unternehmensnahen Seminaren und Veranstaltungen	11	12	-1
Unterstützung bei Betriebsübergaben (Nachfolge)	12	10	+2
N	1.169	80	


Quelle: eigene Erhebung 2010

Darüber hinaus unterschätzen die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen scheinbar den Bedarf bestimmter Leistungen für den Wirtschaftsstandort. So stellt die Finanz- und Fördermittelberatung aus Unternehmensperspektive die wichtigste Serviceleistung dar, wogegen die Wirtschaftsförderung hierin mit Rang acht lediglich eine weniger standortrelevante Leistung definiert ( $\Delta_{Rg} = -7$ ). Gleichermäßen unterschiedlich wird auch die Serviceleistung der Bereitstellung regionaler Struktur- und Standortdaten bewertet. Für die Unternehmen ist dies das drittwichtigste Angebot der Wirtschaftsförderung überhaupt, wogegen diese dem Service mit Rang neun nur eine geringe Standortrelevanz beimisst ( $\Delta_{Rg} = -6$ ). Eine dritte nennenswerte Abweichung betrifft den Service zur Existenzgründerberatung. Aus Perspektive der Unternehmen ist dies die zweitwichtigste Leistung, wogegen die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen die Standortrelevanz lediglich mit Rang sechs im Mittelfeld verortet ( $\Delta_{Rg} = -4$ ).

Die Auswertung der „Sonstiges“-Nennungen (*Anlage-20*, S. 283) können die bisherigen Erkenntnisse nicht erweitern. Daher sind in dieser abschließenden Untersuchung zur Bedeutung und zum Angebot der kommunalen Wirtschaftsförderung zusammenfassend die folgenden Services zu benennen, bei denen die Diskrepanz zur Standortrelevanz aus Unternehmensperspektive und Anbieter-/ Wirtschaftsförderungsperspektive besonders groß ist:



 Die Einschätzung zur allgemeinen Standortbedeutung künftiger Angebote der Wirtschaftsförderungen wird vor allem im Service der direkten Kontaktpflege beziehungsweise dem direkten Besuch der Firma vor Ort differenziert eingeschätzt. Diese Bewertung darf jedoch vor dem Hintergrund der identifizierten überdurchschnittlichen Direktbedeutung für rund ein Drittel der befragten Unternehmen nicht zur Streichung des Angebots führen.

 Wirtschaftsförderungen unterschätzen dagegen die Standortbedeutung einiger Unterstützungsangebote. Hierzu zählen allen voran die Finanz- und Fördermittelberatung und die Bereitstellung regionaler Struktur- und Standortdaten.

Sollten die hier verglichenen Angebote der Wirtschaftsförderungen einem strategischen Zweck entsprechen und somit aus wirtschaftspolitischer Perspektive keine Anpassung des Portfolios notwendig machen, so wäre für die Bestandsunternehmen dennoch eine Aufklärungs- und Erläuterungsarbeit über die Ziele des Angebots sinnvoll. Wenn diese den Sinn und Zweck von Wirtschaftsförderungsleistungen für die strategische Standortperspektive besser verstehen, so ist die Chance gegeben, dass diese Unternehmen auch selbst zum Gelingen der Leistungen am Standort beitragen. Mindestens jedoch würde durch eine entsprechende Erläuterung und Vermarktung das Verständnis für die Arbeit der Wirtschaftsförderer gestärkt und etwaige Vorbehalte würden abgebaut werden. Darüber hinaus können kritische Anmerkungen der lokalen Unternehmen die Sichtweise und das Handeln des Wirtschaftsförderers vielfältig positiv beeinflussen.

#### 4.4.3 Kernaussagen zur kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Absicht des vorliegenden Abschnitts lag zunächst darin, die Bedeutung der Wirtschaftsförderungen als Standortfaktor zu überprüfen. Diese erfolgte in Ergänzung der Hypothese „**Standortfaktor**“:

*Der jeweilige Service von Kommunalverwaltungen und Wirtschaftsförderungen stellt einen wichtigen Standortfaktor für Unternehmen dar.*

(Hypothese A, S. 76).

Der erste Teil dieser Hypothese wurde als *Standortrelevanz der öffentlichen Verwaltung* (S. 144) nachgewiesen. Im vorliegenden Untersuchungsteil wurden *Relevanz und Angebot der Wirtschaftsförderung* (S. 218) zur Überprüfung der Hypothese ergänzend analysiert. Hieraus wurde ersichtlich, dass die Bedeutung der Wirtschaftsförderungen von den Unternehmen standortabhängig unterschiedlich bewertet wird. Mit durchschnittlich Rang 10 von 12 untersuchten Standortfaktoren wird dem Service

der Wirtschaftsförderung eine geringere Bedeutung als der Stadtverwaltung beigegeben. Ebenso wurde durch die Unternehmensbeurteilungen erkennbar, dass Wirtschaftsförderungen mit einem hohen Stellenwert als Standortfaktor seltener die erwartete Servicequalität erreichen als jene Wirtschaftsförderungen mit einem geringeren Bedeutungsgrad für die lokale Wirtschaft.

### **Abschließendes Fazit zur Hypothese A – „Standortfaktor“**

Der Service von Kommunalverwaltungen ist als Standortfaktor bereits im Zwischenfazit bestätigt worden (vgl. S. 157). Für die kommunale Wirtschaftsförderung kann die Hypothese dagegen nicht gänzlich bestätigt werden. Hier zeigt sich eine unterschiedliche Wahrnehmung der Standortrelevanz des Wirtschaftsförderungsservices in den Erhebungskommunen. Durchschnittlich wird deren Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg im Verhältnis zu anderen Standortfaktoren niedrig eingeschätzt.

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse konnte jedoch die Relevanz der kommunalen Wirtschaftsförderung als Instrument der kommunalen Wirtschaftspolitik genau herausgearbeitet werden (vgl. *Ziele und Strategien*, S. 19). Die empirischen sowie theoretischen Erkenntnisse zeigen, dass die Bewertung der Wirtschaftsförderung als Standortfaktor auch konkrete qualitative Merkmale wie Kontaktfreundlichkeit, Serviceangebote und Initiativen sowie die Vernetzung mit anderen Bereichen der Kommunalverwaltung in das Bewertungsbild einschließt. Diese Standortrelevanz führte in Form der Hypothese „**kommunale Wirtschaftsförderung**“ zu folgender Feststellung:

*Die Kontaktbewertung der kommunalen Wirtschaftsförderung ist standortunabhängig besser als jene der Kernverwaltung. Angebote und Programmaktivitäten der Wirtschaftsförderungen werden dagegen standortabhängig unterschiedlich beurteilt.*

(Hypothese D, S. 77)

Die Kontaktbewertung wurde durch eine **Zufriedenheitsanalyse** mit allen befragten Unternehmen realisiert, die in den fünf Jahren vor dem Befragungszeitraum Kontakt zur Wirtschaftsförderung gehabt hatten. Immerhin können 65% aller Unternehmen einen solchen Kontakt bestätigen, sodass die Erhebungswerte von 760 Teilnehmern analysiert werden konnten. In der Auswertung wurde deutlich, dass der direkte Kontakt mit den kommunalen Wirtschaftsförderungen leicht besser benotet wird als die Gesamteinschätzung ihrer Services. Die Gegenüberstellung der **Kontaktbewertungen** aus Unternehmens- und Verwaltungsperspektive zeigt, dass die Verwaltungsbeschäftigten den Kontakt zwischen den Unternehmen und den Wirtschaftsförderungen meist negativer bewerten, als die tatsächlichen Beurteilungen der Unternehmen aus-

fallen. Die Verwaltungsbeschäftigten sehen die Arbeit der Wirtschaftsförderungen demnach sehr kritisch.

Eine Analyse der **Qualitätsunterschiede** des Kundenkontakts zwischen den Verwaltungs- und den Wirtschaftsförderungsbeschäftigten erbrachte ebenfalls mehrere Erkenntnisse. Beispielsweise vermuten die Verwaltungsbeschäftigten einen geringeren Bewertungsunterschied zwischen ihrer eigenen Kontaktleistung und jener der Wirtschaftsförderer. Den Verwaltungsbeschäftigten ist hierbei auch die bessere Kundenzufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung nicht bewusst. Erschwert wird dieses Beurteilungsverhältnis auch durch eine falsche Selbsteinschätzung der Verwaltungsbeschäftigten. Diese betrachten die Kontaktbewertung der Unternehmen zu ihrer Einrichtung grundsätzlich positiver, als es die Unternehmen tatsächlich wahrnehmen.

Abseits der Zufriedenheitsanalysen wurde eine weitere Gegenüberstellung der Akteursperspektiven durchgeführt. Es sollte überprüft werden, inwieweit eine gemeinsame Kontaktbewertung von Verwaltung und Wirtschaftsförderung identifizierbare lokale Auswirkungen auf die Gesamtbewertungen der kommunalen Services hat. Hierzu konnte jedoch kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Vielmehr zeigen die Erkenntnisse aus den Untersuchungen zum *Verwaltungsservice als Standortmerkmal* (S. 158), dass sich Servicekriterien der Verwaltungsverfahren als relevante Standortmerkmale festigen. An vorderster Stelle wurde hierzu mehrfach die Bearbeitungszeit von Verwaltungsverfahren angeführt. Diese kann allerdings durch einen koordinierten Kontakt zwischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung nur bedingt beeinflusst werden, weil der Wirtschaftsförderung entsprechende Weisungsbefugnisse zur Beschleunigung unternehmensrelevanter Verfahren fehlen. Die mangelnde Durchsetzungskraft der Wirtschaftsförderungen innerhalb der Kommunalverwaltungen wurde daher von den Unternehmen sehr häufig auch als kritischer Erfolgsfaktor angesehen.

Wichtige Leistungen der Wirtschaftsförderungen entsprechen in der operativen Arbeit den *Strategien und Zielen* (S. 19) der kommunalen Wirtschaftspolitik. Die von den Unternehmen geforderten verwaltungsinternen Wirkungen der fachübergreifenden Zusammenarbeit werden bislang nur unzureichend als Element der Wirtschaftspolitik und der kundenorientierten Verwaltungsmodernisierung einbezogen. Vielmehr stehen Beratungsangebote und Standortinitiativen im Fokus der Wirtschaftsförderungstätigkeiten. In einer Gewichtung von **standortrelevanten Initiativen** der Wirtschaftsförderer konnten in den Erhebungskommunen keine Unterschiede zwischen den Unternehmensbewertungen festgestellt werden. Die erfassten Kriterien gelten somit interkommunal in ähnlicher Abstufung als wichtig oder weniger wichtig. Hierbei werden Initiativen zur Standortentwicklung von den befragten Unternehmen und den Wirtschaftsförderungen als wichtigste Aufgabe bewertet. Gleiches gilt für die Bedeutung der Imagewerbung für den Wirtschaftsstandort, die von beiden Akteuren als be-

sonders relevante Initiative der Wirtschaftsförderung gewertet wird. Aus Sicht der Unternehmen werden jedoch Initiativen zur Organisation von Unternehmertreffen und auch der Technologie- und Innovationstransfer als Angebot der Wirtschaftsförderung in der Bedeutung für den Standort überbewertet. Es besteht eine **differenzierte Wahrnehmung** der Wirtschaftsförderungsangebote aus Sicht der Unternehmen. Die Analyse zeigt, dass die Unternehmen bei der Beurteilung der Wirtschaftsförderungsleistungen stark zwischen der **Relevanz für den Wirtschaftsstandort** und der **Bedeutung für das eigene Unternehmen** unterscheiden. Die Unternehmen beweisen damit auch ein Verständnis zur Gesamtverantwortung für ihren Wirtschaftsstandort. Die Finanzierungs- und Fördermittelberatung hat für die Unternehmen sowohl in der Standortrelevanz als auch in der Bedeutung für das eigene Unternehmen den größten Wert. Alle anderen Leistungen der Wirtschaftsförderungen unterscheiden sich in der jeweiligen Bedeutungsperspektive. So werden das Angebot zur Bereitstellung von regionalen Struktur- und Standortdaten sowie die Unterstützung als Lotse bei Behördenangelegenheiten als wichtigste Leistungen für den Wirtschaftsstandort angesehen. Die aktuell geringste Standortbedeutung haben aus Sicht der Unternehmen die Organisation von unternehmensnahen Seminaren und Veranstaltungen sowie die Unterstützung bei Betriebsübergaben im Sinne einer Nachfolgeberatung. Neben der Finanz- und Fördermittelberatung zählen zwei weitere Leistungen zu den Angeboten mit dem größten direkten Mehrwert für die Unternehmen. Zum einen wünschen sich diese eine persönliche Kontaktpflege und direkte Firmenbesuche der Wirtschaftsförderer, solange dies vom Unternehmen selbst als sinnvoll erachtet wird. Die Präsentation der Unternehmen im Internet wird ebenso als großer direkter Mehrwert angesehen.

Allerdings treffen diese Einschätzungen nicht immer die **Arbeitsausrichtung der Wirtschaftsförderer**. So werden beispielsweise die Angebote zur Finanz- und Fördermittelberatung, zur Bereitstellung regionaler Struktur- und Standortdaten und die Existenzgründerberatung in ihrer Wichtigkeit für den Wirtschaftsstandort deutlich geringer eingeschätzt. Hier bieten sich zum einen Korrekturen des Serviceportfolios an, wenn diese standörtlich als sinnvoll erachtet werden. Sprechen strategische Entwicklungsgründe oder die vorgegebene Wirtschaftspolitik gegen eine entsprechende Korrektur, so sind Aufklärungs- und Erläuterungsarbeiten für die Bestandsunternehmen sinnvoll. Denn die Unterstützung durch bestehende Netzwerkstrukturen mit den Unternehmen sowie den Kammern und Verbänden sind stets eine wichtige Voraussetzung zum Gelingen lokaler Wirtschaftspolitik.

### **Fazit zur Hypothese D – „kommunale Wirtschaftsförderung“**

Der Kontakt mit den Wirtschaftsförderungen wird durch die Unternehmen leicht besser bewertet, als jener zur übrigen Stadtverwaltung. Ausschlaggebend sind hierfür das bessere Verständnis für unternehmerische Belange

und die allgemein positivere Kundenorientierung. Gegenteilig ist jedoch die Einschätzung der Verwaltungsbeschäftigten: Diese beurteilen die Arbeit der Wirtschaftsförderungen kritisch und vermuten zum Teil auch eine deutlich negativere Beurteilung des Kontakts der Unternehmen zur Wirtschaftsförderung, als es tatsächlich der Fall ist.

Die Überprüfung von Initiativen und Angeboten der Wirtschaftsförderer hat im interkommunalen Vergleich keine Unterschiede in den Beurteilungen gezeigt. Demnach gelten allgemeine Initiativen zur Standortentwicklung und die Imagewerbung für den Standort zu den aus Unternehmersicht wichtigsten Aufgaben der Wirtschaftsförderungen. Durch eine differenzierte Beurteilung der Standortrelevanz und der Relevanz für den eigenen Betrieb bewiesen die befragten Unternehmen ein Verständnis für die lokale Gesamtverantwortung der Angebote von Wirtschaftsförderungen.

Die aufgestellte Hypothese kann für den Aspekt der besseren Kontaktbewertung von Unternehmen zur Wirtschaftsförderung im Verhältnis zu anderen Bereichen der Kommunalverwaltungen bestätigt werden. Allerdings konnte der Nachweis einer differenzierten Beurteilung von Angeboten und Initiativen im interkommunalen Vergleich nicht maßgeblich erbracht werden, sodass für die vorliegenden Erhebungen von einer verallgemeinerbaren Angebotsnachfrage gesprochen wird.

## 5 Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis

Auf Grundlage der empirischen Auswertungen werden im folgenden Abschnitt schlussfolgernde Erkenntnisse für den Standortfaktorendiskurs dargestellt. Die herausgearbeiteten Aspekte der Wirtschaftsgeographie und der Verwaltungswissenschaft erfahren eine Einbindung in den multiperspektivischen Untersuchungsrahmen, um die jeweiligen Modernisierungswirkungen für Kommunalverwaltungen, Wirtschaftsförderungen und Unternehmen als betroffene Standortakteure aufzuzeigen. Hierdurch sollen die folgenden theoretischen Erkenntnisse und praktischen Handlungsempfehlungen einen Beitrag zur weiteren Verwaltungsmodernisierung leisten.

### 5.1 Erkenntnisse für den Standortfaktorendiskurs

#### 5.1.1 Theoriebetrachtung

In der wirtschaftsgeographischen Theorie findet die öffentliche Verwaltung noch keine Beachtung als eigenständiger Standortfaktor für Unternehmen. Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen haben dagegen zweifelsfrei die **öffentliche Verwaltung im unternehmerischen Wirken als bedeutenden Standortfaktor identifiziert**. Dieses herausgearbeitete Erklärungsdefizit klassischer Standortfaktoren wurde als praxisrelevantes Problem nachgewiesen. Daher ist zum Kanon der üblichen Standortfaktoren für Unternehmen künftig zwingend auch die öffentliche Verwaltung, insbesondere die Kommunalverwaltung, zu zählen! Die bestehenden Theorien zur Bewertung von Standortbedingungen werden der unternehmerischen Praxis nicht mehr gerecht. Dies legt ein **Justieren des theoretischen Modells der klassischen Standortfaktoren** in der wirtschaftsgeographischen Standortlehre nahe, um künftig eine realistischere Abbildung unternehmerischer Standortentscheidungsprozesse zu ermöglichen.

Diese Anpassung muss vor allem die festgestellte **potenzielle Gefahr von betrieblichen Standortverlagerungen aufgrund dauerhaft unzureichender Verwaltungsunterstützung** berücksichtigen. Bisherige Betrachtungen der betrieblichen Standortwahl greifen die Bedeutung der öffentlichen Verwaltung nicht oder nur mit Bezug auf Unternehmensgründungen am Beispiel kritischer Umweltauflagen oder normativer Rahmenbedingungen auf. Dies ist jedoch zu kurz gegriffen und vernachlässigt die besondere standörtliche Bedeutung unternehmerfreundlicher Verwaltungsservices für Bestandsunternehmen. Die **vergleichsweise hohe Relevanz der Verwaltungsservices** für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist überraschend. Die durchschnittliche **Standortzufriedenheit der Unternehmen mit der Kommu-**

**nalverwaltung ist jedoch prekär.** Selbst einige klassische Standortfaktoren aus dem Forschungs- und Bildungsbereich sowie auch die Wirtschaftsförderung und die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen haben aus Sicht der Unternehmen gegenüber dem Service der Stadtverwaltungen eine ungleich geringere Bedeutung. Eine entsprechende theoretische Auseinandersetzung wird im Abschnitt *Forschungsdesiderate* (S. 246) angeregt.

Die der Verwaltungskommunikation zugrunde liegenden Serviceerwartungen der Unternehmen sind interkommunal identisch. Für die theoretische Auseinandersetzung zur Definition von relevanten Servicekriterien sind demnach **vermeintliche Disparitäten zwischen deutschen Wirtschaftsstandorten zu vernachlässigen**. Die Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung ist aus Sicht der Betriebe bei einer Standortwahl das wichtigste Kriterium kommunaler Verwaltungsarbeit. Eine nähere Betrachtung von Merkmalen guter Verwaltungsservices ergibt darüber hinaus, dass diese in ihrer Standortbedeutung interkommunal vergleichbar differenziert werden. Diese Analysen bieten für den weiteren Diskurs eine **Grundlage zur theoretischen Vertiefung des Standortfaktors „Verwaltung“**. Hierbei konnten konkrete Bewertungskriterien überprüft werden, welche aus Sicht von Bestandsunternehmen relevante Merkmale guter Verwaltungsarbeit darstellen. Das wichtigste Kriterium für den betrieblichen Erfolg von Unternehmen ist demnach die Bearbeitungszeit von Anträgen und Anfragen. Erst an zweiter Stelle wurde die rechtliche Verlässlichkeit erteilter Auskünfte benannt. Diese Einschätzung stützt auch den theoretisch skizzierten *Bedeutungswandel klassischer Standortfaktoren* (S. 59), da die Relevanz der rechtlichen Validität aus Sicht der Unternehmen geringer eingeschätzt wird als die Bedeutung kurzer Bearbeitungszeiten. Im internationalen Wettbewerb spielt die Rechtssicherheit am Unternehmensstandort dagegen eine größere Rolle (KULKE 2008: 244-245). Daher verdeutlicht der neue Erhebungswert, dass im deutschen Rechtsstaat die juristische Verlässlichkeit erteilter Auskünfte von den Unternehmen zunehmend als Standardkriterium angesehen wird. Dies wird zur Folge haben, **dass die Standortbedeutungen weicher Servicefaktoren an Wert gewinnen**. Zu diesen Merkmalen sind organisatorische und kommunikative Aspekte zu zählen, allen voran die Bereitstellung zentraler Ansprechstellen, die Freundlichkeit der Verwaltungsbeschäftigten und die Vollständigkeit der erteilten Auskünfte. Diese priorisierten Merkmale guter Verwaltungsarbeit sind relevante Kriterien in der Beurteilung der Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen. Allerdings beziehen sich die Erkenntnisse auf den städtischen Raum. Es ist zu vermuten, dass beispielsweise in ländlichen Räumen unter anderem die Erreichbarkeit der Verwaltung ein relevantes Kriterium darstellt, sodass dieser Aspekt im Abschnitt *Forschungsdesiderate* (S. 246) näher erläutert wird.

Die Services der kommunalen Wirtschaftsförderungen wurden im Vergleich zu denen der Stadtverwaltungen von den befragten Unternehmen im Verhältnis zu anderen

klassischen Standortfaktoren als weniger relevant beurteilt. Diese Wertung ist jedoch interkommunal nicht gleichmäßig verteilt. Dabei wird die kommunale Wirtschaftsförderung standortunabhängig mindestens als wichtig erachtet. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass in Städten mit einer höheren Relevanz der Wirtschaftsförderung deren erbrachte Servicequalitäten dem erwarteten Anspruch der örtlichen Unternehmen nicht in allen Fällen gerecht werden. Diese Erkenntnisse erfordern eine **Anpassung der Angebote und Strukturen kommunaler Wirtschaftsförderungen**. Im theoretischen Standortfaktorendiskurs und der damit verbundenen Lehre der unternehmerischen Standortwahl ist künftig zu beachten, dass der Erfolg kommunaler Wirtschaftsförderungsbemühungen maßgeblich von der innerbehördlichen Akzeptanz der Wirtschaftsförderungseinrichtungen abhängig ist. Deren Initiativen und Angebote können immer nur in dem Maße erfolgreich sein, wie sie durch kommunale Politik und Verwaltung bei der Aufgabenwahrnehmung unterstützt werden.

### 5.1.2 Forschungsdesiderate

Die vorliegenden Erhebungsdaten bieten eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für künftige Forschungen zum Standortfaktor öffentliche Verwaltung. Beispielsweise wurde bereits auf den sich abzeichnenden **Bedeutungswandel traditioneller Standortfaktoren** hingewiesen (vgl. S. 143). Wie sich die Relevanz klassischer Faktoren verändert, zeigen unter anderem die niedrige Bedeutung von „Verfügbarkeit und Preisniveau von Gewerbeflächen“ oder auch die Feststellung, dass die „Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur“ für die Unternehmen bedeutender ist als die „örtliche Verkehrslage“. Eine entsprechende Ursachendarstellung war nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit, die analytische Aufarbeitung verspricht jedoch interessante Erkenntnisse. Gleiches gilt für die Servicebewertung zur „Verständlichkeit von Verwaltungsauskünften“: Die Bestrebungen zur Vereinfachung des sogenannten „Amtsdeutsch“ sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen und Praxisbemühungen seit mehr als hundert Jahren (vgl. BRUNS 1898 und FLUCK / BLAHA 2010). Dieses Merkmal wurde jedoch als zweitbestes Servicekriterium bewertet (2,8) und stellt aus Sicht der Unternehmen zudem das unbedeutendste Kennzeichen guter Verwaltungsarbeit dar. Angesichts der bestehenden Bürokratiekritik über die vermeintlich gestelzte, unverständliche und absurde Amtssprache überrascht diese geringe Standortbedeutung. Aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive ist daher eine **prüfende Analyse der tradierten Bürokratiekritik** notwendig. Unter anderem ist zu klären, ob künftig weitere Aktivitäten zur Verbesserung der Verständlichkeit von Verwaltungsauskünften notwendig sind.

Aus geographischer Perspektive bieten darüber hinaus die aktuellen **Veränderungen des Anspruchs an die Erreichbarkeit der Verwaltung** einerseits und die Auswirkungen der Gebiets- und Funktionalreformen andererseits wichtige Anknüpfungspunkte.



punkte zur fachlichen Diskussion der Behördenverortung im Raum. BEUS (2010: 13) weist darauf hin, dass der Raumbezug für Bürgerinnen und Bürger eine identitätsstiftende Wirkung hat und deshalb auch in der künftigen Organisation der Verwaltungszuständigkeit zu beachten ist. Ob dies auch gleichermaßen für Unternehmen gilt, bedarf weiterführender Erörterungen. Von den hier befragten Unternehmen wurden diese Merkmale in keinem Erhebungsteil als standortrelevantes Kriterium benannt. Da sich die Erkenntnisse jedoch auf den städtischen Raum beziehen, bleibt die Vermutung, dass sich die betriebliche Bedeutung der Erreichbarkeit von Standortverwaltungen in ländlich geprägten Kommunen, wie bereits erwähnt, möglicherweise verschärfen wird.

Mit Blick auf ein sich **wandelndes Kommunikationsverhalten** zwischen den Unternehmen und den öffentlichen Einrichtungen sind auch die geographischen **Standortmodelle über die Verortung der öffentlichen Verwaltung** aus den 1970er Jahren (vgl. FRIEDRICH 1976) **einer Überprüfung zu unterziehen**. Die modernen Möglichkeiten der Kommunikations- und Informationstechnologien sollten in diese Überlegungen eingebunden werden. So argumentiert auch BEUS, dass aufgrund der demographischen Entwicklung die Distanzen zwischen Bürger und Verwaltung in vielen Bereichen Deutschlands größer werden und sich die Verwaltungsorganisation zum Beispiel mittels elektronischer Serviceangebote auf diese Situation einstellen muss. Seiner Argumentation zufolge kann auch im Hinblick auf ökonomische Gesichtspunkte die Vorstellung nicht mehr aufrechterhalten werden, dass für eine funktionierende Verwaltung eine Kontaktperson vor Ort notwendig ist. Hier können durch Verwaltungskooperationen und **durch Zentralisierung von Aufgaben Effizienzrenditen im Verwaltungsbetrieb** erzielt werden (BEUS 2010: 13-14). Dass diese und weitere Bestrebungen keinesfalls zur Auflösung kommunaler Zuständigkeiten führen dürfen, hat das Bundesverfassungsgericht als „Verfassungsgarantie der kommunalen Selbstverwaltung vielfach betont und ihr auch gegenüber Wirtschaftlichkeitsüberlegungen einen Vorrang eingeräumt“ (SCHIMANKE ET AL. 2010: 8). Durch eine Digitalisierung der Behördenkommunikation wäre die Verwaltung „elektronisch präsent im Raum, ohne dass sie wirklich materiell durch Dienststellen in der Breite verteilt sein muss, wie das heute der Fall ist“ (BEUS 2010: 13). Inwiefern diese Entwicklung jedoch mit dem **essentiellen Anspruch der Unternehmen zur Schaffung zentraler Ansprechstellen für Unternehmen** vereinbar ist, bleibt eine offene Frage.

In den vorliegenden Betrachtungen des Standortfaktors öffentliche Verwaltung wurde deutlich, wie die **Wahrnehmung des Kontakts** zur Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung die Standortzufriedenheit beeinflusst. Diese **Erkenntnisse bestärken die methodische Berücksichtigung subjektiver Bewertungsmerkmale** bei der Untersuchung von Standortbedingungen und erweitern somit „die oftmals ‚blutleeren‘, d.h. mechanistisch und monetär ausgerichteten Standortfaktorenschemata“ (DE LANGE 1989: 206). Die **Analyse der Kommunikationsmuster, Kontaktwahrnehmungen**

**und Verhaltenserwartungen** sollten jedoch vor oben aufgeworfener Fragestellung der Bedeutung digitaler und persönlicher Kontaktstellen zur Verwaltung vertiefend fortgeführt werden. Es ist **durch qualitativ-methodische Erhebungen zu klären**, welche Anforderungen die Unternehmen an den künftigen Verwaltungskontakt unter Einbezug der sich verändernden gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen stellen. Auf Basis der hier erhobenen Daten kann für die heutigen Unternehmen eine ausschließlich digitale Kontaktaufnahme verneint werden. Andere Autoren kommen dagegen zu dem Schluss, dass Verwaltung „vor allem effizient funktionieren [soll] und [...] [Anm.: von Unternehmen] nicht als Ort der zwischenmenschlichen Begegnung gewertet“ wird (BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. 2003: 10). Aus diesem Grund sind die **individuellen und interaktionsbedingten Einflüsse der künftigen und der traditionellen Kommunikationswege** gleichermaßen vertiefend zu untersuchen.

Eine überaus interessante, aber empirisch sehr herausfordernde Untersuchung besteht in der **Ursachenanalyse vollzogener Standortverlagerungen**. Diese Erhebung wird jedoch aufgrund fehlender Datengrundlagen erschwert, weil hierzu keine Register existieren und die Kenntnisse über Ursachen und Wirkungen oftmals spekulativ sind. Verbunden mit der Komplexität betrieblicher Einflussfaktoren, die zu Schließungen oder Verlagerungen von Unternehmen führen, sind Nachforschungen nur schwer zu realisieren. Wie im gesamten Modell traditioneller Standortfaktoren stellt die öffentliche Verwaltung vermutlich nur einen Bruchteil der zur Entscheidung führenden Einflussfaktoren dar. Dennoch kann die jeweilige Wirkung ausschlaggebend für oder gegen eine Abkehr vom Wirtschaftsstandort sein. Diese sehr entscheidenden **Einflussfaktoren gilt es zu identifizieren**, um die tatsächlichen Gefahren von Standortverlagerungen abseits des unternehmerischen „Säbelrassels“ in Verhandlungen mit hoheitlichen Entscheidungsträgern abzubauen und so die kommunalen Wirtschaftsstandorte zu stärken.

## 5.2 Handlungsempfehlungen für Politik und Verwaltung

Das Reformverständnis der modernen öffentlichen Verwaltung orientiert sich häufig an betriebswirtschaftlichen Managementtheorien, welche im Sinne des zugrunde liegenden New Public Managements das Handeln der öffentlichen Verwaltung in Kundenorientierung, Leistungs-/Wirkorientierung sowie Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung als strategische Ziele neu definieren (SCHEDLER / PROELLER 2006: 66-83). Durch die Übertragung dieser wirtschaftsbezogenen Managementtheorien auf die öffentliche Verwaltung wird diese inzwischen als eine Dienstleistungsinstitution zur Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben interpretiert (a.a.O.: 18-23). Diese Rolle ist für die öffentliche Verwaltung nach wie vor ungewohnt, was durch Schwächen bei der

Anwendung moderner Managementinstrumente im Tagesgeschäft der Kommunalverwaltungen offensichtlich wird. Erste verwaltungswissenschaftliche Abhandlungen und die Erkenntnisse der vorliegenden Studie bieten eine Basis zur Diskussion von Reformwegen in der Praxis. Diese Ansatzpunkte werden in den folgenden praktischen Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

### 5.2.1 Strategische Steuerung

Bei der Entwicklung von strategischen Standortkonzepten, unabhängig davon, ob sie infrastruktureller oder prozessualer Natur, müssen sich die kommunalen Akteure aus Politik und Verwaltung bewusst sein, dass unternehmensorientierte Verwaltungs- und Stadtentwicklung aufgrund des stetigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels ein kontinuierlicher Prozess ist. Die Herausforderungen des weltweiten Strukturwandels werden auch eine **permanente Überprüfung und Anpassung der Standortbedingungen** zur Folge haben. Dieser Grundsatz ist nicht neu, zeigt aber im Verständnis und in der Reform- beziehungsweise Anpassungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung immer noch deutliche Schwächen bei der strategischen und operativen Berücksichtigung. Dies wird vor allem an der aufgezeigten Strategielücke zwischen politischer Führung und tatsächlicher Verwaltungsmodernisierung im Rahmen des New Public Managements deutlich.

Hinzu kommt, dass Kommunen den zunehmenden gesetzlichen Umsetzungsverpflichtungen aus europäischen Richtlinien und nationalen Standardisierungs- und Reformierungsmaßnahmen häufig hilflos gegenüberstehen. Ihnen fehlen das Personal und das Know-how zur strategisch sinnvollen Realisierung der notwendigen Maßnahmen. Darüber hinaus ist im Rahmen der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie zu beobachten, dass die meisten Kommunen den strategischen Nutzen der Richtlinie zur Stärkung der eigenen Standortattraktivität nicht aufgegriffen haben. Die zugrunde liegenden Ursachen sind meist **selbstverantwortete Probleme der Kommunen und müssen abgebaut werden**. Zu den angegebenen Haupthindernissen zählen beispielsweise fehlende Mitarbeitermotivation, unzureichendes Projektmanagement oder mangelnde Verantwortlichkeiten und fehlende Führung. Auch hier zeigt sich eine Strategielücke im politischen und administrativen Verwaltungsmangement, die Chancen einer solchen Verwaltungsmodernisierung im Standortwettbewerb entsprechend ausreichend zu verwerten. Dass dies in den hier untersuchten Erhebungskommunen bislang nicht der Fall ist, wurde in der überraschend großen Unkenntnis über die Ziele der EU-DLR durch die Befragung der Verwaltungsbeschäftigten deutlich. Lediglich 23% der Führungskräfte gaben an, den Richtlinienzweck zu kennen. Dies bestätigt die Ergebnisse bisheriger Studien, aus denen ersichtlich wird, dass die Kommunen die **Chance für Standortverbesserungen durch eine kundenorientierte Ausrichtung ihrer Verwaltungsangebote** nicht nutzen. Zentrale

Problemfelder der Umsetzungsbestrebungen haben sich im Vergleich zu den Vorjahreserhebungen dramatisch ausgeweitet. Hierzu zählen allen voran eine deutliche Verschlechterung der Mitarbeitermotivation und eine negative Entwicklung im Projektmanagement der Verwaltungen. Die Kommunalverwaltungen vergeben hier die wichtige Chance, im Zuge der Umsetzung der Richtlinienanforderungen eine kundenorientierte Verwaltungsmodernisierung voranzutreiben, die den Zielerwartungen der Verwaltungsbeschäftigten und den Serviceerwartungen der Unternehmen gerecht wird. Die Umsetzungsanforderungen für zuständige Kommunalbehörden bieten hierzu auch abseits der viel diskutierten „Einheitlichen Ansprechpartner“, die meist auf Ebene von Landesbehörden verortet wurden, genügend Anlass zu lokalen Verwaltungsmodernisierungen.

Wie ein deutlich über die EU-Dienstleistungsrichtlinie hinausgehender Gesamtmodernisierungsprozess erfolgreich bestritten werden kann, zeigt das medienwirksame Projektbeispiel CHANGE<sup>2</sup> der Stadt Mannheim. Hier werden im Zeitraum 2008 bis 2013 die sechs Aufgabenfelder strategische Steuerung, programmatische Schwerpunkte, Stärkung der Teilhabe, zukunftsfähige Personalentwicklung, städtische Beteiligungen und die Optimierung der Organisation bearbeitet (STADT MANNHEIM 2012). Mit diesem ganzheitlichen Modernisierungsprojekt versucht die Stadt Mannheim mit Hilfe geeigneter Organisations- und Steuerungsinstrumente die Verwaltung im Standortwettbewerb neu zu positionieren. Dieses Beispiel indiziert auch die essenzielle Bedeutung der politischen Steuerung für eine **langfristige und strategisch ausgewogene Standortpolitik** im Rahmen von Verwaltungsmodernisierungsprozessen.

### 5.2.2 Unternehmerbüros als einheitliche Ansprechstellen

Wie die Untersuchungsergebnisse zur innerbehördlichen Wahrnehmung von Problemen und Hindernissen in unternehmensbezogenen Verwaltungsverfahren belegen, bieten vor allem prozessanalytische und juristische Prüfungen ein beachtliches Potenzial zur Optimierung der Dienstleistungserbringung. Dabei ist die konsequente Einrichtung einer zentralen Ansprechstelle für Unternehmen ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für Modernisierungen in den Kommunen. Die Unternehmen fordern hier zu Recht eine Gleichbehandlung mit Bürgerangelegenheiten, deren Begehren bereits seit vielen Jahren in zentralen Bürgerämtern bearbeitet werden (BOGUMIL ET AL. 2001: 51-55). Aus den Erkenntnissen der Fremdbild-Selbstbildanalysen kann abgeleitet werden, dass die **Etablierung eines kommunalen Unternehmerbüros mit weitreichender Prozessbündelung von unternehmensrelevanten Verwaltungsverfahren** den größten Mehrwert für den Standortfaktor Verwaltung ergeben würde. Anfängliche Konzepte zur Bündelung von Dienstleistungen bestehen hierzu sowohl in Deutschland (BOGUMIL ET AL. 2001: 51-73; ZIEKOW ET AL. 2006: 94-99; BOGUMIL /

JANN 2009: 233) als auch in anderen europäischen Staaten. So müssen Unternehmen in den Niederlanden beispielsweise seit 1999 ihre Daten bei Verwaltungsfahren nur einmal angeben. Diese werden von allen beteiligten Behörden gemeinsam verwendet (COMMISSIE ADMINISTRATIEVE LASTEN 1999). Ebenso wurden administrative Begriffe harmonisiert und die Unternehmen erhalten alle Antragsformulare der öffentlichen Stellen über eine einzige Webseite (ARENDSSEN 2008: 198-200).

Die bestehenden Konzepte können den deutschen Kommunalbehörden Vorbild sein. Dem entsprechend sind **etablierte Verwaltungsverfahren den Bedürfnissen von Unternehmen anzupassen**. Dabei sind die geschaffenen Grundlagen des Einheitlichen Ansprechpartners aus den Umsetzungsaufgaben der EU-Dienstleistungsrichtlinie eine wesentliche Vorarbeit (ZIEKOW ET AL. 2006: 92-94). Zumindest in Bundesländern mit kommunal oder lokal-kooperativ verorteten Einheitlichen Ansprechpartnern wurden bereits sehr umfangreiche Strukturen aufgebaut, die eine organisatorische und technische Verfahrensbündelung für Unternehmen bereitstellen. Diese sollten auf kommunaler Ebene einheitlich adaptiert und weiter ausgebaut werden. Die Abstimmung zwischen kommunaler Wirtschaftspolitik und der administrativen Umsetzung muss dafür eng verzahnt werden, um die kommunalen wirtschaftspolitischen Ziele transparent in die Umsetzungsarbeit integrieren zu können.

Die bestehenden Wirtschaftsförderungen sind in die Überlegungen zur Schaffung einheitlicher Ansprechstellen in den Kommunalverwaltungen unbedingt einzubeziehen. Ihre bisherigen Erfahrungen als „Kümmerer“ für Verwaltungsangelegenheiten könnten institutionalisiert werden und würden einer intrakommunalen Konkurrenzsituation zwischen etablierter Wirtschaftsförderung und neu zu schaffender Verfahrensstelle vorbeugen. Gleichmaßen besteht die Möglichkeit, kommunale Wirtschaftsförderungen mit relevanten Funktionen der Prozessbündelung und Verfahrensbetreuung (Front-Office-Funktionalität) auszustatten und sie als **Unternehmerbüro mit gleichen Servicemerkmalen wie die bereits etablierten und anerkannten Bürgerbüros** auszubauen. Das Verwaltungsverständnis für unternehmerische Belange könnte durch diese Maßnahmen geschärft werden, weil den Wirtschaftsförderern ein besseres Verständnis bescheinigt wird. Die Bearbeitung der jeweiligen Verwaltungsverfahren sollte mit definierten Fristen durch die bestehenden kommunalen Behördenstrukturen erledigt werden (Back-Office-Funktionalität). Ferner darf das Spektrum der Verwaltungsangebote nicht wie beim Einheitlichen Ansprechpartner nach EU-DLR auf den Dienstleistungsbereich beschränkt sein und sollte auch bislang ausgeklammerte Verwaltungsangelegenheiten beinhalten, zum Beispiel Steuern, Sozialversicherung und Baurecht (KRÖBER 2012: 31). Diese Umsetzung erfordert jedoch eine rechtliche Anpassung zur Auskunftsbevollmächtigung zwischen den Verwaltungsebenen Bund, Ländern und Kommunen. Einfacher wäre dagegen die Möglichkeit, dass ein hier skizziertes Unternehmerbüro Verfahrensanträge für die zuständigen Stellen entgegennimmt und auf Basis elektronischer Verfahren mit ein-

hergehender Vollständigkeitsprüfung weiterleitet. Dies würde den Kontakt der Unternehmen zu unterschiedlichen zuständigen Stellen überflüssig machen und die jeweiligen Behörden vom aufwendigen Kundenkontakt entlasten.

In diesem Zusammenhang ist es zudem notwendig, etwaige Modernisierungsvorhaben für **physische Ansprechstellen mit dem bundesweit im Aufbau befindlichen Angebot der einheitlichen Behördenrufnummer D115 abzustimmen**. In einigen Regionen Deutschlands können Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen unter der Telefonnummer 115 Auskünfte zu Verwaltungsangelegenheiten erlangen. Diese sollen unabhängig von lokalen und verwaltungsinternen Zuständigkeiten angeboten werden können (VON BRONSART 2012) und würden den Aufbau physischer Dienststellen durch einen telefonisch erreichbaren Kontakt ergänzen. Ähnliches regt auch BEUS (2010: 11) an: „Nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Bürgerinnen und Bürger erwarten von uns verstärkt, dass wir ihnen gegenüber nicht in verschiedenen Zuständigkeiten auftreten, sondern dass sie sich an eine Ansprechstelle, an eine Telefonnummer oder an einen Beamten oder eine Beamtin wenden können.“ Unter Einbezug dieser neuen Kommunikationsmöglichkeit könnten überdies die hohen Fallzahlen der telefonischen Kontaktaufnahme (87%) in den einzelnen Behörden minimiert werden, was eine deutliche Entlastung der Mitarbeiter und eine Konzentration auf die Bearbeitung der Verwaltungsverfahren ermöglichen würde.

Wie die Auflistung der Beispiele zeigt, sind die Konzepte zur Vereinfachung des Verwaltungszugangs und der Schaffung zentraler Ansprechstellen für Bürger und Unternehmen nicht neu. In Deutschland führt die aktuelle Verschiedenartigkeit der kommunalen Bestrebungen zur Verwaltungsmodernisierung zu einem stark divergierenden Qualitätsniveau zwischen den Gemeinden. Die **lokalen Divergenzen in der Qualität der Verwaltungsdienstleistungen werden den kommunalen Wettbewerb um Unternehmen möglicherweise weiter verschärfen**. Die Verwirklichung adäquater Serviceangebote erfordert in den Kommunen gleichwohl einigen personellen und finanziellen Aufwand. Hierzu stellen BOGUMIL / JANN (2009) fest, dass die umfassende Bündelung von Dienstleistungen anfangs Kosten induziert, die die Verwaltungen häufig nur bei starkem Handlungsdruck zu tragen bereit sind. Dieser Handlungsdruck kann zum Beispiel dadurch entstehen, dass die Betriebe mit einer Unternehmensverlagerung glaubhaft drohen können (a.a.O.: 233). Sehr viel häufiger werden die Vertreter der Kommunalverwaltungen ihre Bedeutung im Standortabwägungsprozess gar nicht erst bemerken. Trotzdem können die Servicequalitäten der Behörden besonders bei Bleibeentscheidungen den Ausschlag für oder gegen eine Standortverlagerung geben, wie es die vorliegenden Studienergebnisse gezeigt haben. Dies bestätigen auch ähnliche Vermutungen von GRABOW ET AL. (1995b: 352).

**Für den Aufbau und Betrieb dieser modernen Serviceangebote sind mancherorts Kooperationen notwendig**, da die Verwaltungskraft einzelner kleiner Gemein-

den vermutlich nicht ausreicht. Dies gilt vor allem für viele Kommunen im ländlichen Raum und insbesondere für die Aufwendungen zur Beteiligung am D115-Netzwerk (BEUS 2010: 12). Dennoch sollte auch hier keine falsche Zurückhaltung von Politik und Verwaltung aufgebaut werden, die bestehenden Strukturen zu überprüfen. Denn die aufgezeigten modernen Konzepte zur Verbesserung des Verwaltungszugangs und der Verfahrensabwicklung entsprechen weitestgehend dem in der vorliegenden Studie festgestellten Anspruch der Unternehmen an gute Verwaltungsarbeit.

### 5.2.3 Verfahrensmanagement

Die entsprechende Umsetzung der genannten Modernisierungsmaßnahmen würde weitreichende Änderungen im Verfahrensmanagement der Verwaltungen bewirken und die Unternehmen entlasten. Hierbei sind **prozessbedingte und organisatorische Probleme zu restrukturieren und den Erfordernissen beider Akteure anzupassen**. Diese Hindernisse werden auch von Verwaltungsbeschäftigten als häufigste Ursache für eine unzureichende Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen angesehen. Zudem betreffen die vorgeschlagenen Maßnahmen ausschließlich das Verfahrensmanagement innerhalb der Verwaltungen. Hier besitzen die Kommunen weitestgehend freie Gestaltungskompetenzen, wodurch sie eine unternehmerfreundlichere Betreuung und Bearbeitung von Verwaltungsangelegenheiten selbst bestimmen können. In Anlehnung an SCHNURRENBERGER (2000: 264-265) bestehen Optimierungsmöglichkeiten zum Beispiel durch

- Verfahrensvereinfachung und -standardisierung,
- verbindliche Bearbeitungsfristen,
- Nutzung vorläufiger Genehmigungen oder möglicher Teilgenehmigungen,
- Vereinheitlichung der Zuständigkeitsbereiche,
- innerbehördliche Prozessoptimierungen,
- fachliche und serviceorientierte Schulung von Sachbearbeitern,
- Anerkennung von Zulassungen/Genehmigungen anderer Bundesländer und des europäischen Auslandes,
- Einführung zentraler Ansprechstellen (im Sinne der oben genannten Unternehmerbüros mit Prozessbündelungsfunktionalität).

Auch **routinierte Verhaltens- und Abstimmungsmechanismen** stellen entscheidende Rahmenbedingungen für eine qualitative Steigerung der kommunalen Standortattraktivität dar, zum Beispiel zwischen Wirtschaftsförderung, politischen Entscheidern, Stadtverwaltung, Rechtsaufsicht, Denkmalschutz und natürlich auch den privaten Investoren (in Anlehnung an GAULKE / HEUER 1992: 75).

Durch eine **verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik** lassen sich einige der in den Erhebungen festgestellten Probleme verringern und die

aufgezeigten Optimierungspotenziale im Verfahrensmanagement realisieren. Die neuen technischen Möglichkeiten des E-Governments eröffnen eine vollständig andere Art und Weise der Leistungserbringung an einem Wirtschaftsstandort. Die **Chance zur prozessorientierten Standortvernetzung für wirtschaftsbezogene Verwaltungsdienstleistungen** liegt sowohl innerhalb der Verwaltungsbehörden (Binnenperspektive) als auch im Verbund mit standortfremden Behörden und Institutionen (Außenperspektive). Durch diesen kooperativen Ansatz können unabhängig von den territorialen Grundstrukturen der öffentlichen Verwaltung die Verwaltungsleistungen künftig in vernetzten Strukturen erbracht werden (LENK 2007: 18-21). Die eigentliche Standortverwaltung wird somit in ihrer Organisation standortunabhängiger (vgl. *Forschungsdesiderate*, S. 246). Bisherige Modernisierungsprojekte zeigen jedoch, dass schon die Einführung und sinnvolle Nutzung von integrierten E-Government-Verwaltungsverfahren innerhalb einer Behörde vor allem eine organisationspolitische Herausforderung sind, der sich die Verwaltungen nur schwerfällig stellen (KGST 2005; SCHUPPAN 2006; HACH 2007). Es bedarf daher noch einiger Zeit, bis die Mehrwerte der Behördenvernetzung auch für Unternehmen spürbar werden. Künftig werden diese jedoch deutliche Vereinfachungen der Verwaltungsverfahren für Unternehmen bewirken.

Darüber hinaus bestehen durch den Föderalismus in Deutschland vielerlei einschränkende Bedingungen bei der Umsetzung von institutionsübergreifenden Verwaltungsverfahren. Der Bund hat hierzu im Grundgesetz (§91c) bereits eine rechtliche Grundlage für das Zusammenwirken mit den Ländern bei der Planung, der Errichtung und dem Betrieb der für ihre Aufgabenerfüllung benötigten informationstechnischen Systeme geschaffen. Die kommunale Ebene ist auf diese Zusammenarbeit immer häufiger angewiesen, denn die **Komplexität und die finanzielle Belastung für moderne elektronische Verwaltungsverfahren** übersteigen inzwischen die Realisierungsmöglichkeiten kleinerer Kommunen. Die Schaffung moderner elektronischer Verwaltungsdienstleistungen wird jedoch im künftigen Standortwettbewerb immer bedeutender und zwingt daher zum Handeln, auch wenn die Studienergebnisse aktuell eindeutig noch den persönlichen telefonischen Kontakt für die Unternehmen als wichtigsten Kommunikationskanal aufzeigen.

Für die Bereitstellung elektronischer Angebote im kommunalen Verwaltungsumfeld gibt es zahlreiche Informationen zu Erfolgsfaktoren (DRÜKE / GRABOW 2006), Einsparpotenzialen und Wettbewerbsvorteilen (BERTELSMANN STIFTUNG ET AL. 2003) sowie Projekterfahrungen mit service- und prozessorientierten IT-Architekturen in Kommunalverwaltungen (TSCHICHHOLZ / BRUNZEL 2006; LENK 2007: 33).

Das Ziel aller Verfahrensanpassungen muss die **qualitative Verbesserung und Garantie der Servicequalität** sein. Wie die Erhebungen gezeigt haben, bestehen bislang kaum verlässliche Qualitätskriterien, die ein kommunales Verwaltungsverfahren



für die betroffenen Unternehmen berechenbar machen. Diese fordern bei der Servicequalität vor allem kurze und verlässliche Bearbeitungszeiten, eine ganzheitliche Betreuung, eine ausreichende Erreichbarkeit der Behörden und zentrale Ansprechpartner. Die oben aufgezeigten Möglichkeiten der strategischen Steuerung, der Schaffung von Unternehmerbüros als einheitliche Ansprechstellen und der Optimierung des bestehenden Verfahrensmanagement sind geeignete Instrumente zur nachhaltigen Verbesserung der Servicequalität, mit denen Kommunalverwaltungen ihrer Standortbedeutung für Unternehmen gerecht werden können.

#### 5.2.4 Gütekriterien und Servicegarantien

Es ist Aufgabe der Verwaltungssteuerung und der Politik, notwendige **Gütekriterien für Verwaltungsverfahren festzulegen und deren Qualität regelmäßig zu evaluieren**. In der Praxis bestehen zwar einige freiwillige Serviceversprechen und Audits (STEMBER 2008: 72-80), doch ist deren Wirkung örtlich begrenzt und verstärkt die oben dargestellte Divergenz der Verwaltungsqualität der Kommunen. Die Umsetzung solcher Zertifizierungsangebote bedeutet für die betroffenen Verwaltungen darüber hinaus einen erheblichen Dokumentationsaufwand und ist meist mit Zertifizierungskosten verbunden (RAL GMKEV 2012). Diese Aufwendungen würden im Fall einer Verankerung von Servicekriterien (vgl. S. 182) im Verwaltungsverfahrensgesetz oder einer breiten Einführung von Genehmigungsfristen obsolet, weil sie dann für alle Verwaltungen gleichermaßen verbindlich wären. Neben einer umfassenden Erläuterung der Möglichkeiten von Genehmigungsfiktionen sind auch bestehende Beispiele dafür bei ZIEKOW (2008: 73-84) zu finden.

Erste Grundsätze für eine zu definierende Festsetzung von Bearbeitungsfristen in Fachgesetzen hat der Bundesgesetzgeber durch die Einführung der allgemeinen Genehmigungsfiktion im Verwaltungsverfahrensgesetz (§42a) ermöglicht. Demnach beträgt die Regelentscheidungsfrist nunmehr drei Monate nach Eingang der vollständigen Antragsunterlagen (§42a, Abs. 2 VwVfG). Reagiert die Behörde binnen dieser Frist nicht, gilt die Genehmigung als erteilt, wenn dies durch Rechtsvorschrift angeordnet und der Antrag hinreichend bestimmt ist (§42a, Abs. 1 VwVfG). Diese Regelung wurde im Zuge der Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie getroffen (4. VwVfÄndG). Die Maßgabe dürfte jedoch nur geringe Wirkung zur Serviceverbesserung haben, da Bearbeitungszeiten von mehr als drei Monaten auch bisher nur in anspruchsvollen Verfahren, zum Beispiel unter Beteiligung des Bundesimmissionsschutzgesetzes, erreicht wurden. Ein echter Mehrwert für die Absenkung der durchschnittlichen Bearbeitungszeiten in Verwaltungsverfahren dürfte diese Vorgabe daher nicht zur Folge haben. Neben der gesetzlichen Einführung fiktiver Verwaltungsgenehmigungen wurden weder eine Verringerung der rechtlichen Regelungsdichte noch eine Reduzierung der Vorschriften betrieben. Somit sind die öffent-

lichen Verwaltungen mehr denn je angewiesen, ihr Verfahrensmanagement zu optimieren, um Bescheide schneller zu erstellen und auch allgemein einen hochwertigeren Verwaltungsservice anbieten zu können.

Zur Umsetzung von Servicegarantien, mit dem Ziel kürzere Bearbeitungszeiten zu erreichen, sollten vor allem **Untersuchungen bestehender Praxisbeispiele** erfolgen. Diese können auf grundlegende Effekte zur Genehmigungsdauer von Verwaltungsverfahren hin evaluiert werden und dadurch konkrete Umsetzungsempfehlungen hervorbringen. Prozessevaluationen sind hierfür ein geeignetes Instrument, denn zur Problemwahrnehmung der Bearbeitungszeiten wurden starke Unterschiede im intra- und interkommunalen Behördenvergleich ermittelt. Jene gut organisierten Verwaltungsverfahren müssen analysiert werden, um die verantwortlichen Erfolgskriterien in andere Fachverfahren übertragen zu können.

Ein ähnliches Optimierungspotenzial wird auch in der Zufriedenheitsbewertung zur rechtlichen Verlässlichkeit deutlich. Hier bewerten die Standortakteure ihre Erfahrung zur juristischen Validität der erteilten Verfahrensauskünfte und Bescheide sehr unterschiedlich. Auch wenn dieses Kriterium im Verhältnis zu anderen Servicemerkmalen der Verwaltungsarbeit überwiegend den Erwartungen der Unternehmen entspricht, so zeigt sich hier dennoch die größte Bewertungsdifferenz gegenüber den Einschätzungen der Verwaltungsbeschäftigten. Zur Evaluation der grundsätzlich unterschiedlichen Beurteilungen bieten sich **Kennzahlenmessungen** erfolgreicher Widerspruchsverfahren an, um betroffene Verwaltungsbereiche zu identifizieren, in denen die Zahl derartiger Widersprüche höher als üblich ausfällt (in Anlehnung an BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM DES INNEREN 2007). Im Anschluss kann durch entsprechende Gegenmaßnahmen der Politik eine Verbesserung der rechtlichen Verlässlichkeit erteilter Auskünfte in Kommunalverwaltungen erreicht werden. Das Instrument der Kennzahlenmessung ist zur Überwachung zahlreicher weiterer Servicekriterien nützlich, zum Beispiel auch bei der Evaluation von Bearbeitungszeiten, Terminvergaben oder sonstiger Reaktionszeiten.

### 5.2.5 Standortkommunikation und Marketing

Die zuvor genannten Handlungsempfehlungen ergeben eine Basis, um das Qualitätsniveau der Verwaltungsservices in der gesamten Angebotsvielfalt einer Stadtverwaltung zu steigern. Mit den Untersuchungsergebnissen konnte verdeutlicht werden, dass der Service von Kommunalverwaltungen einer pauschalisierten Bürokratiekritik unberechtigt gegenübersteht. Darüber hinaus offenbaren vereinzelte Interviewaussagen der Unternehmen durchaus **positive Wahrnehmungen des Verwaltungsservices**. Dieses Ergebnis ist für die Standortkommunikation und das Image der Verwaltung überaus wichtig. Bereits GRABOW ET AL. (1995b) wiesen darauf hin, dass die Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung zu denjenigen Faktoren gehört, die „in

der Kommunikation zwischen Unternehmen über potentielle Standorte ein besonderes Gewicht haben; das heißt, ein Unternehmen, das mit einer Kommunalverwaltung schlechte Erfahrungen gemacht hat, wird als Multiplikator diese Erfahrungen auch gegenüber anderen Unternehmen, die an diesem Standort interessiert sind, deutlich machen. Gleiches gilt für positive Erfahrungen“ (a.a.O.: 367).

Werden in der Verwaltung Reformen zur Steigerung der Servicequalität umgesetzt, so sollte eine geeignete **Vermarktung dieser Standortqualitäten** keinesfalls unterschlagen werden. Um die Kundenwahrnehmung positiv zu beeinflussen, sind beispielsweise Imagekampagnen der Behörden ein geeignetes Instrument. Hinzu kommt „ein gewisser Aufwand an Öffentlichkeitsarbeit nach innen, um gemeinsame Interessen, gemeinsame Leitbilder [Anm.: in der Verwaltung] zu schaffen, die nach außen vermittelt werden können“ (a.a.O.: 353).

Voraussetzung dieser Maßnahme sind jedoch tatsächlich realisierte und nachweisbare Serviceverbesserungen im Verfahrensablauf sowie in der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Verwaltungsbeschäftigten gegenüber den Unternehmern. Denn die Standortkommunikation beginnt nicht mit einer Imagekampagne, sondern beim Kundenkontakt in der Verwaltung. Hier wurde den Verwaltungsbeschäftigten kein gutes Zeugnis seitens der Unternehmen ausgestellt. Da jedoch die Kontaktbeurteilungen der Unternehmen zur Wirtschaftsförderung im Allgemeinen positiver ausfallen, wären **innerstädtische Projekte zur Verbesserung der Kundenkommunikation** durch Schulungs- oder Mentorenprogramme überlegenswert. Für Kommunen mit einer signifikanten Differenz in den Kontaktbewertungen würden sich hierdurch Möglichkeiten zur eigenständigen Optimierung des Unternehmenskontaktes anbieten. So könnten die im Durchschnitt positiver bewerteten Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungen als Ansprechpartner und Motivatoren für eine geänderte Kundenkommunikation der Gesamtverwaltung bereitstehen. Ebenso denkbar sind auf dieser Erkenntnisbasis Supervisionen, welche „die Entwicklung von [Anm.: Kundenbetreuungs-] Konzepten bei der Begleitung von Strukturveränderungen [und] die Entwicklung der Berufsrolle“ unterstützen (GIERNALCZYK 2002: 9). Allerdings wären verwaltungsinterne Hilfestellungen vermutlich einfacher zu realisieren und von größerer Akzeptanz bei den Mitarbeitern geprägt, wenn die Wirtschaftsförderungsbeschäftigten selbst Teil der Stadtverwaltung sind und nicht in einem privatwirtschaftlichen Betreibermodell der Wirtschaftsförderung arbeiten. Durch die Expertengespräche zeigte sich in diesem Zusammenhang ein größeres Misstrauen der Verwaltungsbeschäftigten gegenüber den Mitarbeitern in privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Es ist daher zunächst notwendig, mit internen Maßnahmen die Zusammenarbeit sowohl zwischen den Behörden als auch mit den Wirtschaftsförderungen zu verbessern, um nicht nur Optimierungen für die Ablauforganisation von Verwaltungsverfahren zu erzielen, sondern auch um eine kundenfreundlichere Außenwirkung zu erreichen. Gerade bei den oben vorgeschlagenen Imagekampagnen muss sich die Ver-

waltung bewusst sein, dass „diese Maßnahme, wenn sie zudem auf die Veränderung negativer Vorstellungen zielt, erst mittel- bis langfristig wirksam werden kann. Sicher ist auch, daß Kampagnen, die ein falsches oder künstliches Image zu schaffen versuchen, das offensichtliche Diskrepanzen zur Realität aufweist, keinen Erfolg haben können.“ (GRABOW ET AL. 1995b: 354)

In Zukunft wird es im Rahmen der **Standortvermarktung** noch wichtiger sein, die **Unternehmen auf neue Verwaltungsservices wiederkehrend hinzuweisen**. Aktuelle Beispiele, bei denen sinnvolle Serviceergänzungen der öffentlichen Verwaltung nur unzureichend genutzt werden, bieten die jüngst aufgebauten Angebote der Einheitlichen Ansprechpartner (EA). Im Zuge der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie (EU-DLR) wurden hier wichtige organisatorische und technische Voraussetzungen für den Betrieb von zentralen Ansprechstellen für Unternehmen etabliert. Die Erhebungen zeigen allerdings, dass die befragten Unternehmen von diesem Angebot keine Kenntnis haben. So verwundert das Ergebnis einer Evaluation zur Verortungsentscheidung des EA in Niedersachsen nicht (KRÖBER 2012): Aus dem Gutachten geht hervor, dass die 55 EA<sup>70</sup> in den Jahren 2010 und 2011 von nur 146 Inanspruchnehmern genutzt wurden. Demgegenüber stehen jährliche Kosten in Höhe von 400.000 Euro für den Betrieb der kommunalen EA. Die Gutachter empfehlen vorwiegend aus betriebswirtschaftlichen Gründen die Abschaffung der kommunalen Einheitlichen Ansprechpartner (a.a.O.: 8-9). Somit würden wesentliche Vorleistungen zum oben geforderten Betrieb kommunaler Ansprechstellen für Unternehmen abgeschafft, obwohl die Unternehmen eben diese Stellen als wirtschaftlichen Standortvorteil angeben. Eine mögliche Ursache für die dennoch unzureichende Nutzung liefert der Bericht selbst: Weniger als zwei Drittel der kommunalen Einheitlichen Ansprechpartner haben aktive Öffentlichkeitsarbeit für das eigene Angebot betrieben und dies in der Regel auch nur ein einziges Mal (a.a.O.: 30-31). Für eine bewusste Wahrnehmung dieses Angebots durch die Unternehmen ist das zu wenig und es erklärt dessen geringen Bekanntheitsgrad.

Des Weiteren gehört zu einer erfolgreichen Standortkommunikation und Angebotsvermarktung ein **offenes, transparentes und konsensorientiertes Kommunikationsklima** innerhalb der Stadtpolitik und der Kommunalverwaltung. Aus Sicht von GRABOW ET AL. (1995b: 352) ist zur Steigerung der Außenwahrnehmung und der Akzeptanz städtischer Maßnahmen die frühzeitige Einbindung von wirtschaftlichen Akteuren (Unternehmensvertreter, Kammern, Gewerkschaften, Weiterbildungseinrichtungen und Forschungsinstitute) zu fördern. In diesem Zusammenhang konnte mit den vorliegenden Ergebnissen zur Standortbewertung verschiedener Wirtschaftsförderungsangebote gezeigt werden, dass die Unternehmen deutlich zwischen der Re-

---

<sup>70</sup> Anmerkung: In Niedersachsen wurde ein kombiniertes Modell kommunaler Ansprechpartner mit einer zusätzlichen Ansprechstelle beim Land Niedersachsen für die Umsetzung der EU-DLR gewählt (vgl. *Nachwirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie*, S. 75).

levanz für den Wirtschaftsstandort und der Bedeutung des Angebots für das eigene Unternehmen unterscheiden. Dies hebt das Verständnis zur Gesamtverantwortung der Unternehmen für ihren Wirtschaftsstandort hervor. Mit dieser Erkenntnis ist es nicht abwegig, über eine Möglichkeit der **Mitbestimmung lokaler Unternehmen bei der Ausrichtung des kommunalen Leistungsangebots** nachzudenken. Hierdurch würde die Akzeptanz des kommunalen Portfolios aus Verwaltungs- und Wirtschaftsförderungsangeboten gesteigert werden. Darüber hinaus könnten etwaige bestehende Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage ausgeräumt oder den betroffenen Standortakteuren mit triftigen Argumenten kommuniziert werden. Auch die inhaltliche Aufstellung der Maßnahmen kann durch eine breite lokale Expertise gestärkt werden und führt möglicherweise auch zu aktiven Unterstützungsleistungen der Unternehmen für ihren Wirtschaftsstandort. Die Form der Mitbestimmung könnte von passiven Verfahren mittels Unternehmensbefragungen bis hin zum gemeinsamen Strategietreffen von Unternehmern und Wirtschaftsförderungen als Form der aktiven und persönlichen Beteiligung reichen. In Letzteren sollten Regeln definiert werden, wie der Einfluss der Unternehmen ausgestaltet wird, sodass einerseits ausreichende Motivation zur Beteiligung sichergestellt und andererseits eine Gefährdung der übergeordneten kommunalen Wirtschaftspolitik ausgeschlossen werden kann. Als organisatorischer Rahmen könnten die in der inhaltlichen Kritik stehenden Unternehmertreffen der Wirtschaftsförderungen dienen. Diese werden bislang von den Unternehmen für ihren Wirtschaftsstandort als wenig relevant eingestuft und bekämen durch den Beteiligungscharakter eine starke inhaltliche Aufwertung. Hierdurch entstünde ein „Wir“-Gefühl in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Wirtschaftsförderungen, das die Bindung und Identifikation mit der Stadt und somit den Wirtschaftsstandort ganzheitlich stärkt.

Eine mögliche Standardisierung der **Vorgehensweise zur Einbindung der Unternehmen in die Angebotsbewirtschaftung kommunaler Einrichtungen** stellt nachfolgendes Schema zur Konzeption und Produktion kommunaler Leistungen dar (*Tabelle 46*, S. 260). Hierbei werden die Unternehmen durch die Erfassung der Kundenbedürfnisse eingebunden (1) und erhalten eine verlässliche Aussage über das erwartbare Qualitätsniveau der kommunalen Leistungen (2). Ferner können die Unternehmen bei der Erstellung der Leistungsspezifikation eingebunden werden, sodass die Kundenbedürfnisse im Produktionsprozess der Verwaltungsleistungen Beachtung finden (3). Erfolgt die Bearbeitung von Verwaltungsverfahren (Produktion), sollten die Unternehmen zukünftig über den Stand und weiteren Verlauf der Leistungserstellung automatisiert informiert werden (4). Eine fortwährende Erfassung der Leistungswahrnehmung und ein Monitoring der Kundenzufriedenheit runden die Beteiligungsoptionen ab (5). Zusammengenommen werden diese Maßnahmen zu einer deutlichen Steigerung der Verfahrensqualität und der Akzeptanz von Verwaltungs-

vorgängen beitragen, weil alle Akteure ein breiteres Verständnis für die Bedürfnisse und Verfahrenszwänge in der Interaktionsbeziehung erlangen.

Tabelle 46: Optionen der Kundenbeteiligung im Konzeptions-/ Revisionsprozess sowie im Produktionsprozess kommunaler Leistungen

Prozesselemente	Beteiligungsoptionen für Standortakteure
<b>Konzeptions-/ Revisionsprozess (Beginn)</b>	
<b>1. Erfassung der Leistungserwartung (Kundenbedürfnisse)</b>	Erläuterung der Entwicklungs- und/ oder Standortziele, die mit dem Angebot verknüpft sind und Durchführung einer Kundendiskussion zur Erfassung der Leistungserwartung, z.B. im Rahmen von strukturierten Beteiligungsverfahren wirtschaftlicher Akteure oder von organisierten Unternehmertreffen der Wirtschaftsförderungen
<b>2. Definition der legitimen Ansprüche des Kunden oder der Kundin</b>	Beeinflussung der Anspruchshaltung von Unternehmen durch nachvollziehbare und transparente Kommunikation des zu erwartenden Qualitätsniveaus kommunaler Leistungen, z.B. über Citizen's Charters/ allgemeine Dienstleistungsversprechen der Kommune (PROMBERGER ET AL. 2001)
<b>3. Definition des Leistungsangebots</b>	Erstellung der Leistungsspezifikation unter Einbezug der Kundenperspektive, z.B. durch Qualitätszirkel mit Kundenbeteiligung
<b>Produktionsprozess (Fortsetzung)</b>	
<b>4. Erstellung der Leistung</b>	Information der Unternehmen über den Stand und weiteren Verlauf der Leistungserstellung, z.B. über ein Ticketsystem oder ein im Rahmen von Kunden- und Fallmanagementsystemen
<b>5. Abgabe der Leistung</b>	Erfassung und Monitoring der Leistungswahrnehmung, z.B. durch standardisierte Kundenbefragungen

Quelle: eigene Darstellung 2012 in deutlicher Erweiterung zu SCHEDLER / PROELLER (2006: 127)

---

## 6 Fazit und Ausblick

Das zentrale Untersuchungsziel konnte mit der vorliegenden Arbeit erreicht werden: Es wurde belegt, dass die öffentliche Verwaltung für Unternehmen einen eigenständigen und bedeutenden Standortfaktor darstellt. Die Betrachtung wirtschaftsgeographischer und verwaltungswissenschaftlicher Aspekte verdeutlichte ebenso, dass in der Theorie kein ausreichender Diskurs über die Standortbedeutung öffentlicher Einrichtungen geführt wird. Insbesondere die Beschreibungen zur betrieblichen Standortwahl von Unternehmen müssen daher um den punktuellen Einfluss der öffentlichen Verwaltung und ihrer Servicemerkmale ergänzt werden, damit eine realistischere Bewertung der Standortentscheidungsprozesse von Unternehmen ermöglicht wird.

Die Verwaltungspraxis ist sich dagegen ihrer Standortbedeutung bewusst. Durch die Untersuchungen kann den Beschäftigten der Kommunalverwaltungen eine überwiegend gute Einschätzung der unternehmerischen Bedürfnisse bescheinigt werden. Den Beschäftigten der Wirtschaftsförderungen wird darüber hinaus ein deutlich besseres Verständnis für unternehmerische Anliegen bescheinigt, doch ihre Relevanz als Standortfaktor ist wegen begrenzter Einflussmöglichkeiten auf Verwaltungsprozesse verhältnismäßig geringer. Trotz vergleichbarer Abstufungen zur Bedeutung verschiedener Verwaltungsservices bewerten die Unternehmen die tatsächlich erhaltene Serviceleistung der Verwaltung deutlich mangelhafter als die Verwaltungsbeschäftigten. Demnach ist den kommunalen Beschäftigten die Brisanz der unternehmerischen Servicekritik nicht bewusst.

Mit Blick auf die reale Gefahr betrieblicher Standortverlagerungen aufgrund mangelhafter Verwaltungsunterstützungen sind hier dringende Verbesserungen der Unternehmerfreundlichkeit kommunaler Verwaltungen geboten. Hierzu zählen die aufgezeigten Handlungsempfehlungen, insbesondere eine an den unternehmerischen Bedürfnissen ausgerichtete strategische Steuerung der Verwaltungsleistungen, eine umfassende Bündelung von relevanten Verwaltungsverfahren in Unternehmerbüros, die daraus resultierenden Änderungen des Verfahrensmanagements und die Einführung verlässlicher Gütekriterien beziehungsweise Servicegarantien.

Die Bedeutung der Qualität kommunaler Standortfaktoren steigt durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel insgesamt deutlich an. Dies umfasst nach vorliegenden Erkenntnissen auch die Anforderungen an die Kommunalverwaltung als Standortfaktor für Unternehmen. Einerseits befinden sich die Kommunen in einem begrenzten Wettbewerb um Unternehmen, deren Ansiedlung durch eine unbürokratisch agierende Verwaltung begünstigt wird. Andererseits ist jedoch die spürbare Entlastung der Bestandsunternehmen in den Kommunen weitaus bedeutender. Diejeni-

gen Kommunen, die sich offen und frühzeitig mit den Veränderungsprozessen und den unternehmerischen Anforderungen an die Verwaltung auseinandersetzen, werden mittelfristig das Wirtschaftsklima ihrer Gemeinde verbessern und die lokalen Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Die öffentliche Verwaltung wird als Standortfaktor genau dann am besten wirken, wenn sie möglichst reibungslos, unauffällig und unterstützend für die Unternehmen arbeitet. Dies verlangt keinesfalls die Abschaffung der bisherigen Rechtsgrundlagen des Verwaltungshandelns. Aber es verlangt eine deutliche Optimierung des Verfahrensmanagement innerhalb der Behörden. Daher ist es ebenso wichtig, dass realisierte Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmerfreundlichkeit konsequent in eine umfassende Standortkommunikation und Selbstvermarktung der angebotenen Verwaltungsservices eingebunden werden.



## Verzeichnis der Anhänge

Anlage-1	FBA: Fragebogen .....	265
Anlage-2	FBA: Frage 1.2a > Grunddaten nach Teilnehmerstadt.....	269
Anlage-3	FBA: Frage 1.2a > sonstiges-Nennungen .....	270
Anlage-4	FBA: Frage 1.2a > Grunddaten zu Kontaktbewertung & Teilnehmerstadt.....	272
Anlage-5	FBA: Frage 1.2a/b > Grunddaten nach Teilnehmerstadt .....	272
Anlage-6	FBA: Frage 1.2b > Grunddaten nach Teilnehmerstadt .....	273
Anlage-7	FBA: Frage 1.3 > Grunddaten.....	274
Anlage-8	FBA: Frage 1.3 > sonstiges-Nennungen .....	274
Anlage-9	FBA: Frage 2.2 > sonstiges-Nennungen .....	276
Anlage-10	FBA: Frage 2.3 > Grundausswertung .....	276
Anlage-11	FBA: Frage 2.3 > sonstiges-Nennungen .....	277
Anlage-12	FBA: Frage 3.2 > Grunddaten nach Teilnehmerstadt .....	277
Anlage-13	FBA: Frage 3.2 > Gesamtbeteiligung nach Teilnehmerstadt.....	278
Anlage-14	FBA: Frage 3.3 > sonstiges-Nennungen .....	278
Anlage-15	FBA: Frage 3.4 > Grunddaten nach Teilnehmerstadt .....	281
Anlage-16	FBA: Frage 3.4 > sonstiges-Nennungen .....	281
Anlage-17	FBA: Frage 4.1 > Grunddaten nach Teilnehmerstadt .....	282
Anlage-18	FBA: Frage 4.1 > sonstiges-Nennungen .....	282
Anlage-19	FBA: Frage 4.2 > Grunddaten.....	283
Anlage-20	FBA: Frage 4.2 > sonstiges-Nennungen .....	283
Anlage-21	FBA: Presstext 1. Ankündigung (Vorlage) .....	284
Anlage-22	FBA: Presstext 2. Ankündigung – freiwillig (Vorlage).....	284
Anlage-23	FBA: Pressebeispiel Tageszeitung Würzburg „Volksblatt“ (13.09.2010) .....	285
Anlage-24	FBA: E-Mail Vorankündigung .....	285
Anlage-25	FBA: E-Mail Einladungsschreiben.....	286
Anlage-26	FBA: Post Einladungsschreiben.....	287
Anlage-27	FBA: E-Mail 1. Reminder .....	288
Anlage-28	FBA: E-Mail 2. Reminder (Hinweis auf Befragungsende).....	288
Anlage-29	FBA: Interviewleitfragen .....	289
Anlage-30	SBA: Fragebogen .....	290
Anlage-31	SBA: Teilnehmerbereiche nach KGSt Produktschlüssel .....	296
Anlage-32	SBA: Frage 2.2 > Grunddaten je Teilnehmerstadt .....	297
Anlage-33	SBA: Frage 2.3 > Grunddaten je Teilnehmerstadt .....	297
Anlage-34	SBA: Frage 2.3 > sonstiges-Nennungen .....	298
Anlage-35	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten je Teilnehmerstadt .....	299
Anlage-36	SBA: Frage 2.4 > sonstiges-Nennungen .....	299
Anlage-37	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA nach Verwaltung und Wirtschaftsförderung .....	301
Anlage-38	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA nach Pos.....	302

---

Anlage-39	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA nach Zugehörigkeit zum ÖD.....	302
Anlage-40	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA nach Arbeitszeit .....	303
Anlage-41	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA (Auszug) nach Berufserfahrung und Sachgebietsbezug .....	303
Anlage-42	SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA (Auszug) nach Frage 4.4 > Gefahr von Standortverlagerungen.....	304
Anlage-43	SBA: Frage 4.3.1 > Grunddaten je Teilnehmerstadt .....	304
Anlage-44	SBA: Frage 5.1 > Grunddaten je Teilnehmerstadt .....	304
Anlage-45	SBA: Frage 5.1 > Grunddaten je Mitarbeiterposition .....	305
Anlage-46	SBA: Frage 5.2 > Grunddaten.....	305
Anlage-47	SBA: Frage 5.2 > Grunddaten je Mitarbeiterposition .....	305
Anlage-48	SBA: Frage 5.2 > Grunddaten Vergleich zu 2009 .....	306
Anlage-49	SBA: Frage 5.3 > Grunddaten Vergleich zu 2009 .....	306
Anlage-50	SBA: Anschreiben der Mitarbeiterinformation (Vorlage).....	307
Anlage-51	SBA: Anschreiben Mitarbeiterinformation (Beispiel Esslingen) .....	307
Anlage-52	SBA: E-Mail Einladungsschreiben (Beispiel Worms) .....	308
Anlage-53	SBA: E-Mail Linkversand (Beispiel Kaiserslautern).....	308
Anlage-54	SBA: E-Mail 1. Reminder (Beispiel Rheine) .....	309
Anlage-55	SBA: E-Mail 2. Reminder, Hinweis auf Befragungsende (Beispiel Würzburg) .....	309
Anlage-56	FBA: Interview-Codes der telefonischen Nachbefragung .....	310
Anlage-57	FBA: Transkribierte Ankerbeispiele der telefonischen Nachbefragung.....	313
Anlage-58	FBA: Teilnehmer der Expertenhearings .....	322

*Hinweis: Alle Grunddatentabellen basieren auf den erhobenen Rohdaten und wurden erst für die hier dargestellten Übersichten auf die zweite Stelle nach dem Komma gerundet. So können in Einzelfällen Abweichungen bei einstelligen Nachkommaberechnungen von  $\pm 0,1$  (%) und bei zweistelligen Nachkommaberechnungen von  $\pm 0,01$  (%) auftreten.*

Anlage-1 FBA: Fragebogen

**HOCHSCHULE harz**  
University of Applied Sciences

**Regionale Unternehmensbefragung**

**KGSt**

**1.2** Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens?  
Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium?

(in Schulnoten)

	1	2	3	4	5	6	1-4
Verkehrslage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aus- und Weiterbildungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfügbarkeit & Preisniveau von Gewerbeflächen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nähe zu Lieferanten & Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telekommunikations- & Datenverknüpfungsinfrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhe der Gewerbesteuer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service der Stadtverwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service der Wirtschaftsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image der Stadt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

k.A.

**1.3** Welche der folgenden kommunalen Services sind aus Ihrer Sicht für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant?  
(Bitte gewichten Sie die 4 relevantesten Faktoren mit „1“ bis „4“)

- Darstellung der Kommune im Internet
- Ausführliche Beschreibung von Gewerbe- oder Industrieflächen
- Bearbeitungszeit von Standortanfragen
- Garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen
- Anzahl der Anträge/Dienstleistungen, die man vollständig per Internet erledigen kann
- Unternehmensfreundlichkeit der Verwaltung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

Unternehmensbefragung 2010 (Druckversion)

www.standortstudien.de

S. 2

**HOCHSCHULE harz**  
University of Applied Sciences

**Regionale Unternehmensbefragung**

**KGSt**

**Herzlich Willkommen**

zur regionalen Unternehmensbefragung 2010. Wir freuen uns über Ihre Teilnahme und bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung.

Wir möchten gerne von Ihnen erfahren, wie Sie kommunale Leistungen der Wirtschaftsförderung und der Verwaltung in Ihrer Stadt einschätzen und wollen Ihnen hierzu einige Fragen stellen. Das Ausfüllen des Fragebogens wird lediglich circa 9 Minuten dauern.

Als Dankeschön für Ihre Mühen, haben Sie am Ende des Fragebogens die Möglichkeit an der Verlosung von 8 Wochenendreisen für jeweils 2 Personen inklusive Hotelübernachtung, Frühstück, einer Stadtführung und einem regionalen Abendessen teilzunehmen. Zu gewinnen gibt es je eine Reise nach Würzburg, Schwerin, Worms, Esslingen, Rheine, Witten, Siegen oder Kaiserslautern.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de)  
 Koordinator und Ansprechpartner für Fragen: Herr André Göbel  
 Hochschule Harz, Domplatz 16, 38620 Halberstadt  
 Telefon: 03943 659-434

**Bitte senden Sie den Fragebogen mit beigefügtem Antwortschreiben bis zum 27.10.2010 zurück.**  
 Oder nennen Sie per Internet teil und füllen den Online-Fragebogen aus, besuchen Sie uns unter [www.standortstudien.de/unternehmen/](http://www.standortstudien.de/unternehmen/).

**Hinweise zum vorliegenden Papierfragebogen:**  
 Antwortmöglichkeiten:  
 bedeutet, Sie können „Antwort“ der Frage ankreuzen.  
 bedeutet, Sie können mehrere Antworten der Frage ankreuzen.  
 k.A. bedeutet „keine Antwort“. Alle anderen Antworten dieser Zeile werden nicht berücksichtigt.

**1 Ihr Standort**

**1.1 In welcher Stadt befindet sich Ihr Unternehmen?**

<input type="radio"/> Esslingen	<input type="radio"/> Schwerin	<input type="radio"/> Worms
<input type="radio"/> Kaiserslautern	<input type="radio"/> Siegen	<input type="radio"/> Würzburg
<input type="radio"/> Rheine	<input type="radio"/> Witten	

Unternehmensbefragung 2010 (Druckversion)

www.standortstudien.de

S. 1







**Antwortschreiben**  
Unternehmensbefragung

Hochschule Harz  
KAT-Forschungskompetenzzentrum  
André Gobel (Projekt DWiMa)  
- Unternehmensbefragung –  
Domplatz 16  
38820 Halberstadt

oder per FAX an **03943 / 659 - 54 34**

Sehr geehrte Teilnehmer der Unternehmensbefragung,

Sie haben mit diesem Antwortschreiben die Möglichkeit den ausgefüllten Fragebogen auch per Post oder als FAX bis spätestens **27.10.2010** an die Hochschule Harz zurück zu senden.

Wir danken Ihnen im Voraus für Ihre Teilnahme und freuen uns auf Ihr Feedback.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Jürgen Stember  
Dekan des FB Verwaltungswissenschaften

Sehr geehrte Teilnehmer der Unternehmensbefragung,

Sie haben mit diesem Antwortschreiben die Möglichkeit den ausgefüllten Fragebogen auch per Post oder als FAX bis spätestens **27.10.2010** an die Hochschule Harz zurück zu senden.

Wir danken Ihnen im Voraus für Ihre Teilnahme und freuen uns auf Ihr Feedback.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Jürgen Stember  
Dekan des FB Verwaltungswissenschaften

Für Rückfragen steht Ihnen gerne Herr André Gobel von der Hochschule Harz zur Verfügung.  
E-Mail: [agobel@hs-harz.de](mailto:agobel@hs-harz.de)  
Telefon: 03943 / 659-434  
Fax: 03943 / 659-5434

Unternehmensbefragung 2010 (Druckversion) [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de) S. 9

Quelle: eigene Darstellungen 2010

## Anlage-2 FBA: Frage 1.2a &gt; Grunddaten nach Teilnehmerstadt

Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? (FBA: Frage 1.1 + 1.2a)																				
	ES		KL		RH		SW		SI		WIT		WO		WÜ		Rang nach $\bar{x}$ (Rg <sub><math>\bar{x}</math></sub> )		Rang nach s (Rg <sub>s</sub> )	
	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	$\bar{x}$	Rang	S <sub>Rang</sub>	Rang
<b>Verkehrslage</b>	2,16	2	2,35	2	2,11	1	2,50	2	2,32	2	2,38	2	2,20	1	2,12	2	2,26	1	0,43	1
<b>Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften</b>	2,71	8	3,07	9	2,89	7	3,25	9	2,99	8	3,14	7	3,29	11	2,96	8	3,02	9	1,22	7
<b>Aus- und Weiterbildungsangebote</b>	2,37	7	2,84	8	2,95	8	2,97	7	2,70	5	2,98	6	2,96	7	2,55	6	2,77	6	0,97	5
<b>Verfügbarkeit &amp; Preisniveau von Gewerbeflächen</b>	3,45	11	2,64	5	2,79	6	2,51	3	3,30	11	3,42	9	2,86	6	3,21	9	3,05	10	2,74	11
<b>Nähe zu Lieferanten &amp; Kunden</b>	2,18	4	2,75	6	2,54	3	2,68	6	2,58	3	2,52	4	2,64	4	2,46	4	2,54	5	1,09	6
<b>Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.)</b>	2,30	6	2,45	4	2,38	2	2,31	1	2,59	4	2,74	5	2,57	3	2,29	3	2,45	3	1,50	8

<b>Nähe zu Hochschulen</b>	2,12	1	1,76	3,21	11	3,80	11	2,03	1	2,06	1	2,47	2	1,75	1	2,33	2	4,27	12
<b>Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur</b>	2,17	3	2,40	2,75	5	2,57	4	2,70	5	2,44	3	2,71	5	2,47	5	2,53	4	0,93	4
<b>Höhe der Gewerbesteuer</b>	3,58	12	3,19	3,40	12	4,06	12	3,69	12	3,77	12	3,13	10	3,44	12	3,53	12	0,66	2
<b>Service der Stadtverwaltung</b>	2,97	10	3,11	3,01	9	3,30	10	3,07	9	3,38	8	3,01	9	3,21	9	3,13	11	0,66	2
<b>Service der Wirtschaftsförderung</b>	2,77	9	2,77	2,67	4	3,01	8	2,87	7	3,55	10	2,96	7	3,34	11	2,99	7	2,03	9
<b>Image der Stadt</b>	2,29	5	3,13	3,09	10	2,64	5	3,20	10	3,76	11	3,41	12	2,60	7	3,00	8	2,62	10
N=1.169																			

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-3 FBA: Frage 1.2a > sonstiges-Nennungen

Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? (FBA: Frage 1.2a)		
Note	Bemerkung	Vw.-Bezug
k.A.	Kaiserslautern ist eher ein großes Dorf als eine Stadt.	
k.A.	keine	
k.A.	Pa	
k.A.	nichts	
k.A.	h	
k.A.	xxxx	
k.A.	Sonstiges	
1	Eine Verwaltung (Ordnungsamt) die dem Handel keine Steine in den Weg legt	x
1	Das Straßenumfeld	
1	Allgemeinkosten/Abgaben an die Stadt	x
1	Netzwerke	
1	Filialgeschäft in Siegen, Hauptsitz in 57223 Kreuztal	
1	stärkung des Einzelhandels weg vom Gigantismus	
1	Sport + Kultur	
1	hohe Anzahl regionaler Kunden	
1	Weiterbildung Volkshochschule	
1	Infrastruktur, Autobahn, Flughafen	
1	Nähe anderer Städte und Gemeinden (Kundeneinzugsgebiet)	
1	Parkmöglichkeiten	x
1	Subventionen	
2	politisches Umfeld	x
2	lebendiges Zentrum	
2	Kulturelle Einrichtungen	
2	Ambiente der Stadt und Umfeld	
2	Motivation der Arbeitnehmer	
2	umweltfreundlich	
2	Kulturlandschaft, Theater udgl.	
2	Freizeitwert	
2	attraktive Innenstadt	
2	Verentzung der beteiligten Einrichtungen	
2	Stimmung in der Bevölkerung	
2	Wettbewerbersituation	
3	Freizeitangebot	
3	Freizeitangebot	
3	Sauberkeit der Innenstadt	x
3	Kooperationsbereitschaft der Kommune bei Projekten	x



3	Tourismusentwicklung - Alleinstellungsmerkmale des Standort	
3	Qualität der eiterführenden Schulen	
3	Einrichtungen zum allgem. Einkauf	
3	Freizeitwert	
3	darstellung in der region	
3	Bearbeitungszeit der Verwaltung	x
3	Image des Gebietes	
3	Kooperationsbereitschaft der Stadtverwaltung	x
3	Vorhandene Wirtschaftssektoren, Industrie, DL etc.	
3	Kultur, Sport, Freizeitangebote	
4	Freizeitangebot	
4	reigionale Leistungsanbieter mehr nutzen	
4	KiTas, hochwertiges Wohnangebot	
4	Sauberkeit der Stadt	
4	Attraktivität der Stadt	
4	Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltungen	x
4	städtische Straßen und Wege	
4	Unternehmensexpansionsförderung	x
4	Kommunikation unter den Firmen	
5	Interesse an Neuhei	
5	Zahlungsmoral der Stadt	x
5	unter Service versteht die Stadtverwaltung, was kann ich maximal den Bürger verärgern u gegen ihn arbeiten	x
5	Behördenauflagen	x
5	Positionierung der Stadt im Umfeld	
5	Busverbindungen nach 22.00 h absolut schlecht bzw. zu lange Wartezeiten, insbes. zum Schutz der Jugend notwendig.	
5	Parkplatzregelung für Handwerker	x
5	Vergabe von Arbeiten sollten an die Firmen der zugehörigen Stadt vergeben werden	x
5	für Kleinunternehmer mehr öffentliche Flächen für meine Branche	x
5	Weicher Faktor: Fussballclub in 2. Liga	
5	Öffentlicher Nahverkehr	
5	Anschluss an das Bahnnetz	
5	Unterstützung des Mittelstandes (Finanzierungsmögl., öffentl. Mittel...	x
5	Internationale Fachkräfte	
5	Angebot der Berufsschulen	
5	öffentlicher Verkehr	
5	kein offenes Ohr für die Belange mittelständiger Unternehmen	x
5	Bestreben zu wirtschaften statt zu verwalten/verordnen	x
5	Kooperation zwischen städt. Einrichtungen (z.B. KiTa) und med. Dienstleistern	x
5	Kaufkraft	
5	Unterstützung regionaler Unternehmen	x
6	ausländeranteil	
6	Verkehrsinfrastruktur	
6	Stadt greift durch Subvention der UNI-Zahnklinik (ZBZ) in bestehendes ud funktionierendes Wirtschaftsgefüge zu Lasten der niederglassenen Zahnärzteschaft ein.	
6	Parkgebühren + Plätze für Mitarbeiter +Inhaber	x
6	Ordnungsamt / keine Parkmöglichkeiten	x
6	Monopolisierung durch das Planungsamt	x
6	Erreichbarkeit der Mitarbeiter schlecht. Auftragsvergabe nach Minimalprinzip; somit evtl. mangelnde Qualität der eingekauften Dienstleistungen	x
6	Outsourcing von Aufgaben der Stadtverwaltung	x
6	Banchemix in der Innenstadt	
6	An u. Abfahrt Industriegebiet Esslingen	
6	Visionen der Stadtentwicklung	x
6	Reperaturkoordination der Verkehrs- und Arbeitswege	
6	Ein kompromissbereiten OB	
6	Verkehrsplanung	x
6	gewerbefeindliche Stadtverwaltung	x
6	Erreichbarkeit der Bahnparkplätze extrem schlecht	
6	Auftragsvergabe der Stadt an örtliche Unternehmen	x
6	Tätigkeiten des Ordnungsamtes	x
6	Erkennung von touristischen Zusammenhängen	
6	Stadt als Auftraggeber - Vermessungsleistungen -	x
6	Finanzlage	
6	Einkommensniveau	
6	Studenten/ Universität/ Hochschule/ Großindustrie	

6	Unterstützung und Wertschätzung der Unternehmen	x
6	Zusammenarbeit mit Arbeitgeberservice BfA	x
6	Grundsteuer B (geplant)	x
6	Höhe der Grundsteuer	x
6	Zusammenarbeit und Unterstützung der Stadt	x
6	Die Vergabe von beschränkt ausgeschriebenen Aufträgen ist nebulös!!	x
6	Verkehrsführung, Ampeln	x
6	Mehr Knöllchenschreiber als parkende Fahrzeuge	x

Quelle: eigene Erhebung 2010

#### Anlage-4 FBA: Frage 1.2a > Grunddaten zu Kontaktbewertung & Teilnehmerstadt

Service- und Kontaktbewertung der lokalen Wirtschaftsförderungen (FBA: Frage 1.1 + 1.2a [Auszug „Service der Wirtschaftsförderung“] + 3.2 [Auszug „Wirtschaftsförderung“])												
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	N	$\bar{x}$	$\bar{x}$	
<b>Servicebewertung</b>	2,77	2,77	2,67	3,01	2,87	3,55	2,96	3,34	n=1.008	2,99	2,92	
<b>Kontaktbewertung</b>	2,53	2,27	2,58	2,60	2,73	3,27	2,74	3,09	n=760	2,73	2,67	

Quelle: eigene Erhebung 2010

#### Anlage-5 FBA: Frage 1.2a/b > Grunddaten nach Teilnehmerstadt

Wie beurteilen Sie Ihre Stadt als Wirtschaftsstandort aus Sicht Ihres Unternehmens? Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium? (FBA: Frage 1.1 + 1.2a/b [Auszug „Service der Wirtschaftsförderung“])											
nur Kriterium: „Service der Wirtschaftsförderung“	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	$\bar{x}$	
<b>Standortbewertung</b> (in Schulnote, Skala 1–6)	2,77	2,77	2,67	3,01	2,87	3,55	2,96	3,34	2,99	2,92	
<b>Standortbedeutung</b> (Wichtigkeit, Skala 1–4 = „sehr wichtig“ – „unwichtig“)	1,99	2,08	1,89	1,73	1,99	1,88	1,98	2,07	1,95	1,98	
n = 1.008											

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-6 FBA: Frage 1.2b &gt; Grunddaten nach Teilnehmerstadt

Für wie wichtig halten Sie das jeweilige Kriterium [bezogen auf 1. Teilfrage: „...an Ihrem Wirtschaftsstandort“]? (FBA: Frage 1.1 + 1.2b)																		
	ES		KL		RH		SW		SI		WIT		WO		WÜ		Rang nach s (Rg <sub>s</sub> )	
	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	S <sub>Rang</sub>	R <sub>g<sub>s</sub></sub>
<b>Verkehrslage</b>	1,37	1	1,69	3	1,58	3	1,64	3	1,57	3	1,51	1	1,46	1	1,52	2	<b>0,93</b>	<b>5</b>
<b>Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitskräften</b>	1,39	2	1,42	1	1,41	1	1,37	2	1,43	1	1,61	2	1,47	2	1,42	1	<b>0,50</b>	<b>3</b>
<b>Aus- und Weiterbildungsangebote</b>	1,93	8	1,82	4	1,94	8	1,92	10	1,91	6	2,07	11	2,02	11	1,98	8	<b>2,28</b>	<b>11</b>
<b>Verfügbarkeit &amp; Preisniveau von Gewerbeflächen</b>	1,92	7	1,93	6	1,96	9	2,07	11	1,97	9	1,98	10	1,95	7	1,99	9	<b>1,58</b>	<b>8</b>
<b>Nähe zu Lieferanten &amp; Kunden</b>	1,77	5	2,00	10	1,90	6	1,88	9	1,93	7	1,84	6	1,92	6	1,84	4	<b>1,87</b>	<b>9</b>
<b>Soziale Einrichtungen (Schulen, Kindergärten etc.)</b>	1,97	10	1,96	8	2,03	11	1,80	6	1,89	5	1,91	9	1,96	8	2,03	10	<b>1,93</b>	<b>10</b>
<b>Nähe zu Hochschulen</b>	2,36	12	2,02	11	2,36	12	2,07	11	2,14	12	2,40	12	2,40	12	2,08	12	<b>0,43</b>	<b>1</b>
<b>Telekommunikations- und Datenverkehrsinfrastruktur</b>	1,68	3	1,53	2	1,53	2	1,34	1	1,48	2	1,72	3	1,50	3	1,56	3	<b>0,70</b>	<b>4</b>
<b>Höhe der Gewerbesteuer</b>	1,75	4	1,92	5	1,83	4	1,78	5	1,76	4	1,82	4	1,82	4	1,92	5	<b>0,48</b>	<b>2</b>
<b>Service der Stadtverwaltung</b>	1,86	6	1,97	9	1,92	7	1,85	8	1,94	8	1,82	4	1,89	5	1,95	6	<b>1,58</b>	<b>7</b>
<b>Service der Wirtschaftsförderung</b>	1,99	11	2,08	12	1,89	5	1,73	4	1,99	10	1,88	8	1,98	10	2,07	11	<b>2,76</b>	<b>12</b>
<b>Image der Stadt</b>	1,96	9	1,94	7	1,99	10	1,81	7	2,02	11	1,86	7	1,96	8	1,96	7	<b>1,48</b>	<b>6</b>

N=1.169

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-7 FBA: Frage 1.3 &gt; Grunddaten

Welche der folgenden kommunalen Services sind aus Ihrer Sicht für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant? (FBA: Frage 1.3, Mehrfachnennung, max. 4)					
	Rang				n
	1	2	3	4	
Unternehmerfreundlichkeit der Verwaltung	54%	21%	13%	12%	1074
Garantierte Bearbeitungszeit von Anträgen	17%	35%	30%	18%	917
Bearbeitungszeit von Standortanfragen	13%	31%	32%	23%	813
Ausführliche Beschreibung von Gewerbe- oder Industrieflächen	25%	22%	26%	28%	710
Anzahl der Anträge/Dienstleistungen, die man vollständig per Internet erledigen kann	8%	20%	33%	40%	605
Darstellung der Kommune im Internet	16%	16%	22%	46%	480
Sonstiges:	38%	16%	12%	35%	77
N=1.169					

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-8 FBA: Frage 1.3 &gt; sonstiges-Nennungen

Welche der folgenden kommunalen Services sind aus Ihrer Sicht für eine Standortentscheidung von Unternehmen relevant? (FBA: Frage 1.3, sonstiges)		
Note	Bemerkung	Vw.-Bezug
1	Enderung Möglichkeit	
1	sonstiges	
1	dass die Bürger die Kronjuwelen sind	
1	Bereitstellung von Gewerbe- + Bauflächen	
1	Möglichkeit der Tätigkeit bei städt. Aufträgen	
1	ortsnahe Service, bürgerfreundl. Öffnungszeiten	x
1	Vorhandensein weicher Standortfaktoren: Kultur	
1	lokaler Markt für meine Dienstleistung da?	
1	Gewerbesteuer	
1	Personal, Kosten,Verkehrsanbindung siehe 1.2	
1	Verkehrsplanung	
1	Gründungs-/Wirtschaftskultur (Selbstverständnis	
1	Förderung v. Stadt und Land, Rekrutierung MA	
1	Verfügbarkeit von Gewerbe- bzw. Industriefläche	
1	KV - zulassung, Bedarf (Arztpraxis)	
1	mehr Verständnisfür Unternehmer undSelbständige	x
1	Vergabe von Aufträgen an regionale Firmen	
1	Verlässlichkeit u Nachhaltigk. v Entscheidungen	x
1	EIN Ansprechpartner / Begleiter	x
1	Höhe der Gewerbe- und Grundsteuern	
1	niedrige örtliche Steuern	
1	Aktive Fördeung von Umwelt- und Klimaschutz	
1	Überdenken von gesetzten Flächennutzungen	
1	Behilflich sein bei der Ansiedlung (Probl.besei	x
1	Infrastruktur / Breitband Internet-Zugang	
1	Servicementalität der Stadtverwaltung	x
1	Höhe der Gewerbesteuer	
1	Beteiligung des Handels bei relevanten Standort	
1	Infrastruktur / Zugang zu Autobahn	
2	Outfit der Stadt	
2	Verkehrsplanung	x
2	Gleichbehandlung aller Unternehmen	x
2	Unterstützung bei der Bearbeitung von Anträgen	x
2	Unterstützung in Finanzierungsfragen	x
2	Aktivitäten statt Versprechen und Zusagen	x

2	aktive Unterstützung der Unternehmen	x
2	Zusammenarbeit Private - Öffentliche Träger	x
2	Gute Infrastruktur, Straßenzustand, Optik	
2	Verkehrsanbindung Bahn/Flugplatz	
2	unkomplizierte, unbürokratische Kommunikation	x
2	Unterstützung bei Aufbau Unternehmensnetzwerk	x
3	Betreuung ortansässiger expandierender Unterne	x
3	Straßenzustand	
3	Soziale Infrastruktur (Kindergärten, Schulen)	
3	Pflege und Erhaltung der Infratstruktur	
3	Berufsschulangebote	
3	Höhe der Steuern, Abgaben & Gebühren	
3	Image der Stadt und Freizeit-/Bildungsangebote	
3	telefonische Erreichbarkeit u. Rückruf	x
3	Erreichbarkeit der Verwaltung bzw. Wifö	x
4	xyz	
4	Einstellung der Verwaltung PRO Unternehmer	x
4	allgem. Unterstützung seitens der Stadt Siegen	x
4	Zusammenarbeit Stadt/Handwerksbetriebe	x
4	ökonom. Sachverstand der Kommunalverwaltung	x
4	Sonstiges	
4	Generelle Behandlung von Standortanfragen	x
4	Feste, zuverlässige und kompetente Ansprechpart	x
4	Höhe der Gewerbesteuer	
4	Autobahnanbindung	
4	Verfügbarkeit von Büroflächen	
4	Höhe der Abwasserkosten (Versiegelung)	
4	Kaufkraft und genug qualifizierte Mitarbeiter	
4	Marketing	
4	Eine einzige Stelle f. alle Fragen d. Ansiedl.	x
4	Freundlichkeit u. Erreichbarkeit	x
4	Kompetenz der Ansprechpartner	x
4	Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung	x
4	Verfügbarkeit und Verkehrsanbindung von Gewerbe	
4	Wirtschaftskonzept der Stadt/Politik??	x
4	sonstiges	
4	Kompetenz der Bearbeiter	x
4	Kommunikation mit Unternehmen (auch kleinere!)	x
4	EINEN Ansprechpartner	x
4	Höhe der Gewerbesteuer	
4	Sinn für Baukultur	
4	Höhe Gewerbesteuer + Strom/Gas-Preise	

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-9 FBA: Frage 2.2 &gt; sonstiges-Nennungen

Welche 4 Kriterien guter Verwaltungsarbeit halten Sie an Ihrem Wirtschaftsstandort für besonders wichtig? (FBA: Frage 2.2, sonstiges)
Freundlichkeit der Mitarbeiter ,Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte, Verständlichkeit der Auskünfte
keine Lobbyarbeit für bevorzugte Unternehmen
Hilfsbereite Mitarbeiter
Kompetenz und der Blick der Mitarbeiter "über den Tellerrand"
Verständnis der Verwaltung für Gewerbetreibende
Wille zum Dialog
umfassende Kompetenz der Mitarbeiter
Integration
Orts- und "Volksnähe" des Bürgermeisters
keine Drohung, mit Ablehnung durch das Rechtsamt
Benachrichtigungen von erwerbaren Grundstücken die am eigenen Standort liegen!!! dieses wurde uns nicht mitgeteilt obwohl wir dieses Grundstück gern erworben hätten!!!
Kompetenz und Interesse der Mitarbeiter an den Belangen
möglichst geringer Aufwand
keine Ablehnungen von Firmen! Gelände anbieten!
Objektivität
Erreichbarkeit/ Vertretung
Kompetente und vollständige Beratung und Aufklärung bei Genehmigungsverfahren oder Investitionsvorhaben
Verbindlichkeit
Entscheidungsfindung nach wirtschaftlicher Notwendigkeit treffen (z.B. wirtschaftl. Notwendigkeit vor Denkmalschutz)
regionale Verantwortung (z.B. keine Fremdvergaben)
Arbeitgeber- und arbeitnehmerfreundliche Öffnungszeiten

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-10 FBA: Frage 2.3 &gt; Grundausswertung

Für ...	Wirtschaftsstandort				Unternehmen	k.A.	Basis
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Bedeutend		
<b>Schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand</b>	42%	50%	6%	0%	46%	27	N = 1.169
<b>Zentraler Ansprechpartner für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden</b>	51%	35%	12%	1%	57%	28	N = 1.169
<b>Elektronischer Antragservice</b>	20%	42%	31%	3%	26%	50	N = 1.169
<b>Elektronische Benachrichtigungen über Ausschreibungen der Stadt</b>	22%	32%	28%	11%	25%	86	N = 1.169
<b>Elektronische Meldemöglichkeit zu Beschädigungen (Straßen, Wege etc.)</b>	16%	36%	34%	10%	19%	52	N = 1.169
<b>Sonstiges:</b>	79%	8%	4%	0%	75%	5	n = 27

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-11 FBA: Frage 2.3 &gt; sonstiges-Nennungen

Welche Verwaltungsangebote halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? (FBA: Frage 2.3, sonstiges)	
Wichtigkeit	Bemerkung
k.A.	Stadtverwaltung kauft ohnehin nicht bei uns !
k.A.	Dienstleister Steuerkanzlei
k.A.	Verwaltung muß zu den Firmen hin und diese nach den Bedürfnissen fragen, wie dies in [STADTNAME A] praktiziert wird. [STADTNAME B] fehlt die Unternehmerzusammenarbeit, da nur von oben Entscheidungen zugunsten Investoren gefällt werden!
k.A.	xx
k.A.	keine
sehr wichtig	parkplätze
sehr wichtig	Aufträge allgemein
sehr wichtig	Umgehende verlässliche Antworten zu o. g. Punkten
sehr wichtig	Elek.Meldem. zu Lärmbelästigung in den Nachtstunden
sehr wichtig	persönlicher und menschlicher
sehr wichtig	aktive Förderung der Unternehmen
sehr wichtig	Tourismus - Werbekooperationen
sehr wichtig	Mitarbeiter dürfen entscheiden
sehr wichtig	Erreichbarkeit
sehr wichtig	Mehr städt. Einsatz für die Oberstadt
sehr wichtig	wenig Aufwand, einfache Struktur
sehr wichtig	Netzwerkbildung unterstützen
sehr wichtig	rückmeldung
sehr wichtig	... überhaupt die Bearbeitung von Anträgen!!!!!!
sehr wichtig	[KREISNAME]-Bedingte Anträge auch in [STADTNAME] zu bearbeiten
sehr wichtig	Freundlichkeit der Verwaltung
sehr wichtig	Rückruf der jeweiligen Bearbeiter
sehr wichtig	Schnelle und unbürokratische Bearbeitung von Bauanträgen
sehr wichtig	Nachhaltiger "Kümmerer" bei [NAME d. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG]
wichtig	xxx
wichtig	Planungen
weniger wichtig	Sonstiges

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-12 FBA: Frage 3.2 &gt; Grunddaten nach Teilnehmerstadt

Wie beurteilen Sie als Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung insgesamt? (FBA: Frage 1.1 + 3.2)						
	$\bar{x}_{Wifö}$	n	$\bar{x}_{Vw}$	n	$\bar{x}_{Wifö} - \Delta \bar{x}_{Vw}$	$\bar{x}_{Stadt}$
ES	2,53	87	2,87	119	+0,34	<b>2,70</b>
KL	2,27	110	2,81	124	+0,54	<b>2,54</b>
RH	2,58	124	3,03	127	+0,45	<b>2,81</b>
SW	2,60	78	3,17	95	+0,57	<b>2,89</b>
SI	2,73	124	2,87	133	+0,14	<b>2,80</b>
WIT	3,27	73	3,35	100	+0,08	<b>3,31</b>
WO	2,74	69	2,87	82	+0,13	<b>2,80</b>
WÜ	3,09	95	2,98	135	-0,12	<b>3,04</b>
	$\bar{x}=2,67$	n=760	$\bar{x}=2,92$	n=915	$\bar{x}=+0,24$	$\bar{x}=2,80$

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-13 FBA: Frage 3.2 &gt; Gesamtbeteiligung nach Teilnehmerstadt

Kontaktberechnung in % zu Wirtschaftsförderung und Verwaltung (FBA: Frage 3.2)						
	Kontakt zur Wirtschafts- förderung (n)	Kontakt zur Verwaltung (n)	gleichzeitige Kontaktbewer- tung zu Wifö und Verwaltung (n)	Anteil an Kon- taktbewer- tungen gesamt (in %)	Kontaktbewer- tungen in ver- gangenen 5 Jahren (n)	Gesamt- teilnehmer (N)
Esslingen	87	119	87	69%	127	141
Kaiserslautern	110	124	101	73%	139	153
Rheine	124	127	118	86%	137	150
Schwerin	78	95	76	73%	104	116
Siegen	124	133	118	74%	159	182
Witten	73	100	73	68%	108	141
Worms	69	82	66	69%	96	106
Würzburg	95	135	95	62%	153	180
Basis				$\bar{x} = 72\%$ $\tilde{x} = 71\%$	n = 1.023	N = 1.169

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-14 FBA: Frage 3.3 &gt; sonstiges-Nennungen

Gab es in Ihrem Unternehmen Überlegungen, aufgrund einer dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung Ihr Unternehmen in eine andere Kommune zu verlegen? (FBA: Frage 3.3, sonstiges)								
Bemerkung	sonstiges	Steuern / Abgaben	Mitbestimmung	Transparenz	Verkehr	Bearbeitungszeiten	Flächenkapazitäten/-politik	Internetanbindung
	[STADT A]- [STADT B]- [STADT C] Signalisieren das eine Ansiedlung dort Gewünscht wäre.	x						
Es ist definitiv keine Fläche vorhanden. Brachliegende Flächen sind in privater Hand ohne Einflussnahme der Stadt. Flächen sind nur für bestimmten Branchen vorbehalten (z.B. Elektronik - a la Siemens). Mischgebiete nur bedingt geeignet.							x	
s.o. (unflexibles liegenschaftsamt; nicht "offen"; unternehmer müssen bittsteller sein)						x		
fehlende Grundstückskapazitäten							x	
Willkür durch das Planungsamt- kein Planungsrecht				x				
Die [STADTNAME] nutzt im Gegensatz zu allen umliegenden Komunen nicht die Bevorzugung von ansässigen Unternehme bei den beschränkten Vergaben nach VOB/A	x							
Überlegungen gibt es nach wie vor	x							
Wir haben nicht das Gefühl, dass man an unserem Unternehmen interessiert ist.				x				
1. keine Flexibilität bei der Gestaltung von Grundstückseinfahrten 2. Verkehrsplanung über die Köpfe der Betroffenen hinweg, hier konkret: Planung eines Zweirichtungsverkehrs, wo 50 Jahre eine Einbahnstraßenregelung galt und alle betrieblichen Belange darauf ausgerichtet sind.			x		x			
Erweiterungen und Wachstum sind mit dieser Verwaltung nur schwer und langwierig zu machen.	x				x	x		
leider keine Möglichkeit, da Standortgebundenes Unternehmen	x							



Mangelnde Unterstützung bei Erweiterungsplänen			X		X
Ablehnung von Werbemaßnahmen	X				
Die Stadt wollte unser Unternehmen umsiedeln	X	X			X
Die Kommunikationsbereitschaft, besonders höherer Angestellter und Beamter also schließlich Entscheidungsträger ist schlecht. Viele Probleme und Diskrepanzen ließen sich in vernünftigen Gesprächen lösen.			X	X	
Mehr Flexibilität und günstigere Grundstückspreise			X		X
keine Adequaten Gewerbegrundstücke					X
Forderungen der Stadt, bzw. des Umweltamtes, die außerhalb jeglicher wirtschaftlicher Kriterien und Vernunft lagen.	X	X	X		
Kosten Gründe	X				
Die Stadt braucht die Kunden - aber brauchen die Kunden auch die Stadt? Als Händler muss man dahin gehen, wo die Kunden sind. Als Immobilienbesitzer verlegt man seinen Einzelhandels-Standort nicht so schnell. Aber wenn die Kunden abwandern sollten, muss man auch das überdenken. So weit ist es glücklicherweise (noch) nicht.	X				X
Der Mietvertrag läuft in ca. 8 Jahren aus. Dann wird die Immobilie vermutlich an den Nachbarn [FIRMENNAME] verkauft. Dann muss sich entscheiden, ob wir in [STADTNAME] und Umgebung eine neue Immobilie finden oder wegziehen müssen. Auf Grund unserer Fertigung und Firmenstruktur sind gewisse Voraussetzungen an die Immobilie gegeben.					X
so. (Stadtverwaltung war nicht fähig, über einen Bauantrag zu entscheiden und das über einen Zeitraum von fünf Monaten...Mietvertrag für ein Ladenlokal lief seit März, im Juli mußte ich dann kündigen, da ich keine Aussage der Stadt bekam, dies kostete mein Unternehmen 40.000 Euro, Miete, angefangene Umbauten etc. der Nachmieter, der zufällig gute Verbindung zur Stadt hatte, bekam die Genehmigung dann sehr schnell.)			X	X	
Infrastrukturelle Möglichkeiten, konkret die fehlende Anbindung an schnelle Internetdatendienste in vielen Gebieten der Kommune					X
Energiepreise	X				
Sehr ländliches, geiziges und skeptisches Klientel. Die Stadt ist eher ein großes Dorf. Im bundesweiten Vergleich mit Kollegen der gleichen Branche/gleichen Unternehmen läuft in [STADTNAME] alles bedeutend schlechter.	X				
Gründe schon oben genannt (Die Verwaltung war keine Hilfe, beim finden eines Standortes für unsere Firma. Auskünfte waren oft ungenügend und falsch.)	X				
kein Verständnis für unternehmerische Bedürfnisse, überbürokratisierte Verwaltung, schleppende und wenig professionelle Betreuung			X	X	
Es gibt Fraktionen innerhalb der Stadtverw. die um ihr eigenes politisches Süppchen zu kochen die Stadtentwicklung im ganzen blockieren bzw. hindern. Es kann nicht angehen, das in der einen Stadt ganze Berge abgetragen werden können, während im gleichen Zeitraum eine sicherlich schützenswerte Kröte ein komplettes Industriegebiet blockiert.					X
Durch die Globalisierung sind andere Voraussetzungen nötig! Anpassung an die neuen Anforderungen können nicht vollzogen werden Kosten minimierung nicht möglich, Verlagerung des Unternehmens immer dringlicher	X				
Es gibt im Hinblick auf positive oder negative Verhaltensweisen der Nachbarstädte keine wesentlichen Unterschiede	X				
Gewerbefläche, Gewerbesteuer		X			X
DSL-Netz ist eine Katastrophe und schränkt das unternehmerische Handeln deutlich ein (Stadtteil [STADTTEILNAME])!!!					X
Das Bauamt ist eine ständige Bremse und hat nur eine bremsende Funktion. Eine Förderung und Unterstützung ist nicht zu bemerken. Sie arbeiten nicht mit sondern gegen uns.			X	X	X
Ich würde auswandern, wenn ich könnte. Grund: zu hohe Steuerbelastung	X				
Hohe Gewerbesteuer	X				
Auftragsvergabe und Kooperation in Bezug die Vergabe öffentlicher Aufträge- Undifferenziertheit von Entscheidungen (unterschiedlich Bewertung von Anträgen)	X				
Günstigere Gewerbesteuersätze,		X			
Gewerbesteuer, Kosten der Umlagen wie Straßenreinigung, Abwassergebühr etc		X			
siehe Punkt 3.1 (Die Beeinträchtigung besteht nicht durch Persönlichkeiten der Sv bzw. Wf sondern, durch nicht vorhandene Industrie bzw. Gewerbeflächen für Unternehmen mit Emissionen. In Siegen bestehen nur Chancen und Flächen für Supermarktketten und Seniorenheime.)					X

Wg. fehlender Gewerbeflächen mußten wir im Jahre 2007 eine Betriebsverlagerung nach [BUNDESLAND] vornehmen u. im Jahre 1990 nach [STADTNAME] (insgesamt 400 Arbeitsplätze)				x
Standort ist gut, aber geschäftlicher Umgang ist nicht besonders gut.	x			
aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl wird ein Wechsel so teuer, dass es - in der Branche, in der wir tätig sind - nie zum Tragen kommt	x			
fehlende Verkehrsfläche				x
die gleichen! wie siehe oben! (Genehmigung für Aufstellen von Tischen und Stühle im Außenbereich, hat fast ein Jahr gedauert! Saison war dann vorbei!)				x
Konkurrenz durch die Stadtverwaltung	x			
Verkehrsanbindung (das hat sich verbessert)- Hebesätze (das hat sich verschlimmert)	x		x	
Gew.St. Hebesatz, mangelnde Unterstützung bei der Suche nach geeignetem Standort	x		x	
siehe vor... (wochenlange Antragsbearbeitung, ohne Zwischennachricht, oder gerelle Nichtbearbeitung. Schlampige Arbeit! Dafür aber extrem teuer in unübersichtlichen Bescheiden. Einfach miserabel!) In [STADTNAME] werden z.B. Genehmigungen innerhalb 24 Stunden und weniger erteilt, und dass zu einem Drittel der Gebühren. TOP! zB nachträgliche und rückwirkende Festsetzung von Grundsteuern für Einzeldenkmäler, obwohl eine Befreiung abgesprochen war zB Objekt [STRASSENNAME], [PLZ] [STADTNAME]	x	x	x	x
Keine Unterstützung bei Nichtrauchererschutzgesetz, ist Existenzgefährdend, es wird der Weg des geringsten Widerstandes gewählt damit das Problem schnell vom Tisch ist und keine schlafenden Hunde geweckt werden	x			
siehe Punkt 3.1 (immer schlechter werdende Verkehrsanbindung zum Betrieb)				x
Dies ist nicht möglich, da wir kein Industriebetrieb sind, welcher so einfach einen Standort wechseln kann	x			
Gewerbesteuer	x			
Internetanschluss, Verkehrsanbindung, Marktveränderungen und dadurch bedingt notwendige Anpassungen, wobei auch die Standortfrage zur Diskussion stand und immer wieder steht!	x		x	x
In dieser Angelegenheit findet am [DATUM] ein Gespräch mit [PERSONENNAME], [NAME d. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG] statt.	x			
auf Grund hoher Grundstückspreise und der extrem hohen Gewerbesteuer	x			x
Grundstücksfragen				x
Siehe Pkt. 3.1 (Man hatte uns keinerlei Informationen zukommen lassen das ein freigewordenes Grundstück der [FIRMENNAME] im direkten Anschluss unseres Geländes käuflich zu erwerben ist. Man hatte dieses Grundstück einfach einem anderen zugesprochen, zudem dieser hinter unserem Gelände Betonteile schrädern will was für unsere gereinigte Ware nicht von Vorteil wäre, was aber keinem bei der Stadt [STADTNAME] interessiert!!! Ich nenne dieses eine bodenlose Frechheit so mit ansässigen Firmen zu verfahren!!!)		x		x
Erschwerung von Bauvorhaben, Statikkosten etc.	x			
Sehr kostengünstige Ansiedlung an einem Standort mit großer Kunden- nähe.	x			
Altersgründe	x			
Wir wurden und werden an unserem Standort verkehrstechnisch regelmäßig vergessen und in Zukunft besteht die Gefahr, dass wir aus verkehrstechnischen Gründen den Standort aufgeben müssen.		x	x	
Schlechte Info der Verwaltung. Wirtschaftsförderer ist positiv und unterstützt, aber in den Ämtern bleibt hängen + es wird versucht zu verhindern.			x	x
Wirtschaftsförderer unterstützt, jedoch weitgehend keine Unterstützung in den Ämtern.			x	
Hohe Kosten für Neuerwerb von Industriegrundstücken				x
Schlechte Unterstützung seitens der Kommune. Offensichtlich "zu viel Arbeit" bzw. "Desinteresse" an sozialer Arbeit von der die Stadt nicht "profitiert".	x			

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-15 FBA: Frage 3.4 &gt; Grunddaten nach Teilnehmerstadt

Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (FBA: Frage 1.1 + 3.4)										
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	$\bar{x}_{k.A.}$
Verständlichkeit der Formulare	2,85	2,87	2,95	2,96	2,96	3,04	2,92	2,74	<b>2,91</b>	23%
Transparenz der Verwaltungsverfahren	3,36	3,22	3,36	3,49	3,22	3,71	3,40	3,44	<b>3,40</b>	20%
Freundlichkeit der Mitarbeiter	2,60	2,57	2,53	2,70	2,62	2,98	2,59	2,75	<b>2,67</b>	7%
Kurze Bearbeitungszeiten	3,40	3,10	3,16	3,47	3,36	3,58	3,14	3,44	<b>3,33</b>	12%
Vollständigkeit der Auskünfte	2,88	2,92	2,98	3,04	3,04	3,21	2,87	2,91	<b>2,98</b>	14%
Schnelle und flexible Terminvergabe	2,89	2,83	2,77	2,68	2,76	3,16	2,78	2,93	<b>2,85</b>	19%
Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte	2,63	2,76	2,88	2,94	2,92	3,15	2,69	2,79	<b>2,85</b>	29%
Verständlichkeit der Auskünfte	2,59	2,71	2,88	2,92	2,88	3,04	2,75	2,73	<b>2,81</b>	15%
<b><math>\bar{x}</math> pro Stadt</b>	<b>2,90</b>	<b>2,87</b>	<b>2,94</b>	<b>3,03</b>	<b>2,97</b>	<b>3,23</b>	<b>2,89</b>	<b>2,97</b>	<b>2,97</b>	
Sonstiges mit Bewertung (Anzahl n=)	1	0	2	0	1	2	2	1		
Basis (Anzahl n=)	127	139	137	104	159	108	96	153		

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-16 FBA: Frage 3.4 &gt; sonstiges-Nennungen

Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung (FBA: Frage 3.4, sonstiges)	
Schulnote	Anmerkung
2	jetzt gut Organisiert mit Bürgerbüro
3	xxx
3	.
5	"Kunden"service
5	telefonische Erreichbarkeit; Rückruf
6	Rechtsauslegungen
6	Angebot der Berufsschulen
6	Umständlichkeit durch Ämter in [STADTTEILNAME]
6	Öffnungszeiten

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-17 FBA: Frage 4.1 &gt; Grunddaten nach Teilnehmerstadt

Welche Initiativen der Wirtschaftsförderung halten Sie an Ihrem Standort für besonders wichtig? (FBA: Frage 4.1)										
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	s
<b>Standortentwicklung</b> (z.B. lokale Zukunftsprojekte, Entwicklung von Leerimmobilien etc.)	24,9%	21,7%	22,9%	23,1%	24,7%	27,0%	23,6%	25,3%	24,1%	1,56%
<b>Imagewerbung für den Wirtschaftsstandort</b>	17,7%	18,0%	18,6%	19,7%	16,0%	18,0%	19,7%	16,5%	18,0%	1,27%
<b>Fachkräftebindung und -akquise</b> (z.B. bei Fehlen hochqualifizierter Arbeitskräfte)	12,2%	15,0%	15,8%	18,9%	16,8%	12,5%	12,5%	16,3%	15,4%	2,26%
<b>Netzwerkinitiativen</b>	16,8%	12,1%	14,2%	11,4%	14,4%	12,5%	14,3%	13,2%	13,7%	1,60%
<b>Technologie- und Innovationstransfer</b>	11,6%	17,2%	11,7%	11,1%	15,1%	12,3%	9,0%	13,7%	12,0%	2,39%
<b>Organisation von Unternehmertreffen</b>	10,5%	10,5%	12,3%	6,5%	7,9%	9,5%	11,0%	6,0%	10,0%	2,13%
<b>Förderung von Regionalmarken bzw. Dachmarken</b>	5,2%	4,7%	4,0%	8,5%	4,6%	7,5%	9,0%	8,0%	6,4%	1,85%
<b>Sonstige</b>	1,1%	0,8%	0,4%	0,8%	0,5%	0,7%	0,9%	1,1%		
<b>n</b>	<b>458</b>	<b>506</b>	<b>494</b>	<b>386</b>	<b>583</b>	<b>455</b>	<b>335</b>	<b>553</b>	<b>N=1.169</b>	<b><math>\bar{x}</math>= 1,86%</b>

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-18 FBA: Frage 4.1 &gt; sonstiges-Nennungen

Welche Initiativen der Wirtschaftsförderung halten Sie an Ihrem Standort für besonders wichtig? (FBA: Frage 4.2, sonstiges)
Lotsen- oder Vermittlungstätigkeit: wen frage ich bei Problem x
Koordination Gesundheitsdienstleister
es gibt in [STADTNAME] keine funktionierende Outsourcing
Akquise von zusätzlichen Industrien
Verbesserung Verkehrssituation
Bessere Unterstützung der Handwerksbetriebe
bessere öff. Verkehrsanbindung an den Flughafen
Förderung Regionale Leistungsaustausch
hier ist nichts für uns dabei, was je an Wirtschaftsförderung zu uns druchgedrungen wäre !
keine
Alles, was neue Arbeitsplätze schafft, damit mehr Menschen hier wohnen, arbeiten, leben & konsumieren
Kompetenz als zentraler ansprechpartner in der Verwaltung für Unternehmensanfragen
Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln
überörtliche Zusammenarbeit Metropolregion leider gescheitert
Tourismusförderung
Schaffung von Baurecht in attraktiven Wohnlagen, damit einkommensstarke Schichten in der Stadt wohnen bleiben
Organisation wird von IHK gemacht, Wirtschaftsförderung ist eher "begleitend"
Verbesserung der Infrastruktur
Schloßvermarktung viel zu schlecht, die Gäste müßten hier Schlange stehen, wie zum Beispiel bei Schloß Neuschwanstein!
Verbesserung Wohnumfeld
Kooperationen zu fördern und zu unterstützen.
mehr Unterstützung ansässiger Unternehmen
Firmengewinnung für [STADTNAME]! Keine Großketten mehr! Machen den hiesigen Unternehmen nur starke Konkurrenz!
z.T. kann man sich diese Ausgaben sparen
Innenstadtmarketing (das Angebot muss als Einkaufsstadt attraktiv sein / gut sein)
Unterstützung zum Ausbau des öffentlichen Verkehrs
hohe Wohn- und Lebensqualität für Menschen schaffen
Regionaler Einkauf der Stadt bei ihren eigenen Firmen

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-19 FBA: Frage 4.2 &gt; Grunddaten

Welche Angebote der Wirtschaftsförderung halten Sie in Zukunft für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? Welche Angebote sind speziell für Ihr Unternehmen von Bedeutung? (FBA: Frage 4.2, Mehrfachnennung)				
	$\bar{x}$ Wichtigkeit (Skala 1–4, sehr wichtig - unwichtig)	Anteil von "sehr wichtig", "wichtig" in %	direkte Bedeutung für befragte Unternehmen	k.A.
Finanzierungs-/ Fördermittelberatung	1,80	82%	34%	4%
Beratung von Existenzgründern	2,03	74%	10%	7%
Bereitstellung regionaler Struktur- und Standortdaten	2,03	76%	22%	5%
Lotsenfunktion bei Behördenangelegenheiten	2,03	75%	22%	6%
Investorenwerbung (Ansiedlung)	2,05	71%	12%	9%
Beratung zu Gewerbe-/ Industrieflächen	2,08	73%	19%	8%
Tourismusförderung	2,16	64%	11%	6%
Präsentation gewerblicher Immobilienangebote im Internet	2,16	69%	14%	6%
Präsentation der Unternehmen im Internet	2,21	64%	26%	4%
Kontaktpflege / Firmenbesuch vor Ort	2,25	64%	30%	5%
Organisation von unternehmensnahen Seminaren und Veranstaltungen	2,40	55%	19%	7%
Unterstützung bei Betriebsübergaben (Nachfolge)	2,45	52%	14%	10%
N=1.169				

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-20 FBA: Frage 4.2 &gt; sonstiges-Nennungen

Welche Wirtschaftsförderungsangebote halten Sie für Ihren Wirtschaftsstandort allgemein für wichtig? Welche sind speziell für Ihr Unternehmen von Bedeutung? (FBA: Frage 4.2, sonstiges)		
Standortbedeutung	Direkte Relevanz für das befragte Unternehmen	Anmerkung
sehr wichtig	nein	Kiga-Plätze Angebot
sehr wichtig	nein	Entwicklung einer Zukunftsvision (Entwicklungsziel), die (das) allen bekannt ist.
sehr wichtig	nein	Aktionen + Stadtmarketing für Endkunden => die Abwanderung stoppen + mehr Kunden in die Stadt ziehen!!
sehr wichtig	nein	Rundertisch für Deutsche & Nichtdeutschstämmige Firmen.Infos-austauschen.Nichtdeutschstämmige (national/international) tätige Firmen mehr kontaktieren u. fordern (enormes Potential) in regionalen und Überregionalen Entscheidungen miteinbinden. Integrieren
sehr wichtig	ja	Regionale Netzwerke unterstützen
sehr wichtig	ja	Patienteninformationsveranstaltungen
sehr wichtig	ja	evtl. Neugründung einer Universität
sehr wichtig	ja	Absprachen mit einem runden Tisch von bereits ansässigen Unternehmen!
sehr wichtig	ja	ordentliche Kleidung und Auftreten der Verwaltung
sehr wichtig	ja	Glasfaserkabel der Post
wichtig	nein	Verwertung leerstehender Immobilien
wichtig	ja	VOF Vorzug an lokale Anbieter
weniger wichtig	nein	Sonstiges
weniger wichtig	nein	umweltfreundlichkeit
unwichtig	ja	Seminare etc. anderen Trägern überlassen

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-21 FBA: Presstext 1. Ankündigung (Vorlage)

++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+

**Städtische Wirtschaftsförderung überprüft ihr Dienstleistungsangebot mit Hilfe einer Online-Unternehmensbefragung**

Wie erfolgreiche Unternehmen müssen auch innovative Wirtschaftsförderungseinrichtungen ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abstimmen – dies geht nicht ohne die Abfrage dieser Bedürfnisse.

Vor diesem Hintergrund wird die städtische Wirtschaftsförderung vom **XX.09.2010** bis **XX.10.2010** im Rahmen eines Projekts der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGS) und der Hochschule Harz (FH) eine Online-Unternehmensbefragung durchführen, in der die Unternehmen die Bedeutung städtischer Dienstleistungen für die Wirtschaft benennen und bisherige Erfahrungen bewerten können.

Alle interessierten Unternehmen am Standort **XXX** sind eingeladen, sich ab sofort bis zum **30.09.2010** unter [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de) zu registrieren. Die Befragung wird anonym durchgeführt und von der Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember ausgewertet.

Die Unternehmensbefragung findet im Herbst 2010 gleichzeitig in 8 deutschen Städten mit rund 80.000 bis 150.000 Einwohnern statt. Der Vergleich mit den anderen Städten ermöglicht eine hohe Qualität bei der Bewertung der eigenen Ergebnisse.

Frau (Ober-)bürgermeisterin/Herr (Ober-)bürgermeister **XXXXXX** bittet die Unternehmen um eine rege Beteiligung an der Online-Umfrage, für die die Unternehmen lediglich circa 9 Minuten benötigen werden. „Mit Ihrer Unterstützung können wir die wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen in Ihrem Sinne optimieren – bitte helfen Sie uns dabei!“

Darüber hinaus verlosen die acht teilnehmenden Städte je eine Wochenendreise in eine der Partnerstädte für zwei Personen mit einem regionalen Essen und einer Stadtführung, sodass sich Ihre Teilnahme doppelt lohnen kann.

**Für Rückfragen:**  
Hochschule Harz: Herr Dipl.-Verwaltungsinformatiker (FH) André Göbel,  
E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. (03943) 659-434  
[www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de)

**KGSt:** Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. (0234) 890 3545  
Wirtschaftsförderung, Frau/Herr

++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+

Quelle: eigener Entwurf (GÖBEL / FISCHER 2010)

## Anlage-22 FBA: Presstext 2. Ankündigung – freiwillig (Vorlage)

++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+

**Wirtschaftsförderung überprüft ihr Dienstleistungsangebot mit Hilfe einer Online-Unternehmensbefragung**

Wie erfolgreiche Unternehmen müssen auch innovative Wirtschaftsförderungseinrichtungen ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abstimmen – dies geht nicht ohne die Abfrage dieser Bedürfnisse.

Vor diesem Hintergrund führen acht Wirtschaftsförderungen aus Städten mit 80.000-150.000 Einwohnern noch bis Ende Oktober eine Online-Unternehmensbefragung durch. An der Befragung beteiligen sich die Städte Esslingen, Kaiserslautern, Röhre, Schwerin, Siegen, Witten, Worms und Würzburg. Das Projekt wird hierbei unterstützt durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGS) und durch die Hochschule Harz (FH). Der Vergleich mit den anderen Städten ermöglicht eine hohe Qualität bei der Bewertung der eigenen Ergebnisse vor Ort.

In der Online-Unternehmensbefragung können die Unternehmen die Bedeutung städtischer Dienstleistungen für die Wirtschaft benennen und bisherige Erfahrungen bewerten. Inzwischen haben dieses Angebot mehr als 640 Unternehmen genutzt.

Alle Unternehmen ab 5 Mitarbeiter wurden bereits per E-Mail oder Brief zur Beteiligung eingeladen. Alle weiteren interessierten Unternehmen am Standort **XXX** sind eingeladen, sich ab sofort unter [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de) zu registrieren. Sie erhalten dann binnen 24 Stunden eine Einladungsnachricht mit Zugangsdaten zur Befragung.

Die Befragung wird vollständig anonym durchgeführt und von der Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember im Rahmen einer Dissertation ausgewertet.

Frau (Ober-)bürgermeisterin/Herr (Ober-)bürgermeister **XXXXXX** bittet die Unternehmen um eine rege Beteiligung an der Online-Umfrage, für die die Unternehmen lediglich circa 9 Minuten benötigen werden. „Mit Ihrer Unterstützung können wir die wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen in Ihrem Sinne optimieren – bitte helfen Sie uns dabei!“

Darüber hinaus verlosen die acht teilnehmenden Städte je eine Wochenendreise in eine der Partnerstädte für zwei Personen mit einem regionalen Essen und einer Stadtführung, sodass sich Ihre Teilnahme doppelt lohnen kann.

**Für Rückfragen:**  
Hochschule Harz:  
André Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. (03943) 659-434  
[www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de)

**KGSt:**  
Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. (0234) 890 3545  
Wirtschaftsförderung:  
**Frau/Herr**

++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+++PRESSEINFO+

Quelle: eigener Entwurf (GÖBEL / FISCHER 2010)

Anlage-23 FBA: Pressebeispiel Tageszeitung Würzburg „Volksblatt“ (13.09.2010)

Montag, 13. September 2010 - Nr. 211

### Das Angebot wird überprüft

**Städtische Wirtschaftsförderung**

WÜRZBURG (rtg) Wie erfolgreiche Unternehmen ihre Wirtschaftsförderungsleistungen ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abstimmen. Dies geht nicht ohne die Abfrage dieser Bedürfnisse.

Vor diesem Hintergrund wird die Hochschule Harz (FH) vom 27.10.2010 bis 27.10.2010 im Rahmen eines Projekts der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und der Hochschule Harz (FH) eine Online-Unternehmensbefragung durchführen, in der die Unternehmen die Bedeutung städtischer Dienstleistungen für die Wirtschaft benennen und bisherige Erfahrungen bewerten können.

**Fragebogen per E-Mail**

Alle interessierten Unternehmen sind eingeladen, sich bis zum 30. September unter [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de) zu registrieren, um sicher zu stellen, dass sie an der Befragung teilnehmen können. Rechtzeitig vor Beginn des Befragungszeitraums am 27. September werden die interessierten Unternehmen von Würzburger Unternehmen per Mail der Fragebogen zugesandt.

Die Befragung wird anonym durchgeführt und von der Hochschule Harz unter der Leitung von Professor Jürgen Stember ausgewertet.

Die Unternehmensbefragung findet gleichzeitig in acht deutschen Städten mit rund 80 000 bis 150 000 Einwohnern statt. Der Vergleich mit den anderen Städten soll eine hohe Qualität bei der Bewertung der eigenen Standortmöglichkeiten ermöglichen. Besonders bietet die Befragung eine rege Beteiligung an der Umfrage für die lediglich circa neun Minuten benötigen werden. Darüber hinaus werden die acht teilnehmenden Städte je eine Wochenendreise mit einem regionalen Essen und einer Stadtführung, so dass sich eine Teilnahme doppelt lohnen kann.

### Wo die Mitglieder des Deutschen...

Die Würzburger Sektion des Deutschen Alpenvereins hat mit der 1901 erbauten Vernagelhütte am oberen Ende des Oztals Höhe eine gute geographische Lage. Dem Aufstieg des Hüttenwarts Herbert Barndorf, bei der Verbesserung des Wegenetzes rund um die Hütte mitzuhelfen, folgten sechs Mitglieder aus Main- und Tauberfranken.

Ziel des Arbeitseinsatzes war vor allem die Instandsetzung eines Wandertweges von der Hütte zur Mittelalm bei Oetz (126 Meter). Die Aufgabe nach dem Wegnetz von etwa 17 Kilometern Länge, für das ihr die Verantwortung übertragen wurde, in guten Zustand zu halten.

Es sollte die Verbindung zur nächstgelegenen Hütte ausgebaut werden, so dass dem Bergwanderer ein gut verzweigtes Angebot an Wegen im Ostalpen Alpen zur Verfügung steht.

Im Jahr 1901

Tommen von...

Quelle: VOLKSBLATT WÜRZBURG (2010)

Anlage-24 FBA: E-Mail Vorankündigung

Firefox - Einladung zur Unternehmensbefragung

file:///C:/Users/m1343/Documents/HS-Harz/promotion/Promotion UOS/Anlagen/FBA-Anschreiben/1\_Einladung Unternehmen/Worms\_1

**wfg worms**  
Wirtschaftsförderungsgesellschaft für die Stadt Worms e.V.

Im Auftrag der Stadt Worms

An die Geschäftsleitung  
Firma  
#u\_firma1#  
#u\_firma2#  
#u\_firma3#

---

#u\_anrede# #u\_herrfrau# #u\_titel# #u\_name#,

wie erfolgreiche Unternehmen müssen auch innovative Wirtschaftsförderungseinrichtungen ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abstimmen – dies geht nicht ohne die Abfrage dieser Bedürfnisse.

Vor diesem Hintergrund wird die Hochschule Harz (FH) vom 29.09.2010 bis 27.10.2010 im Rahmen eines Projekts der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und den Wirtschaftsförderungen acht verschiedener Städte eine Online-Unternehmensbefragung durchführen, in der die Unternehmen die Bedeutung städtischer Dienstleistungen für die Wirtschaft benennen und bisherige Erfahrungen bewerten können.

**Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie circa 9 Minuten.**

Oberbürgermeister Michael Kissel bittet die Unternehmen um eine rege Beteiligung an der Online-Umfrage. „Mit Ihrer Unterstützung können wir die wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen in Ihrem Sinne optimieren. Ich würde mich freuen, wenn Sie diese Mitwirkungsmöglichkeit intensiv nutzen.“

**Ihre Teilnahme (Online, Post oder per Fax)**

Die Befragung wird unter anderem per **Internet-Fragebogen** angeboten, zu dem wir Sie über Ihre E-Mailadresse #u\_email# am 29.09.2010 gerne per Zugangslink einladen.

Sollten Sie einen anderen Kontakt angeben wollen, können Sie sich unter [www.standortstudien.de/unternehmen](http://www.standortstudien.de/unternehmen) neu registrieren. Hier haben Sie auch die Möglichkeit, den Fragebogen auszusenden, um per Post oder Fax teilnehmen zu können. Darüber hinaus erhalten Sie den Fragebogen auch in der Stadtverwaltung Worms, Abteilung Wirtschaftsförderung (Markt 2, 67547 Worms).

Die Auswertung der Befragung erfolgt **vollständig anonym** durch die Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember nach den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes.

**Weitere Informationen**

Die Befragung findet im Herbst 2010 gleichzeitig in acht deutschen Städten statt und wird in Zusammenarbeit mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und der Hochschule Harz (FH) durchgeführt. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de)

**Als Dankeschön**

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme werden 8 Wochenendreisen in eine der Vergleichsstädte für zwei Personen mit einem regionalen Essen und einer Stadtführung verlost, sodass sich Ihre Teilnahme doppelt lohnen kann.

**Kontakt**

**Wirtschaftsförderung Worms:**  
Herr Volker Roth, [volker.roth@worms.de](mailto:volker.roth@worms.de), Tel. 06241 / 853-2300  
Herr Michael Müller, [michael.mueller@worms.de](mailto:michael.mueller@worms.de), Tel.: 06241 / 853-2310

**Hochschule Harz:**  
Herr André Gobel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

Klicken Sie [hier](#), wenn Sie keine weiteren Informationen zu dieser Befragung der Stadt #u\_stadtr# erhalten möchten!

Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-25 FBA: E-Mail Einladungsschreiben

Firefox - Einladung zur Unternehmerbefragung

file:///C:/Users/m1343/Documents/HS-Harz/promotion/Promotion UOS/Diss/Anlagen/FBA-Anschreiben/2\_Linkversand Unternehmen/Essling

Stadt Esslingen am Neckar

Im Auftrag der Stadt #u\_stadt#

An die Geschäftsleitung  
Firma  
#u\_firma1#  
#u\_firma2#  
#u\_firma3#

#u\_anrede# #u\_herrfrau# #u\_title# #u\_name#.

wie Sie wahrscheinlich bereits durch die Presse erfahren haben, führt die Wirtschaftsförderung der Stadt #u\_stadt# eine **Unternehmerbefragung** durch.

Wie erfolgreiche Unternehmen müssen auch innovative Wirtschaftsförderungseinrichtungen ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abstimmen – dies geht nicht ohne die Abfrage dieser Bedürfnisse.

Wir möchten Sie mit dieser Nachricht einladen, **bis zum 27.10.2010** an der Unternehmensbefragung der Stadt #u\_stadt# teilzunehmen. **Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie circa 9 Minuten.** Sie erhalten hiermit die Möglichkeit die Bedeutung städtischer Dienstleistungen für die Wirtschaft zu benennen und ggf. Ihre bisherigen Erfahrungen zu bewerten.

Zum **Aufruf des Fragebogens** gelangen Sie über den folgenden Link:

[#code\\_complete#](#)

Herr Oberbürgermeister Dr. Zieger bittet die Unternehmen um eine rege Beteiligung an der Online-Umfrage: „Mit Ihrer Unterstützung können wir die wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen in Ihrem Sinne optimieren – bitte helfen Sie uns dabei!“

**Ihre Teilnahme (Online, Post oder per Fax)**

Die Befragung wird vorrangig per [Internet-Fragebogen](#) angeboten.

Des Weiteren können Sie den Fragebogen auch [hier](#) downloaden, ausdrucken und uns per Post oder Fax ausgefüllt zusenden. Darüber hinaus erhalten Sie den Fragebogen auch in der Stadtverwaltung #u\_stadt#, Referat Wirtschaftsförderung (Rathausplatz 2, 73720 Esslingen am Neckar).

Die Auswertung der Befragung erfolgt **vollständig anonym** durch die Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember nach den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes.

**Weitere Informationen**

Die Befragung findet im Herbst 2010 gleichzeitig in acht deutschen Städten statt (Esslingen, Kaiserslautern, Rhine, Schwein, Siegen, Witten, Worms, Würzburg) und wird in Zusammenarbeit mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSSt) und der Hochschule Harz (FH) durchgeführt. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter [www.standortstudien.de](http://www.standortstudien.de)

**Als Dankeschön**

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme werden 8 Wochenendreisen in eine der Vergleichsstädte für zwei Personen mit einem regionalen Essen und einer Stadtführung verlost, sodass sich Ihre Teilnahme doppelt lohnen kann.

**Kontakt**

**Hochschule Harz:**  
Herr André Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

**Wirtschaftsförderung Esslingen:**  
Herr Stephan Reichstein, E-Mail: [wirtschaftsfoerderung@esslingen.de](mailto:wirtschaftsfoerderung@esslingen.de), Tel. 0711 / 3512-3414

Klicken Sie [hier](#), wenn Sie keine weiteren Informationen zu dieser Befragung der Stadt #u\_stadt# erhalten möchten!


Quelle: eigene Darstellung 2010



Anlage-26 FBA: Post Einladungsschreiben

**Ihr Teilnahme-Code:** «u\_Code»  
 Gültig für «firma1».

**Der schnellste Weg: Nehmen Sie per Online-Fragebogen teil.**  
 1. Besuchen Sie die Webseite [www.standortstudien.de/fragebogen](http://www.standortstudien.de/fragebogen)  
 2. Geben Sie Ihren Code ein:



3. Füllen Sie den Fragebogen aus. *Vielen Dank für Ihre Teilnahme!*


**Der klassische Weg: Verwenden Sie den Papierfragebogen.**  
 Fordern Sie den Papierfragebogen bei uns an:  
 a. als Internet-Download:  
<http://egov.hs-harz.de/fragebogen.pdf>  
 b. oder per E-Mail über [egov@hs-harz.de](mailto:egov@hs-harz.de)  
 c. oder telefonisch:  
 Montag-Freitag von 9-18 Uhr unter 03943 / 659-434  
*ein Antwortschreiben liegt bei.*

**E-Mail  
 Fax  
 Post**

*Wir freuen uns auf Ihre Anmerkungen zur Optimierung des Dienstleistungsangebotes.  
 Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme.*  
 Weitere Informationen unter [www.standortstudien.de/Unternehmen](http://www.standortstudien.de/Unternehmen)!

**Ihre Ansprechpartner:**  
 Stadt Esslingen: Herr Reichstein, E-Mail: [wirtschaftsfoerderung@esslingen.de](mailto:wirtschaftsfoerderung@esslingen.de), Tel. 0711 / 3512-3414  
 Hochschule Harz: Herr Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

**HOCHSCHULE harz**  
 University of Applied Sciences  
 Forschungsprojekt DWIMa  
 Ihr Ansprechpartner:  
 Andre Göbel, Dipl.-VwM (FH)  
 Domplatz 16  
 D-38820 Halberstadt  
 Telefon 03943-659-434  
 Fax 03943-659-434  
 E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de)  
 Web: <http://igov.hs-harz.de>  
 Datum: 07.10.2010

**Beauftragt durch:**  
  
 Stadt Esslingen  
 am Neckar

**Unternehmensbefragung in Esslingen**

«Anrede» «Herr/Frau» «Title» «Name»  
 wie erfolgreiche Unternehmen müssen auch innovative Wirtschaftsförderungseinrichtungen ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden abstimmen – dies geht nicht ohne die Abfrage dieser Bedürfnisse.


Vor diesem Hintergrund führt die städtische Wirtschaftsförderung im Rahmen eines Projektes der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und der Hochschule Harz (FH) eine Online-Unternehmensbefragung durch, in der die Unternehmen die Bedeutung städtischer Dienstleistungen für die Wirtschaft benennen und bisherige Erfahrungen bewerten können.

**Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie circa 9 Minuten.**

Herr Oberbürgermeister Dr. Zieger bittet die Unternehmen um eine rege Beteiligung an der Online-Umfrage: „Mit Ihrer Unterstützung können wir die wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen in Ihrem Sinne optimieren – bitte helfen Sie uns dabei!“

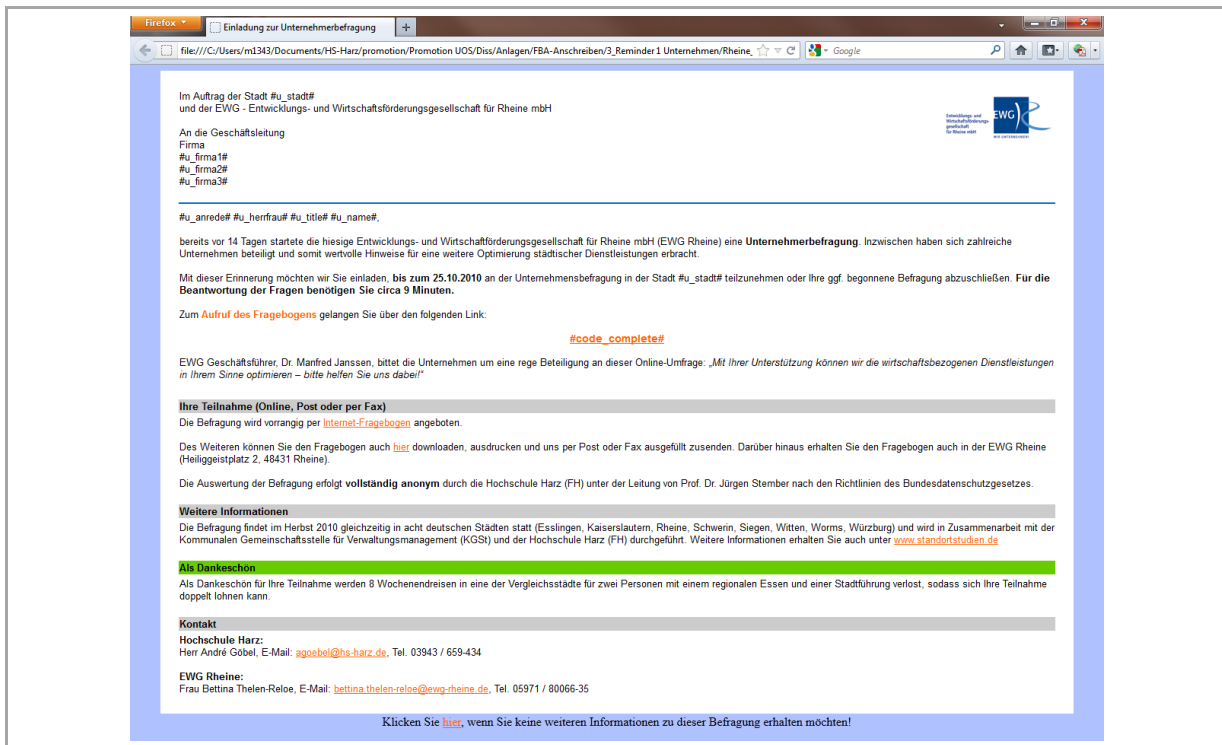
Als Dankeschön für Ihre Teilnahme werden 8 Wochenendreisen in eine der Vergleichsstädte (Kaiserslautern, Schwerin, Siegen, Rheine, Witten, Worms oder Würzburg) für zwei Personen mit einem regionalen Essen und einer Stadtführung verlost, sodass sich Ihre Teilnahme doppelt lohnen kann.

**Bitte sehen Sie auf der Rückseite Ihre Möglichkeiten zur Teilnahme an der Befragung.**



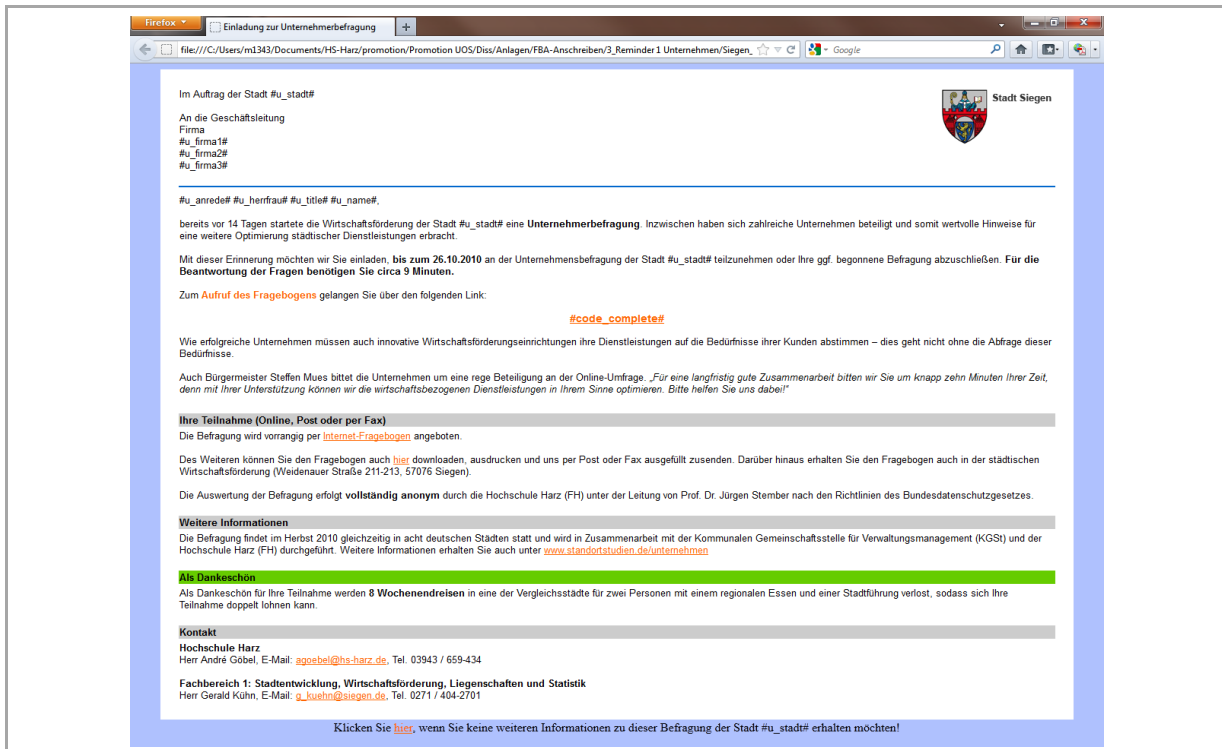
Quelle: eigene Darstellungen 2010

## Anlage-27 FBA: E-Mail 1. Reminder



Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-28 FBA: E-Mail 2. Reminder (Hinweis auf Befragungsende)



Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-29 FBA: Interviewleitfragen

## Fragestellungen für die Interviewnachbefragung „Unternehmen“

Ist das Diktiergerät eingeschaltet und im Aufnahmemodus?

Guten Tag Herr/Frau \_\_\_\_\_

Hier ist *(Interviewername)* von der Hochschule Harz. Wie telefonisch vereinbart rufe ich für unsere kurze Nachbefragung zur Standortstudie in *(angeworfene Stadt)* an.

Schon jetzt vielen Dank für Ihre Unterstützung. Unser Gespräch wird je nach Befragungsverlauf circa 8 Minuten dauern.

Vorab jedoch noch zwei wichtige Informationen:

1. Wir möchten Ihnen versichern, dass die Hochschule Harz alle Informationen dieses Gespräches ausschließlich anonymisiert verwendet. Weder Ihr Unternehmen, noch Sie als Person werden genannt.
2. Um alle Interviews wissenschaftlich auswerten zu können, sind wir darauf angewiesen das Interview aufzuzeichnen. Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?

**Ja** **Nein**

Bei „Nein“ muss das Gespräch beendet werden.

Oh, Das tut uns sehr leid. Eine wissenschaftliche Auswertung ist ohne eine Aufzeichnung leider nicht möglich. Daher können wir in diesem Fall das Interview nicht durchführen. Wir bedanken uns dennoch für Ihr Interesse.

Herzlich Dank!

Wir beginnen nun mit dem Interview. Dieses umfasst drei Hauptfragen.

Seite 1 von 3

## 1 Frage zur Rolle und Einschätzung der Verwaltungen

Kommen wir zur ersten Hauptfrage:

## 1.1 Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung Ihres Unternehmens durch die Stadtverwaltung?

Hilfsfragen:

- 1.1.1 Welche Erwartungen stellen Sie an eine „unternehmerfreundliche Verwaltung“?
- 1.1.2 Welche Kriterien muss eine Stadtverwaltung erfüllen, um als „unternehmerfreundlich“ zu gelten? Was sind Schlüsselfaktoren?
- 1.1.3 Welche Rolle spielt die Stadtverwaltung für Ihren Wirtschaftsstandort?
- 1.1.4 Unterscheiden Sie die Angebote der Wirtschaftsförderung von den Leistungen der Stadtverwaltung?  
Ggf.: Oder anderer Verwaltungen, z.B. Landesverwaltung (Finanzamt)?

Die zweite Frage ist sehr kurz, Sie brauchen nur mit JA oder NEIN antworten

1.2 Kennen Sie das Angebot des so genannten „einheitlichen Ansprechpartners“ in Ihrer Kommune? **JA** **NEIN** → Wenn JA, was wurde genutzt und wie zufrieden waren Sie?

*Erläuterung, falls Nachfrage kommt: Der einheitliche Ansprechpartner ist in allen Bundesländern seit Dezember 2009 verfügbar und dient den Unternehmen als zentraler Kontakt zur Verwaltung. Er übernimmt alle Behördengänge. Und Genehmigungen müssen innerhalb bestimmter Fristen erteilt werden.*

Seite 2 von 3















## Anlage-31 SBA: Teilnehmerbereiche nach KGSt Produktschlüssel

Produktschlüssel	Produktbeschreibung
1163.2	Zahlungsverkehr
1182.3	Dienstaufsichtsbeschwerde
1190.2	Schiedsamt, Schiedsmann, Vergleichsbehörde (ggf. Ortsgericht und Gemeindegerecht)
1193.1	Widerspruchsverfahren
1221.1	Jagdwesen
1221.2	Fischereiwesen
1221.3	Waffenangelegenheiten
1221.4	Schornsteinfegerwesen
1221.5	Aufgaben der allgemeinen Preisbehörde für Güter und Leistungen nach Landesrecht
1221.8	Ordnungsaufgaben der Wasser-, Deich- und Hafenaufsicht
1225.2	Ausstellung von amtlichen Führungszeugnissen
1226.1	Gewerberecht/Gewerberegister
1227.1	Aufenthaltsgenehmigungen
1232.1	Genehmigung von Baustellen, Anwohnerparkausweise, Schwertransporte, Ausnahmen zum Halten/Parken, Smogfahrverbote usw.
1232.2	Sondernutzungen und Gestattungen im öffentlichen Straßenraum (z. B. Verkaufsstände, Außenbestuhlungen, Plakatierung)
1232.3	Abspermaßnahmen im Zuge von Veranstaltungen
1232.4	Ausweise für Parkerleichterungen
1233.3	Erlaubnis Fahrschulen
1235.1	Zulassungsverfahren
1235.2	Ab- und Ummeldung von Fahrzeugen
1235.4	Verwaltung Fahrzeugbestand (Fahrzeugregister)
1242.1	Einfuhruntersuchung von Lebensmitteln
1242.2	Einfuhruntersuchung von Tieren
1243.1	Schlachtieruntersuchung
1243.2	Überwachung von Erzeugnissen
1243.3	Hygieneüberwachung
1243.4	Überwachung fleischverarbeitender Betriebe/Einrichtungen
1243.5	Konzessionen
1244.1	Tierschutz
1244.2	Tierseuchenbekämpfung
1244.3	Tierkörperbeseitigung
1262.4	Brandschutzerziehung und -aufklärung der Bevölkerung, von Firmen, Institutionen und Behörden
1270.2	Gebührenangelegenheiten
1271.1	Leitstellen
4143.2	Infektionsschutz
4143.3	Ordnungsverfügungen, Erlaubnisse, Gesundheitszeugnisse, Sonstige Zeugnisse
4143.7	Belehrungen § 43 IfSG
4144.1	Umweltmedizinische Beratung
4144.5	Sonstige Hygieneüberwachung
4144.6	Lebensmitteluntersuchungen
4144.7	Umweltmedizinische Beratung und Untersuchung
4148.3	Medizinalaufsicht für Berufsgruppen
5126.1	Führen der Liegenschaftskarten, des Liegenschaftsbuchs, der Vermessungsunterlagen
5126.3	kartografische Bearbeitung und Herausgabe von amtlichen Karten/Plänen
5126.4	Dokumentation Bodenpreise (Wertgutachten/Wertermittlung/Kaufpreissammlung, Sammlung Bodenrichtwerte, Markt- und Preisanalysen (Gutachterausschuss))
5211.1	Bauvoranfrage/Vorbescheid (Mitwirkung bei Fragen zur planungs- und bauordnungsrechtlichen Zulässigkeit von Bauvorhaben im Vorfeld des Bauantrages)
5211.2	Bauantrag/Baugenehmigung
5211.3	Planungsrechtliche und bauordnungsrechtliche Prüfung und Entscheidung über genehmigungspflichtige bauliche Anlagen
5211.4	Prüfung und Entscheidung der bauplanungs- und bauordnungsrechtlichen Zulässigkeit der Teilung von Grundstücken
5211.5	Ordnungsverfahren
5212.5	Sonstige bauordnungsrechtliche Verfahren
5374.1	Vollzug des Abfallrechts, untere Abfallbehörde
5374.3	Produktübergreifende Leistungen
5413.1	Sondernutzung in Verbindung mit baulichen Maßnahmen
5522.1	Gewässerbenutzungen
5522.2	Umgang mit wassergefährdenden Stoffen

5541.4	Genehmigungen/ordnungsrechtliche Maßnahmen
5543.1	Immissionsschutzverfahren
5543.2	Genehmigung von Anlagen
5611.1	Erteilen von Genehmigungen
5713.1	Vermittlung von kommunalen bebauten und unbebauten Gewerbeflächen/-objekten, Vorausfabrik
5713.5	Vermittlung privater Gewerbeobjekte
5732.3	Marktorganisation (Auswahl der Marktbesicker, Zuteilung der Standplätze)
5753.1	Beratung und Information von Gästen und Bürgern
6110.1	Beratung von Steuerpflichtigen

Quelle: KGST (2008b)

### Anlage-32 SBA: Frage 2.2 > Grunddaten je Teilnehmerstadt

Was glauben Sie, wie Unternehmen den Kontakt mit der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung insgesamt beurteilen? (SBA: Frage 1.1 + 2.2)						
	$\bar{x}_{Wifö}$	N	$\bar{x}_{Vw}$	N	$\bar{x}_{Wifö} - \Delta \bar{x}_{Vw}$	$\bar{x}_{Stadt}$
ES	2,61	46	2,95	62	+0,34	<b>2,78</b>
KL	2,46	52	2,85	78	+0,38	<b>2,65</b>
RH	3,02	91	2,86	143	-0,16	<b>2,94</b>
SW	2,78	77	3,05	98	+0,27	<b>2,92</b>
SI	2,50	98	2,42	136	-0,08	<b>2,46</b>
WIT	3,21	92	3,19	139	-0,01	<b>3,20</b>
WO	2,70	82	2,67	123	-0,02	<b>2,68</b>
WÜ	2,89	164	3,04	226	+0,15	<b>2,97</b>
	<b><math>\bar{x}=2,74</math></b>	<b>n=702</b>	<b><math>\bar{x}=2,91</math></b>	<b>n=1.005</b>	<b><math>\bar{x}=+0,07</math></b>	<b><math>\bar{x}=2,85</math></b>

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-33 SBA: Frage 2.3 > Grunddaten je Teilnehmerstadt

Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (SBA: Frage 1.1 + 2.3)										
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	$\bar{x}$	$\bar{x}_{k.A.}$
Verständlichkeit der Formulare	2,68	2,54	2,92	2,91	3,03	3,06	2,72	2,87	<b>2,84</b>	8%
Transparenz der Verwaltungsverfahren	2,96	3,09	3,18	3,15	3,26	3,37	3,10	3,16	<b>3,16</b>	7%
Freundlichkeit der Mitarbeiter	2,14	2,33	2,13	2,24	2,42	2,44	2,23	2,33	<b>2,28</b>	2%
Kurze Bearbeitungszeiten	2,70	2,88	2,66	2,99	2,87	3,06	2,68	2,98	<b>2,85</b>	4%
Vollständigkeit der Auskünfte	2,31	2,56	2,33	2,52	2,61	2,72	2,43	2,51	<b>2,50</b>	5%
Schnelle und flexible Terminvergabe	2,23	2,42	2,20	2,25	2,42	2,57	2,28	2,34	<b>2,34</b>	6%
Rechtliche Verlässlichkeit der erteilten Auskünfte	1,96	2,26	2,09	2,21	2,31	2,29	2,17	2,19	<b>2,18</b>	8%
Verständlichkeit der Auskünfte	2,35	2,40	2,37	2,56	2,54	2,65	2,37	2,44	<b>2,46</b>	4%
<b><math>\bar{x}</math> pro Stadt</b>	<b>2,50</b>	<b>2,52</b>	<b>2,62</b>	<b>2,61</b>	<b>2,75</b>	<b>2,81</b>	<b>2,58</b>	<b>2,64</b>	<b>2,58</b>	
Sonstiges mit Bewertung (Anzahl n=)	6	6	4	9	8	12	9	12		
Basis (Anzahl n=)	73	92	178	116	177	167	160	267		

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-34 SBA: Frage 2.3 &gt; sonstiges-Nennungen

Wie beurteilen Sie die folgenden Services Ihrer Stadtverwaltung? (SBA: Frage 2.3, sonstiges)	
Schul-note	Anmerkungen
1	Gebühren
1	Persönliche Treffen bei Veranstaltungen
1	--
1	Bürgernähe
1	hervorragend
1	Sprechzeiten
1	ich persönlich, sehe unsere Abteilung zwischen 1-2
1	Termineinhaltung
1	Der Service ist sehr gut
1	flexible Zeiten der Mitarbeiter zugunsten des Kunden
2	Erreichbarkeit der MA
2	Transporteuren der Unternehmenswünsche in politische Gremien
2	Beratung
2	i.O.
2	Telefonauskunft
2	Bürgernähe
2	Internetauftritt
2	Gesamtsituation
2	Bürgerorientiert
2	70000 Owi.-Verfahren jährlich muss alles präzise sein
2	Kompetenz der Ansprechpartner
2	1 Büro, in dem sehr viele Bürgerangel.erl.werden können
2	Umfang der möglichen Dienstleistungen
2	Kundenorientierung
2	"Kundenorientierung"
2	Fachkompetenz
2	Hilfsbereitschaft
2	Bürgerfreundlichkeit
2	keine Angaben
2	Erreichbarkeit
3	Auskünfte mit dem Charakter einer Rechtsberatung sind der Verwaltung untersagt!
3	Unterstützung bei Anträgen
3	Erreichbarkeit der Mitarbeiter
3	kein Kommentar
3	entspricht den Wünschen
3	Wie soll ich das für die gesamte Verwaltung beurteilen?
3	Konfliktlösung
3	Informationsfluss innerhalb der Verwaltung
3	Sonstiges
3	keine Angabe
3	Wartezeit
3	Es kommt ganz auf den Bereich an, lässt sich nicht pauschalisieren
4	zu den ober gestellten Fragen: schwierig zu beantworten, da es völlig unterschiedliche Bereich mit ganz unterschiedlichen Aufgabestellungen gibt.
4	--
4	ansprechpartner und zuständigkeiten
4	Informationen in den einzelnen Etagen
4	Motivation
4	Koordinierung verschiedener Verwaltungsabteilungen
4	Bündelung von Teilservices
4	Bürgerfreundlichkeit
4	Mithilfe für ausländische Mltbürger beim Ausfüllen der Formulare
4	Lustlosigkeit
4	unwichtig
4	Sachbearbeiter nicht immer die nötige Kompetenz
5	Ambiente, Büroatmosphäre
5	Personalstärke
5	Aussendarstellung
5	Ist stark von den Bereichen bzw. Mitarbeiter/innen abhängig
5	Eigene Initiativen

5	Transparenz: keine amtl. Bekanntm. in der [ZEITUNGSNAME]
5	Servicequalität und Kundenfreundlichkeit noch eher selten
6	Anrufweiterleitung / E-Mail-Abwesenheitsnotiz
6	Welchen Services?
6	Anzahl der Mitarbeiter
6	Telefonische Erreichbarkeit Verwaltung allgemein
6	Standorte der Institutionen / Fachbereiche

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-35 SBA: Frage 2.4 > Grunddaten je Teilnehmerstadt

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 1.1 + 2.4, Mehrfachauswahl)									
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	̄
<b>prozessbedingte / organisatorische Probleme</b>	29%	49%	34%	40%	47%	49%	44%	46%	<b>45%</b>
<b>rechtliche Rahmenbedingungen</b>	45%	38%	37%	33%	37%	34%	38%	41%	<b>38%</b>
<b>fehlende Informationen über unternehmerische Belange</b>	27%	21%	20%	23%	21%	33%	19%	22%	<b>22%</b>
<b>unzureichende technische Unterstützung des Verfahrens</b>	19%	5%	22%	12%	23%	22%	14%	18%	<b>19%</b>
<b>fehlende Zielvorgaben</b>	7%	11%	11%	11%	12%	22%	10%	17%	<b>11%</b>
<b>unzureichende Fachkenntnisse / Fortbildungen</b>	3%	12%	7%	13%	13%	14%	14%	7%	<b>12%</b>
<b>Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort)</b>	14%	12%	9%	13%	10%	7%	16%	11%	<b>12%</b>
<b>k.A. (Exklusivantwort)</b>	14%	12%	24%	12%	19%	17%	14%	13%	<b>14%</b>
<b>sonstiges</b>	12%	16%	6%	12%	6%	8%	5%	7%	<b>8%</b>
Basis	n=73	n=92	n=178	n=116	n=177	n=167	n=160	n=267	N=1.230

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-36 SBA: Frage 2.4 > sonstiges-Nennungen

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA 2.4, sonstiges)	
lfd.Nr.	Anmerkungen
1	Zu wenig Personal
2	unzureichende Personalkapazitäten
3	Eile, Druck, mein Anliegen ist sofort zu bearbeiten
4	fehlendes Personal
5	fehlende Langfristorientierung der Unternehmen
6	mangelnde Kommunikation
7	überzogene Ansprüche und unrealistische Forderungen der Unternehmen, die teils auch rechtlich unzulässig sind
8	ich erbringe keine wirtschaftsbezogene Dienstleistung
9	Geldmangel
10	Überzogene Vorstellungen des Antragstellers
11	wenig Entscheidungsbefugnisse auf Sachbearbeiterebene
12	Unzureichende Fortbildungen
13	politische Mechanismen
14	Es mangelt den politischen Gremien an Kontinuität, Konsequenz, Zielbewusstsein und Entschlossenheit
15	fehlende Personalressourcen

16	Zu hohe Arbeitsmengen/-belastung für das Personal und häufig zu kurzfristige Antagstellung bzw. Kontaktaufnahme mit der Verwaltung bei Anliegen.
17	Es ist keine Motivation für Mitarbeiter vorhanden
18	unrealistische Vorstellungen der Wirtschaft
19	nicht ausreichende Personalausstattung
20	Zu wenig Personal
21	Unzureichender Personalstand
22	fehlende Informationen und Unterlagen
23	überzogene Erwartungen, Unkenntnis über rechtl. Randbedingungen
24	fehlende Personal- und Zeitressourcen
25	Fehlendes Verständniss der Unternehmer nicht zu erbringende Leistungen aus dem Gebührenhaushalt
26	es fehlen Personal und die Zeit, Projekte zu entwickeln
27	Beteiligung mehrerer Fachbereiche
28	zugerhörige Hintergrundinformationen durch Vorgesetzte
29	Haushaltssperre
30	zuwenig Absprache unter den Kollegen
31	fehlende Personal- und Finanzressourcen
32	mangelnde Zeit zur Bearbeitung der Projekte führt zu Verzögerung der Bearbeitung
33	Zeitmangel
34	fehlendes Personal, mangelnde Zeit
35	Personalmangel
36	wenig Berührungspunkte
37	mangelhafte eingereichte technische Unterlagen
38	technische Harmonie einzelner Verfahren
39	schlechter Umgang mit der Technik der Bürokommunikation
40	Notwendigkeit nicht vorhanden
41	gegenläufige fachamtliche Interessen
42	Personalunterbesetzung
43	Personalmangel
44	Personalmangel
45	Uneinsichtigkeit der Unternehmen gegenüber geltendes Rechtslage
46	Übergreifende verwaltungsinterne Abläufe und Entscheidungsebenen
47	Datenschutz
48	Datenschutz
49	personelle Engpässe
50	teilweise dilettantische Führungskräfte
51	Schlechte Mitarbeit der anfragenden Unternehmen, z. B. fehlende Unterlagen
52	mangelnde Mitarbeit betroffener Unternehmen
53	Personalmangel
54	zu wenig Personal
55	Personalmangel
56	Mangelnde Finanzausstattung
57	Teilweise nicht die erforderliche Unterstützung durch die politischen Gremien
58	unklare Angaben, Vorstellungen zu den Vorhaben
59	die nachgefragten Informationen (Verkehrsbelastungen) sind nicht vorhanden
60	fehlende Möglichkeiten flexibler Handhabung
61	unvollständige Bauantragsunterlagen
62	Auflagen im Bauschein werden zögerlich umgesetzt.
63	personelle Ausstattung
64	zu wenig Personal bzw. Einsparungen des Personal
65	---
66	problematische Kunden
67	zu wenig Personal
68	parteilich-politisches Denken und Handeln in der Verwaltung (Entscheidungen werden politisch gefällt und nicht sachgerecht)
69	Zusammenarbeit mit anderen im Hause manchmal schwierig
70	arbeite im Bereich Soziales wir sind für die Bürger da
71	Zielkonflikte zwischen Personalmanagement und Erwartungshaltung an die zu erbringenden Dienstleistungen
72	Arbeitsdichte
73	teils Mängel in der fächerübergreifenden Zusammenarbeit, teils Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Kompetenzen
74	Vorgesetzte
75	Personalmangel
76	fehlendes Personal
77	fehlendes Engagement der Mitarbeiter
78	Umständlichkeit des Beamtentums
79	Personalproblem (zuviele Halbtagskräfte)

80	unvollständige Antragsunterlagen im BlmSchG-Verfahren, da diese (anders als im Baurecht) nicht von zugelassenen Fachleuten erstellt werden müssen.
81	personelle Unterbesetzung
82	Unzureichende Bauantragsunterlagen der Unternehmen => längere Bearbeitungszeit
83	fehlende Motivation
84	Aufgabenabgrenzungen
85	fehlendes Verständnis für Belange von Unternehmen
86	Personalvertretung
87	unzureichende Unterlagen Antragsteller; überzogenen Zielvorstellungen
88	politische Vorgaben/Interesse
89	nicht vollständige Unterlagen der Antragsteller
90	fehlendes Personal, schlechte Personalführung
91	fehlende Planung und Steuerung
92	fehlende Hintergrundinformationen aus anderen Verwaltungseinheiten; unzureichende technische und personelle Ressourcen
93	mangelhafte Vorgaben der Unternehmen
94	schlechte Rahmenbedingungen
95	die notwendige Zeit fehlt mir oft
96	fehlende Mittel
97	die Wirtschaftsförderung brüchsigt selten Belange von anderen Abteilungen
98	Verständnis der Unternehmer, die gesetzlichen Bedingungen einzuhalten
99	fehlende Kommunikation zwischen Fachbereichen
100	Verwaltungsinterne Richtlinien
101	zu kurzfristige Terminvorgaben durch die Unternehmen
102	personelle Situation

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-37 SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA nach Verwaltung und Wirtschaftsförderung

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 2.4+1.2, Mehrfachauswahl, MA nach Vw+Wifö)					
	Verwaltung		Wirtschaftsförderung		Vw Δ Wifö
<b>prozessbedingte / organisatorische Probleme</b>	488	42%	41	51%	<b>-9%</b>
<b>rechtliche Rahmenbedingungen</b>	431	37%	32	40%	<b>-3%</b>
<b>fehlende Informationen über unternehmerische Belange</b>	265	23%	20	25%	<b>-2%</b>
<b>unzureichende technische Unterstützung des Verfahrens</b>	201	17%	20	25%	<b>-8%</b>
<b>fehlende Zielvorgaben</b>	156	14%	10	13%	<b>+1%</b>
<b>unzureichende Fachkenntnisse / Fortbildungen</b>	121	11%	7	9%	<b>+2%</b>
<b>Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort).</b>	127	11%	10	13%	<b>-1%</b>
<b>k.A. (Exklusivantwort)</b>	191	17%	6	8%	<b>9%</b>
<b>sonstiges:</b>	98	9%	4	5%	4%
Basis	n=1.150		n=80		N=1.230

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-38 SBA: Frage 2.4 &gt; Grunddaten MA nach Pos.

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 2.4+1.3, Mehrfachauswahl, nach Mitarbeiterposition)					
	Ltd. Mitarbeiter (LM) (Ltg./Geschäftsführung + sonst. ltd. Positionen)		Sachbearbeiter (SB)		LM $\Delta$ SB
prozessbedingte / organisatorische Probleme	167	48%	362	41%	+6%
rechtliche Rahmenbedingungen	167	48%	296	34%	+14%
fehlende Informationen über unternehmerische Belange	83	24%	202	23%	+1%
unzureichende technische Unterstützung des Verfahrens	53	15%	168	19%	-4%
fehlende Zielvorgaben	56	16%	110	13%	+3%
unzureichende Fachkenntnisse / Fortbildungen	29	8%	99	11%	-3%
Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort).	40	11%	97	11%	0%
k.A. (Exklusivantwort)	31	9%	166	19%	-10%
sonstiges:	32	9%	70	8%	1%
Basis	n=351		n=879		N=1.230

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-39 SBA: Frage 2.4 &gt; Grunddaten MA nach Zugehörigkeit zum ÖD

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 2.4+6.1, Mehrfachauswahl, nach Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst)					
	0-5 Jahre	5-10 Jahre	11-25 Jahre	über 25 Jahre	$\bar{x}$
prozessbedingte / organisatorische Probleme	49%	40%	45%	40%	43%
rechtliche Rahmenbedingungen	37%	38%	35%	41%	38%
fehlende Informationen über unternehmerische Belange	20%	17%	21%	29%	23%
unzureichende technische Unterstützung des Verfahrens	19%	23%	18%	16%	18%
fehlende Zielvorgaben	14%	16%	13%	14%	13%
unzureichende Fachkenntnisse / Fortbildungen	6%	11%	11%	10%	10%
Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort).	7%	8%	11%	14%	11%
k.A. (Exklusivantwort)	14%	19%	17%	14%	16%
sonstiges:	3%	6%	11%	7%	8%
Basis	n = 94	n = 156	n = 551	n = 429	N=1.230

Quelle: eigene Erhebung 2010



## Anlage-40 SBA: Frage 2.4 &gt; Grunddaten MA nach Arbeitszeit

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 2.4+6.2, Mehrfachauswahl, nach Arbeitszeit mit Unternehmensbezug)					
	<25%	25-50%	51-75%	>75%	k.A.
prozessbedingte / organisatorische Probleme	41%	50%	53%	42%	29%
rechtliche Rahmenbedingungen	36%	44%	46%	39%	24%
fehlende Informationen über unternehmerische Belange	23%	23%	30%	20%	20%
unzureichende technische Unterstützung des Verfahrens	17%	18%	25%	20%	17%
fehlende Zielvorgaben	12%	17%	16%	14%	12%
unzureichende Fachkenntnisse / Fortbildungen	10%	9%	10%	16%	12%
Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort).	12%	9%	5%	19%	12%
k.A. (Exklusivantwort)	19%	7%	7%	6%	36%
sonstiges:	6%	11%	16%	9%	7%
Basis (N=1.230)	n = 694	n = 236	n = 122	n = 88	n = 90

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-41 SBA: Frage 2.4 &gt; Grunddaten MA (Auszug) nach Berufserfahrung und Sachgebietsbezug

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 1.3 + 2.4, Auszug nur Merkmal „Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort)“   SBA: Frage 6.1 + 6.2)							
		leitende Mitarbeiter			Sachbearbeiter		
		n <sub>k. Probleme</sub>	n <sub>gesamt</sub>	n <sub>k. Probleme</sub> in %	n <sub>k. Probleme</sub>	n <sub>gesamt</sub>	n <sub>k. Probleme</sub> in %
nach Berufserfahrung im öffentlichen Dienst	0-5 Jahre	2	19	11%	5	75	7%
	5-10 Jahre	1	24	4%	11	132	8%
	11-25 Jahre	19	135	14%	39	416	9%
	>25 Jahre	18	173	10%	42	256	16%
nach Anteil der Arbeitszeit mit unternehmensbezogenen Sachverhalten	<25%	23	199	12%	59	495	12%
	25-50%	9	80	11%	12	156	8%
	51-75%	1	37	3%	5	85	6%
	>75%	4	23	17%	13	65	20%
	k.A.	3	12	25%	8	78	10%
Basis (N = 1.230)		n = 40	n = 351		n = 97	n = 879	

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-42 SBA: Frage 2.4 > Grunddaten MA (Auszug) nach Frage 4.4 > Gefahr von Standortverlagerungen

Was sind die häufigsten Probleme und Hindernisse für eine optimale Erbringung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen in Ihrem Arbeitsbereich? (SBA: Frage 2.4, Auszug nur Merkmal „Ich sehe keine Probleme und Hindernisse (Exklusivantwort)“   SBA: Frage 4.4 (Gefahr der Standortverlagerung von Unternehmen aufgrund dauerhaft schlechten Unterstützung der Stadtverwaltung))				
	Frage 4.4		Frage 2.4, Auszug „Probleme und Hindernisse“	
	Gesamt	in %	„keine“ in %	„diverse“ in %
<b>ja</b>	347	28%	22%	29%
<b>zum Teil</b>	612	50%	43%	51%
<b>nein</b>	175	14%	20%	14%
<b>k.A.</b>	96	8%	15%	7%
Basis	N = 1.230		n = 137	n = 1.093

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-43 SBA: Frage 4.3.1 > Grunddaten je Teilnehmerstadt

Welche der Verwaltungsangebote sind für Unternehmen an Ihrem Standort bereits verfügbar? (SBA: Frage 1.1 + 4.3.1, Mehrfachnennung, nur Leiter/Geschäftsführer)									
	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ	
<b>Zentraler Ansprechpartner für alle Fragen, Anträge, Genehmigungen oder Beschwerden</b>	30%	35%	67%	80%	55%	31%	80%	47%	
<b>Schnelle Auskünfte zum Bearbeitungsstand</b>	70%	59%	67%	80%	64%	50%	60%	53%	
<b>Elektronischer Antragservice</b>	60%	35%	50%	40%	27%	31%	60%	35%	
<b>Elektronische Benachrichtigungen über Ausschreibungen der Stadt</b>	10%	18%	33%	0%	0%	25%	30%	18%	
<b>Elektronische Meldemöglichkeit zu Beschädigungen (Straßen, Wege ...)</b>	60%	6%	33%	20%	18%	56%	40%	12%	
Basis (n=92)	n=10	n=17	n=6	n=5	n=11	n=16	n=10	n=17	

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-44 SBA: Frage 5.1 > Grunddaten je Teilnehmerstadt

Kennensie die allgemeinen Ziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA: Frage 5.1 + 1.1, nach Teilnehmerstadt)										
	Gesamt	in %	ES	KL	RH	SW	SI	WIT	WO	WÜ
<b>ja</b>	126	10%	14%	15%	13%	15%	8%	14%	4%	6%
<b>zum Teil</b>	371	30%	34%	35%	26%	40%	23%	33%	29%	30%
<b>nein</b>	733	60%	52%	50%	60%	46%	69%	53%	68%	64%
Basis	N = 1.230		n=73	n=92	n=178	n=116	n=177	n=167	n=160	n=267

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-45 SBA: Frage 5.1 &gt; Grunddaten je Mitarbeiterposition

Kennen Sie die allgemeinen Ziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA: Frage 5.1 + 1.3, nach Mitarbeiterposition)				
	Gesamt	Prozent	Leitende Mitarbeiter	Sachbearbeiter
<b>ja</b>	126	10%	23%	5%
<b>zum Teil</b>	371	30%	35%	28%
<b>nein</b>	733	60%	42%	67%
Basis	N = 1.230		n = 351	n = 879

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-46 SBA: Frage 5.2 &gt; Grunddaten

Wie wichtig erachten Sie im Allgemeinen die Erreichung folgender Ziele durch die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA: Frage 5.2)					
	Wichtigkeit				Basis
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	
<b>eigene Zeitersparnis, Bürokratieabbau</b>	32%	57%	10%	1%	n = 497
<b>Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	29%	62%	9%	1%	n = 497
<b>Standortvorteil/Imageverbesserung der Verwaltung für Unternehmen</b>	22%	64%	14%	0%	n = 497
<b>Senkung der Verwaltungskosten für Unternehmen</b>	17%	56%	26%	1%	n = 497
<b>stärkere Unternehmensorientierung</b>	16%	66%	17%	1%	n = 497
<b>sonstige (optional):</b>	82%	9%	0%	9%	n = 11
n=497					

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-47 SBA: Frage 5.2 &gt; Grunddaten je Mitarbeiterposition

Wie wichtig erachten Sie im Allgemeinen die Erreichung folgender Ziele durch die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA: Frage 5.2 + 1.3, nach Mitarbeiterposition)						
	Wichtigkeit				Pos.	Basis
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig		
<b>stärkere Unternehmensorientierung</b>	12%	67%	19%	1%	LM	n = 203
	18%	65%	16%	1%	SB	n = 294
<b>Senkung der Verwaltungskosten für Unternehmen</b>	15%	60%	25%	0%	LM	n = 203
	18%	53%	27%	1%	SB	n = 294
<b>Standortvorteil / Imageverbesserung der Verwaltung für Unternehmen</b>	18%	67%	14%	0%	LM	n = 203
	24%	62%	14%	0%	SB	n = 294
<b>Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	30%	60%	9%	1%	LM	n = 203
	28%	63%	9%	0%	SB	n = 294
<b>eigene Zeitersparnis, Bürokratieabbau</b>	34%	56%	9%	0%	LM	n = 203
	31%	57%	11%	1%	SB	n = 294
<b>sonstige (optional):</b>	82%	9%	0%	9%	alle	n = 11
n=497						

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-48 SBA: Frage 5.2 &gt; Grunddaten Vergleich zu 2009

Wie wichtig erachten Sie im Allgemeinen die Erreichung folgender Ziele durch die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie? (SBA: Frage 5.2 + EG-DLR-Studie 2009, Mehrfachauswahl)				
	Studie	sehr wichtig / wichtig	weniger wichtig / unwichtig	Leitende Mitarbeiter
<b>stärkere Unternehmensorientierung</b>	2009	67%	32%	n = 265
	2010	82%	18%	n = 497
<b>Senkung der Verwaltungskosten für Unternehmen</b>	2009	58%	41%	n = 265
	2010	73%	27%	n = 497
<b>Standortvorteil/Imageverbesserung der Verwaltung für Unternehmen</b>	2009	67%	32%	n = 265
	2010	86%	14%	n = 497
<b>Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	2009	76%	23%	n = 265
	2010	91%	10%	n = 497
<b>eigene Zeitersparnis, Bürokratieabbau</b>	2009	67%	34%	n = 265
	2010	89%	11%	n = 497

Quelle: eigene Erhebung 2010 und HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH (2009: 51)

## Anlage-49 SBA: Frage 5.3 &gt; Grunddaten Vergleich zu 2009

	vorliegende Studie 2010		EG-DLR-Studie 2009	
	Gesamt	Prozent	Gesamt	Prozent
<b>mangelnde Mitarbeitermotivation</b>	152	46%	56	26%
<b>unzureichendes Projektmanagement</b>	125	38%	32	15%
<b>mangelnde Informationen zur Umsetzungsplanung durch die Landesverwaltung</b>	123	38%	125	58%
<b>mangelnde Verantwortlichkeiten</b>	120	37%	54	25%
<b>fehlende Unterstützung durch politische Führung</b>	118	36%	39	18%
<b>Die Umsetzung der Richtlinie ist bei uns kein prioritäres Vorhaben.</b>	101	31%	101	47%
<b>mangelnde Unterstützung der Führungskräfte</b>	87	27%	34	16%
<b>Sonstiges:</b>	23	7%	26	12%
<b>Ich sehe keine Probleme und Hindernisse. (Exklusivantwort)</b>	65	13%	50	19%
<b>k.A. (Exklusivantwort)</b>	105	21%	--	--
Basis (alle)	n = 497		n = 265	
Basis ohne Exklusivantworten	n = 327		n = 215	

Quelle: eigene Erhebung 2010 und HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH (2009: 37)

## Anlage-50 SBA: Anschreiben der Mitarbeiterinformation (Vorlage)

Vorlage für die Hausmitteilung

MITARBEITERINFO+++MITARBEITERINFO+++MITARBEITERINFO+++MITARBEITERINFO

**Stadt XXXXX optimiert Dienstleistungsangebot mit Ihrer Unterstützung**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), der Hochschule Harz sowie 8 weiteren Städten mit rund 80.000 bis 150.000 Einwohnern will die Wirtschaftsförderung feststellen, wie wirtschaftsbezogene Dienstleistungen von den Unternehmen aber auch von der Verwaltung selbst wahrgenommen werden.

Hierzu werden sowohl die Unternehmen wie auch Kolleginnen und Kollegen der Verwaltung vom XX.09.2010 bis zum XX.10.2010 befragt, die in ihrem Sachgebiet wirtschaftsbezogene Dienstleistungen erbringen. Die Befragung erfolgt per Internefragebogen und wird durch die Hochschule Harz anonym im Rahmen eines Dissertationsvorhabens ausgewertet.

Der Vergleich zwischen dem Ergebnis der Unternehmensbefragung (Fremdbild) und der Verwaltungsbefragung (Selbstbild) verspricht ein interessantes Ergebnis, umso mehr, weil diese Befragungen im Herbst 2010 insgesamt in 8 Städten durchgeführt werden.

Die Befragungsergebnisse bieten die Chance, sowohl Best-Practice-Beispiele zu ermitteln, als auch Defizite in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltung/Wirtschaftsförderung fest- und möglicherweise abzustellen.

Die Wirtschaftsförderung bittet Sie, an der Verwaltungsbefragung teilzunehmen. Hierzu werden Sie per E-Mail am XX. September 2010 eingeladen.

Mit freundlichen Grüßen

**Weitere Informationen:**  
Unter [www.standortstudien.de/verwaltung](http://www.standortstudien.de/verwaltung) finden Sie weitere Informationen zur Befragung.

**Für Rückfragen:**  
Hochschule Harz: Herr Dipl.-Verwaltungsinformatiker (FH) André Göbel,  
E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. (03943) 659-434,  
KGSt: Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. (0234) 890 3545  
Wirtschaftsförderung, Frau/Herr **Ansprechpartner**

MITARBEITERINFO+++MITARBEITERINFO+++MITARBEITERINFO+++MITARBEITERINFO

Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-51 SBA: Anschreiben Mitarbeiterinformation (Beispiel Esslingen)

**Stadt Esslingen am Neckar optimiert Dienstleistungsangebot mit Ihrer Unterstützung**

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), der Hochschule Harz sowie neben Esslingen am Neckar den Städten Kaiserslautern, Rhine, Schwern, Siegen, Witten, Worms und Würzburg, alle rund 80.000 bis 150.000 Einwohner, will die Wirtschaftsförderung feststellen, wie wirtschaftsbezogene Dienstleistungen von den Unternehmen, aber auch von der Verwaltung selbst wahrgenommen werden.

Dazu werden vom 29. September 2010 bis zum 27. Oktober 2010 sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung befragt, die in ihrem Bereich wirtschaftsbezogene Dienstleistungen erbringen. Die Befragung erfolgt per Internefragebogen und wird durch die Hochschule Harz anonym im Rahmen eines Dissertationsvorhabens ausgewertet.

Der Vergleich zwischen dem Ergebnis der Unternehmensbefragung (Fremdbild) und der Verwaltungsbefragung (Selbstbild) verspricht ein interessantes Ergebnis, umso mehr, weil diese Befragungen im Herbst 2010 insgesamt in 8 Städten durchgeführt werden.

Die Befragungsergebnisse bieten die Chance, sowohl Best-Practice-Beispiele zu ermitteln, als auch Defizite in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltung / Wirtschaftsförderung fest- und möglicherweise abzustellen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie zahlreich an der Verwaltungsbefragung teilnehmen. Hierzu werden Sie von der Hochschule Harz am 29. September 2010 per E-Mail eingeladen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Jürgen Zieger  
Oberbürgermeister

**Weitere Informationen:**  
Unter [www.standortstudien.de/verwaltung](http://www.standortstudien.de/verwaltung) finden Sie weitere Informationen zur Befragung.

**Für Rückfragen:**  
Hochschule Harz: Herr Dipl.-Verwaltungsinformatiker (FH) André Göbel,  
E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. (03943) 659-434  
KGSt: Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. (0234) 890 3545  
Referat Wirtschaftsförderung: Herr Stephan Reichstein

Quelle: ZIEGER (2010)

## Anlage-52 SBA: E-Mail Einladungsschreiben (Beispiel Worms)

**Mitarbeiterinformation**  
im Auftrag der Stadt Worms

z.H. #\_u\_title# #\_u\_firstname# #\_u\_name#

#\_u\_anrede# #\_u\_herrfrau# #\_u\_title# #\_u\_name#,

im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), der Hochschule Harz sowie 8 weiteren Städten mit rund 80.000 bis 150.000 Einwohnern wollen wir feststellen, wie wirtschaftsbezogene Dienstleistungen von den Unternehmen aber auch von der Verwaltung selbst wahrgenommen werden.

Hierzu werden sowohl die Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung vom 29.09.2010 bis zum 27.10.2010 befragt, die in ihrem Sachgebiet wirtschaftsbezogene Dienstleistungen erbringen. Die Befragung erfolgt per Internetfragebogen und wird durch die Hochschule Harz anonym im Rahmen eines Dissertationsvorhabens ausgewertet.

Der Vergleich zwischen dem Ergebnis der Unternehmensbefragung (Fremdbild) und der Verwaltungsbefragung (Selbstbild) verspricht ein interessantes Ergebnis, umso mehr, weil diese Befragungen im Herbst 2010 insgesamt in 8 Städten durchgeführt werden.

Die Befragungsergebnisse bieten die Chance, sowohl Best-Practice-Beispiele zu ermitteln, als auch Defizite in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltung/ Wirtschaftsförderung fest- und möglicherweise abzustellen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie zahlreich an der Verwaltungsbefragung teilnehmen. **Hierzu werden Sie von der Hochschule Harz am 29.09.2010 per E-Mail eingeladen.**

Mit freundlichen Grüßen

Michael Kissel  
Oberbürgermeister

**Weitere Informationen**

Die Auswertung der Befragung erfolgt **vollständig anonym** durch die Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember nach den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter [www.standortstudien.de/verwaltung](http://www.standortstudien.de/verwaltung)

**Kontakt**

**Hochschule Harz:**  
Herr André Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)**  
Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. 0234 / 890-3545

Klicken Sie [hier](#), wenn Sie keine weiteren Informationen zu dieser Befragung der Stadt #\_u\_stadt# erhalten möchten!

Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-53 SBA: E-Mail Linkversand (Beispiel Kaiserslautern)

**Mitarbeiterinformation**  
im Auftrag der Stadt #\_u\_stadt#

z.H. #\_u\_title# #\_u\_firstname# #\_u\_name#

#\_u\_anrede# #\_u\_herrfrau# #\_u\_title# #\_u\_name#,

wie Sie bereits mit der Bekanntgabe vom 21.09.2010 erfahren haben, führt die Stadt #\_u\_stadt# im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), der Hochschule Harz sowie sieben weiteren Städten eine Untersuchung wirtschaftsbezogener Dienstleistungen durch.

Hierzu werden sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung befragt, die in ihrem Bereich wirtschaftsbezogene Dienstleistungen oder andere hoheitliche Leistungen mit Unternehmensbezug erbringen. Wir möchten Sie mit dieser Nachricht einladen, **bis zum 26.10.2010** an der **anonymen** Befragung teilzunehmen. **Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie circa 7 Minuten.**

Zum **Aufruf des Fragebogens** gelangen Sie über den folgenden Link:

[#code\\_complete#](#)

Der Vergleich zwischen dem Ergebnis der Unternehmensbefragung (Fremdbild) und der Verwaltungsbefragung (Selbstbild) verspricht ein interessantes Ergebnis, umso mehr, weil diese Befragungen im Herbst 2010 insgesamt in 8 Städten durchgeführt werden.

Die Befragungsergebnisse bieten die Chance, sowohl Best-Practice-Beispiele zu ermitteln, als auch Defizite in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltung / Wirtschaftsförderung fest- und möglicherweise abzustellen.

Hierfür bittet Oberbürgermeister Dr. Klaus Weichel um Ihre Unterstützung: *"Für die Qualität der Studie ist eine hohe Rücklaufquote von großer Bedeutung. Ich lege daher größten Wert darauf, dass sich sämtliche involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Kaiserslautern an der Online-Erhebung beteiligen."*

**Weitere Informationen**

Die Auswertung der Befragung erfolgt **vollständig anonym** durch die Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember nach den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter [www.standortstudien.de/verwaltung](http://www.standortstudien.de/verwaltung)

**Kontakt**

**Hochschule Harz**  
Herr André Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)**  
Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. 0234 / 890-3545

**Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Stadt und Landkreis Kaiserslautern**  
Herr Matthias Vogelgesang, E-Mail: [matthias.vogelgesang.wfk@kaiserslautern.de](mailto:matthias.vogelgesang.wfk@kaiserslautern.de), Tel. 0631 / 37124-1819

Klicken Sie [hier](#), wenn Sie keine weiteren Informationen zu dieser Befragung der Stadt #\_u\_stadt# erhalten möchten!

Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-54 SBA: E-Mail 1. Reminder (Beispiel Rheine)

Firefox - Einladung zur Mitarbeiterbefragung

file:///C:/Users/m1343/Documents/HS-Harz/promotion/Promotion UOS/Diss/Anlagen/SBA-Anschreiben/3\_Reminder 1 Verwaltung/Rheine\_Re

**Mitarbeiterinformation**  
im Auftrag der Stadt #u\_stadt#

z.H. #u\_title# #u\_firstname# #u\_name#

#u\_anrede# #u\_herrfrau# #u\_title# #u\_name#,

bereits seit 14 Tagen führt die Stadt #u\_stadt# eine Befragung im Rahmen eines KGSt Vergleichsringes mit sieben weiteren Städten sowie mit Unterstützung der Hochschule Harz durch.

Inzwischen haben sich XX % der Kolleginnen und Kollegen an dieser Befragung beteiligt. Um die Belange möglichst aller betroffenen Bereiche innerhalb der Stadtverwaltung berücksichtigen zu können, möchte ich Sie mit dieser Erinnerung herzlich einladen, sich an der Befragung zu beteiligen oder Ihre ggf. begonnene Befragung abzuschließen. Hierzu haben Sie **noch bis zum 25.10.2010** die Möglichkeit. **Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie ca. 7 Minuten.**

Zum **Aufruf des Fragebogens** gelangen Sie über den folgenden Link:

[#code\\_complete#](#)

Die Befragungsergebnisse bieten die Chance, sowohl Best-Practice-Beispiele zu ermitteln, als auch Verbesserungsmöglichkeiten in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltung / Wirtschaftsförderung zu erarbeiten.

Ich würde mich freuen, wenn Sie weiterhin zahlreich an der Verwaltungsbefragung teilnehmen.

Mit freundlichen Grüßen

Jan Kuhlmann  
1. Beigeordneter

**Weitere Informationen**

Die Auswertung der Befragung erfolgt **vollständig anonym** durch die Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember nach den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter [www.standortstudien.de/verwaltung](http://www.standortstudien.de/verwaltung)

**Kontakt**

**Hochschule Harz**  
Herr André Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)**  
Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. 0234 / 890-3545

**EWG Rheine:**  
Frau Bettina Thelen-Reloe, E-Mail: [bettina.thelen-reloe@ewg-rheine.de](mailto:bettina.thelen-reloe@ewg-rheine.de), Tel. 05971 / 80066-35

Klicken Sie [hier](#), wenn Sie keine weiteren Informationen zu dieser Befragung der Stadt #u\_stadt# erhalten möchten!

Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-55 SBA: E-Mail 2. Reminder, Hinweis auf Befragungsende (Beispiel Würzburg)

Firefox - Einladung zur Mitarbeiterbefragung

file:///C:/Users/m1343/Documents/HS-Harz/promotion/Promotion UOS/Diss/Anlagen/SBA-Anschreiben/4\_Reminder 2 Verwaltung/Würzburg

**Mitarbeiterinformation**  
im Auftrag der Stadt #u\_stadt#

z.H. #u\_title# #u\_firstname# #u\_name#

#u\_anrede# #u\_herrfrau# #u\_title# #u\_name#,

inzwischen haben sich 41% der angeschriebenen Kolleginnen und Kollegen an der **Befragung** beteiligt, wofür wir uns sehr herzlich bedanken. Die Befragung steht **nur noch 1 Woche** zur Verfügung! Sollten Sie bisher technische Probleme bei Frage 4.1 gehabt haben, können Sie diese nun überspringen.

Wir würden uns freuen, wenn wir die Aussagekraft der Befragung noch weiter steigern können, um alle Bereiche innerhalb der Stadtverwaltung ausreichend zu berücksichtigen. Daher möchten wir Sie hiermit abschließend einladen, sich noch bis zum 25.10.2010 an der Befragung zu beteiligen oder Ihre ggf. begonnene Befragung abzuschließen. **Für die Beantwortung der Fragen benötigen Sie ca. 7 Minuten.**

Zum **Aufruf des Fragebogens** gelangen Sie über den folgenden Link:

[#code\\_complete#](#)

Als Personalreferent bittet Sie Herr Schuchardt auch im Namen des Oberbürgermeisters Herrn Georg Rosenthal um Ihre Unterstützung: *"Für die Qualität der Studie ist eine hohe Rücklaufquote von großer Bedeutung. Ich bitte daher, dass sich sämtliche involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung #u\_stadt# an der Online-Erhebung beteiligen."*

**Weitere Informationen**

Die Auswertung der Befragung erfolgt **vollständig anonym** durch die Hochschule Harz (FH) unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember nach den Richtlinien des Bundesdatenschutzgesetzes. Weitere Informationen erhalten Sie auch unter [www.standortstudien.de/verwaltung](http://www.standortstudien.de/verwaltung)

**Kontakt**

**Hochschule Harz**  
Herr André Göbel, E-Mail: [agoebel@hs-harz.de](mailto:agoebel@hs-harz.de), Tel. 03943 / 659-434

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)**  
Herr Roland Fischer, E-Mail: [roland.fischer@kgst.de](mailto:roland.fischer@kgst.de), Tel. 0234 / 890-3545

**Eigenbetrieb Congress Tourismus Wirtschaft**  
Herr Klaus Walthen, E-Mail: [klaus.walthen@stadt.wuerzburg.de](mailto:klaus.walthen@stadt.wuerzburg.de), Tel. 0931 / 37-2319

Klicken Sie [hier](#), wenn Sie keine weiteren Informationen zu dieser Befragung der Stadt #u\_stadt# erhalten möchten!

Quelle: eigene Darstellung 2010

## Anlage-56 FBA: Interview-Codes der der telefonischen Nachbefragung

Aussage im Kontext ...													
Ifd.Nr.	Verwaltung	Wirtschaftsförderung	Servicekriterien	Kontakt	"Kummerkasten"	StO-Bedeutung	...fördernd	...beeinträchtigend	StO-Verlagerung	StO-Anforderung (künftig)	sonstiges	Seite im Transkriptionsbuch	Code
1	x		x									1	Interview_Code-Nr. 1.1; AnKi (1012061300)
2	x	x	x				x					3	Interview_Code-Nr. 1.1; AnKi (1012061300)
3		x								x		3	Interview_Code-Nr. 1.1; AnKi (1012061300)
4	x	x					x					4	Interview_Code-Nr. 1.1; AnKi (1012061300)
5	x		x							x		5	Interview_Code-Nr. 3.2; PaSt (1012061650)
6		x								x		5	Interview_Code-Nr. 3.2; PaSt (1012061650)
7	x		x							x		5	Interview_Code-Nr. 3.2; PaSt (1012061650)
8	x	x				x				x		7	Interview_Code-Nr. 3.2; PaSt (1012061650)
9	x	x		x								7	Interview_Code-Nr. 3.2; PaSt (1012061650)
10		x	x	x						x		7	Interview_Code-Nr. 3.2; PaSt (1012061650)
11	x			x								10	Interview_Code-Nr. 5.3; NaRe (1012061713)
12	x		x									10	Interview_Code-Nr. 5.3; NaRe (1012061713)
13		x								x		10	Interview_Code-Nr. 5.3; NaRe (1012061713)
14		x								x		12	Interview_Code-Nr. 2.4; SaJa (1012071630)
15	x		x									15	Interview_Code-Nr. 2.5; SaJa (1012071500)
16	x									x		15	Interview_Code-Nr. 2.5; SaJa (1012071500)
17	x		x									17	Interview_Code-Nr. 2.5; SaJa (1012071500)
18	x	x	x		x					x		17	Interview_Code-Nr. 2.5; SaJa (1012071500)
19	x			x								17	Interview_Code-Nr. 2.5; SaJa (1012071500)
20	x			x								19	Interview_Code-Nr. 5.11; SaJa (1012071545)
21	x		x									19	Interview_Code-Nr. 5.6; SaJa (1012071545)
22	x		x				x					21	Interview_Code-Nr. 5.6; SaJa (1012071545)
23	x			x								27	Interview_Code-Nr. 6.8; SaJa (1012071600)
24	x		x					x				27	Interview_Code-Nr. 6.8; SaJa (1012071600)
25	x		x									27	Interview_Code-Nr. 6.8; SaJa (1012071600)
26	x									x		28	Interview_Code-Nr. 6.8; SaJa (1012071600)
27	x	x	x							x		29	Interview_Code-Nr. 6.8; SaJa (1012071600)
28	x	x		x								31	Interview_Code-Nr. 1.9; AnKi (1012101100)
29	x		x			x						31	Interview_Code-Nr. 1.9; AnKi (1012101100)
30		x			x							32	Interview_Code-Nr. 1.9; AnKi (1012101100)
31		x			x							32	Interview_Code-Nr. 1.9; AnKi (1012101100)
32	x			x								35	Interview_Code-Nr. 1.10; AnKi (1012081350)
33	x			x								35	Interview_Code-Nr. 1.10; AnKi (1012081350)
34	x		x									35-36	Interview_Code-Nr. 1.10; AnKi (1012081350)
35		x			x							36	Interview_Code-Nr. 1.10; AnKi (1012081350)
36	x	x								x	x	37	Interview_Code-Nr. 1.10; AnKi (1012081350)
37	x						x					38	Interview_Code-Nr. 1.10; AnKi (1012081350)
38		x		x								40	Interview_Code-Nr. 5.11; AnKi (1012081300)
39	x		x									40	Interview_Code-Nr. 5.11; AnKi (1012081300)
40	x					x						40	Interview_Code-Nr. 5.11; AnKi (1012081300)
41		x								x		41	Interview_Code-Nr. 5.11; AnKi (1012081300)
42		x								x		42	Interview_Code-Nr. 5.11; AnKi (1012081300)
43	x			x				x				44	Interview_Code-Nr. 6.12; AnKi (1012081230)
44	x		x									45	Interview_Code-Nr. 6.12; AnKi (1012081230)
45	x			x								45	Interview_Code-Nr. 6.12; AnKi (1012081230)



46	x		x						45	Interview_Code-Nr. 6.12; AnKi (1012081230)
47	x							x	45	Interview_Code-Nr. 6.12; AnKi (1012081230)
48	x	x	x		x				46	Interview_Code-Nr. 6.12; AnKi (1012081230)
49	x		x				x		52	Interview_Code-Nr. 7.14; AnKi (1012081400)
50	x	x			x	x			53	Interview_Code-Nr. 7.14; AnKi (1012081400)
51	x		x						55	Interview_Code-Nr. 2.15; SaJa (1012090930)
52	x	x			x				55	Interview_Code-Nr. 2.15; SaJa (1012090930)
53	x			x				x	59	Interview_Code-Nr. 1.16; NaRe (1012100800)
54	x		x				x		60	Interview_Code-Nr. 1.16; NaRe (1012100800)
55	x							x	63	Interview_Code-Nr. 4.17; NaRe (1012100803)
56	x			x					67	Interview_Code-Nr. 4.18; NaRe (1012101000)
57	x			x				x	67	Interview_Code-Nr. 4.18; NaRe (1012101000)
58	x		x						68	Interview_Code-Nr. 4.18; NaRe (1012101000)
59		x			x	x			68	Interview_Code-Nr. 4.18; NaRe (1012101000)
60	x				x				68	Interview_Code-Nr. 4.18; NaRe (1012101000)
61		x			x				70	Interview_Code-Nr. 4.18; NaRe (1012101000)
62		x			x		x		72	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
63	x		x						73	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
64	x			x					73	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
65	x	x			x				73	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
66	x			x		x	x	x	75	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
67		x			x		x	x	75	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
68	x		x	x				x	75	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
69	x	x			x		x	x	76	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
70	x		x	x				x	76	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
71	x			x				x	76	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
72	x			x				x	76	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
73		x			x			x	76	Interview_Code-Nr. 1.19; NaRe (1012100900)
74	x		x						83	Interview_Code-Nr. 8.20; NaRe (1012101100)
75	x			x					86	Interview_Code-Nr. 3.21; PaSt (1012131400)
76	x			x		x			91	Interview_Code-Nr. 5.22; PaSt (1012131700)
77		x			x				91	Interview_Code-Nr. 5.22; PaSt (1012131700)
78	x	x		x	x	x			91	Interview_Code-Nr. 5.22; PaSt (1012131700)
79		x	x		x				93	Interview_Code-Nr. 5.22; PaSt (1012131700)
80		x	x						93	Interview_Code-Nr. 5.22; PaSt (1012131700)
81	x	x	x			x		x	93	Interview_Code-Nr. 5.22; PaSt (1012131700)
82	x		x						96	Interview_Code-Nr. 5.23; PaSt (1012131530)
83		x				x		x	99	Interview_Code-Nr. 5.23; PaSt (1012131530)
84	x		x						102	Interview_Code-Nr. 6.24; PaSt (1012131330)
85	x		x						102	Interview_Code-Nr. 6.24; PaSt (1012131330)
86	x		x			x			103	Interview_Code-Nr. 6.24; PaSt (1012131330)
87	x	x				x	x		104	Interview_Code-Nr. 6.24; PaSt (1012131330)
88	x		x						106	Interview_Code-Nr. 6.25; PaSt (1012131430)
89	x			x					117	Interview_Code-Nr. 7.27; SaJa (1012131000)
90	x	x	x						117	Interview_Code-Nr. 7.27; SaJa (1012131000)
91	x	x	x						119	Interview_Code-Nr. 7.27; SaJa (1012131000)
92	x		x						121	Interview_Code-Nr. 3.28; SaJa (1012140900)
93		x	x	x			x	x	121	Interview_Code-Nr. 3.28; SaJa (1012140900)
94	x					x		x	123	Interview_Code-Nr. 3.28; SaJa (1012140900)
95	x								125	Interview_Code-Nr. 5.29; SaJa (1012140930)
96	x		x						129	Interview_Code-Nr. 5.30; SaJa (1012141630)
97		x			x	x	x		129	Interview_Code-Nr. 5.30; SaJa (1012141630)
98	x		x						133	Interview_Code-Nr. 6.31; AnKi (1012141350)
99	x			x					135	Interview_Code-Nr. 6.31; AnKi (1012141350)
100	x		x						136	Interview_Code-Nr. 7.32; AnKi (1012141335)
101	x	x				x			137	Interview_Code-Nr. 7.32; AnKi (1012141335)
102	x	x				x			138	Interview_Code-Nr. 7.32; AnKi (1012141335)
103	x					x			139	Interview_Code-Nr. 8.33; SaJa (1012141500)
104	x		x						139	Interview_Code-Nr. 8.33; SaJa (1012141500)
105	x		x						143	Interview_Code-Nr. 8.34; SaJa (1012141530)

106	x		x		x				147	Interview_Code-Nr. 8.35; SaJa (1012141000)
107	x	x	x						147	Interview_Code-Nr. 8.35; SaJa (1012141000)
108	x		x						152	Interview_Code-Nr. 2.36; NaRe (1012151430)
109	x							x	158	Interview_Code-Nr. 3.37; NaRe (1012151230)
110		x		x					159	Interview_Code-Nr. 3.37; NaRe (1012151230)
111		x			x			x	161	Interview_Code-Nr. 3.37; NaRe (1012151230)
112	x		x		x				164	Interview_Code-Nr. 5.38; NaRe (1012151500)
113	x					x	x		164	Interview_Code-Nr. 5.38; NaRe (1012151500)
114	x		x				x	x	165	Interview_Code-Nr. 5.38; NaRe (1012151500)
115	x		x						165	Interview_Code-Nr. 5.38; NaRe (1012151500)
116	x	x	x		x	x			166	Interview_Code-Nr. 5.38; NaRe (1012151500)
117	x		x						170	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
118	x				x		x	x	170-171	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
119	x		x			x			171	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
120	x				x			x	171	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
121		x						x	172	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
122	x		x		x				174	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
123	x	x	x		x	x			174	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
124	x	x	x		x	x		x	174	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
125		x	x					x	175	Interview_Code-Nr. 4.39; NaRe (1012151300)
126	x		x						178	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
127	x		x						178	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
128	x		x						179	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
129	x		x						179	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
130		x	x		x			x	179	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
131		x	x		x			x	179	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
132	x		x		x				180	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
133	x	x	x		x	x			181	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
134	x		x					x	182	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
135	x		x					x	182	Interview_Code-Nr. 4.40; NaRe (1012151200)
136	x		x						185	Interview_Code-Nr. 1.41; PaSt (1012161515)
137	x				x				185	Interview_Code-Nr. 1.41; PaSt (1012161515)
138		x		x	x				186	Interview_Code-Nr. 1.41; PaSt (1012161515)
139		x			x		x		186	Interview_Code-Nr. 1.41; PaSt (1012161515)
140	x				x				187	Interview_Code-Nr. 1.41; PaSt (1012161515)
141	x		x					x	188	Interview_Code-Nr. 1.41; PaSt (1012161515)
142		x		x		x			191	Interview_Code-Nr. 1.42; PaSt (1012161615)
143		x	x		x				192	Interview_Code-Nr. 1.42; PaSt (1012161615)
144		x		x					195	Interview_Code-Nr. 2.43; PaSt (1012161030)
145		x	x			x		x	198	Interview_Code-Nr. 2.43; PaSt (1012161030)
146	x		x						200	Interview_Code-Nr. 3.44; PaSt (1012161100)
147	x		x						205	Interview_Code-Nr. 3.45; PaSt (1012160930)
148	x	x		x					205	Interview_Code-Nr. 3.45; PaSt (1012160930)
149	x			x					208	Interview_Code-Nr. 3.45; PaSt (1012160930)
150	x			x					210	Interview_Code-Nr. 6.46; PaSt (1012161400)
151	x		x					x	214	Interview_Code-Nr. 6.47; PaSt (1012161625)
152	x		x					x	214	Interview_Code-Nr. 6.47; PaSt (1012161625)
153	x	x	x					x	216	Interview_Code-Nr. 6.47; PaSt (1012161625)
154	x			x					218	Interview_Code-Nr. 7.48; PaSt (1012161300)
155	x		x					x	218	Interview_Code-Nr. 7.48; PaSt (1012161300)
156	x				x				218	Interview_Code-Nr. 7.48; PaSt (1012161300)
157		x		x					219	Interview_Code-Nr. 7.48; PaSt (1012161300)
158	x		x		x				221	Interview_Code-Nr. 7.48; PaSt (1012161300)
159	x		x			x		x	224	Interview_Code-Nr. 1.49; AnKi (1012171130)
160	x	x	x	x	x				224	Interview_Code-Nr. 1.49; AnKi (1012171130)
161	x	x		x	x			x	225	Interview_Code-Nr. 1.49; AnKi (1012171130)
162	x		x					x	226	Interview_Code-Nr. 1.49; AnKi (1012171130)
163	x		x						230	Interview_Code-Nr. 1.51; AnKi (1012170935)
164	x		x						231	Interview_Code-Nr. 1.51; AnKi (1012170935)
165	x	x			x			x	233	Interview_Code-Nr. 1.52; AnKi (1012171030)

166	x	x		x			234	Interview_Code-Nr. 1.52; AnKi (1012171030)
167	x		x			x	236	Interview_Code-Nr. 2.53; AnKi (1012170800)
168	x	x					237	Interview_Code-Nr. 2.53; AnKi (1012170800)
169	x	x	x	x		x	239	Interview_Code-Nr. 3.54; AnKi (1012171230)
170		x	x	x			239	Interview_Code-Nr. 3.54; AnKi (1012171230)
171	x	x	x	x		x	240	Interview_Code-Nr. 3.54; AnKi (1012171230)
172		x	x	x		x	240	Interview_Code-Nr. 3.54; AnKi (1012171230)
173	x		x				240	Interview_Code-Nr. 3.54; AnKi (1012171230)
174		x	x	x	x		241	Interview_Code-Nr. 3.54; AnKi (1012171230)
175	x			x		x	243	Interview_Code-Nr. 5.55; AnKi (1012171310)
176		x		x			243	Interview_Code-Nr. 5.55; AnKi (1012171310)
177	x				x	x	244	Interview_Code-Nr. 5.55; AnKi (1012171310)
178	x		x				246	Interview_Code-Nr. 4.56; AnKi (1012171150)
179	x	x			x	x	247	Interview_Code-Nr. 4.56; AnKi (1012171150)
180	x		x			x	251	Interview_Code-Nr. 8.57; AnKi (1012170930)
181	x		x				253	Interview_Code-Nr. 8.58; AnKi (1012171215)

Quelle: eigene Erhebung 2010

### Anlage-57 FBA: Transkribierte Ankerbeispiele der telefonischen Nachbefragung

lfd. Nr.	Ankerbeispiele (Direktzitate)
1	Schnelles Handeln und wenn Probleme im Ablauf gibt, das sie gleich da sind. Aber das, muss ich auch ganz klar sagen, ist so. Also ich bin voll zufrieden.
2	Vielleicht ein wenig schneller handeln. Das geht alles relativ schleppend. Was auf der anderen Seite aber auch verständlich ist, weil man das im Prinzip durch die Stadt, also sprich von der finanziellen Seite her, auch irgendwo mit den Parteien, die jetzt nicht zu einem gehören, absegnen muss. Und das dauert natürlich immer alles ewig. Also da wären schnelle innovative Lösungen sicherlich gefragt. Das ist jetzt bei uns konkret so: Wir überlegen halt in Richtung Erweiterung. Da brauchen wir neue Räumlichkeiten. Das geht sehr schleppend.
3	Ja, für neue Technologien sicher von der Bereitstellung von Büro-/ Laborflächen, wie auch immer, deutlich günstiger für junge Unternehmen auch zu sein. Denn ich muss sagen, wir zahlen hier halt einen recht hohen Mietzins - im Vergleich zu anderen Regionen.
4	Wenn man tatsächlich neue Firmen hier ansiedeln will, muss man in irgendeiner Weise dafür Sorge tragen, dass die Mieten nicht so hoch sind. Das sind bestimmte finanzielle Unterstützungen, finanzielle Anreiz für die Firmen - denn sonst wandern sie ab.
5	Meiner Meinung nach müsste eine Stadt bei einer Gewerbeanmeldung Infomaterial und Broschüren mitgeben. Es müsste alles als Unterlagen mitgegeben werden, was zu einer Gewerbeanmeldung gehört, wie Steuerberater, Gewerbeflächen oder alles was zu Unternehmensgründung gehört.
6	[Informationen dazu], wo man Fördermittel bekommt und welche Fördermittel man bekommt müssten einem gesagt werden. Welche Fördermöglichkeiten habe ich als Unternehmer eigentlich. Das ist von Kommune zu Kommune unterschiedlich, wie bei Gewerbesteuer etc.
7	Für eine unternehmerfreundliche Verwaltung müsste die Stadt jemanden selbst ins Unternehmen schicken. Und dort, gerade was die Stadt so angeht, die Geschäftsführung oder den Unternehmer mit relativ wenigen Worten vielleicht mit Lesematerial auszustatten, um zu sagen "Willkommen bei der Stadt STADTNAME" das wäre nicht schlecht, vor allem wenn man ein Arbeitgeber ist, der Mitarbeiter beschäftigt.
8	Ich weiß aus vergangenen Fällen, dass es so weit gekommen ist, dass sich ein alteingesessenes Unternehmen im Wettbewerb, so stark gegen die Stadt gestellt hat, dass die Stadt sich da hat beeinflussen lassen, um große Unternehmen gerade Firmen wie FIRMENNAME die hier auch Arbeitsplätze schaffen wollen, ich sag mal blockiert haben.
9	Die Stadt und die Wirtschaftsförderung sollen sich mit den Unternehmern richtig unterhalten, auch branchenmäßig.
10	Das jemand in die Betrieb geht und sich mit den Unternehmen auseinandersetzt. Wo gibt es Probleme. Es geht ja schon los, wenn Betriebe Mitarbeiter haben und in finanzielle Schwierigkeiten kommen steht er als Unternehmer allein da. Dass es dann die Möglichkeit gibt, über eine spezifische Person, das ist interessant für die Kleinbetriebe, der sich auskennt und weiß, hol dir rat oder mit dem setzt du dich zusammen. Damit man einen zentralen Punkt hat, wo es einen einzigen Ansprechpartner gibt oder eine einzige Abteilung.
11	Eigentlich sehr zufrieden, da wir einen guten Kontakt zum Bürgermeister haben.
12	Guter Kontakt, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit und Ansprechpartner, die sich gut kümmern wenn irgendwas ist.

13	Verbesserungen in der Außenwirkung, Außendarstellung um noch mehr Publikum in die Stadt zu holen. Was für uns alle wichtig ist.
14	Kommunikationsplattform zwischen Gleichgesinnten und fachübergreifenden Unternehmen, die vielleicht zwangsläufig keinen Kontakt miteinander haben. Und Hilfestellung, um Kunden zu akquirieren.
15	Dass Anliegen schnell behandelt werden soweit das geht. Abteilungsübergreifend, dass von A nach B weitergeleitet wird, möglichst schnell, kompetent und aus einer Hand.
16	Wie jeder Betrieb auch, man muss sehen dass man kostengünstig und effizient arbeitet. Nicht mehr aber auch nicht weniger erwarte ich auch von der Verwaltung.
17	Eine Stadtverwaltung ist ja ein riesen Apparat und oftmals schwer durchschaubar, sowohl für Bürger als auch für Unternehmen. Jeder hat eine gewisse Scheu, wenn er erstmals anruft bei der Zentrale und muss dann erst mal seine Geschichte erzählen.
18	Ähnlich wie es Bürgercenter für Bürger gibt, [...] soll die Wirtschaftsförderung oder das Amt für Wirtschaftsförderung die primäre Ansprechstelle für unternehmerische Anfragen aller Art sein. [...] Dass das der Ansprechpartner der Betriebe wäre [...]. Wenn man sich darauf fokussiert, würden sich intern mehr Wege ebnen. Oder ein einheitliche Ansprechpartner in der Stadtverwaltung für betriebliche Anliegen (.), wäre das schon ok.
19	Das funktioniert gut, mit wem auch immer. Da hat jeder ein offenes Ohr, da bin ich schon zufrieden. Aber bei uns ist es auch so, ich weiß eher an wen ich mich zu wenden habe.
20	Der Kontakt ist befriedigend, also nicht besonders schlecht oder besonders gut. Bei der Unterstützung kommt es im Zweifelsfall auf den Verwaltungsmitarbeiter an, das kann man nicht generell beurteilen. Die Wirtschaftsförderung bemüht sich schon und die Verantwortungsträger der Stadt auch, aber wenn man mit Unterabteilungen zu tun hat, ist es teilweise nicht so einfach.
21	Also eine schnelle Bearbeitung, bei Investitionen ist es wichtig, dass sie möglichst kooperativ ist. Das heißt, wenn die Vorschriften/ Gesetze und Regelungen, die die Beamten haben, zu eng auslegen, ist es hinderlich und wenn man da seinen Spielraum nutzt ist, es sehr vorteilhaft.
22	Wir haben bei Investitionen erlebt, dass sie uns da entgegen gekommen sind und dass sie uns Möglichkeiten aufgezeigt haben, wie man Sachen angeht. Das halte ich für wichtig, dass die Stadt hilft, auch wenn es um andere Behörden geht, zum Beispiel auf Kreisebene, Landesebene. Dass versucht wird, für die Unternehmen einen Weg zu finden.
23	Die Kontakte sind gut, die Leute sind auch sehr freundlich. Die Unterstützung ist gut, die Ergebnisse nicht immer oder häufig, aber die Unterstützung, wie ich sie kennen gelernt habe, ist erst mal positiv.
24	Es ist häufig passiert, dass Unternehmen versprochen gemacht werden, die nicht gehalten wurden. Das im Fortgang eines Verfahrens doch nicht alles gehalten wurde oder die Zeitabläufe einfach zu lang waren. Das ist für Unternehmen immer kritisch.
25	Das man kompetente Gesprächspartner hat, dass sie wissen, über was sie sprechen und dass sie dann auch diese Versprechungen auch dementsprechend einhalten können. Dass sie auch helfen zum Beispiel bei anderen Behörden oder sogar Behördengänge mit begleiten oder Termine organisieren.
26	„Kennen sie das Angebot des einheitlichen Ansprechpartners in ihrer Kommune?“ NEIN, aber das ist ja das, was ich mir wünschen würde. Ich kenne es zumindest nicht.
27	[Wir benötigen] den einheitlichen Ansprechpartner der mit den Firmen mitgeht und die auch begleitet.
28	[Sehr zufrieden], dass wir relativ enge Kontakte mit der Wirtschaftsförderung der Stadt haben und wir hier auch sehr initiativ in Richtung Weiterentwicklung des Industrie- und bzw. des Standortes Gewerbegebiet sind. Und da findet ein kontinuierlicher regelmäßiger Austausch statt. Also Kontakt: es gibt regelmäßige Treffen und dann auch zielführende Gespräche über die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes.
29	Sie muss für die Probleme, die wir haben ein offenes Ohr haben. Sie muss eben auch pro aktiv handeln, wenn wir Forderungen haben in Richtung Straßenführung oder Erschließung von einem Gewerbegebiet. Also da würde ich das als unternehmerfreundlich definieren. Allerdings sind da ja auch gesetzlich Rahmen vorgegeben, die, durch Landesbehörden oder Bundesbehörden, der Stadtverwaltung bestimmte Grenzen aufsetzt. Die Aktivitäten in bestimmte Grenzen verweist.
30	Ansprechpartner für uns ist natürlich der Wirtschaftsförderer. Der eben die Aufgaben in der Stadtverwaltung koordiniert, der auch die engen Drähte und Kontakte zur Stadtverwaltung hat.
31	Wir haben da einen engen Kontakt zum Wirtschaftsförderer hier im Gewerbegebiet, der sich auch hin und wieder aufgrund von Gesprächen hier direkt zeigt.
32	Das Punktuelle, wo wir Anbindungen haben, mit dem Kämmerer oder mit den beiden Bürgermeistern, da klappt das sehr, sehr gut. Aber der ganze Apparat ist natürlich schwerfällig in Gang zu setzen. Und das ist nicht immer so zufriedenstellend. [...] die Zusammenarbeit als solches ist wirklich verbesserungsfähig.
33	Weil der einzelne Mitarbeiter oder diejenigen, die ich anspreche, nicht die richtige Ansprechperson ist, bis der richtige Ansprechpartner gefunden ist, bis der die Anfrage bearbeitet - hängt natürlich auch von Ressourcen ab - Personal, Sachausstattung, Zeitrahmen, krankheitsbedingtes Fehlen, was da so ist: gibt es keine garantierte Vertretungsregelung oder Personen, die inkompetent sind. In der Privatwirtschaft ist das ja häufiger so, dass ein anderer Kollege das mit machen muss, was er kann, oder das mit abdecken muss. Das findet man bei der Stadtverwaltung nicht überall.
34	Zuverlässig, vertrauensvoll, kompetent. Das gemachte Zusagen eingehalten werden. Das sachliche

	Übernahmen oder Aufgabenbeteiligungen, die es gibt, dann nachher nicht in Frage gestellt werden. Dass man in Ausführungsstrichen nur das zugesagt bekommt, was nachher umsetzbar ist oder wird.
35	Die Zusammenarbeit mit [dem Wirtschaftsförderer] ist für alle Beteiligten sehr, sehr positiv. Bringt eine große Wertsteigerung in die Effektivität der Arbeit.
36	Aber die Verschuldung, die gerade eingegangen wird, muss man sich leisten können und wollen. Die Auflagen, die da sind, wachsen. Ich denke an Ganztageseschulen, und was da noch alles kommt - Sozialarbeit, in die Familien hinein, in die Sozialstruktur, wo die Gemeinde Aufgaben übernehmen muss, per Landes-/Bundes- oder EU-Gesetz. Aber kein Geld dafür bereitgestellt wird, zusätzlich. Hier kann man sich das nicht mehr leisten. Jetzt lebe ich hier im Südwesten von Baden-Württemberg, wo die Kommunen und die Landkreise noch relativ gut ausgestattet sind mit Geld. Wenn ich an Nordrhein-Westfalen denke oder an andere Bundesländer, da ist es ja eine Katastrophe wie die Gemeinden verschuldet sind.
37	Es gibt ein Programm: wo wollen wir in 20 Jahren stehen? Wo wollen wir hin? Wie geht der Weg dorthin? Man denkt also nicht mehr in der Länge der Legislaturperiode, sondern wie geht es mittelfristig weiter. Was wird aus dem Standort, was wird aus der Stadt? Und das kam, denk ich, sehr gut an. In privater Natur spricht man immer wieder drüber, dass so etwas in STADTNAME gibt. Auch von Leuten, die von außerhalb sind. Was ist denn das für ein Ding? Was wollt ihr denn da? Warum macht ihr euch da solange Gedanken? Ihr müsst doch erst mal die Probleme heute lösen. Nein, es ist auch wichtig über morgen nachzudenken. und allein, dass man drüber spricht, welche Punkte da aufgenommen wurden. Ich denke die Informationspolitik war bisher gut und kam auch sehr gut an.
38	Die Wirtschaftsförderung der Stadt ist deutlich am Aufholen und verbessert ihr Konzept der Zusammenarbeit. Sie gehen aktiv auf die Unternehmen hier in der Region zu. Nicht mehr so wie früher, dass man sich überlegen musste: Lohnt es sich jetzt da anzurufen und wofür sind die jetzt überhaupt zuständig? Sondern die machen jetzt wirklich vermehrt Eigenwerbung und kommen auf die Unternehmen zu, um denen zu helfen.
39	Unbürokratische, schnelle Hilfe.
40	Untergeordnet. Weil die Wirtschaftsförderung da eher in Vordergrund tritt oder aus welchem Grund? Ja würd ich schon sagen. STADTNAME ist einfach als Wirtschaftsstandort, als Industrieregion- hat eine gute Infrastruktur. Insofern ist es mehr die gesamte Infrastruktur, die uns hier hält, und die Verbundenheit mit der Region, als jetzt die Art und Weise der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung.
41	Gewerbesteuersatz senken. Engere Zusammenarbeit, auch mit der Hochschule auf der Seite, mehr unterstützen. Die vorhandenen alten Gewerbeflächen, die brach liegen, wieder bei der Restaurierung stärker unterstützen. Und dann natürlich auch dann für große Unternehmen neue Gewerbeflächen schaffen.
42	Die Zusammenarbeit vielleicht auch praktisch mit Uni und Unternehmen kann noch verbessert werden. Aber grundsätzlich halte ich es schon als Vorteil in einer Universitätsstadt ansässig zu sein.
43	Auslegungssachen zwischen Planern. Planer untereinander haben immer bestimmte Vorstellungen. Das kann man also verbal jetzt schwierig erläutern. Also da gibt es oft andere Auffassungen. Und was es da gibt: also wir haben in STADTNAME keine durchgehend ausgereifte Stadtplanung. Also wir können jetzt nicht zurückgreifen auf ausgereifte Planungen, über die man dann nicht mehr diskutieren muss, sondern die ausgeplant sind. Sondern es gibt hier sehr viele Fallentscheidungen. Und da vertreten wir oft eine andere Auffassung als die planenden Behörden.
44	Einmal die Bearbeitungszeit von Anträgen- das ist das Allerwichtigste. Und die Erreichbarkeit, lässt meiner Meinung nach auch zu wünschen übrig.
45	Die Stadtverwaltung STADTNAME hat also für ihre einzelnen Sachbearbeiter eingeführt: ein Anrufbeantwortersystem. Sie können dort anrufen. Und jeder vierte Anruf, da erreichen sie dann jemanden. Die anderen drei Anrufe haben sie dann einen Anrufbeantworter dran, wo sich dann ein nettes Fräulein entschuldigt dafür, dass der Sachbearbeiter gerade nicht zugegen ist. Dass sie den Anruf aber entgegennimmt und zurückruft. Wenn sie viel Glück haben passiert das auch.
46	Wenn die eben auch motiviert und engagiert bei der Sache sind. Genau. Wenn ich bei den Mitarbeiter von der Anzahl her, von der Kapazität her Probleme habe, dann muss ich halt die verbleibenden Mitarbeiter - so halten wir das - entsprechend für mehr Leistung motivieren. Und das scheint mir dort zu fehlen.
47	In der freien Wirtschaft hat man doch andere Möglichkeiten die Mitarbeiter zu motivieren. Das ist in der Verwaltung nicht ganz so einfach. Es gibt also Besitzstände, die sich die einzelnen Mitarbeiter dort erarbeitet haben. Und davon tritt man nicht gerne zurück. Dazu brauche ich eine Motivation, um das zu kompensieren.
48	Dass Bauverwaltung und Wirtschaftsförderung enger zusammenarbeiten. Und dass es eine Ansprechstation gibt, die alle Strukturen kennt und den Ersuchenden in die richtigen Strukturen einweist und vor allem auch mit den richtigen Personen bekannt macht. Das ist ganz wichtig.
49	Ich kann ja höchstens mal jemanden, also einen meiner Mandanten, zur Stadt hinschicken und da ist dieser gemeinsame Ansprechpartner natürlich, wenn er mal gebraucht wird, ist das bestimmt eine tolle Sache. Wenn er denn auch da ist. Aber davon gehe ich aus.
50	Und das finde ich sehr gut, dass man da ein paar Jahre im Voraus plant, bevor das eine Gebiet wirklich voll ist. Und man hat keine Grundstücke mehr. Also das man da immer auf Vorrat oder auch man einen Plan hat, der so 10,20 Jahre in die Zukunft reicht.

51	Eine Unternehmerfreundliche Verwaltung macht aus, sehr kurze Wege für viele Themen eines Ansprechpartners. Man sollte nicht über eine Zentrale verbunden werden. Die Verwaltung sollte einen Ansprechpartner für Unternehmen haben (das können aber auch zwei oder drei sein), diese kümmern sich dann umfassend um die Probleme und Belange der Unternehmen. Das wäre sehr gut.
52	Ich sehe einen Unterschied zwischen Wirtschaftsförderung und der Stadt STADTNAME, bin persönlich der Meinung, dass die Stadt STADTNAME zur Ansiedelung von Unternehmen vielleicht einiges mehr tut als die Wirtschaftsförderung. Die Wirtschaftsförderung profitiert auch viel von den Aktionen der Stadt. Ich glaube, dass die Verantwortlichen der Stadt mehr tun, um Unternehmen/ Großunternehmen am Standort zu halten oder an den Standort zu holen. Sei es über die persönlichen Kontakte, die die Verantwortlichen haben.
53	Also grundsätzlich hat sich die Bürgernähe in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gesteigert. Nach wie vor ist es aber eine Obrigkeit, die letztendlich selbstherrlich entscheidet und auf die Belange speziell von kleineren Dienstleistern oder Handwerkern, wie wir es sind, wenig eingeht.
54	Der Vorteil ist, ich sag jetzt mal einfach, bei den kleineren Gemeinden da geht das relativ rasch, da das in Einzelverantwortung liegt vom einzelnen Mitarbeiter. Wenn's größer wird, wie z.B. in STADTNAME, da suchen sie teilweise ewig, bis sie dann wirklich irgendwo dran sind, wo's hilft.
55	Knöllchenjagd auf handwerkliche Betriebe ist extrem ausgeprägt. Diese Standortbeeinträchtigung finden wir in keiner Nachbar- oder überregionalen Kommune vergleichbar wieder.
56	Eine Gesamtnote für ein Gebilde, was aus verschiedenen Abteilungen und verschiedenen Bereichen besteht. Nach meinen Erfahrungen sind diese Abteilungen sehr unterschiedlich. Wenn ich eine Zwischenzensur geben müsste, dann wäre das eine 2 bis 3. Aber die Spannweite ist sehr groß.
57	Das waren Investitions- und Bauvorhaben. Wo man dann schon zum Teil einen sehr langen Atem braucht bei den Projekte die man dann umsetzen will und die ganzen Auflagen und Nachfragen und Bearbeitungszeiten.
58	Dass die Sachen zügig bearbeitet werden, gründlich bearbeitet werden. Das Vorhaben auch wirklich unterstützt werden. Die ja dann auch Arbeitsplätze schaffen und nicht irgendwie aufgrund von bürokratischen Vorgaben noch in die Länge gezogen werden oder verkompliziert werden
59	Nutzen Sie denn die Angebote der Wirtschaftsförderung? [Wir nutzten die Angebote der Wirtschaftsförderung bisher] immer dann, wenn es Probleme mit entsprechenden Verwaltungsbereichen gab. Dann haben wir Termine gemacht um die Probleme, die bestehen, auszuräumen.
60	Es ist nicht so, dass wir dann die Entscheidung treffen, in eine andere Stadt zu ziehen, wenn die Verwaltung nicht so gut ist. Sondern dann ist es eher so, dass wir gar nichts machen.
61	Zentrales Thema für uns und für viele andere wird in Zukunft sein, genügend Arbeitskräfte zu kriegen. Und da wird es nicht nur ausreichen die jungen Menschen hier in der Stadt zu halten sondern, es wird notwendig sein, auch Menschen aus anderen Regionen für STADTNAME zu gewinnen.
62	So kenne ich es auch von anderen Gemeinden, die versuchen über die Wirtschaftsförderung Kontakte herzustellen zu anderen Umlandgemeinden, wo dann die Unternehmer sich präsentieren können bzw. danach durchaus Geschäfte machen können. Da tut sich in STADTNAME gar nichts.
63	Pragmatische, kurzfristige, schnelle Entscheidungen.
64	Die sind bemüht, sie bringen wirklich Leistungen und sind auch pragmatisch und schnell. Also die Zusammenarbeit mit dem Bauamt im STADTNAME ist besser als mit den meisten anderen Bauämtern.
65	Man erwartet ganz einfach auch Informationen über das, was sich in STADTNAME so im vielleicht Zwei-, Drei- Jahresplan abspielen wird.
66	Ein großer australischer Papierhersteller wollte nach STADTNAME. Da hat man es also nur geschafft ihn bis zum Sachbearbeiter der (...) vorstellig werden zu lassen. Der Australier hat dann gesagt, wir gehen woanders hin. [...] Ich habe es dann geschafft, nach langem hin und her, einen Termin beim Oberbürgermeister zu bekommen und er hat dann gesagt, er hat kein Interesse an der Sache und damit war das Thema erledigt. Wir haben dann im Osten gebaut.
67	Das einzige Industriegelände, das die Stadtverwaltung noch zur Verfügung hat, war damals nicht aufbereitet zum Verkauf. Das war vor über zehn Jahren und das war es heute ebenfalls noch nicht.
68	Das heißt die Stadt lernt nicht aus Ihren Fehlern, bereitet sich nicht vor, auf das was kommt und sie ist nicht in der Lage zu beurteilen, wie die Wirtschaft tickt. Also wie die Entscheidungsträger in der Wirtschaft entscheiden müssen und das viele Entscheidungen innerhalb einer bestimmten Frist ablaufen müssen. Sie sind also nicht vorbereitet.
69	Also die Stadt STADTNAME macht keine zukunftssträchtigen Hausaufgaben. Sie lernt nicht aus Ihren Fehlern und hat sehr oft Stellen besetzt mit Leuten, die die Wirtschaft nicht kennen, die nicht wissen wie die Wirtschaft funktioniert.
70	Es werden Termine mit Unternehmern vereinbart, mit großen Unternehmern, die viele Arbeitsplätze haben und dann erfährt man im Gespräch im Amt plötzlich: "Ach es tut mir schrecklich leid, der Amtsleiter ist im Urlaub." Man schickt dann einen Sachbearbeiter und der Sachbearbeiter sagt dann: "Ja es tut mir leid, der Kollege ist nicht da und ich habe keine Entscheidungskompetenzen." Das kann nicht sein.
71	Zum Einen sehe ich da ein personelles Problem. Ich habe es selbst oft erlebt, bei diversen Sitzungen. Da haben Sie eine Sitzung mit 20 Leuten, der eine Amtsleiter kommt zwei Stunden zu spät, kommt im Jog-

	ginganzug zur Sitzung: "Och tut mir leid, ich hab´s vergessen." Das kann nicht sein. Das sind so die Schwächen, die Führungsschwächen, wo es in STADTNAME hapert.
72	Es werden oftmals Personalentscheidungen getroffen, nicht weil die Leute gut sind, sondern weil sie die entsprechenden Beziehungen haben. Das ist sehr häufig so. Wir haben Leute an Stellen sitzen, wo sie einfach nicht geeignet sind. Das ist sehr häufig so.
73	Sie bräuchte ein Gesamtkonzept, ein Marketingkonzept. Sie bräuchte z.B. eine richtige Institution "Marketing", die alles in STADTNAME zusammenfasst, marketingtechnisch. Da hat es dran gehapert.
74	Sie müsste schneller reagieren.
75	Eine Verbesserung der Erreichbarkeit, Bekanntheit usw.
76	Mit dem Bauamt und Veterinäramt etc., mit der Zusammenarbeit überhaupt nicht zufrieden. die arbeiten gegen einen. Das Bauamt hier ist bekannt dafür, dass es massiv gegen die Unternehmen, massiv gegen Gastronomie sowieso arbeitet.
77	Das merke ich beim Amt für Wirtschaftsförderung. Wenn ich dort eine Frau gehabt hätte in den letzten 5 Jahren, die mich da in verschiedenen Problemen unterstützt hätte, hätte ich deutlich etwas davon gehabt. Ich muss eine Ansprechperson für mein Unternehmen haben. Die auch versucht, eine Verbindung zu finden, wenn es Probleme gibt.
78	Die Wirtschaftsförderung hält zu mir und die arbeiten für mich. Das bringen sie auch so rüber. So sollte das meiner Meinung nach auch bei einem Bauamt sein. Sie sollten Probleme zusammen mit mir versuchen zu lösen. Aber stattdessen wird man stehen gelassen und am Ende sagt man: „Nein, das ist verboten, das geht so nicht.“ Ohne jedoch das Gespräch gesucht zu haben.
79	Die [Wirtschaftsförderungen] müssten mehr Druck ausüben können. Die müssten stärker und mit mehr Befugnissen ausgestattet sein. Denn so sind sie eigentlich nur Bittsteller bei den verschiedenen Ämtern.
80	Die müssten eigentlich mehr Befugnisse haben und die müssten eigentlich flexibler sein. Es müsste alles schneller gehen. Ich als Unternehmer würde darum bitten, dass alles günstiger sein wird. Weniger kompliziert. Der Ämterlauf müsste vermieden werden. Genau weniger Bürokratie. Schneller alles.
81	Die Schwäche ist die geringe Flexibilität der Stadtverwaltung, würde ich sagen. Man geht nach Gesetzen, aber ich glaube um große Firmen zu holen, um Investoren zu holen, muss man sich halt schon ganz schön aus dem Fenster lehnen, auch als Stadtverwaltung um langfristig Gewerbeinnahmen zu haben. und ich bin mir eigentlich relativ sicher oder ich kenne das von Leuten, die Firmen hier haben, die sind hier nicht flexibel genug.
82	Für mich erfordert eine unternehmerfreundliche Verwaltung mehr Transparenz der Unterlagen und schnelle Abläufe ohne große Bürokratie, [sowie] kompetente Mitarbeiter, die freundlich Auskunft geben können.
83	Aber es fehlt halt so ein bisschen die gemeinsame Diskussion: wie könnte man in der Region hier ein bisschen mehr tun? Weil uns auch viele Grundstücke hier gehören. Also da könnte man sicherlich einiges bewegen.
84	Servicefreundliche, kundenfreundliche, unternehmerfreundliche Auskunftsstelle.
85	Eine Servicenummer, an die man sich mit Angelegenheiten, die die Stadt betreffen wenden könnte. Eine zentrale Rufnummer. wo letztendlich jemand sitzt, der es dann moderiert und an die zuständige Stelle weitergibt. Und das funktioniert halt in STADTNAME nicht.
86	Einheitlicher Ansprechpartner: wäre ja schön, wenn es so etwas geben würde. Ich wäre begeistert. Dann wäre der nächste Punkt, dann müsste es unternehmen auch mal mitgeteilt werden, dass es sowas gibt. [TN suchte während des Gesprächs 3 Minuten lang Informationen zum EA auf der städtischen Webseite und fand keine, lediglich einzelne Fachansprechpartner].
87	Auf die Unternehmen zugehen und die Serviceangebote, die vorhanden sind kommunizieren und besprechen.
88	Innovativ, großzügige Öffnungszeiten, verkaufsorientiert oder kundenorientiert.
89	Schlecht, da die Stadt STADTNAME nicht auf die Unternehmen zukommt. Es ist so, dass ich eher Kundenfrage, die in anderen Verwaltungen arbeiten und darüber meine Informationen erhalte. In anderen Städten ist der Zusammenhalt zwischen Unternehmen und Verwaltung eindeutig besser bzw. funktioniert es da besser.
90	Es reicht aus, wenn es einen Ansprechpartner gibt.
91	Eine Schwäche sehe ich wie gesagt an der Außenwirkung der Verwaltung und der Wirtschaftsförderung. Sie sind nicht präsent, man könnte an der Stelle noch viel bearbeiten um es besser zu machen.
92	Also zeitnahe Weitergabe von Informationen, vor allem was Bebauung betrifft und Anträge und so weiter, dass man alles, was mit Wirtschaft zu tun hat, auch entsprechend an Informationen weiter gibt.
93	Die Wifö ist in STADTNAME zeitnaher und tatsächlich auch aktueller. Die haben die neusten Informationen und sie geben diese auch zügig weiter, die machen das so. Die gehen hin und Informieren, binden die Leute vorher ein und sagen "Da läuft was. Möchtet ihr euch beteiligen? oder Wir haben das und das Projekt, dies wäre auch für euch interessant." Da läuft eine zeitnahe und aktuelle Information über das was gerade als Zeitgeschehen auch in der Stadt los ist.

94	Teilweise Bürokratie. Dass Inhalte einfach zerredet werden, bevor sie überhaupt umgesetzt sind.
95	Einen Ansprechpartner. Damit man weiß, an wen man sich wenden kann. [...] wäre nicht schlecht.
96	Dass die Verwaltung auf einen selbst zu kommt und fragt welche Probleme evtl. bestehen oder welche Möglichkeiten es zum Beispiel zum Gewerbegebiet oder ähnliches gibt.
97	Die Wirtschaftsförderung ist mehr pro Unternehmer eingestellt, während die Stadtverwaltung Beamtentum ist. Wenn man eine Frage hat und es ist 16 Uhr, dann erreichen sie [außerhalb der Wirtschaftsförderung] niemanden mehr.
98	Auf die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen eingehen. Das sie da auch bestimmte Abfragen machen.
99	Wir haben eine nette Bürgermeisterin.
100	Dass die Verwaltung einfach Informationsmaterial gibt, wenn es was Neues gibt in STADTNAME. Was für aktuelle Sachen die Stadt da anbietet. Das man da informiert werden würde.
101	Aufgeschlossener dem Einzelnen gegenüber zu sein. Und generell offener zu sein und zu zeigen für neue Unternehmen.
102	Ich muss als Unternehmer immer auch für mich ein bisschen selbst sorgen. Und darf den Staat, den Besitzer oder die Verwaltung dafür nicht verantwortlich dafür machen.
103	Für mich sind Schlüsselfaktoren, wenn es jemanden gibt der für Unternehmerfragen zuständig ist, so eine Art Schnittstelle. Für Unternehmensdinge, der auch zwischen Stadt und Unternehmern kommuniziert, also die Kommunikation aufrecht erhält.
104	Eine konkrete Maßnahme wäre für mich so ein Ansprechpartner, mehr Kommunikation rein zu bringen.
105	Das Genehmigungsverfahren zügig über die Bühne gehen, ansonsten keine unternehmerfeindliche Atmosphäre verfolgt wird durch die Stadtverwaltung
106	Relativ dürftig, ich hatte eine konkrete Anfrage nach einem Objekt und die Unterstützung oder Auskunft, die wir bekommen haben, waren sehr unbefriedigend, eigentlich hatte man abgeblockt, statt aktiv zu verkaufen.
107	Offenheit, für die Belange der Unternehmer und das ist, auch was man so in der Presse verfolgt, auch unter Unternehmerkollegen teilweise nicht der Fall. Da wird seitens der Stadtverwaltung geblockt, da werden Steine in den Weg gelegt, als dass man offen auf die Probleme und Wünsche der Unternehmen eingeht.
108	Das Anträge schnell bearbeitet werden und unkompliziert.
109	Und dann wurde erst mal per se verboten irgendwelche Schilder aufzuhängen. Wenn man dann eine alte Zusage von der Stadt hatte, dann konnte man sich quasi wieder melden und das vorlegen und dann wird das nochmal zusätzlich geprüft.
110	Der Kontakt ist nach dem Personalwechsel eingeschlafen und begonnene Projekte wurden nicht weiter bearbeitet.
111	Z.b. gibt es Modelle in anderen Städten, dass Firmen gezielt angesiedelt werden, und mit denen Vereinbarungen getroffen werden, dass gerade die Jugend aus der jeweiligen Region bevorzugt eingestellt wird für Ausbildungsplätze und solche Dinge. Und das vermisse ich hier.
112	Ja gut, im Grunde bin ich zufrieden. Ich habe Kontakt zu dem Bürgermeister der Stadt STADTNAME. Der hat auch schon unser Unternehmen besucht und hat sich angeboten, wenn es irgendwo Probleme gibt, dass er sich da einsetzt.
113	Es ist leider wieder in der Vergangenheit oft passiert, das Unternehmen abgewandert sind aufgrund der Gewerbesteuer.
114	Und grundsätzlich natürlich alles was um Sachen von Erweiterungen geht von Unternehmen unterstützen. Es ist natürlich auch eine ganz wichtige Sache, dass man da mit der Stadt zusammen arbeitet und da alle Möglichkeiten hat und nicht blockiert wird. Was ja leider in der Verwaltung hier und da passiert.
115	Die Stadt soll im Grunde wenn irgendetwas passiert, nur Support leisten.
116	Grundsätzlich sind die Herrschaften sehr umgänglich, die da zuständig sind und das ist im Prinzip wichtig, das man da kleine Dienstwege hat, das das reibungslos funktioniert. Das ist entscheidend.
117	Die Erwartungen sind in der Tat unternehmerfreundliche Verwaltung, dass man sag ich mal, die Gegebenheiten teilweise vor Ort anschaut und nicht nur aus seinem Bürokratenzimmerchen auf Papier entscheidet.
118	Wenn man dann sozusagen in der ersten Phase die Ablehnung bekommt, dass das kein 30.000 l Tank sondern nur ein 10.000 l Tank sein kann, dann hat das natürlich technologische Folgen, die man dann beachten müsste. [...] Aber auf solche Ideen kann ja auch so eine Stadtverwaltung kommen, denn umsonst hat man diesen Antrag ja nicht gestellt auf 30.000 l. Aber erst wird es abgelehnt. Da könnte man doch gleich sagen, es würde die Möglichkeit geben, drei 10.000 l Tanks aufzubauen. Was natürlich für das Unternehmen teurer ist, ok, da gibt es Umweltauflagen und so etwas. Letztendlich sind es dann drei Tanks geworden á 10.000 l.
119	Oft stehen sie sich vielleicht selbst im Wege. Wenn dann mal ein Unternehmer durch die Tür kommt und Ideen hat.



120	[Standortbedingungen] Aber ich könnte mir durchaus vorstellen, dass wenn die Stadtverwaltung ein bisschen langfristiger manchmal denkt, dass es dann mehr Ansiedlungen geben würde (Grundstückspreise).
121	Dieser ganze Fördermittel-Kram ist doch eigentlich für den relativ kleinen Unternehmer, aus meiner Sicht, absolut undurchsichtig.
122	Erst mal bürokratische Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Also ich will jetzt gar nicht sagen die Verkehrsanbindung oder weiß der Geier was. Ich glaub so der tägliche Bürokratenkram.
123	Eigentlich müsste es für jede Firma in der Verwaltung einen festen Ansprechpartner geben. Der sich dann sozusagen um die Dinge kümmert, an die Verwaltung weiterträgt.
124	Also weil man ja sonst immer vom einheitlichen Ansprechpartner für Privatperson spricht. Wenn es das für Firmen vielleicht geben würde, da könnte ich mir durchaus noch was vorstellen, weil Firmen mehr Kontakt zur Stadtverwaltung haben.
125	Mehr Standortinformationen zu ansässigen Firmen
126	Die Abläufe innerhalb der Stadtverwaltung sind einfach viel zu lang.
127	Bis man dort Entscheidungen hat, wir hatten bestimmte Themen zu erörtern, die Entscheidungsprozesse kommen mir viel zu lang vor und die Kommunikation auch innerhalb des Hauses zwischen den verschiedenen Dezernaten lässt zu wünschen übrig.
128	Geschwindigkeit, dass man Entscheidungen bekommt in vorher definierten Zeiträumen. Das man also sagt, man bekommt eine Entscheidung innerhalb von drei Tagen, können auch drei Wochen sein. Und das dann diese Termine eingehalten werden. Das man einfach sagt, innerhalb von der und der Zeit wird die Sache erledigt sein.
129	Es geht eigentlich darum, Zuverlässigkeit zu haben. Gar nicht darum, alles innerhalb von 24 Stunden. Aber dass man weiß es dauert 2 Wochen und dann ist das auch entschieden.
130	Aber die Wirtschaftsförderung kann sich auch innerhalb des Stadthauses noch nicht so durchsetzen gegenüber anderen Ämtern wie dem Umweltschutzamt oder zig anderen Ämtern. Ich sag mal so, das Thema Wirtschaft und Kunde wird dort nicht so priorisiert, wie ich mir das wünschen würde.
131	Die Wirtschaftsförderung muss sich noch stärker durchsetzen gegenüber anderen Ämtern. Ämter wie z.B. Umweltschutz und Ordnungsamt sind doch noch sehr Bürokratie-orientiert und weniger flexibel.
132	Wenn wir hier eine wirtschaftsfreundliche Stadtverwaltung haben, dann macht sich das auch bemerkbar in Ansiedlungen und solchen Geschichten. Und wenn wir mit unseren Kunden sprechen, dann merken wir eben doch, dass es besser geworden ist, aber noch nicht so wie sie sich das wünschen.
133	[Einheitlicher Ansprechpartner] Wer das ist, weiß ich nicht. Ich würde mich immer an den Leiter der Wirtschaftsförderung wenden.
134	Sie müsste sich mehr in ihr Gegenüber, in den Unternehmer hineinversetzen. Ich glaube es gibt zu wenige Vorstellungen davon, was es heute eigentlich heißt ein Unternehmen zu führen. Da gibt es doch noch viele so, die meinen der Unternehmer ist der, der das Geld hier schnell absahnt und ein schönes Leben führt auf Kosten der Allgemeinheit. Zu sehen, dass das jemand ist, der hier ganz Wesentlich ist für die Entwicklung der Stadt, auch für die Entwicklung der Stadtverwaltung, ich glaub so in dem Kopf des Unternehmers spazieren gehen, das findet noch nicht statt.
135	Zu überlegen, wie kann man ihm Dinge erleichtern, abkürzen und wie kann ich ihm helfen. Also nicht zu sehr Über - Unterordnungsverhältnis sondern partnerschaftlich tatsächlich versuchen, unbürokratisch Lösungen hinzubekommen. Dass das Thema irgendwo aufgenommen worden ist, erkannt worden ist, dass sehe ich schon aber bis die Verwaltung das umgesetzt hat, glaube ich müssen dort auch noch personelle Veränderungen vorgenommen werden. Wir haben viel Menge und wenig Qualität.
136	Dass sie auf die Belange der Firmen eingeht und versucht einzugehen. Wenn es zum Beispiel Standortprobleme gibt oder wenn es im Umfeld Probleme gibt, dass man dann mit der Stadtverwaltung diese Sachen besprechen kann.
137	Da spielt sie schon eine große Rolle. Wenn eine Stadtverwaltung wirtschaftsfeindlich wäre oder laufend nicht auf die Belange der Wirtschaft eingehen würde oder alles blockieren würde oder nicht auf diese Fragen eingehen würde, dann hätte es schon negative Folgen, das heißt dann würden ja diese Firmen abwandern.
138	Konkret konnte kein Ergebnis erzielt werden, aber die Art und Weise, wie es abläuft ist schon ok.
139	Wirtschaftsförderer baut gerade einen sogenannten Unternehmerkreis auf. da soll mind. 1-2 mal im Jahr, ich glaube sogar öfter so eine Art Unternehmerstammtisch stattfinden, bei dem dann die Probleme angesprochen werden. Das find ich eigentlich sehr gut.
140	[EA?] Ich gehe davon aus, dass das diese Wirtschaftsförderung sein soll. Sonst weiß ich da nicht mehr drüber.
141	Für die Unternehmen gibt's schon manchmal Hemmnisse, wenn so Kleinigkeiten irgendwelcher Art anfallen, die dann einfach vom Verwaltungsaufwand oder von der Bürokratie zu langsam gehen. Was ich gehört habe, wer im Baurecht, dass es da relativ lange dauert bis irgendwas entschieden wird.
142	Sehr positiv. Den haben wir eingeladen zu einem Betriebsjubiläum von einem Mitarbeiter. Da haben wir den Kontakt hergestellt. Das war sehr positiv.
143	[EA] Ja, ich kenne halt den amtsführenden Wirtschaftsförderer. Einheitlicher Ansprechpartner, sagt mir im

	Moment nichts.
144	Ich habe bei der Wirtschaftsförderung telefonisch eine fachliche Kontaktadresse angefragt. Also ich hatte noch nicht richtig aufgelegt gehabt, da wurde mir das schon per E-Mail zugesandt. Bei einer nochmaligen Anfrage wurde das noch detailliert. Also das war top.
145	Die Außendarstellung müsste mehr, also beziehungsweise es müsste so sein, dass die einzelnen [örtlichen] Unternehmen besser, besser dargestellt werden. Dass der einzelne Kunde besser weiß, was es überhaupt für Unternehmen gibt.
146	Dass meine Anträge recht schnell und unkompliziert bearbeitet werden.
147	Im Prinzip sind wir [mit dem Kontakt] ganz zufrieden. Wir kriegen schon wirklich Unterstützung, wenn wir da anfragen. Es dauert nur halt manchmal sehr lange. Kurze Verwaltungswege wären wünschenswert. Die Zeit, die für die Bearbeitung in Anspruch genommen wird, ist teilweise wirklich enorm.
148	Die Wirtschaftsförderung, die arbeitet viel enger mit den Firmen zusammen als die Stadt STADTNAME an sich.
149	Mittelmäßig muss ich sagen, was das angeht. Es gibt viele Kommunen in der Umgebung von STADTNAME die wirklich noch etwas mehr tun für die Industrie und die Wirtschaftsstandorte, die sie da haben, als STADTNAME.
150	Weniger zufrieden. Bei der Stadtverwaltung gibt es immer viele Probleme, dass sie auswärtige Firmen aufnehmen.
151	Ich weiß ja nicht mal, inwiefern ich Unterstützung bekäme.
152	[Unternehmerfreundliche Verw.] heißt, dass sie auf mich zukäme. Punkt eins: mir zum Beispiel aufzeigen würde, inwiefern sie mir Unterstützung gewähren könnte und sich mir vorstellen und sagen: Hallo hier bin ich, was kann ich für Sie tun. Oder das kann ich für sie tun. Ich weiß ja nicht mal, welche Aufgaben die haben.
153	Mehr Mitspracherecht für die Firmen schaffen, dass man seine Meinung kund tun kann, was man verbessern könnte.
154	Eher unzufrieden. Die Stadtverwaltungen interessieren die Bedürfnisse der Unternehmer eher wenig. [Problemdarstellung], aber es werden sich keine Gedanken darüber gemacht. Das betrifft nicht nur unser Unternehmen, sondern um uns herum auch die ansässigen Unternehmen. Die haben das gleiche Problem. Das haben wir schon an die Stadtverwaltung heran getragen, aber da habe ich seit 2 Jahren nichts mehr gehört.
155	Dass die Verwaltung auch mal auf die Unternehmen zugeht und sich vielleicht auch mal die Probleme von den Unternehmen anhört.
156	Die Verwaltung spielt schon eine große Rolle [für den Wirtschaftsstandort], weil die Stadt ja verschiedene Dinge ins Rollen bringen muss und Genehmigungen erteilen muss. Dadurch spielt sie schon eine relativ große Rolle. Sie macht bei Standortentscheidungen vielleicht 40% aus.
157	Die Wirtschaftsförderung bemüht sich zumindest auf die Unternehmen einzugehen, weil sie ein ganz anderes Interesse hat, als die Stadtverwaltung.
158	Die Voraussetzungen müssen geschaffen werden. Die Stadt muss flexibler darauf reagieren. beispielsweise Genehmigungen zu erteilen.
159	Wenn unsere Kunden nicht zu uns kommen können, weil ständig Baustellen aufgerissen und Straße gesperrt werden, haben wir ein Problem. Und das wird Erstens von der Stadt nicht entsprechend kommuniziert, das man auch im Vorfeld den Kunden informieren könnte und auch Lieferanten. Da fehlt einfach der rechtzeitige Informationsfluss.
160	Die Wirtschaftsförderung arbeitet zum Beispiel hervorragend. Das funktioniert wunderbar. Da gibt's keine Probleme, wenn man irgendwas hat, kümmert man sich auch relativ schnell darum. Und es wird versucht, einem zu helfen. Und das ist eigentlich auch das, was ich erwarte. Selbstverständlich auch von der Stadtverwaltung, weil: Wer bringt denn die Gewerbesteuer.
161	Letztendlich ist in der Wirtschaftsförderung einfach ein guter Draht da. Und da hat man dementsprechend auch Ansprechpartner. Man weiß eben, wer da zuständig ist. Bei der Stadt ist es oftmals so, dass man nicht so recht weiß, wer denn da für die Sache zuständig ist, die man jetzt hat. Bin ich da beim Richtigen oder glatt weg beim Falschen? Da ist es natürlich oft so, dass die dann auch entsprechend reagieren. Wie: "Ist doch mir egal!" und so weiter. Denen ist es nicht so wichtig, dass die Firma Hilfe braucht.
162	Das, was ich jetzt als Letztes wieder mitgekriegt habe, dass ein Bekannter, der eine [Firma] aufmachen will, ein zusätzlichen Raum aufmachen will. Dass das da anscheinend ein halbes Jahr dauern soll, bis es da eine bauliche Genehmigung gibt. Das ist natürlich hinderlich sowas. Bis dahin kann das Geschäft schon wieder schlechter sein und dann macht er es nicht mehr oder wie auch immer.
163	Es müsste im Prinzip eine schnelle, klare Erreichbarkeit da sein. Mit eindeutigen Ansprechpartnern- das ist nämlich nicht immer gar so einfach.
164	[EA] Gibt's das? Echt?! Das ist ja interessant.
165	Dass sie nicht nur eine Straße fördert, sondern eben ein Gesamtkonzept erarbeitet.
166	Also die Wirtschaftsförderung guckt wirklich, dass sie auch Gespräche mit unterstützen und führt mit

	Hausbesitzern, die zum Beispiel Mieten verlangen, die jenseits von Gut und Böse sind, Gespräche. Und da gibt man also wirklich gute Tipps. Das hat in unserem Fall ermöglicht, dass wir gute Tipps bekommen haben, und aufgrund dessen haben wir es auch mit unserem Hausvermieter geschafft, mit der Miete ein bisschen runterzugehen. Die gehen halt wirklich in diesen wirtschaftlichen Bereich, extremer. Die Stadt macht eher so organisatorische Sachen.
167	Dass sich die Stadt mehr mit Geschäftsleuten zusammensetzt, was bei der Stadtentwicklung vielleicht wichtig wäre.
168	Ich denke, dass manche Dinge einfach zu sehr parteipolitisch entschieden werden. Es werden manchmal Sachen totgeredet zwischen den Parteien, dass die Firmen dann sagen: "Gut, vielen Dank. Auf Wiedersehen.". Ich denke das läuft in erster Linie mal schief.
169	Man hat hier konkrete Ansprechpartner, die auch immer Zeit haben für einen, wenn man ein Problem hat. Man kriegt relativ schnell einen Gesprächstermin. Man ist offen [und] sehr bemüht, einem entgegenzukommen [und] auch wirklich herauszufinden, wo man Sorgen hat, was uns bedrückt oder was man braucht. Sie [die Verwaltung] sagt einem dann auch zu, dass das in die entsprechenden Kanäle geleitet wird. Also, wir müssen uns da um nichts kümmern, das machen unsere Ansprechpartner hier, die sowohl bei der Wirtschaftsförderung, als auch bei der Stadt sitzen – das ist auch so vereinbart.
170	Diese Verwaltungsprozesse sind uns ja alle ein bisschen fremd. Und die sind für uns sehr lästig. Das übernehmen die [von der Wirtschaftsförderung] für uns. Wenn es was zu genehmigen gibt, bereiten die es entsprechend auf. Da brauchen wir nichts dazu tun – das ist schon sehr angenehm. Man hat bei allem immer das Gefühl, die wollen Einem wirklich helfen. Und nicht [wie in den Amtsstuben]: "Ach Gott ist das lästig. Jetzt kommen die schon wieder mit irgendeinem Wunsch".
171	Wir wären eigentlich etwas bescheidener gewesen von unseren Erwartungen, aber das muss ich wirklich sagen; es liegt natürlich auch an Personen, das ist klar. Fängt bei der Bürgermeisterin an, die ein offenes Ohr hat, bis hin zum Dezernenten hier, der immer zur Verfügung steht und bis hin zur Wirtschaftsförderung, die auch immer ansprechbar sind für uns.
172	Also wir haben jetzt ein ganz anderes Problem gehabt, was gar nicht die Stadt betraf, sondern was jetzt hier den Kreis oder den übergeordneten Regierungsbezirk betraf, was mit Straßenschildern hier. Und da haben wir da gesagt: "An wen wenden wir uns denn, wie kriegen wir das denn hin?" Dann sagten die: "Lassen Sie. Das machen wir schon. Das regeln wir." Dann ist hier Einer gekommen, der eigentlich gar nichts damit zu tun hat, hat sich das angeguckt und sagt: "Das kriege ich schon hin. Machen Sie sich da mal keine Gedanken." Und das ist natürlich ein toller Service. Das ist klasse. Und das ist eigentlich mehr, als man erwarten kann.
173	Gerade weil uns diese ganzen Verwaltungsprozesse sehr fremd sind, aber auch die Sprache, die in diesen Schreiben dann immer stehen, das muss man immer erst dreimal lesen, bevor man was versteht, aber nach dem ersten Mal hat man schon keine Lust mehr es nochmal zu lesen, weil man es nicht versteht auf Anhieb.
174	[EA] Ja, den Einheitlichen Ansprechpartner kennen wir. Das sind hier die Wirtschaftsförderung und der Baudezernent.
175	Weil es wenig Unterstützung gibt eigentlich. Wenn ich mich nicht selbst kümmere, passiert überhaupt nichts. Und wenn man sich kümmert, ist es relativ bescheiden.
176	Kennen sie die Wifö? So etwas habe ich hier noch nicht wahrgenommen.
177	Find ich ganz furchtbar. Der Stadtrat und der Bürgermeister haben sich ganz stark gemacht und haben sich präsentiert wie toll sie das alles hingekriegt haben, einen FIRMENNAME hierhin zu kriegen, aber für die anderen wird nichts gemacht.
178	Dass unsere Probleme, die wir haben immer, immer zügig bearbeitet werden.
179	Gut, ich sage mal die einzige Schwäche, was die Stadt vielleicht im letzten Jahr verkehrt gemacht hat, dass sie sich immer viel auf große Betriebe konzentriert haben.
180	Ich glaube einfach, sie müssten flexibler werden. Ich glaube, dass STADTNAME von der Verwaltung nach meinem Empfinden, aber das ist jetzt subjektives Empfinden, aber das ist schon eher eine verkrustete Struktur. Immer noch sehr der Beamte schlechthin. Und auch wenn man das jetzt wieder sieht: wir haben hier einen aktuellen Fall, wo es um einen integrierfähigen - willigen Ausländer geht. Da agieren die Freunde so was von unglücklich. Und das zieht sich so durch die ganze Verwaltung. Ob Sie sich das Baurecht angucken, und wie das hier vollzogen wird. Ich glaube, sie könnten professioneller sein.
181	Dass ein entsprechender Informationsfluss von der Stadtverwaltung zu uns kommt. Dass, wenn Probleme auftreten, eine schnelle, unbürokratische Hilfe da ist.

Quelle: eigene Erhebung 2010

## Anlage-58 FBA: Teilnehmer der Expertenhearings

Nachname	Vorname	Kommune / GmbH	Straße	PLZ	Ort
<b>Reichstein</b>	Stephan	Stadt Esslingen am Neckar Wirtschaftsförderung	Rathausplatz 2	73728	Esslingen am Neckar
<b>Vogelgesang</b>	Matthias	WFK Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern mbH	Fruchthallstr. 14	67655	Kaiserslautern
<b>Hofschröer</b>	Jens	Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft Rheine mbH	Heiliggeistplatz 2	48431	Rheine
<b>Thelen-Reloe</b>	Bettina	Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft Rheine mbH	Heiliggeistplatz 2	48431	Rheine
<b>Nottebaum</b>	Bernd	Landeshauptstadt Schwerin Amt für Wirtschaft und Liegenschaften	Am Packhof 2-6	19053	Schwerin
<b>Kühn</b>	Gerald	Stadt Siegen Fachbereich 1	Weidenauer Str. 211-213	57076	Siegen
<b>Fries</b>	Raimund	Stadt Trier Amt für Stadtentwicklung und Statistik	Am Augustinerhof	54290	Trier
<b>Topp</b>	Rudolf	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Villingen-Schwenningen GmbH	Niedere Str. 88	78080	Villingen-Schwenningen
<b>Nowack</b>	Inge	Stadt Witten, Amt für Wirtschaftsförderung	Annenstr. 111 b	58453	Witten
<b>Völkel</b>	Klaus	Stadt Witten, Amt für Wirtschaftsförderung	Annenstr. 111 b	58453	Witten
<b>Müller</b>	Michael	Stadt Worms Stadtentwicklung	Marktplatz 2	67547	Worms
<b>Roth</b>	Volker	Stadt Worms Stadtentwicklung	Marktplatz 2	67547	Worms
<b>Walther</b>	Klaus	Stadt Würzburg Congress-Tourismus-Wirtschaft	Am Congress Centrum	97070	Würzburg

Quelle: eigene Zusammenstellung nach (FISCHER 2009, 2011)

## Literaturverzeichnis

Alby, Tom und Stefan Karzauninkat 2007: *Suchmaschinenoptimierung. Professionelles Website-Marketing für besseres Ranking*, 2. Auflage. Hanser, München.

Ante, Ulrich 1991: Zur geographischen Analyse des Kommunalraumes. In *Verwaltungsgeographie. Geographie und Kommunalverwaltung*. Kommunalforschung für die Praxis, 26/27. Hrsg: Franz-Ludwig Knemeyer und Horst-Günther Wagner, 27-34. Boorberg, Stuttgart.

Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. 2001: *Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen*. Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e.V., Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. und Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung e.V. (Hrsg.), Frankfurt.

Archer, Thomas M. 2007: Characteristics Associated with Increasing the Response Rates of Web-Based Surveys. *Practical Assessment, Research & Evaluation (peer-reviewed electronic journal)* 12.

Arendsen, Rex 2008: Op zoek naar administratieve lastenverlichting voor bedrijven. In *Forum Standaardisatie & Open standaarden: Eerlijk zullen we alles delen*. Hrsg: Sander Zwienink und Peter Wisse, 192-220, Den Haag.

Bartels, Dietrich (Hrsg.) 1970: *Wirtschafts- und Sozialgeographie. Herausgegeben von Dietrich Bartels*. Berlin, Kiepenheuer und Witsch, Köln.

Bartholomae, Florian W. und Alina M. Popescu 2007: Regionen im Wettbewerb um Bevölkerung. In *Infrastrukturprobleme bei Bevölkerungsrückgang*, Bd. 202, 1. Auflage. Hrsg: Xiao Feng und Alina M. Popescu, 251-275. BWV Berliner Wiss.-Verlag, Berlin.

Bathelt, Harald und Johannes Glückler 2002: *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, Bd. 8217, 2, korr. Auflage. Ulmer, Stuttgart.

Bathelt, Harald und Johannes Glückler 2012: *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, Bd. 8217, 3. Auflage. Ulmer, Stuttgart.

Batinic, Bernad und Klaus Moser 2005: Determinanten der Rücklaufquote in Online-Panels. *Zeitschrift für Medienpsychologie* 17, 64-74.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2010: *Bevölkerungsstand Bayerns am 30. Juni 2010. Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung Ge-*

*bietsstand: 30. Juni 2010.* Statistische Berichte A I 1 vj 2/2010. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Hrsg.), München.

Bayerisches Staatsministerium des Innern 2007: Abschlussgutachten: Probeweise Abschaffung des Widerspruchsverfahrens im Regierungsbezirk Mittelfranken. Abschlussbericht der vom Bayerischen Staatsministerium des Innern zur Evaluierung eingesetzten Arbeitsgruppe „Widerspruchsverfahren“. [http://www.stmi.bayern.de/imperia/md/content/stmi/service/gesetzesentwuerfe/abschlussbericht\\_gutachten.pdf](http://www.stmi.bayern.de/imperia/md/content/stmi/service/gesetzesentwuerfe/abschlussbericht_gutachten.pdf) (Stand: 20. September 2012).

Beck, Wolfgang und Jürgen Stember 2008: Verwaltungswissenschaften - Aktuelle Probleme und Herausforderungen. In *Verwaltungswissenschaften. Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen ; eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 1, 1. Auflage. Hrsg: Jürgen Stember und Wolfgang Beck, 15-46. Lit-Verlag, Münster.

Becker, Jörg, Lars Algermissen und Thorsten Falk 2007: *Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management ; mit 50 Tabellen*. Springer-Verlag, Berlin.

Bedirect GmbH - Deutsche Creditreform Gruppe 2010: *Firmenzielgruppenauswertung. Esslingen am Neckar, Kaiserslautern, Rheine, Schwerin, Siegen, Witten, Worms*. Bedirect GmbH - Deutsche Creditreform Gruppe (Hrsg.), Gütersloh.

Beek, Gregor van der 2008: Kommunale Wirtschaftsförderung - Schnittstelle wirtschaftlicher und kommunaler Interessen. In *Handbuch kommunales Management. Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Chancen und Herausforderungen*. Orac-Wirtschaftspraxis. Hrsg: Dietmar Brodel, 297-310. LexisNexis ARD Orac, Wien.

Behrens, Karl C. 1971: *Allgemeine Standortbestimmungslehre*, Bd. 27, 2. Auflage. Westdt. Verlag, Opladen.

Benninghaus, Hans 2002: *Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler*, 9. Auflage. Westdt. Verlag, Wiesbaden.

Benz, Arthur 2001: *Der moderne Staat. Grundlagen der politologischen Analyse*, 1. Auflage. Oldenbourg, München.

Benzing, Alfred, Erhard Mäding, Günter Gaentzsch und Jürgen Tesdorpf 1978: *Verwaltungsgeographie. Grundlagen, Aufgaben und Wirkungen der Verwaltung im Raum*. Heymann, Köln.

Berlemann, Michael und Jane Tilgner 2006: Determinanten der Standortwahl von Unternehmen – ein Literaturüberblick. *ifo Dresden berichtet*, 14-24.

- Berlemann, Michael und Jane Tilgner 2007: Determinanten der innerdeutschen Standortwahl von Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Analyse. *ifo Dresden berichtet*, 14-22.
- Bertelsmann Stiftung, Accenture und Call NRW 2003: Standortfaktor Verwaltung. E-Government und Kundenservice in Nordrhein-Westfalen. [http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-56B948B9-D0871C82/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_18429\\_18430\\_2.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-56B948B9-D0871C82/bst/xcms_bst_dms_18429_18430_2.pdf) (Stand: 17. Januar 2012).
- Beus, Hans Bernhard 2010: Eröffnung der Tagung. In *Verwaltung und Raum. Zur Diskussion um Leistungsfähigkeit und Integrationsfunktion von Verwaltungseinheiten*, 1. Auflage. Hrsg: Dieter Schimanke, Werner Jann und Hans P. Bull, 11-14. Nomos, Baden-Baden.
- Beus, Hans Bernhard und Annette Ziesig 2008: Spielraum für unternehmerisches Handeln: Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung. In *Verwaltungsmanagement für Unternehmen. Zwischen EU-Dienstleistungsrichtlinie, Bürokratieabbau und Wirtschaftsförderung*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 2, 1. Auflage. Hrsg: Jürgen Stember und André Göbel, 129-156. Lit-Verlag, Münster, Westf.
- Blume, Lorenz 2003: *Kommunen im Standortwettbewerb. Theoretische Analyse, volkswirtschaftliche Bewertung und empirische Befunde am Beispiel Ostdeutschlands*, 1. Auflage. Nomos-Verl.-Ges, Baden-Baden.
- Bogumil, Jörg und Werner Jann 2009: *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*, Bd. 36, 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bogumil, Jörg, Lars Holtkamp und Leo Kißler 2001: *Verwaltung auf Augenhöhe. Strategie und Praxis kundenorientierter Dienstleistungspolitik*, Bd. 19. Ed. Sigma, Berlin.
- Bosnjak, Michael 2001: Teilnahmeverhalten bei Web-Befragungen - Nonresponse und Selbstselektion. In *Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*. Hrsg: Axel Theobald, Marcus Dreyer und Thomas Starsetzki, 79-95. Gabler, Wiesbaden.
- Brodel, Dietmar (Hrsg.) 2008: *Handbuch kommunales Management. Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Chancen und Herausforderungen*. Orac-Wirtschaftspraxis. LexisNexis ARD Orac, Wien.
- Bronsart, Raimo von 2012: D115 - Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen. [http://www.115.de/cln\\_339/nn\\_739876/DE/Buergerinnen\\_\\_Buerger/buergerinnen\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.115.de/cln_339/nn_739876/DE/Buergerinnen__Buerger/buergerinnen__node.html?__nnn=true) (Stand: 29. September 2012).

Brücher, Wolfgang 1982: *Industriegeographie*, 1. Auflage. Westermann, Braunschweig.

Brüggelambert, Gregor und Barbara Jennes 2003: *Administrative Regelungen und Unternehmensgründungen. Identifikation und Evaluation der Auswirkungen behördlicher Regelungsbereiche auf das Gründungsgeschehen in Deutschland*. Lang, Frankfurt am Main.

Bruns, Karl 1898: *Gutes Amtsdeutsch*, 2. Auflage. C. Heymanns, Berlin.

Budäus, Dietrich 1998: *Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen*, Bd. 2, 4. Auflage. Ed. Sigma, Berlin.

Budäus, Dietrich, Peter Conrad und Georg Schreyögg 1998: *New Public Management*, Bd. 8. de Gruyter, Berlin.

Bunde, Jürgen 2008: Kommunale Wirtschaftsförderung und E-Government. Informationsmanagement zur Verbesserung der unternehmensorientierten Dienstleistungen. In *Verwaltungsmanagement für Unternehmen. Zwischen EU-Dienstleistungsrichtlinie, Bürokratieabbau und Wirtschaftsförderung*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 2, 1. Auflage. Hrsg: Jürgen Stember und André Göbel, 317-336. Lit-Verlag, Münster, Westf.

Bundesagentur für Arbeit 2009: *Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Datenstand: August 2010). Auswertung für die Städte Esslingen am Neckar, Kaiserslautern, Rheine, Schwerin, Siegen, Witten, Worms und Würzburg*. Statistikservice der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Düsseldorf.

Bundesagentur für Arbeit 2011: *Kurzinformationen - Beschäftigungsstatistik*. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Nürnberg.

Bundesministerium der Finanzen 2008: *Bundespolitik und Kommunalfinanzen*. Fachblick Finanz- und Wirtschaftspolitik, Bundesministerium der Finanzen, Berlin.

Bundesministerium der Justiz 1998: Strafgesetzbuch. StGB. In *Bundesgesetzblatt I*, S. 3322. Hrsg: Bundesministerium der Justiz, Berlin.

Bundesministerium der Justiz 2011: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. GG.

Bundesministerium der Justiz 2012: Gesetz über außergerichtliche Rechtsdienstleistungen. RDG.

Bundesministerium der Justiz (Hrsg.) 1998: *Bundesgesetzblatt I*, S. 3322, Berlin.



Bundesministerium des Innern 2008: Viertes Gesetz zur Änderung verwaltungsrechtlicher Vorschriften. 4. VwVfÄndG.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007: *Zweiter Nationaler IT-Gipfel 2007. Hannoversche Erklärung*. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin.

Bundesregierung 2012: Referentenentwurf für ein Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften. [http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Strategische-Themen/egovernment\\_gesetz\\_download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Strategische-Themen/egovernment_gesetz_download.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 10. August 2012).

Bundesregierung und Hasso-Plattner-Institut 2006: *Nationaler IT-Gipfel. 18. Dezember 2006*. Bundesregierung und Hasso-Plattner-Institut (Hrsg.), Potsdam.

Commissie Administratieve Lasten 1999: *Regels zonder overlast. Eindrapport*. Commissie Administratieve Lasten (Hrsg.), Den Haag.

Creswell, John W. und Vicki L. Plano Clark 2007: *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

D.G.O.F. Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung e. V, ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V, ASI Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e. V. und BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. 2000: *Richtlinie für Online-Befragungen*, Frankfurt.

Dallmann, Bernd und Michael Richter 2012: *Handbuch der Wirtschaftsförderung. Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung*, 1. Auflage. Haufe-Lexware, Freiburg im Breisgau.

Deutscher Bundestag 2002: *Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten. Kurzfassung des Abschlussberichtes der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur Globalisierung der Weltwirtschaft*. Deutscher Bundestag (Hrsg.), Berlin.

Diekmann, Andreas 2004: *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 11. Auflage. Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Reinbek bei Hamburg.

Dietrich, Diemo, Oliver Holtemüller und Axel Lindner 2010: Wege aus der Schulden- und Vertrauenskrise in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion. *Wirtschaft im Wandel* 16, 370-375.

Domschke, Wolfgang und Armin Scholl 2008: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht*, 4. Auflage. Springer-Verlag, Berlin.

Döring, Thomas 2008: Kommunen und Regionen im Standortwettbewerb - Relevante Erfolgsfaktoren und politische Implikationen. In *Handbuch kommunales Management. Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder, Chancen und Herausforderungen*. Orac-Wirtschaftspraxis. Hrsg: Dietmar Brodel, 345-362. LexisNexis ARD Orac, Wien.

Drezner, Zvi und Horst W. Hamacher 2002: *Facility location. Applications and theory*. Springer-Verlag, Berlin.

Drüke, Helmut und Busso Grabow 2006: Kommunales E-Government: Ein internationales Erfolgsmodell. In *Handbuch IT in der Verwaltung*. Hrsg: Martin Wind und Detlef Kröger, 67-89. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

Eichhorn, Peter 2001: *Öffentliche Dienstleistungen. Reader über Funktionen, Institutionen und Konzeptionen*, 1. Auflage. Nomos-Verl.-Ges, Baden-Baden.

Eltges, Markus und Renate Müller-Kleißler 2012: *Kommunale Kassenkredite. Zuviel ist zuviel*, 07/2012. BBSR, Bonn.

Europäische Kommission 2003: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In *Amtsblatt der Europäischen Union*, 36-41.

Europäische Kommission 2006: *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Europäische Kommission (Hrsg.), Brüssel.

Europäische Kommission 2011: *Dienstleistungsrichtlinie: Kommission verklagt Deutschland*. 27.10.2011, Brüssel. [http://ec.europa.eu/deutschland/press/pr\\_releases/10267\\_de.htm](http://ec.europa.eu/deutschland/press/pr_releases/10267_de.htm).

Europäische Union 2007: *Vertrag von Lissabon zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft*. [unterzeichnet in Lissabon am 13. Dezember 2007], Bd. 50.2007,306. Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.

Europäische Union 2009: *Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union. Konsolidierte Fassungen des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (2010/C 83/01)*. Amt für Amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften, Luxemburg.

Europäisches Parlament und der Rat der Europäischen Union 2003: Richtlinie 003/98/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 17. November 2003 über die Weiterverwendung von Informationen des öffentlichen Sektors. PSI-Richtlinie. In *Amtsblatt der Europäischen Union*, 90-96.

Europäisches Parlament und der Rat der Europäischen Union 2006: Richtlinie 2006/123/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt. EU-Dienstleistungsrichtlinie. In *Amtsblatt der Europäischen Union*, 36-68.

EWG – Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Rheine mbH 2010: *Online Unternehmensbefragung. EWG für Rheine mbH stellt eigene Leistungen und Angebote auf den Prüfstand*. 12.09.2010, Rheine.

Feng, Xiao und Alina M. Popescu (Hrsg.) 2007: *Infrastrukturprobleme bei Bevölkerungsrückgang*, Bd. 202, 1. Auflage. BWV Berliner Wiss.-Verlag, Berlin.

Fischer, Roland 2009: *Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000 - 150.000 Einwohner bundesweit. Protokoll 1. Arbeitssitzung am 26.11.2009 in Kaiserslautern*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fischer, Roland 2010a: *Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000 - 150.000 Einwohner bundesweit. Protokoll 2. Arbeitssitzung am 02./03.03.2010 in Siegen*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fischer, Roland 2010b: *Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000 - 150.000 Einwohner bundesweit. Protokoll 3. Arbeitssitzung am 14./15.06.2010 in Schwerin*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fischer, Roland 2010c: *Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000 - 150.000 Einwohner bundesweit. Protokoll 4. Arbeitssitzung am 13./14.09.2010 in Rheine*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fischer, Roland 2010d: *Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000 - 150.000 Einwohner bundesweit. Protokoll 5. Arbeitssitzung am 02./03.12.2010 in Esslingen am Neckar*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fischer, Roland 2011: *Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000 - 150.000 Einwohner bundesweit. Protokoll 6. Arbeitssitzung am 05./06.05.2011 in Halberstadt*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fischer, Roland und André Göbel 2011: *Abschlussbericht: Vergleichsring Wirtschaftsförderung für Städte 80.000 bis 150.000 Einwohner*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

Fluck, Hans-R und Michaela Blaha 2010: *Amtsdeutsch a. D.? Europäische Wege zu einer modernen Verwaltungssprache*, Bd. 4. Stauffenburg-Verlag, Tübingen.

Friedrich, Christin 2009: Verwaltungsmodernisierung als Standortfaktor. In *Komplexe Regionen - Regionenkomplexe. Multiperspektivische Ansätze zur Beschreibung regionaler und urbaner Dynamiken*, 1. Auflage. Hrsg: Marissa Hey und Kornelia Engert, 137-151. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Friedrich, Peter 1976: *Standorttheorie für öffentliche Verwaltungen*. Univ, Habil.-Schrift, Münster (Westf.), Bd. 5, 1. Auflage. Nomos Verl.-Ges, Baden-Baden.

Fritz, Miriam 2009: Sozialkapital als weicher Standortfaktor. In *Komplexe Regionen - Regionenkomplexe. Multiperspektivische Ansätze zur Beschreibung regionaler und urbaner Dynamiken*, 1. Auflage. Hrsg: Marissa Hey und Kornelia Engert, 189-205. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Gaulke, Klaus-Peter und Hans Heuer 1992: *Unternehmerische Standortwahl und Investitionshemmnisse in den neuen Bundesländern. Fallbeispiele aus sechs Städten*, Bd. 125. Duncker & Humblot, Berlin.

Giernalczyk, Thomas 2002: Supervision und Organisationsberatung. Annäherung zweier Beratungsformen. In *Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung; mit 2 Tab.* Hrsg: Thomas Giernalczyk, 7-20. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Giernalczyk, Thomas (Hrsg.) 2002: *Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung; mit 2 Tab.* Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Globalpark AG 2011a: Wissenschaftliche Partner. <http://www.unipark.info/71-0-partner.htm> (Stand: 12. September 2011).

Globalpark AG 2011b: *Globalpark Enterprise Feedback Suite. EFS Survey 8.0*. Globalpark AG (Hrsg.).

Globalpark AG 2012: BSI-Zertifiziertes Rechenzentrum: Datenschutz und Sicherheit. <http://www.questback.de/leistungen/hosting-und-datenschutz.html> (Stand: 12. März 2012).

Göbel, André und Jürgen Stember (Hrsg.) 2009: *Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Sachsen-Anhalt. Tagungsband zur 1. Informationsveranstaltung des Landes Sachsen-Anhalt zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie*. Schriften zur angewandten Verwaltungsforschung, Bd. 11. Grimberg, Ostbevern.

Göbel, André und Christian Wörpel 2008: Die EU-Dienstleistungsrichtlinie: Eckpunkte, Effekte und mögliche Handlungsfelder. In *Verwaltungsmanagement für Unternehmen. Zwischen EU-Dienstleistungsrichtlinie, Bürokratieabbau und Wirtschaftsförderung*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 2, 1. Auflage. Hrsg: Jürgen Stember und André Göbel, 225-258. Lit-Verlag, Münster, Westf.

Götz, Christian 1999: *Kommunale Wirtschaftsförderung zwischen Wettbewerb und Kooperation*. Univ, Diss.--Regensburg, 1998, Bd. 51. Kovač, Hamburg.

Grabow, Busso 2005: Weiche Standortfaktoren in Theorie und Empirie - ein Überblick. In *Weiche Standortfaktoren. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung ; interdisziplinäre Beiträge zur regionalen Wirtschaftsforschung*. Volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 541. Hrsg: Friedrich Thießen, Oleg Cernavin, Martin Führ und Martin Kaltenbach, 37-52. Duncker & Humblot, Berlin.

Grabow, Busso und Beate Hollbach-Grömig 2008: *Schneller und einfacher gründen: One-Stop-Shops in deutschen Kommunen*. Difu-Paper. Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.

Grabow, Busso, Christian Engeli, Dietrich Henckel, Beate Hollbach-Grömig und Nizan Rauch 1995a: *Bedeutung weicher Standortfaktoren in ausgewählten Städten. Fallstudien zum Projekt "Weiche Standortfaktoren"*, 8/95. Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.

Grabow, Busso, Dietrich Henckel und Beate Hollbach-Grömig 1995b: *Weiche Standortfaktoren*, Bd. 89. Kohlhammer [u.a.], Stuttgart, Berlin.

Gräf, Lorenz 2010: *Online-Befragung. Eine praktische Einführung für Anfänger*. Lit-Verlag, Berlin.

Habel, Franz-Reinhard und Andreas Huber (Hrsg.) 2010: *Wirtschaftsförderung 2.0. Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Clustern und sozialen Netzwerken*. Web 2.0. vwh Hülsbusch, Boizenburg.

Hablützel, Peter 1995: *Umbruch in Politik und Verwaltung. Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*. Haupt, Bern.

Hach, Henning 2007: *Evaluation und Optimierung kommunaler E-Government-Prozesse*, Bd. 17, 1. Auflage. Nomos Verl.-Ges, Baden-Baden.

Haggett, Peter und Rudi Hartmann 1991: *Geographie. Eine moderne Synthese*, 2. unveränd. Auflage, (Nachdr. der 1. Aufl. 1983). Ulmer, Stuttgart.

Haug, Kathrin und Jérémy Küper 2010: Das Potenzial von Kundenbeteiligung im Web-2.0-Online-Shop. Produktbewertungen als Kernfaktor des „Consumer-Generated-Marketing“. In *Web-Exzellenz im E-Commerce. Innovation und Transformation im Handel*. Gabler Lehrbuch. Hrsg: Gerrit Heinemann und Andreas Haug, 115-133. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

Haug, Peter 2004: *Kommunale Wirtschaftsförderung. Eine theoretische und empirische Analyse*. Zugl.: Hamburg, Univ. der Bundeswehr, Diss, 2003, Bd. 97. Kovač, Hamburg.

Heidemann, Henning 2010: Wie zeitgemäß ist die Verwaltung in Deutschland? In *Verwaltung und Raum. Zur Diskussion um Leistungsfähigkeit und Integrationsfunktion von Verwaltungseinheiten*, 1. Auflage. Hrsg: Dieter Schimanke, Werner Jann und Hans P. Bull, 15-36. Nomos, Baden-Baden.

Heinemann, Gerrit und Andreas Haug (Hrsg.) 2010: *Web-Exzellenz im E-Commerce. Innovation und Transformation im Handel*. Gabler Lehrbuch. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

Heinz, Werner 2008: *Der große Umbruch. Deutsche Städte und Globalisierung*, Bd. 6. Dt. Inst. für Urbanistik, Berlin.

Hey, Marissa und Kornelia Engert (Hrsg.) 2009: *Komplexe Regionen - Regionenkomplexe. Multiperspektivische Ansätze zur Beschreibung regionaler und urbaner Dynamiken*, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hillmann, Karl-Heinz und Günter Hartfiel (Hrsg.) 2007: *Wörterbuch der Soziologie*, 5. vollst. überarb. und erw. Auflage. Kröner, Stuttgart.

Hochschule Harz 2009: Kooperationsvertrag zum KGSt Vergleichsring Wirtschaftsförderung Städte 80.000-150.000 Einwohner.

Hochschule Harz und Materna GmbH 2009: *Abschlussbericht zur EU-DLR-Studie 2008: Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie*. Hochschule Harz und Materna GmbH (Hrsg.), Halberstadt; Dortmund.

Hochschule Harz und Materna GmbH 2010: *EG-Dienstleistungsrichtlinie. Zweite Studie: Umsetzungsstand 2009/2010. Umsetzungsstand in der deutschen Kommunalverwaltung*. Hochschule Harz und Materna GmbH (Hrsg.), Halberstadt; Dortmund.

Hohl, Frauke 2010: Mitarbeiterdatenbank Stadt Esslingen, Esslingen am Neckar.

Hollbach-Grömig, Beate und Holger Floeting 2008: *Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven*. Difu-Paper. Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.

Hollstein, Betina 2010: Qualitative Methoden und Mixed-Method-Designs. In *Handbuch Netzwerkforschung*. Netzwerkforschung, Bd. 4, 1. Auflage. Hrsg: Christian Stegbauer und Roger Häußling, 459-470. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Holtmann, Everhard, Winfried Killisch, Anita Steinhart und Marco Tullner 1998: *Die Kreisstadt als Standortfaktor. Auswirkungen der Kreisgebietsreform von 1994 in Sachsen-Anhalt ; eine vergleichende Untersuchung in 10 ehemaligen bzw. bleibenden Kreisstädten*, 1. Auflage. Nomos Verl.-Ges, Baden-Baden.

Hussy, Walter, Margrit Schreier und Gerald Echterhoff 2010: *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Mit 23 Tabellen*. Springer-Verlag, Berlin.

Icks, Annette und Michael Richter 2002: Kommunale Wirtschaftsförderung. Ein innovatives Modell. In *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*. Schriften zur Mittelstandsforschung, Bd. 91. Hrsg: Institut für Mittelstandsforschung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Imhof, Ralf 2001: Datenschutz und Wettbewerbsrecht. In *Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*. Hrsg: Axel Theobald, Marcus Dreyer und Thomas Starsetzki, 369-382. Gabler, Wiesbaden.

Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein 2006: *Runderlass Aufnahme von Kassenkrediten bei mittelfristig defizitären Verwaltungshaushalten*. Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.).

Institut für Mittelstandsforschung 2006: *Ermittlung bürokratischer Kostenbelastungen in ausgewählten Bereichen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. IfM-Materialien 166. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) 2002: *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*. Schriften zur Mittelstandsforschung, Bd. 91. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Jackob, Nikolaus (Hrsg.) 2009: *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung*, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Karutz, Michael 1993: *Struktur- und Arbeitsmarktziele der Ruhrgebietsstädte. Eine politisch-geographische Analyse von Handlungskonzepten der kommunalen Wirtschaftsförderung mit 28 Tabellen*. Dümmler, Bonn.

Kayser, Gunter, Reinhard Clemens, Michael Schorn und Hans-Jürgen Wolter 2004: *Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit*, Bd. 105, 1. Auflage. Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden.

Kegelmann, Jürgen 2007: *New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells*, Bd. 110, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kerschner, Ferdinand und Erika Wagner 2009: *Qualitätsstandards in Verwaltungsverfahren. Funktion, Erfüllungspflicht und Haftung*. Verl. Österreich, Wien.

KGSt 1993: *Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung*. KGSt-Bericht. KGSt (Hrsg.), Köln.

KGSt 2005: *E-Government und Verwaltungsreform: Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung*. KGSt (Hrsg.), Köln.

KGSt 2008a: *Die EU-Dienstleistungsrichtlinie. Jetzt wird es ernst mit dem Wettbewerb um die Unternehmensgunst!* KGSt Positionspapier. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.), Köln.

KGSt 2008b: *EU-Dienstleistungsrichtlinie: Kommunale Leistungen mit Relevanz. Priorisierte Leistungslisten und Portfolioanalysen als Hilfestellung für die Praxis*. KGSt Bericht 2. KGSt (Hrsg.), Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln.

Kimpeler, Simone, Peter Georgieff, Bernd Beckert und Judith Postler 2005: *IT-Einsatz und Umsetzung von E-Government in den Kommunalverwaltungen Baden-Württembergs*. ISI, Karlsruhe.

Kirk, Wolfgang 2009: *Public Management. Öffentliches Dienstleistungs-Management*, Bd. 7, 1. Auflage. Books on Demand, Norderstedt.

Knemeyer, Franz-Ludwig 1991: Geographie und Verwaltung. In *Verwaltungsgeographie. Geographie und Kommunalverwaltung*. Kommunalforschung für die Praxis, 26/27. Hrsg: Franz-Ludwig Knemeyer und Horst-Günther Wagner, 9-13. Boorberg, Stuttgart.

Knemeyer, Franz-Ludwig und Horst-Günther Wagner (Hrsg.) 1991: *Verwaltungsgeographie. Geographie und Kommunalverwaltung*. Kommunalforschung für die Praxis, 26/27. Boorberg, Stuttgart.

Korte, Reiner 2011: Vergleichsringe. <http://www.kgst.de/produkteUndLeistungen/vergleichsringe/> (Stand: 7. August 2011).

Kröber, Robert 2012: *Evaluation der Verortungsentscheidung der einheitlichen Ansprechpartner in Niedersachsen*. Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit u. V, Niedersächsischen Ministeriums für Inneres und Sport und Rambøll Management GmbH (Hrsg.), Hannover.

Krugman, Paul 1998: What's new about the new economic geography? *Oxford Review of Economic Policy* 14, 7-17.

Krugman, Paul R. 1991: *Geography and trade*. Leuven University Press, Leuven.



Kuckartz, Udo 2010: *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*, 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kuckartz, Udo, Thomas Ebert, Stefan Rädiker und Claus Stefer 2009: *Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis*, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kühl, Stefan, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (Hrsg.) 2009: *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kulke, Elmar 2008: *Wirtschaftsgeographie*, Bd. 2434, 3. Auflage. Schöningh, Paderborn.

Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Geschäftsbereich Statistik 2010: *Bevölkerung der Gemeinden Nordrhein-Westfalens am 30. Juni 2010 - Fortschreibungsergebnisse auf Basis der Volkszählung vom 25. Mai 1987*. Statistische Berichte, Düsseldorf.

Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen und Geschäftsbereich Statistik 2011: *Realsteuervergleich der Gemeinden in Nordrhein-Westfalen 2009. Auszug: Stadt Rheine, Stadt Witten, Stadt Siegen*, Düsseldorf.

Landeshauptstadt Schwerin 2010: *Städtische Wirtschaftsförderung überprüft ihr Dienstleistungsangebot mit Hilfe einer Online-Unternehmensbefragung*. 06.09.2010, Schwerin.

Landgericht Trier 2000: Unzulässigkeit der kostenlosen Beratung durch die öffentliche Hand. [http://www.rechtplus.de/urteile/urteile\\_aktuell.php?urt=u5\\_23.php](http://www.rechtplus.de/urteile/urteile_aktuell.php?urt=u5_23.php) (Stand: 24. April 2012).

Lange, Norbert de 1980: *Städtetypisierung in Nordrhein-Westfalen. Im raumzeitlichen Vergleich 1961 und 1970 mit Hilfe multivariater Methoden - eine empirische Städtesystemanalyse*. Zugl.: Münster (Westfalen), Univ, Diss, 1979, Bd. 8. Schöningh, Paderborn.

Lange, Norbert de 1989: *Standortpersistenz und Standortdynamik von Bürobetrieben in westdeutschen Regionalmetropolen seit dem Ende des 19. Jahrhunderts. Ein Beitrag zur geographischen Bürostandortforschung*. Univ, Habil.-Schr.--Münster, 1987, Bd. 31. Schöningh, Paderborn.

Lenk, Klaus 2007: *Bürokratieabbau durch eGovernment. Handlungsempfehlungen zur Verwaltungsmodernisierung für Nordrhein-Westfalen auf der Grundlage von Entwicklungen und Erfahrungen aus den Niederlanden. Ein Gutachten im Rahmen der*

*wissenschaftlichen Begleitforschung des Informationsbüros d-NRW. Bochum. Informationsbüro d-NRW (Hrsg.), Bochum.*

Lentfer, Lars 2005: *Handbuch zu wirtschaftsförderlichen Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren. Leitfaden zur Umsetzung und Beispiele aus der kommunalen Praxis*, Hamburg.

Liebold, Renate und Rainer Trinczek 2009: Experteninterview. In *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*, 1. Auflage. Hrsg: Stefan Kühl, Petra Strodholz und Andreas Taffertshofer, 32-56. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Linder, Wolf 1983: Entwicklung, Strukturen und Funktionen des Wirtschafts- und Sozialstaats in der Schweiz. In *Handbuch politisches System der Schweiz*. Hrsg: Alois Riklin, 255-382. Haupt, Bern; Stuttgart.

Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang 2010: ILMES - Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung. [http://www.lrz.de/~wlm/ein\\_voll.htm](http://www.lrz.de/~wlm/ein_voll.htm) (Stand: 18. September 2011).

Lutz, Burkhard 2008: Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst. In *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*, 1. Auflage. Hrsg: Reinhold Sackmann, Bernadette Jonda und Maria Reinhold, 17-24. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Maaß, Frank 2004: *Standortverlagerungen von Unternehmen. Verbreitung, Hintergründe und wirtschaftliche Auswirkungen am Beispiel Nordrhein-Westfalens*, Bd. 102, 1. Auflage. Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden.

Maier, Gunther und Franz Tödting 2006: *Standorttheorie und Raumstruktur*, 4, aktualisierte und erw. Springer-Verlag, Wien [u.a.].

Mayring, Philipp 2002: *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5. Auflage. Beltz, Weinheim.

Meier, Josiane 2011: *Standortfaktoren im Wandel? Erkenntnisse aus der Forschung zu Standortfaktoren und Standortwahl von Unternehmen*. Difu, Berlin.

Mey, Günter und Katja Mruck 2011: Qualitative Interviews. In *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen - Methoden - Anwendungen*, 2. Auflage. Hrsg: Gabriele Naderer und Eva Balzer, 257-288. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Meyer-Stamer, Jörg 1999: *Lokale und regionale Standortpolitik. Konzepte und Instrumente jenseits von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsförderung*.

INEF Report 39. Institut für Entwicklung und Frieden an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (Hrsg.), Duisburg.

Naderer, Gabriele und Eva Balzer (Hrsg.) 2011: *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen - Methoden - Anwendungen*, 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Nickel, Stefan und Justo Puerto 2005: *Location Theory*, 1. Auflage. Springer-Verlag, Berlin.

Paal, Michaela 2005: *Metropolen im Wettbewerb. Tertiärisierung und Dienstleistungsspezialisierung in europäischen Agglomerationen*, Bd. 1. Lit-Verlag, Münster.

Pieper, Markus 1994: *Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland. Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing*. Schwartz, Göttingen.

Pinkwart, Wolfgang und Winfried Schenk 1991: Fremdenverkehrsplanung. Erfahrungsbericht aufgrund empirischer Arbeiten. In *Verwaltungsgeographie. Geographie und Kommunalverwaltung*. Kommunalforschung für die Praxis, 26/27. Hrsg: Franz-Ludwig Knemeyer und Horst-Günther Wagner, 55-64. Boorberg, Stuttgart.

Porst, Rolf 2011: *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*, 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Pötschke, Manuela 2009: Potentiale von Online-Befragungen. Erfahrungen aus der Hochschulforschung. In *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung*, 1. Auflage. Hrsg: Nikolaus Jakob, 75-90. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Promberger, Kurt, Carmen Niederkofler und Josef Bernhart 2001: *Dienstleistungscharters. Was kann sich der Bürger von der öffentlichen Verwaltung erwarten?*, Bd. 4. Linde, Wien.

RAL GMKeV 2006: Güte- und Prüfbestimmungen für mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen. [http://www.gmkev.de/downloads/guete-und\\_pruefbestimmungen\\_stand\\_18.07.2006.pdf](http://www.gmkev.de/downloads/guete-und_pruefbestimmungen_stand_18.07.2006.pdf) (Stand: 28. Juni 2010).

RAL GMKeV 2012: Kostenrechner für die RAL Güte Zertifizierung "Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung". <http://www.gmkev.de/de/mitgliedschaft/kosten/> (Stand: 21. September 2012).

Reschl, Richard, Walter Rogg und Sabine Besenfelder 2003: *Kommunale Wirtschaftsförderung. Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen*. Verlag Wissenschaft u. Praxis, Sternenfels.

Riklin, Alois (Hrsg.) 1983: *Handbuch politisches System der Schweiz*. Haupt, Bern; Stuttgart.

Ritter, Wigand 1998: *Allgemeine Wirtschaftsgeographie. Eine systemtheoretisch orientierte Einführung*, 3, überarb. und erw. Auflage. Oldenbourg, München.

Sackmann, Reinhold 2008: Demographischer Wandel und der Arbeitsmarkt des öffentlichen Sektors. In *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*, 1. Auflage. Hrsg: Reinhold Sackmann, Bernadette Jonda und Maria Reinhold, 47-69. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Sackmann, Reinhold, Bernadette Jonda und Maria Reinhold (Hrsg.) 2008a: *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Sackmann, Reinhold, Maria Reinhold und Bernadette Jonda 2008b: Demographie als Herausforderung. In *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*, 1. Auflage. Hrsg: Reinhold Sackmann, Bernadette Jonda und Maria Reinhold, 9-16. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Salmen, Thomas 2001: *Standortwahl der Unternehmen. Ein Überblick über empirische Gründe, Prozesse und Kriterien der unternehmerischen Entscheidungsfindung*. Tectum, Marburg.

Schallbruch, Martin 2011: E-Government wird sich als Thema ein bisschen auflösen. *eGovernment Review*, 6-7.

Schätzl, Ludwig 2003: *Wirtschaftsgeographie I. Theorie*, Bd. 782, 9. Auflage. Schöningh, Paderborn u. a.

Schedler, Kuno und Isabella Proeller 2006: *New public management*, 3, vollst. überarb. Auflage. Haupt, Bern.

Scherer, Jürgen und Katrin Fäcks 2012: Potenzielle Einsatzgebiete des nPA in Kommunen. *eGovernment Review*, 26-27.

Scherer, Roland und Curdin Derungs 2008: *Standortwahl von Unternehmen. Ein Entscheidungsprozess zwischen Rationalität und Emotionalität*. working paper, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St.Gallen, Schweiz.

Schimanke, Dieter, Werner Jann und Hans P. Bull (Hrsg.) 2010: *Verwaltung und Raum. Zur Diskussion um Leistungsfähigkeit und Integrationsfunktion von Verwaltungseinheiten*, 1. Auflage. Nomos, Baden-Baden.

Schliephake, Konrad 1991: Empirische verkehrsgeographische Arbeiten in Franken. Konzepte und Fallstudien. In *Verwaltungsgeographie. Geographie und Kommunal-*

*verwaltung*. Kommunalforschung für die Praxis, 26/27. Hrsg: Franz-Ludwig Knemeyer und Horst-Günther Wagner, 35-54. Boorberg, Stuttgart.

Schmid, Albert 2010: Themenfeld II: Funktionalreformen kritisch betrachtet. Moderation. In *Verwaltung und Raum. Zur Diskussion um Leistungsfähigkeit und Integrationsfunktion von Verwaltungseinheiten*, 1. Auflage. Hrsg: Dieter Schimanke, Werner Jann und Hans P. Bull, 75-76. Nomos, Baden-Baden.

Schmidt-Aßmann, Eberhard 2006: *Das allgemeine Verwaltungsrecht als Ordnungs-idee. Grundlagen und Aufgaben der verwaltungsrechtlichen Systembildung*, 2. Auflage. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

Schnell, Rainer, Paul B. Hill und Elke Esser 1999: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Auflage. R. Oldenbourg, München.

Schnurrenberger, Bernd 2000: *Standortwahl und Standortmarketing. Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen*. Weissensee-Verlag, Berlin.

Schridde, Henning 2004: *Die wandelfähige Verwaltung. Ansätze, Konzepte und Widersprüche*. Diskussionspapiere und Materialien 19. Universität Hannover, Institut f. P. W. (Hrsg.), Hannover.

Schubert, Sigrid, Bernd Reusch und Norbert Jesse (Hrsg.) 2002: *Informatik bewegt. 32. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). 30. Sept. - 3. Okt. in Dortmund*. GI-Edition, Bd. 19. GI, Gesellschaft für Informatik, Bonn.

Schuppan, Tino 2006: *Strukturwandel der Verwaltung mit eGovernment. Eine Untersuchung am Beispiel von Kreis und Gemeinde*, Bd. 7. Edition Sigma, Berlin.

Sedlacek, Peter 1994: *Wirtschaftsgeographie. Eine Einführung*, 2. Auflage. Wiss. Buchges, Darmstadt.

Seibel, Wolfgang 1986: Entbürokratisierung in der Bundesrepublik Deutschland. *Die Verwaltung*, 137-162.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland 2010: *Übersicht der Sommerferien 1955 bis 2010*, Bonn.

Sinn, Hans-Werner 2012: Die Europäische Fiskalunion (Stand: 21. September 2012).

Stadt Esslingen am Neckar 2010: *Onlinebefragung der Esslinger Wirtschaftsförderung. Pressemitteilung Nr. 45*. 10.09.2010, Esslingen am Neckar.

Stadt Kaiserslautern 2010: *Online-Unternehmensbefragung. Pressemitteilung vom 06.09.2010*. 03.09.2010, Kaiserslautern.

Stadt Mannheim 2012: Projekt Change<sup>2</sup>. Mannheim revolutioniert das kommunale Handeln. <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/change> (Stand: 26. Februar 2012).

Stadt Siegen 2010: *Städtische Wirtschaftsförderung überprüft ihr Dienstleistungsangebot. Online-Unternehmensbefragung*. 20.09.2010, Siegen.

Stadt Siegen 2011: *Unternehmensbefragung erreicht Rekordbeteiligung*. 26.02.2011, Siegen. [http://www.siegen.de/standard/page.sys/details/eintrag\\_id=4678/content\\_id=4717/523.htm](http://www.siegen.de/standard/page.sys/details/eintrag_id=4678/content_id=4717/523.htm).

Stadt Witten 2010a: *Nachfolge: Völkel leitet Wirtschaftsförderung. News Einzelsicht*. 25.03.2010, Witten. <http://www.witten.de/buergerservicerat-amp-verwaltung/volltextsuche.html?q=reetz&submitsearch=Suche>.

Stadt Witten 2010b: *Städtische Wirtschaftsförderung überprüft ihr Dienstleistungsangebot mit Hilfe einer Online-Unternehmensbefragung. Presseinformation vom 16.08.2010*. 16.08.2010, Witten.

Stadt Worms 2010: *Dienstleistungen sollen optimiert werden. Wirtschaftsförderung der Stadt führt Online-Befragung von Unternehmen durch*. 03.09.2010, Worms.

Stadt Würzburg 2010: *Städtische Wirtschaftsförderung überprüft ihr Dienstleistungsangebot mit Hilfe einer Online-Unternehmensbefragung*. 10.09.2010, Würzburg.

Stadt Würzburg und Creditreform e.V. Würzburg 2010: *Unternehmensregister Stadt Würzburg ab 5 Mitarbeitern. Datengrundlage Deutsche Creditreform e.V.*, Würzburg.

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern 2010: *Bevölkerungsstand der Kreise, Ämter und Gemeinden in Mecklenburg-Vorpommern am 30.06.2010*. Statistische Berichte A I - hj, Schwerin.

Statistisches Bundesamt 2008: *Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008). Mit Erläuterungen*. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt 2009: *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin*. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt 2010a: *Finanzen und Steuern: Realsteuervergleich 2009. Realsteuern, kommunale Einkommen- und Umsatzsteuerbeteiligungen*. Fachserie 14 Reihe 10.1, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt 2010b: *Deutschland erlebte 2009 stärkste Rezession der Nachkriegszeit. Pressemitteilung Nr.012*. 13.01.2010, Wiesbaden. [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/01/PD10\\_\\_012\\_\\_811,templateld=renderPrint.psm1](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/01/PD10__012__811,templateld=renderPrint.psm1).

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2010: *Bevölkerung der Gemeinden Baden-Württembergs am 30. Juni 2010*. Statistische Berichte A12 - J/10, Stuttgart.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2011: Struktur- und Regionaldatenbank. Öffentliche Finanzen 2009.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz 2010: Bevölkerung der Gemeinden am 30. Juni 2010.

Staudt, Erwin 2002: Management-Herausforderungen in einer vernetzten Welt. In *Informatik bewegt. 32. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). 30. Sept. - 3. Okt. in Dortmund*. GI-Edition, Bd. 19. Hrsg: Sigrid Schubert, Bernd Reusch und Norbert Jesse, 127-140. GI, Gesellschaft für Informatik, Bonn.

Stegbauer, Christian und Roger Häußling (Hrsg.) 2010: *Handbuch Netzwerkforschung*. Netzwerkforschung, Bd. 4, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Stegbauer, Christian, Alexander Rausch, Elisabeth Bauer und Victoria Karzashova 2009: *Wikipedia: Das Rätsel der Kooperation*, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Steinrücken, Torsten 2011: *Wirtschaftsförderung & Standortpolitik. Eine Einführung in die Ökonomik unternehmensorientierter Wirtschaftspolitik*, 1. Auflage. BoD, Norderstedt.

Stember, Jürgen 1992: *Kommunale Wirtschaftsförderung im ländlichen Raum. Grundlagen und Aufgaben einer innovationsorientierten Wirtschaftsförderung im Kreis Soest als Beispiel für einen ländlich geprägten Flächenkreis*. Lit-Verlag, Münster.

Stember, Jürgen 1997: *Kommunale Wirtschaftsförderung. Innovationen zwischen Regionalisierung, Globalisierung und Verwaltungsreform*, Bd. 2. Dt. Kommunalverl, Bornheim/Bonn.

Stember, Jürgen 2008: Verwaltungsmanagement für Unternehmen. In *Verwaltungsmanagement für Unternehmen. Zwischen EU-Dienstleistungsrichtlinie, Bürokratieabbau und Wirtschaftsförderung*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 2, 1. Auflage. Hrsg: Jürgen Stember und André Göbel, 29-90. Lit-Verlag, Münster, Westf.

Stember, Jürgen 2009: Die Bedeutung der EU-Dienstleistungsrichtlinie für Verwaltungen, den Wirtschaftsstandort und die Wissenschaft. In *Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Sachsen-Anhalt. Tagungsband zur 1. Informationsveranstaltung des Landes Sachsen-Anhalt zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie*.

Schriften zur angewandten Verwaltungsforschung, Bd. 11. Hrsg: André Göbel und Jürgen Stember, 29-46. Grimberg, Ostbevern.

Stember, Jürgen 2010: Wirtschaftsförderung als organisatorische Herausforderung für die Verwaltungen. In *Wirtschaftsförderung 2.0. Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Clustern und sozialen Netzwerken*. Web 2.0. Hrsg: Franz-Reinhard Habel und Andreas Huber, 180-199. vwh Hülsbusch, Boizenburg.

Stember, Jürgen und Wolfgang Beck (Hrsg.) 2008: *Verwaltungswissenschaften. Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen ; eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 1, 1. Auflage. Lit-Verlag, Münster.

Stember, Jürgen und André Göbel 2008: eGovernment zur Förderung von Unternehmen. Ein Forschungsprojekt im Überblick. In *Verwaltungswissenschaften. Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen ; eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 1, 1. Auflage. Hrsg: Jürgen Stember und Wolfgang Beck, 76-103. Lit-Verlag, Münster.

Stember, Jürgen und André Göbel (Hrsg.) 2008: *Verwaltungsmanagement für Unternehmen. Zwischen EU-Dienstleistungsrichtlinie, Bürokratieabbau und Wirtschaftsförderung*. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 2, 1. Auflage. Lit-Verlag, Münster, Westf.

Stember, Jürgen, André Göbel und Tobias Hunger 2009: *Forschungsbericht. eGovernment für Unternehmen*. Forschungsberichte des Kompetenzzentrums für Informations- und Kommunikationstechnologien an der Hochschule Harz. Hochschule Harz (Hrsg.), Halberstadt.

StGB NRW 2001: StGB NRW-Mitteilung 736/2001. Mitteilungen - Wirtschaft und Verkehr. <http://www.kommunen-in-nrw.de/mitgliederbereich/mitteilungen/detailansicht/dokument/stgb-nrw-ausschuss-fuer-strukturpolitik-und-verkehr-2.html> (Stand: 24. April 2012).

Storper, Michael 1997: *The regional world. Territorial development in a global economy*. Guilford Press, New York.

Tashakkori, Abbas und Charles Teddlie 1998: *Mixed methodology. Combining qualitative and quantitative approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Tashakkori, Abbas und Charles Teddlie (Hrsg.) 2007: *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, [Nachdr.]. Sage Publications, Thousand Oaks, California.



Theobald, Axel 2001: Sinn und Unsinn von Incentives in der Online-Marktforschung. In *Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*. Hrsg: Axel Theobald, Marcus Dreyer und Thomas Starsetzki, 179-190. Gabler, Wiesbaden.

Theobald, Axel, Marcus Dreyer und Thomas Starsetzki (Hrsg.) 2001: *Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*. Gabler, Wiesbaden.

Theobald, Elke 2009: Der digitale Werkzeugkasten der qualitativen Online-Marktforschung. [http://www.onlineresearch.ifak.com/fileadmin/user\\_upload/Fachartikel/Planung\\_analyse\\_0609\\_Webmonitoring.pdf](http://www.onlineresearch.ifak.com/fileadmin/user_upload/Fachartikel/Planung_analyse_0609_Webmonitoring.pdf) (Stand: 11. September 2011).

Thiel, Elke 2010: Europäische Integration wie bisher oder anders: Bahnt sich eine Kurswende an? Herder-Vorlesung an der Andrassy Universität Budapest am 15. April 2010, Überarbeitete Fassung (Stand: 21. September 2012).

Thießen, Friedrich 2005: Zum Geleit: Weiche Standortfaktoren - die fünf Sichtweisen. In *Weiche Standortfaktoren. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung ; interdisziplinäre Beiträge zur regionalen Wirtschaftsforschung*. Volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 541. Hrsg: Friedrich Thießen, Oleg Cernavin, Martin Führ und Martin Kaltenbach, 9-36. Duncker & Humblot, Berlin.

Thießen, Friedrich, Oleg Cernavin, Martin Führ und Martin Kaltenbach (Hrsg.) 2005: *Weiche Standortfaktoren. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung ; interdisziplinäre Beiträge zur regionalen Wirtschaftsforschung*. Volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 541. Duncker & Humblot, Berlin.

Tschichholz, Michael und Marco Brunzel 2006: Auf dem Weg von der aufgabenorientierten zur prozessorientierten Verwaltung auf Grundlage Service-orientierter E-Government-Architekturen. *Wirtschaftsinformatik: WI Aktuell* 48, 303-305.

United Nations 2012: *United Nations e-government survey 2012. e-government for the people*, New York.

United States Financial Crisis Inquiry Commission 2011: *The financial crisis inquiry report. Final report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States*, Official government ed. For sale by the Supt. of Docs, U.S. G.P.O, Washington, DC.

Verband der Vereine Creditreform e.V. 2011: Wirtschaftsinformationen. Chancen nutzen, Risiken minimieren. [http://www.creditreform.de/Ressourcen/PDF/Downloads/Wirtschaftsinformationen/Broschuere\\_Creditreform\\_Wirtschaftsinformationen.pdf](http://www.creditreform.de/Ressourcen/PDF/Downloads/Wirtschaftsinformationen/Broschuere_Creditreform_Wirtschaftsinformationen.pdf) (Stand: 11. September 2011).

- Vieweg, Hans-Günther 1997: Die öffentliche Verwaltung als Standortfaktor. *Ifo Schnelldienst* 50, 18-24.
- Volksblatt Würzburg 2010: Das Angebot wird überprüft. Städtische Wirtschaftsförderung. *Volksblatt Würzburg*.
- von Lucke, Jörn und Heinrich Reineremann 2000: Speyerer Definition von Electronic Government. Ergebnisse des Forschungsprojektes Regieren und Verwalten im Informationszeitalter. <http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/SP-EGov.pdf> (Stand: 10. August 2012).
- Wagner, Horst-Günter 1991: Die Bedeutung der Geographie für die Kommunalverwaltung. In *Verwaltungsgeographie. Geographie und Kommunalverwaltung*. Kommunalforschung für die Praxis, 26/27. Hrsg: Franz-Ludwig Knemeyer und Horst-Günter Wagner, 14-26. Boorberg, Stuttgart.
- Weber, Alfred 1909: *Über den Standort der Industrie. 1. Teil: Reine Theorie des Standortes*, Tübingen.
- Weber, Max 1921: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Mohr, Tübingen.
- Weber, Max und Johannes Winckelmann 1985: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5, rev. Auflage, Studienausg, 19.-23. Tsd. Mohr, Tübingen.
- Weeber, Joachim 2011: *Internationale Wirtschaft. Theorie, Empirie und Wirtschaftspolitik in der Globalisierung*, 2. Auflage. Oldenbourg, R, München.
- Weichel, Klaus 2010: *Beteiligung an KGST Studie im Bereich wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen*. Stadtverwaltung Kaiserslautern (Hrsg.), Kaiserslautern.
- Weinzen, Hans W. 2006: *Vom Notgroschen zum Dispositionskredit. Wie der Kassenkredit die Betriebsmittelrücklage verdrängte*. BWV Berliner Wiss.-Verlag, Berlin.
- Weith, Thomas 2009: Raumentwicklungspolitik und Regionalpolitik. Grundlagen und Praxis. *Praxis Geographie*, 4-9.
- Wimmer, Norbert 2010: Die Organisationsprinzipien der Verwaltung. In *Springers Handbücher der Rechtswissenschaft*, 2. Auflage. Hrsg: Norbert Wimmer, 169-185. Springer-Verlag, Wien.
- Wimmer, Norbert (Hrsg.) 2010: *Springers Handbücher der Rechtswissenschaft*, 2. Auflage. Springer-Verlag, Wien.

Wind, Martin und Detlef Kröger (Hrsg.) 2006: *Handbuch IT in der Verwaltung*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

Wirtschaftsministerkonferenz 2007: *Beschluss der Wirtschaftsministerkonferenz am 4./5. Juni 2007 in Eisenach. Punkt 2.2 der Tagesordnung: EU-Dienstleistungsrichtlinie*. Wirtschaftsministerkonferenz (Hrsg.), Eisenach.

Wöhe, Günter und Ulrich Döring 2002: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 21. Auflage. Vahlen, München.

Wörpel, Christian 2009: *Marketing unternehmensbezogener eGovernment-Dienstleistungen. Eine Analyse wirtschaftsbezogener Online-Dienstleistungen von kommunalen Verwaltungen am Beispiel des Landes Sachsen-Anhalt*. Grimberg, Ostbevern.

Zieger, Jürgen 2010: Stadt Esslingen am Neckar optimiert Dienstleistungsangebot mit Ihrer Unterstützung. Hauspost, Esslingen am Neckar.

Ziekow, Jan 2008: *Möglichkeiten zur Verbesserung der Standortbedingungen für kleinere und mittlere Unternehmen durch Einführung von Genehmigungsfiktionen*. von Jan Ziekow, Bd. 190. Duncker & Humblot, Berlin.

Ziekow, Jan, Dieter Beck, Eberhard Bohne, Hermann Hill und Dorothea Jansen 2006: Gestaltungsoptionen und Anforderungen an "Einheitliche Ansprechpartner" des Vorschlags einer EU-Dienstleistungsrichtlinie im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland.

Zwienink, Sander und Peter Wisse (Hrsg.) 2008: *Forum Standaardisatie & Open standaarden: Eerlijk zullen we alles delen*, Den Haag.