



# Ganzheitliches Handlungskonzept für Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing in Hilden

**hier: gemeinsamer Antrag von CDU und BA im Rat vom 24.06.2009**

Der Rat der Stadt Hilden hat in seiner Sitzung vom 24.06.2009 auf Antrag der Fraktionen CDU und BA die Verwaltung beauftragt, die derzeitige Aufgabenwahrnehmung in der Wirtschaftsförderung und im Stadtmarketing zu analysieren und dabei mehrere Aspekte zu prüfen. Der Antrag ist als Anlage beigefügt. Hieraus ergeben sich die nachfolgenden Feststellungen und Vorschläge.

## Inhaltsverzeichnis

1. Gegenüberstellung der Aufgaben
  - 1.1 Wirtschaftsförderung Seite 2
  - 1.2 GkA Grundstücksgesellschaft mbH Seite 2
  - 1.3 Stadtmarketing GmbH Seite 2
  - 1.4 Infrastrukturgesellschaft mbH Seite 3
2. Analyse der wahrgenommenen Aufgaben
  - 2.1 Ist Analyse Seite 3
  - 2.2 Abstimmung von Institutionen, Förderangeboten und Prozessen Seite 5
  - 2.3 Erhöhung der Transparenz und Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Gesellschaften Seite 6
  - 2.4 Dezernats- und fachamtsübergreifende Koordinierung Seite 7
3. Strategische Ausrichtung
  - 3.1 Strategische Steuerung der in der Wirtschaftsförderung tätigen Gesellschaften mit städt. Beteiligung Seite 8
  - 3.2 Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Wirtschaftsförderung Seite 9
  - 3.3 Ausblick auf die künftige Aufgabenstellung und Entwicklung eines gemeinsamen „Daches“ Seite 10
4. Fazit Seite 11

## 1. Gegenüberstellung der Aufgaben:

Die nachfolgenden Angaben basieren auf dem Dienstverteilungsplan der Stadtverwaltung Hilden und den Gesellschaftsverträgen der angegebenen Gesellschaften.

### 1.1 Aufgaben der Wirtschaftsförderung

- A Gewerbeflächen Management
  - a) Abschätzung des mittel- und langfristigen Gewerbeflächenbedarfs
  - b) Abgleich mit dem vorhandenen Gewerbeflächen-Angebot
  - c) Ankauf und Veräußerung von Gewerbeflächen
  - d) Entwicklung von Gewerbeflächen (Aufbereitung, Erschließung, Parzellierung)
  - e) Grundsatzfragen, Wirtschaftsstruktur
  
- B Neuansiedlungsförderung
  - a) Standortmarketing
  - b) Kontaktaufnahme und Verhandlungen mit interessierten Unternehmen
  - c) Zusammenarbeit mit Gewerbeimmobilien-Maklern und –Entwicklern
  - d) Verkauf eigener und Vermittlung fremder Grundstücke und Bestandsimmobilien
  
- C Bestandssicherung und -entwicklung
  - a) Unternehmenskontakte und Netzwerkpflege
  - b) Kontakte zu Organisationen der Wirtschaft
  - c) Vermittlung bebauter und unbebauter Flächen
  - d) One-Stop-Agency
  
- D Existenzgründungsförderung
  - a) Erstberatung
  - b) finanzielle Förderung

### 1.2 Aufgaben der GkA Grundstücksgesellschaft mbH

- A Erwerb, Verwaltung, Baureifmachung und Verkauf von bebauten und unbebauten Grundstücken in Hilden sowie die Durchführung aller Geschäfte und Dienstleistungen, die diesem Gesellschaftszweck dienen und ihn ergänzen oder fördern.
  
- B Berechtigung, sich an anderen Unternehmen gleicher oder verwandter Art im In- und Ausland zu beteiligen, solche Unternehmen zu gründen oder zu erwerben.

### 1.3 Aufgaben der Stadtmarketing GmbH

- A Vorbereitung und Durchführung von Konzepten und Maßnahmen zur Förderung der Attraktivität und des Images der Stadt Hilden.
  
- B Verwaltung und ggfls. Weiterleitung von zur Förderung des Unternehmenszwecks zufließenden Mitteln.
  
- C Ausführung von eigenen Geschäften und von Aufträgen Dritter im Rahmen des Unternehmenszwecks.
  
- D Förderung, Betreuung und Betrieb von Einrichtungen und Veranstaltungen im Bereich des Fremdenverkehrs.

#### **1.4 Aufgaben der Infrastrukturgesellschaft mbH**

- A Erwerb, Verwaltung und Baureifmachung von Grundstücken sowie Bau und Vermietung von Infrastruktureinrichtungen in Hilden. Über die durchzuführenden Maßnahmen entscheidet der Rat der Stadt Hilden.
- B Durchführung von Maßnahmen und Geschäften, durch die der Gesellschaftszweck erfüllt und gefördert wird. Die Inanspruchnahme anderer Unternehmen, die Beteiligung an ihnen sowie die Gründung, der Erwerb oder die Anpachtung von Hilfsbetrieben ist zulässig.

### **2. Analyse der wahrgenommenen Aufgaben**

#### **2.1. Ist-Analyse**

Die derzeitige Aufgabenstruktur der im beschlossenen Antrag genannten Aufgabenträger ist in der Gegenüberstellung der Aufgaben unter Gliederungsziffer 1 dargestellt. Wie bereits hier erkennbar wird, ist die Tätigkeit der GkA Grundstücksgesellschaft vollständig in das Handlungskonzept der städtischen Wirtschaftsförderung integriert. Die Stadt Hilden hat damit bereits vor Jahren ein „duales System“ der Wirtschaftsförderung geschaffen, um eine möglichst flexible und kurzfristig handlungsfähige Organisationsstruktur zur Verfügung zu haben.

In der Bundesrepublik Deutschland werden sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis grundsätzlich zwei Auffassungen zur optimalen Organisationsform der Wirtschaftsförderung vertreten. In den kleinen und mittleren Städten wird die Einbindung in die Verwaltung als beste Möglichkeit gesehen, um mit „kurzen Dienstwegen“ Einfluss auf die verwaltungsinternen Abläufe und Entscheidungen zu nehmen. Dabei wird die Wirtschaftsförderung als „Querschnittsaufgabe“ angesehen, in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen, z.B. beim Bau- und Planungsrecht, der Bauaufsicht, den Verkehrsangelegenheiten usw. im Interesse der örtlichen oder ansiedlungswilligen Unternehmen tätig zu werden. Aus dieser Intention heraus ist auch die Organisationsform der „One-Stop-Agency“ entstanden, die die Lotsenfunktion der Wirtschaftsförderung in der Verwaltung verdeutlicht.

In den Großstädten ist diese Arbeitsform angesichts der Größe der Verwaltung und der komplexen Informations- und Entscheidungswege innerhalb der Verwaltung nur bedingt möglich. Deshalb wird dort in der Regel die Gründung von Wirtschaftsförderungsgesellschaften bevorzugt, die außerhalb der Verwaltung den Vorteil kurzer Entscheidungsprozesse und größerer Handlungsflexibilität nutzen können. Dem steht allerdings eine schwierigere Einflussnahme auf die Planungs- und Entscheidungsprozesse in der Verwaltung gegenüber, da die Wirtschaftsförderung hier nur als „externer Dritter“ Einfluss nehmen kann.

Die Stadt Hilden hat mit ihrem „dualen System“ von Wirtschaftsförderung und GkA Grundstücksgesellschaft beide Systemvorteile miteinander verknüpft. Die Einbettung der Wirtschaftsförderung in die Verwaltung ermöglicht eine weitgehende Einflussnahme und Beteiligung an den relevanten städt. Entscheidungsprozessen im Interesse der Wirtschaft. Gleichzeitig sorgt die Gesellschaftslösung für den An- und Verkauf sowie die Aufbereitung von Gewerbegrundstücken dafür, dass im privatrechtlichen Handlungsbereich kurzfristig flexible Entscheidungen getroffen werden können, ohne die umfangreichen Formvorschriften der städtischen Gremien beachten zu müssen. Gegenstand der Gesellschaft GkA ist insofern die Abwicklung der Aufgaben 1 c) und 1 d) für die Wirtschaftsförderung. Dabei wird personell die Wirtschaftsförderung treuhänderisch für

die GkA tätig. Gleichzeitig stellt die GkA-Grundstücksgesellschaft ein revolvierendes System dar, bei dem ohne Inanspruchnahme des städtischen Haushalts und des schwerfälligen Haushaltsrechts durch eingenommene Verkaufserlöse neue Grundstücke erworben und für künftige Veräußerungen aufbereitet werden können.

Im Ergebnis bilden die städtische Wirtschaftsförderung und die GkA Grundstücksgesellschaft folglich nicht zwei einzeln agierende Aufgabenträger, sondern zwei gemeinsam arbeitende „Hände“ einer Wirtschaftsförderung. Dabei wird die GkA für das interessierte Unternehmen erst und nur dann erkennbar, wenn notarielle Verträge über vereinbarte Grundstücksgeschäfte abgeschlossen werden. Insofern arbeiten Wirtschaftsförderung und GkA Grundstücksgesellschaft bereits heute in einem ganzheitlichen, gemeinsamen Handlungskonzept.

Im Gegensatz dazu ist die Stadtmarketing GmbH Ende 2004 bewusst vom Rat der Stadt Hilden gegründet worden, um die Aufgaben des Stadtmarketings, die sich deutlich von den oben genannten Aufgaben der Wirtschaftsförderung unterscheiden, in professioneller Form wahrnehmen zu können. Hier geht es eben nicht um ein Gewerbeflächenmanagement oder die Beratung von Unternehmen, sondern im Mittelpunkt des Gesellschaftszwecks steht die „Vorbereitung und Durchführung von Konzepten und Maßnahmen zur Förderung der Attraktivität und des Images der Stadt Hilden“.

Natürlich ist die Förderung der Attraktivität und des Images der Stadt als so genannter „weicher Standortfaktor“ auch für die Wirtschaftsförderung von Interesse. Deshalb ist es auch grundsätzlich möglich und in mehreren Städten geschehen, Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing entweder als Organisationseinheit innerhalb der Verwaltung oder in einer städtischen Gesellschaft zusammenzuführen. Dieser mögliche Weg ist im Vorfeld der Gründung der Stadtmarketinggesellschaft Hilden auch eingehend untersucht, letztendlich aber verworfen worden.

Ausschlaggebend für die in Hilden vorgenommene Gründung eines eigenständigen Stadtmarketings war die bis 2004 bereits entwickelte konkrete Organisation des Stadtmarketings. Der bereits seit 2000 bestehende Stadtmarketing e.V. hatte mit seinen umfangreichen ehrenamtlichen Strukturen bereits in erheblichem Umfang erfolgreich für die Attraktivität der Stadt gearbeitet und mit seinen damals bereits über 100 Mitgliedern weite Bereiche aus Einzelhandel und Handwerk bis hin zu Industrieunternehmen in das Stadtmarketing integriert. Diese erfolgreiche „Netzwerkarbeit“ und die geschaffenen Ressourcen sollten nicht durch eine Integration in eine städtische Einrichtung aufgegeben, sondern weiterhin im Interesse der Stadt genutzt werden. Deswegen wurde in Zusammenarbeit mit externen Beratern das Modell der eigenständigen GmbH mit den beiden Gesellschaftern Stadt (51 %) und Stadtmarketing e.V. (49 %) entwickelt. Dabei wurde der Vorteil aus der Nutzung bestehender Netzwerke und Ressourcen deutlich höher eingestuft, als der Nachteil eventuell nicht realisierbarer Synergieeffekte. Diese Einschätzung hat sich bis heute bestätigt, da die Weiterentwicklung des Stadtmarketings neben der (schlanken) GmbH insbesondere durch den Verein und seine Mitglieder unterstützt wird.

Eine völlig andere Situation ergibt sich bei der Infrastrukturgesellschaft (IGH). Zwar könnte die teilweise deckungsgleiche Aufgabenformulierung zu „Erwerb, Verwaltung und Baureifmachung von Grundstücken“ den Eindruck erwecken, hier lägen gleichartige Aufgaben von Infrastrukturgesellschaft und GkA vor, bei der Infrastrukturgesellschaft bezieht sich die Tätigkeit jedoch ausschließlich auf Infrastruktureinrichtungen. Beispiele bilden die Sanierung des Bahnhofs, der Umbau und die Erweiterung der Feuerwache und der geplante Bau einer Dreifach-Sporthalle. Insofern sind für die IGH Grundstücksgeschäfte mit Gewerbegrundstücken ausgeschlossen. Dies führt im Ergebnis dazu, dass bei der Infrastrukturgesellschaft weder Berührungspunkte mit der Wirtschaftsförderung, noch mit dem Stadtmarketing bestehen.

## 2.2 Abstimmung von Institutionen, Förderangeboten und Prozessen

Da eine inhaltliche Verknüpfung der Infrastrukturgesellschaft mit der Wirtschaftsförderung und dem Stadtmarketing in den vorgenannten Ausführungen ausgeschlossen werden musste, sind im weiteren Verfahren nur noch die Wirtschaftsförderung, die GkA Grundstücksgesellschaft und das Stadtmarketing zu betrachten.

Die Wirtschaftsförderung hat neben den beratenden Funktionen eigene Förderangebote und die Vermittlung von Drittförderungen, zum Beispiel des Landes NRW, für Existenzgründer im Portfolio. Dazu gehören z.B. Mietzuschüsse für gewerbliche Existenzgründer im Gründungszentrum im Gewerbepark Süd und für Bürogründer ohne räumliche Festlegung. Diese Förderprogramme werden – ebenso wie Drittförderungen - ausschließlich durch die Wirtschaftsförderung vermittelt.

Ebenso werden Unternehmenskontakte zu bereits ortsansässigen Unternehmen oder ansiedlungsinteressierten Unternehmen ausschließlich von der Wirtschaftsförderung wahrgenommen. Hier steht als „Einstiegshilfe“ die Organisationsform der One-Stop-Agency zur Verfügung, die den gewerblichen Gesprächspartner als Lotse in der Verwaltung in allen die Stadtverwaltung betreffenden Angelegenheiten berät und betreut. Insofern nimmt die Wirtschaftsförderung auch regelmäßig an Gesprächsrunden im technischen Dezernat teil, um hier die Interessen der Gewerbetreibenden zu vertreten und eine kurzfristige Bearbeitung von Anträgen etc. sicher zu stellen. Auch in diesen Aufgabenstellungen sind die GkA Grundstücksgesellschaft und Stadtmarketing nicht beteiligt.

Die GkA Grundstücksgesellschaft wird ausschließlich bei der grundstücksmäßigen Abwicklung von Wirtschaftsförderungsangelegenheiten tätig. So werden von der Stadt benötigte Gewerbeflächen nach Erledigung aller Vorarbeiten von der GkA angekauft, nach Vorgaben der Wirtschaftsförderung unter Beteiligung weiterer städt. Dienststellen erschlossen, parzelliert und veräußert. Dies soll nachfolgend am Beispiel des aktuellen Kleingewerbegebietes „Alter Güterbahnhof“ erläutert werden.

Die Wirtschaftsförderung war am Ankauf des ca. 60.000 qm großen Geländes 2004 interessiert, da zum einen der dort bereits ansässige Verwertungsbetrieb langfristig in Hilden gesichert werden sollte und zum anderen Flächen für die Ansiedlung von Kleingewerbebetrieben mit Grundstücksgrößen von 500 bis 2.000 qm geschaffen werden sollten. Die Verhandlungen mit dem Grundstückseigentümer wurden durch die Wirtschaftsförderung geführt und die Konditionen vereinbart. Erst für den Abschluss des notariellen Kaufvertrages zum Jahresende 2006 wurde dann die GkA Grundstücksgesellschaft in das Verfahren eingebunden.

Die anschließende baurechtliche Überplanung des Geländes ist dann vom Planungs- und Vermessungsamt unter Beteiligung der Wirtschaftsförderung durchgeführt und in den politischen Gremien der Stadt beschlossen worden. Daraufhin wurde das Gelände 2009 von der GkA im Auftrag der Wirtschaftsförderung entsprechend der Planung erschlossen. Die Vermarktung der Flächen erfolgt seitdem durch die Wirtschaftsförderung mit Beschlussfassung der GkA Kommission als politisches Entscheidungsgremium, wobei lediglich im Notartermin die GkA Grundstücksgesellschaft für den Interessenten sichtbar wird. Auch bei dem anschließenden Baugenehmigungsverfahren wird der Interessent wiederum von der Wirtschaftsförderung betreut, so dass für diesen die städt. Wirtschaftsförderung stets als Ansprechpartner und Betreuer zur Verfügung steht. Insofern sind die Handlungsprozesse eindeutig abgestimmt und in jahrelanger bewährter Praxis festgelegt.

Die Stadtmarketing GmbH nimmt im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung derzeit die Geschäftsfelder Veranstaltungsmanagement, Einzelhandelsmanagement in der Innenstadt und Teile der Stadtwerbung wahr. Hierzu ist folgendes auszuführen:

a) Veranstaltungsmanagement

Das Veranstaltungsmanagement erfolgt bei Veranstaltungen, die ausschließlich durch Stadtmarketing durchgeführt werden, wie dem „Künstlermarkt“ oder „Hilden a la Mode“, ausschließlich durch die Stadtmarketing GmbH. Daneben bestehen allerdings mehrere Veranstaltungen, die in Abstimmung mit städt. Fachämtern abgewickelt werden, z.B. mit dem Kulturamt bei den „Genusstagen“, dem Amt für Soziales und Integration bei der „Familienmesse“ oder der Wirtschaftsförderung beim „Unternehmertag“. Hier bestehen selbstverständlich Schnittmengen mit den beteiligten Fachämtern, darunter auch der Wirtschaftsförderung. Die Prozesse werden jeweils veranstaltungsgebunden entwickelt und durchgeführt. Dabei erfolgt eine detaillierte Aufgabenverteilung anhand strukturierter Abläufe, die nach den Veranstaltungen evaluiert und evtl. angepasst wird.

b) Einzelhandelsmanagement in der Innenstadt

Dieses Aufgabenfeld ist nach dem gemeinsamen Projekt von Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing zum „Leerstandsmanagement“, das mit Förderung des Landes NRW durch ein externes Beratungsbüro abgewickelt wurde, nach Beratung im Wirtschaftsförderungsausschuss der Stadtmarketing GmbH übertragen worden und wird ausschließlich dort wahrgenommen. In Abstimmung mit der GmbH wird die Wirtschaftsförderung bei einzelnen Projekten, wie z.B. Warringtonplatz oder Hertie, unterstützend tätig. Die jeweiligen Maßnahmen werden in regelmäßigen Dienstbesprechungen zwischen Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung abgestimmt. Insofern besteht auch hier zurzeit kein weiterer Handlungsbedarf. Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass sich die Aktivitäten aus Kapazitätsgründen hauptsächlich auf die Innenstadt beziehen.

c) Stadtwerbung

Die Werbemaßnahmen für eine positive Außenwirkung und Vermarktung der Stadt Hilden sind natürlich Aufgabenstellung vielfältiger Akteure in der Stadt und nicht ausschließlich an Stadtmarketing gebunden. Hier erfolgen natürlich auch Aktivitäten der Wirtschaftsförderung, des Kulturamtes, der Öffentlichkeitsarbeit der Stadtverwaltung und weiterer Aufgabenträger, bis hin zu Vereinen und privaten Institutionen. Alle Aktivitäten innerhalb der Stadtverwaltung werden weitgehend über die Öffentlichkeitsarbeit im Haupt- und Personalamt koordiniert. Die Aktivitäten des Stadtmarketings werden von dort ebenso autonom wahrgenommen, wie die der weiteren Akteure in der Stadt. Hier wäre für eine künftige Optimierung bis hin zu einer möglichst einheitlichen „Vermarktung“ noch Handlungsbedarf. Dafür wäre jedoch zunächst die Erstellung eines Marketingkonzeptes erforderlich, die von der Verwaltung mit externer Unterstützung eingeleitet und für 2010 angestrebt wird.

### **2.3 Erhöhung der Transparenz und Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Gesellschaften**

Die Transparenz der Tätigkeit der Wirtschaftsförderung wird über die Beratungen und Beschlussfassungen im Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschuss, die der GkA Grundstücksgesellschaft in der GkA-Kommission, sichergestellt. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass die Wirtschaftsförderung seit 2008 einen jährlichen Bericht über die dortigen Aktivitäten in den Ausschuss einbringt. Insofern werden die Ausschussmitglieder über alle Aktivitäten der Wirtschaftsförderung informiert und können die politische Steuerung wahrnehmen. Die Verwaltungssteuerung erfolgt über den Wirtschaftsförderungsdezernenten und den Verwaltungsvorstand.

Da die GkA Grundstücksgesellschaft keine eigenständigen Aufgaben wahrnimmt und nur als „Dienstleister“ innerhalb der Wirtschaftsförderung agiert, sind hier die Themen „Transparenz“ und „politische Steuerung“ von eher untergeordneter Bedeutung. Die Politik ist aber über die GkA-Kommission selbstverständlich „Entscheider“ aller wesentlichen Maßnahmen und wird über die Kommission über alle Entwicklungen und Veränderungen informiert.

Für das Stadtmarketing ergeben sich die Informationswege und Entscheidungsstrukturen aus dem Gesellschaftsvertrag. Danach sind der Beirat, der Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung zu nennen.

Der Beirat besteht aus jeweils einem Mitglied der im Rat vertretenen Fraktionen, einer entsprechenden Anzahl von Vertretern des Stadtmarketing-Vereins und dem Leiter der Wirtschaftsförderung. Der Beirat soll die Arbeit des Stadtmarketings begleiten und neue Themen anstoßen und entwickeln. Durch die Einbindung aller Fraktionen ist die politische Transparenz über alle Aktivitäten des Stadtmarketings sichergestellt. Auch die Steuerung der Verwaltung wird über die Beteiligung des Leiters der Wirtschaftsförderung gewährleistet.

Darüber hinaus nimmt Stadtmarketing an allen Sitzungen des Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschusses teil und berichtet halbjährlich über aktuelle Entwicklungen. Hierdurch ist die unmittelbare Information und Transparenz auch über die gesellschaftlichen Gremien hinaus sichergestellt. Die Verwaltungssteuerung wird über eine inzwischen verstärkte Einbindung des Geschäftsführers der GmbH in die Dienstbesprechungen der Wirtschaftsförderung sowie die Mitgliedschaft des Wirtschaftsförderungsdezernenten im Aufsichtsrat der GmbH und im Vorstand des Vereins sichergestellt, dem darüber hinaus ein weiterer Vertreter der Stadtverwaltung, zur Zeit der Bürgermeister persönlich, angehört.

Die gesellschaftsrechtliche Einflussnahme erfolgt über den Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung der Stadtmarketing GmbH. Im fünfköpfigen Aufsichtsrat wird die Stadt durch den Vorsitzenden und den stellvertretenden Vorsitzenden des Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschusses und den Wirtschaftsförderungsdezernenten vertreten. Hierdurch ist eine angemessene städt. Einflussnahme auf das PPP-Modell (Publik-Private-Partnership) Stadtmarketing GmbH ebenso sichergestellt wie in der Gesellschafterversammlung, die aus dem Haupt- und Finanzausschuss der Stadt und drei Vertretern des Stadtmarketing-Vereins besteht. Dabei stellt die Stadt mit dem Bürgermeister den Vorsitzenden und verfügt über 51 % der Stimmen. Insofern wird die Notwendigkeit einer Verbesserung der Transparenz und Steuerungsfähigkeit auch hier nicht gesehen.

#### **2.4 Dezernats- und fachamtsübergreifende Koordinierung**

Die Steuerung und Betreuung der Wirtschaftsförderung, der GkA Grundstücksgesellschaft und von Stadtmarketing erfolgt im Dezernat I in den zuvor dargestellten Strukturen. Damit ist eine Koordinierung aller Aufgaben im Bereich Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing sichergestellt.

Die darüber hinaus im Antrag angeführte Infrastrukturgesellschaft mbH und die Stadthalle Hilden Holding GmbH sind an diesen Aufgabenstellungen nicht beteiligt.

### **3. Strategische Ausrichtung**

#### **3.1 Strategische Steuerung der in der Wirtschaftsförderung tätigen Gesellschaften mit städt. Beteiligung**

Zu diesen Gesellschaften gehören die GkA Grundstücksgesellschaft und die Stadtmarketing GmbH. Da die GkA – wie bereits dargestellt – lediglich als Dienstleister Teilaufgaben der Wirtschaftsförderung wahrnimmt, kann die Frage der strategischen Steuerung der GkA vernachlässigt werden.

Träger der strategischen Steuerung der Stadtmarketing GmbH sind der Beirat und die Gesellschafter Stadt Hilden und Stadtmarketing-Verein in der Gesellschafterversammlung. Hier muss daran erinnert werden, dass im Rahmen der Entwicklung der heutigen Organisationsstruktur ein umfassendes Gesamtkonzept mit externer Begleitung erstellt wurde, das vom Rat nach Vorberatung im Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschuss und im Haupt- und Finanzausschuss am 23.06.2004 beschlossen wurde. Dort wurden als (Global-) Ziele definiert:

- a) Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen für den Wirtschafts- und Wohnstandort Hilden
- b) Stärkung der Innenstadt als Standort für Einzelhandel, Gastronomie, Hotellerie, Kultur und Wohnen
- c) Förderung des Handwerks und der Industrie, insbesondere durch Bestandspflege
- d) Förderung Hildens als (familiengerechter) Wohnstandort
- e) Vernetzung der Bereiche zur Ausnutzung von Synergien

Bei der Umsetzung der Ziele soll der Stadtmarketing-Manager (Geschäftsführer) die operative Rolle des Coaches übernehmen, während der Beirat die strategische Komponente darstellt. Tätigkeitsschwerpunkte werden für den Einzelhandel, das Handwerk und die Finanzierung konkretisiert.

Aus heutiger Sicht nach fünf Jahren Stadtmarketing GmbH muss festgestellt werden, dass die ursprünglich vorgesehene strategische Steuerung des Stadtmarketings durch den Beirat in der gedachten Form bisher nicht ausreichend wahrgenommen wurde. Der Rat hat deshalb am 28.01.2009 den Beirat beauftragt, im Rahmen von moderierten Workshops die derzeitige Situation des Stadtmarketings zu evaluieren und sich mit der künftigen Ausrichtung und Konzeption der Arbeit der Stadtmarketing GmbH auseinanderzusetzen. Dieser Aufgabe ist der Beirat in zwei extern moderierten Workshops am 07. und 28.11.2009 nachgekommen. Zu den Ergebnissen, die am 08.02.2010 im Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschuss vorgestellt werden, ist folgendes festzustellen (Ergebniszusammenfassung des Moderators Frank Heinze von der Unternehmensberatung Heinze und Partner in Dortmund):

„Das im Vorfeld der GmbH-Gründung definierte Selbstverständnis der Stadtmarketing GmbH wird insgesamt nach wie vor als angemessen bewertet. Danach soll die GmbH u.a.

- a) verwertbare Wettbewerbsvorteile für Hilden erzielen,
- b) als kreative Größe und Impulsgeber in der Stadtentwicklung auftreten,
- c) als kommunikative Schnittstelle zwischen Stadt, Politik und Wirtschaft tätig werden,
- d) als eine unter mehreren Institutionen die Stadtentwicklung Hildens mit vorantreiben.

Die im Vorfeld und im Workshop geäußerte Kritik an einer nur unzureichenden strategischen Ausrichtung der GmbH-Arbeit, die selbst auch im Selbstverständnis verankert ist, wurde weitgehend akzeptiert und als Ausfluss der knappen Ressourcenausstattung der GmbH gewertet. Dieses Defizit soll zukünftig über eine stringenter ausgerichtete,

offensive Arbeit des GmbH-Beirats beseitigt werden, wobei sich der Beirat in erster Linie auf die der GmbH zugeordneten Geschäftsfelder konzentriert.

Grundsätzliche Änderungen an der Gremienstruktur der GmbH werden nicht als notwendig erachtet. Eine Aufstockung der Personalressourcen der GmbH wird nicht ins Auge gefasst. Die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen der GmbH und den politischen Gremien soll zukünftig intensiviert werden.“ (Ende des Zitats)

Nach den Ergebnissen der Evaluierung wird erkennbar, dass:

- A Die strategische Steuerung der GmbH durch den extra hierfür geschaffenen Beirat bisher nicht ausreichend wahrgenommen wird. Hier besteht die Chance, dass unter Berücksichtigung der Ergebnisse der beiden zwischenzeitlich durchgeführten Workshops ein neues Selbstverständnis für die Arbeit des Beirates entwickelt und wahrgenommen werden kann. Hierdurch kann unmittelbar Einfluss auf die inhaltliche Arbeit und strategische Ausrichtung der GmbH genommen werden.
- B Darüber hinaus die Arbeit des Beirates intensiver in die politische Beratung eingebunden werden sollte. Hierzu bietet sich der Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschuss an, in dem ohnehin über die Arbeit des Stadtmarketings informiert wird. Diese Information sollte sich künftig weniger auf die abgelaufenen und anstehenden Veranstaltungen, sondern insbesondere auf die Arbeitsergebnisse des Beirats beziehen. Dazu könnte die Vorsitzende des Beirates künftig zu den Ausschusssitzungen eingeladen werden und dort über die Ergebnisse der Beiratsarbeit berichten. Alternativ kommt auch eine erweiterte Berichterstattung des Geschäftsführers in Betracht. Die Ergebnisse könnten im Ausschuss diskutiert und evtl. Wünsche des Ausschusses in den Beirat gespiegelt werden.
- C Die Arbeit der (schlanken) GmbH mit der (ebenfalls schlanken) Wirtschaftsförderung noch intensiver als bisher koordiniert werden sollte. Hierzu hat der Wirtschaftsförderungsdezernent bereits die regelmäßige Teilnahme des Geschäftsführers an der wöchentlichen Dienstbesprechung der Wirtschaftsförderung vereinbart. Auf diesem Wege werden anstehende Aufgabenstellungen gemeinsam erörtert und die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der bestehenden Ressourcen optimiert.

Da die strategische Steuerung der Wirtschaftsförderung ebenfalls über den Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschuss erfolgt, wäre durch die drei genannten Maßnahmen eine weitere Verbesserung der Gesamtsteuerung erreichbar.

### **3.2 Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Wirtschaftsförderung**

Die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Wirtschaftsförderung gehört zu dem unentziehbaren Recht der Organisationshoheit des Bürgermeisters nach § 62 Abs. 1 der Gemeindeordnung NRW. Die Aufbauorganisation stellt sich nach dem Ausscheiden des früheren Amtsleiters des Liegenschafts- und Wirtschaftsförderungsamtes seit dem 15.11.2009 wie folgt dar:

- Organisationsform: Team Wirtschaftsförderung mit unmittelbarer Unterstellung zum Dezernenten I (Organisationsziffer I/80)
- Personalausstattung: Teamleiter Peter Heinze  
Sachbearbeiter Christian Schwenger  
Assistenz Edith Peter (Teilzeit 25 Std.)

Die Ablauforganisation kann immer nur auf die jeweilige Teilaufgabe bezogen werden, so dass eine Darstellung den Rahmen dieser Ausführungen sprengen würde.

### **3.3 Ausblick auf die künftige Aufgabenstellung und Entwicklung eines gemeinsamen „Daches“**

Wie bereits auf Seite 6 dieser Ausführungen festgestellt, bedarf eine einheitliche Ausrichtung der öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten der Stadt Hilden und seiner Gesellschaften eines einheitlichen Marketingkonzeptes für die Stadt Hilden. Dabei muss eine Aussage formuliert werden, wofür die Stadt Hilden „steht“ bis hin zur Entwicklung eines einheitlichen, einprägsamen Logos. Aktivitäten zur Entwicklung einer derartigen Strategie sind nach Beauftragung durch die Verwaltung in 2009 für 2010 von Frühjahr bis Ende des Jahres vorgesehen. Die politischen Gremien werden hier selbstverständlich eingebunden.

Der oberste Organisationsgrundsatz, der bei organisatorischen Veränderungen auch in der Wirtschaftsförderung und im Stadtmarketing zu beachten ist, lautet „die Form folgt der Funktion“. Insofern müssen für die Entwicklung einer evtl. geänderten, also z.B. einer gemeinsamen Organisationsform, zunächst die Aufgabenstellungen und Handlungsziele auf optimale Handlungsstrukturen hin untersucht werden.

Die strategischen Ziele der städt. Wirtschaftsförderung wurden bisher durch den Rat bzw. Wirtschafts- und Wohnungsbauförderungsausschuss wie folgt definiert:

- A Die nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftsstruktur,
- B die Unterstützung der Wirtschaft bei der Sicherung bestehender bzw. der Schaffung neuer, zukunftsorientierter Arbeitsplätze und
- C die dauerhafte Ausstattung der Stadt mit finanziellen Ressourcen.

Als Bausteine zur Umsetzung der strategischen Ziele stehen das Gewerbeflächenmanagement, die Neuansiedlungsförderung, die Bestandspflege und die Existenzgründungsförderung mit den in Teil 1.1 aufgeführten Instrumenten zur Verfügung. Die eingesetzten Instrumente sind wirksam und zielführend. Grundlage ist nach wie vor eine nachhaltige und nachvollziehbare Gewerbeflächenpolitik. Nur wenn Grundstücke und Immobilien unterschiedlicher Größe, Lage und Ausnutzbarkeit zur Verfügung stehen, kann die differenzierte Nachfrage befriedigt werden.

Bei der Präsentation der vorhandenen Flächen kann inzwischen stärker als in der Vergangenheit das Internet eingesetzt werden. Dies gilt auch für die übrigen Standortfaktoren der Stadt Hilden sowie für die Vermietung von Gewerbehallen und Büroflächen.

Generell nimmt seit einigen Jahren die Bedeutung der Bestandssicherung zu. Auch bei der Sicherung und Entwicklung des Bestandes an Unternehmen spielt das Vorhandensein geeigneter Gewerbeimmobilien eine große Rolle. Aber auch die Möglichkeiten der Vernetzung der Betriebe am Standort und die daraus entstehenden Vorteile werden gerade in Zeiten schwieriger Wirtschaftssituationen immer wichtiger. Deshalb obliegt es der Wirtschaftsförderung, durch geeignete Veranstaltungen Betriebe untereinander bekannt zu machen und Vernetzungen zu ermöglichen. Hierbei kommt auch der engen Zusammenarbeit mit den Organisationen der Wirtschaft, insbesondere der IHK, im Rahmen der bestehenden Arbeitskreise eine besondere Bedeutung zu.

Als wichtiges Instrument muss hier auch die Organisationsform der One-Stop-Agency weiter ausgebaut werden. Diese Funktion ist in Hilden bewusst mit der Aufgabenstellung des „kleinen“ Einheitlichen Ansprechpartners im Zusammenhang mit der EU-Dienstleistungsrichtlinie verknüpft worden. Hier kann gezielt jeder Unternehmer, sei er

aus dem In- oder Ausland, die für ihn notwendigen Informationen erhalten und bei den notwendigen Genehmigungsverfahren von der One-Stop-Agency als Lotse innerhalb der Verwaltung begleitet werden.

Im Rahmen der Existenzgründungsförderung gibt es das Hildener PPP-Modell der Zusammenarbeit mit dem Gewerbepark Süd. Existenzgründer und –festiger, die sich dort im privat errichteten und betriebenen Gründungszentrum ansiedeln, erhalten von der Stadt einen befristeten Mietzuschuss. Die Erstberatung wird im Rahmen der One-Stop-Agency durchgeführt und anschließend der Kontakt zum Starter-Center beim Kreis Mettmann hergestellt, wo eine detailliertere Einzelberatung durchgeführt werden kann. Zur Abrundung dieses Geschäftsfeldes sollten auch künftig der „Gründertag“ und die „Gründertreffen“ fortgeführt werden.

Die vorgenannten Aufgabenstellungen können von der Wirtschaftsförderung mit der zur Verfügung stehenden Personalausstattung von lediglich 2,5 Planstellen äußerst effizient wahrgenommen werden. Dies ist nur möglich, weil durch die flache Aufbauorganisation mit kurzen Entscheidungswegen sehr kurze und damit in der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gewünschte schnelle Reaktionszeiten möglich sind. Dieser Vorteil der jetzigen Organisationsform, die sich über Jahre hinweg bewährt hat, würde durch zusammengefasste Organisationseinheiten mit mehreren Hierarchieebenen ohne Not aufgegeben.

Auch für das Stadtmarketing würde sich keine bessere Wahrnehmung der unter Ziffer 1.3 dargestellten und in den weiteren Kapiteln näher beschriebenen Aufgaben – die im Rahmen der moderierten Workshops ja auch für die kommenden Jahre bestätigt wurden - ergeben. Die Gegenüberstellung der Aufgabenstellungen von Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing lässt darüber hinaus – bis auf kleinere Schnittmengen, die im Einzelnen bereits definiert sind - keine Synergieeffekte aus einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung erkennen. Auch hier sind kurze und schnelle Entscheidungswege unabdingbar, um mit den zur Verfügung stehenden 1,5 Planstellen sowie einem Auszubildenden die umfassenden Aufgaben zu erledigen, zumal auf beiden Seiten äußerst knappe Ressourcen zur Verfügung stehen. Sofern die in Kapitel 3.1 auf Seite 9 vorgeschlagenen Veränderungen realisiert werden, werden weitere Vorteile aus der Bildung eines gemeinsamen organisatorischen „Daches“ nicht gesehen.

#### **4. Fazit**

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass die derzeitige Organisationsform der städt. Wirtschaftsförderung und des Stadtmarketings angesichts der spezifischen Aufgabenstellung in Hilden und den zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung ermöglichen. Dabei werden durch die eigenständige Arbeit des Stadtmarketings bewusst auch die im Stadtmarketingverein zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal genutzt.

Verbesserungsmöglichkeiten in der Aufgabenerfüllung sind durch eine noch engere Abstimmung von Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing möglich und sollten kurzfristig realisiert werden. Diese beziehen sich insbesondere auf

1. die Intensivierung der strategischen Steuerung des Stadtmarketings und
2. die engere operative Verknüpfung von Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing.

Auf die diesbezüglichen Ausführungen in Kapitel 3.1 auf den Seiten 8 und 9 wird verwiesen. Aus einer organisatorischen Zusammenfassung der im Antrag vom 24.06.2009 angesprochenen Einrichtungen und Gesellschaften sind allerdings weitere Optimierungen und Synergieeffekte nicht zu erwarten. Die für ein „ganzheitliches

Handlungskonzept“ erforderlichen Verbesserungen können durch die aufgezeigten Maßnahmen erreicht werden. Weitere, vor allem organisatorische Veränderungen sind nicht erforderlich.

Dezernat I  
Hilden, im Januar 2010

