



Beteiligungsprozesse in der Wirtschaftsförderung

Ergebnisse der Befragung von Wirtschafts-
förderungseinrichtungen in Deutschland

Judith Terstriep & Maria Rabadjieva

Empfohlene Zitierweise

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2021). Beteiligungsprozesse in den deutschen Wirtschaftsförderungen. Ergebnisse der Befragung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland. Bericht des Projekts «Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance». FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Hinweis

Dieser Bericht ist das Ergebnis des Arbeitspakets AP5 – Transferkonzept und wurde im Rahmen des Projekts »Bottrop 2018+« vom Institut Arbeit und Technik erstellt.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wird unter der Fördermaßnahme »FONA« mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen O1UR2012 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Berichts liegt bei dem/den Autor/innen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



FONA
Social-Ecological
Research
BMBF

PROJEKTPARTNER

bottrop.

IAT

**Westfälische
Hochschule
RUB**
RWTH
UNIVERSITÄT
BOCHUM

Inhalt

Auf den Punkt

VORBEMERKUNGEN 1

Hintergrund & Zielsetzung 2

Strukturen, Prozesse, Instrumente – Was soll transferiert werden?	3
Befragung «Partizipation in Praxis»	5
Aufbau des Berichts	5

Methodisches Vorgehen 6

Untersuchungsregion & Datensatz	6
Durchführung und Rücklauf	6

Sample – Wer hat teilgenommen? 7

STRUKTURELLE MERKMALE 10

Wie ist die Wirtschaftsförderung organisiert? 11

Häufigkeit & Zweck der Beteiligung	12
Beteiligungsformate	13

STANDORTSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE 14

Wer führt Beteiligungsprozesse durch? 15

Themenfelder kommunaler & regionaler Wirtschaftsförderung	16
---	----

UNTERNEHMENS BETEILIGUNG 24

Wer beteiligt Unternehmen? 25

Zweck & Formate	27
Zufriedenheit & Initiative	28

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG BREIT GEFASST 30

Unternehmensaustausch organisiert von anderen 31

Bürger:innenbeteiligung 32

FAZIT & AUSBLICK 35

Resümee 36

ANHANG 39

Abbildungsverzeichnis 40

Impressum 41

Auf den Punkt

64%

der befragten Wirtschaftsförderungen sind **eingebettet in der Standortverwaltung** als Amt oder Fachbereich, Teil eines Amtes oder Stabstelle.

64%

der befragten Wirtschaftsförderungen verfügen über **bis zu 5 Vollezeitstellen**.

68%

der befragten Wirtschaftsförderungen geben an, dass an ihrem Standort **Veranstaltungen** zum Unternehmensaustausch auch **von anderen Akteuren** angeboten werden.

60%

der Respondent:innen gibt, an in den Themenfeldern »Fachkräftesicherung« und »Digitalisierung« am häufigsten **Beteiligungsformate** durchgeführt.

“

Partizipative Wirtschaftsförderung steht für Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischen Entscheidungsträger:innen und Intermediäre vor Ort.

73%

der Wirtschaftsförderungen **beteiligen Unternehmen häufig** oder **sehr häufig** an Ihren Wirtschaftsförderungsaktivitäten.

72%

der Wirtschaftsförderungen beteiligt Unternehmen zum **Zweck der »Langfristigen Zusammenarbeit«** häufig und sehr häufig an den Wirtschaftsförderungsaktivitäten.



Vorbemerkungen

Hintergrund & Zielsetzung

Eine zukunftsfähige, d. h. nachhaltige und resiliente, Ausrichtung der Wirtschaftsstrukturen am Standort ist ein Kernziel der Wirtschaftsförderung. Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klima- und demographischer Wandel, Digitalisierung und die damit verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftsstrukturellen Veränderungen stellen viele Städte und Regionen vor immer neue und komplexere Herausforderungen. So richten sich die 2015 verabschiedeten Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen nicht mehr hauptsächlich an Schwellen- und Entwicklungsländer, sondern besitzen für alle Staaten Gültigkeit. Zudem haben die Nachhaltigkeitsziele einen universalen Anspruch, d. h., die Notwendigkeit des Zusammenwirkens in sozialen, ökologischen, ökonomischen und politischen Dimensionen wird anerkannt. Diese Entwicklungen finden ihren Niederschlag auch im Europäischen «Grünen Deal» (Europäische Kommission, 2019) sowie im Klimaschutzprogramm 2030 (Bundesregierung, 2019) und der Novellierung des Klimaschutzgesetzes 2021 der Bundesregierung¹, mit dem eine Reduktion der Treibhausgasemissionen um 65% bis 2030 und Klimaneutralität bis 2045 festgeschrieben wurden. Hinzu kommen exogene Schocks wie die

¹ [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 06.09.2021)

Corona-Krise oder die jüngsten Überschwemmungen, die massive gesellschaftliche Auswirkungen haben und mit hohen Unsicherheiten verbunden sind.



Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Stadt/Region, präventive Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen, unmittelbar Krisenfolgen abzumildern, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und Wandel positiv zu gestalten.

Zugleich hat der Umfang und die Komplexität der Aufgaben der Wirtschaftsförderung in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen (Markert, 2018; Lahner, 2017). In diesem Kontext gewinnt die Gestaltung der Transformation hin zu einem nachhaltigen (sozial, ökologisch, ökonomisch) und resilienten Wirtschaftsstandort² an Bedeutung. Traditionelle Wirtschaftsförderungsstrukturen allein können die

² Resiliente System in diesem Sinn zeichnen sich durch Robustheit bzw. Widerstandsfähigkeit, Flexibilität und Lernfähigkeit aus, erfordern je-

aufgezeigten Herausforderungen nicht bewältigen. Vermehrt gilt es eine flexible Form der Prozesssteuerung zu finden, die zum einen Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft in die Wirtschaftsförderung einbindet, und zum anderen eine effektive und strategische Bearbeitung von Themen sowie die Erarbeitung nachhaltiger Lösungen für die aufgezeigten Herausforderungen ermöglicht. Dabei geht es nicht mehr nur um die klassischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung wie Bestandspflege, Ansiedlung oder Flächenmanagement, sondern darum die Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung auf gesamtstädtischer, aber auch kleinräumiger Ebene (Stadtteile) bzw. in einzelnen Branchen zu stärken, um eine nachhaltige und resiliente Entwicklung des Wirtschaftsstandorts zu ermöglichen. Hierzu bedarf es partizipativer Ansätze der Wirtschaftsförderung. Partizipation bezieht sich hier auf Beteiligungsprozesse von Unternehmen und anderen Wirtschaftsakteuren.

Mit dem vom BMBF geförderten Projekt «Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur» hat sich

doch zugleich eine Offenheit gegenüber Veränderungen. Weitere Informationen zum Resilienzbegriff finden sich in Welschhoff et al. (2017).

das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop 2016 gemeinsam mit dem Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen und Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften auf den Weg gemacht, partizipative Wirtschaftsförderung zu erproben. Grundlage hierfür bildete ein ambitioniertes Arbeitsprogramm, das quantitative und qualitative Status-Quo-Analysen mit Strategie- und Strukturentwicklung kombinierte und experimentelle Lösungen in Reallaboren erarbeitete. In der dreijährigen Projektumsetzung haben sich Divergenzen zwischen den Erwartungen und Vorstellungen der Wirtschaftsakteure, wie partizipative Prozesse zu gestalten seien und wem welche Aufgaben in diesem Prozess zuteilwerden sollen, gezeigt. Zudem hat sich das mit Bottrop2018+ verfolgte Konzept der Strategischen Allianz als partizipativer Governanceansatz mit den drei Ebenen der Wirtschaftsallianz (WiAll) als übergeordnete, steuernde Plattform, den geplanten drei thematischen Strategischen Allianzen und den Reallaboren als operative Ebene der Strategieumsetzung in Teilen als nicht tragfähig erwiesen. Ursächlich hierfür waren — trotz der hohen Bereitschaft der Akteure, sich aktiv in den Prozess einzubringen — u. a. die beschränkten zeitlichen Ressourcen der Unternehmer:innen sowie deren mangelnde Bereitschaft, eigenständig zukunftsfähige Konzepte für eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur zu entwickeln. Ferner zeigten sich innerhalb des Amtes für Wirtschaftsförderung «Widerstände» gegen eine Neuausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten am Standort.

Basierend auf diesen Erfahrungen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen zielt das im Januar 2020 begonnene Anschlussprojekt erstens auf eine Verstärkung und Optimierung der auf die Rahmenbedingungen am Standort Bottrop zugeschnittenen partizipativen Wirtschaftsförderung ab.



Wirtschaftsförderung i.e.S. = etablierte Strukturen der Wirtschaftsförderung (z.B. Ämter, Agenturen, GmbHs, Vereine etc.)

Wirtschaftsförderung i.w.S. = kollektiver Handlungsansatz und Verantwortung aller Wirtschaftsakteure am Standort (Wirtschaftsförderung i.e.S. plus Unternehmen, Politik, Verwaltung und Wissenschaft)

Partizipative Wirtschaftsförderung = Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischen Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort

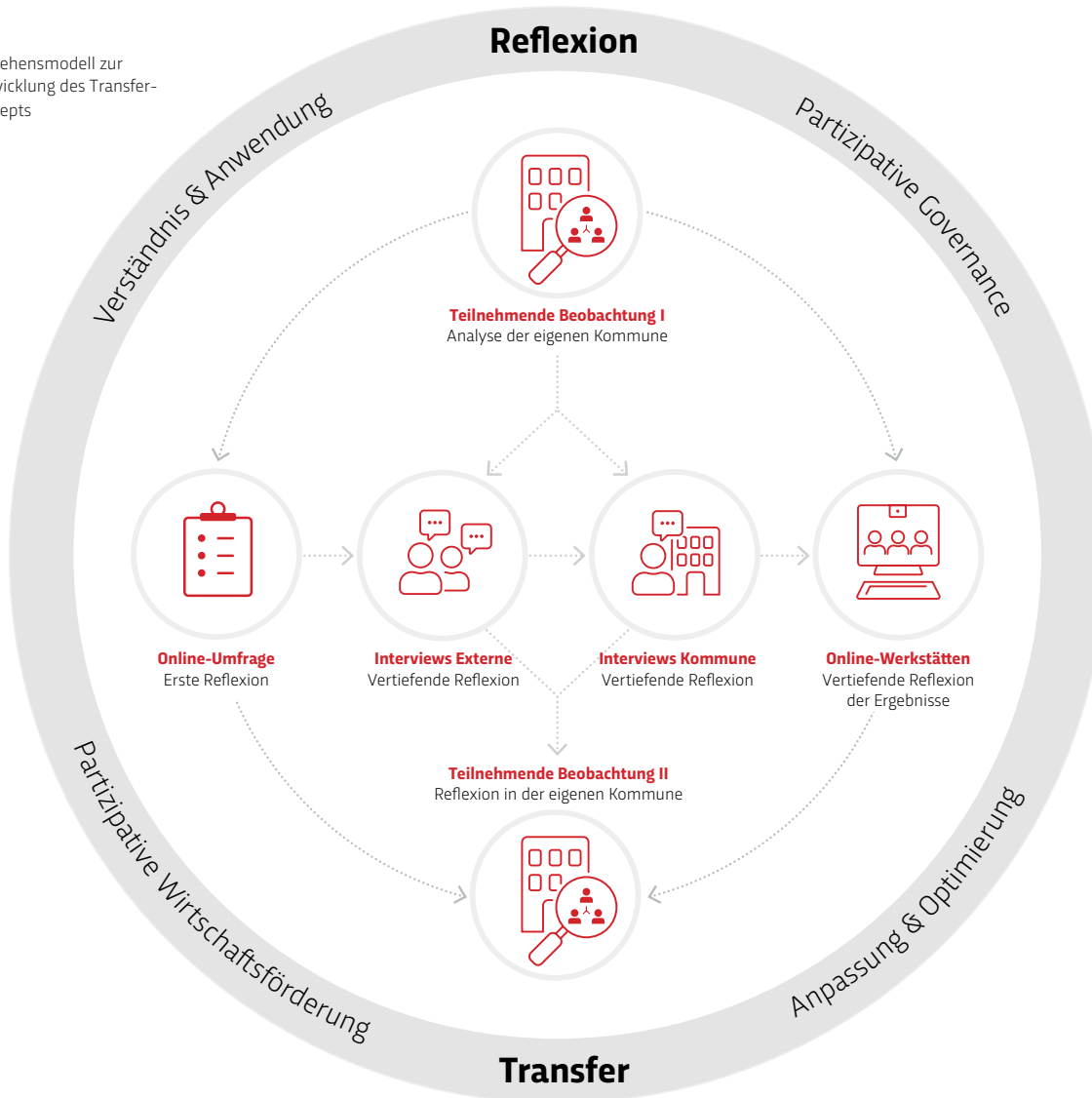
Zweitens wollen wir die Erkenntnisse für andere Städte und Regionen nutzbar machen, indem strukturelle(organisatorische) und prozessuale Lösungen partizipativer Governance transferiert werden. Dies insbesondere auch, weil die aufgezeigten Herausforderungen künftig einen weiteren Bedeutungszuwachs von Nachhaltigkeit, Resilienz und partizipati-

ver Governance in der Wirtschaftsförderung erwarten lassen. Hierfür ist es essenziell, Strukturen zu etablieren, die eine aktive strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit der lokalen Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung ermöglichen. Diese müssen hinreichend flexibel sein, um den durch veränderte Rahmenbedingungen und Krisen induzierten Wandel aktiv zu gestalten und ein Lernen voneinander zuzulassen. Damit verbunden ist die Erwartung, dass eine breite Anwendung der Instrumente partizipativer Governance in allen Tätigkeitsbereichen der Wirtschaftsförderung mittelfristig veränderte Denkweisen und Handlungsmuster der Beschäftigten, als wesentliche Treiber dieser neuen Formen, mit sich zieht. Ferner kann die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Akteure vor Ort einen wesentlichen Beitrag leisten, um ein auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmtes Angebot der Wirtschaftsförderung zu gewährleisten.

Strukturen, Prozesse, Instrumente – Was soll transferiert werden?

Basierend auf unseren bisherigen Erfahrungen wissen wir, dass die Etablierung partizipativer Governance in der Wirtschaftsförderung Zeit braucht, es handelt sich um einen mittel- bis langfristigen Prozess. Ferner zeichnen sich Wirtschaftsförderungen in Deutschland durch eine große Heterogenität in Bezug auf die organisationale Verankerung, die Aufgabenzuschneide und standortspezifischen Rahmenbedingungen aus.

Abb. 1. Vorgehensmodell zur Entwicklung des Transferkonzepts



Um diesen Aspekten Rechnung zu tragen, wurde der Ansatz der «partizipativen Governance» zunächst aus dem Kontext des Standorts Bottrop herausgelöst und jene Faktoren identifiziert, die sich für einen Transfer in andere Kommunen bzw. Regionen eignen.

Übergeordnetes Ziel ist es, ein praxistaugliches, modulares Transferkonzept zu erarbeiten, welches es ermöglicht, den Ansatz der partizipativen Governance auf die Wirtschaftsförderung anderer Kommunen und Regionen zu übertragen. Dabei wird zwischen Strukturen, Prozessen und Instrumenten differenziert. Ein solches Transferkonzept dient dazu folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind die zentralen Gelingungsfaktoren für die erfolgreiche Initiierung partizipativer Wirtschaftsförderung?
- Was sind geeignete Aktivierungsansätze zur Mobilisierung der lokalen Akteure?
- Was ist ein geeignetes Vorgehensmodell zur Umsetzung, welches die Berücksichtigung der spezifischen Standortbedingungen zulässt?
- Welche Governancestrukturen sind in einem Kontinuum von Selbststeuerung und Koordination praktikabel?

Basierend auf diesen Überlegungen sieht die Entwicklung des Transferkonzepts ein vierstufiges Vorgehen vor bestehend aus einer Online-Befragung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland zu Partizipationsprozessen, vertiefende Interviews mit ausgewählten Wirtschaftsförderer:innen, vier thematische Online-Werkstätten mit interessierten Wirtschaftsförderer:innen zur Reflexion ausgewählter Themenkomplexe sowie die Zusammenführung der Ergebnisse in einer praxisorientierten Handreichung (Abb. 1). Flankiert wird dieses Vorgehen durch zwei teilnehmende Beobachtungen im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop, um die Entwicklung innerhalb des Amtes zu reflektieren, die Erkenntnisse aus den Werkstätten in die Arbeit des Amtes rückzubinden und die Ergebnisse des Gesamtprozesses in die Handreichung einfließen zu lassen.

Befragung «Partizipation in Praxis»

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der Befragung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland bildet einen zentralen Baustein der Entwicklung des Transferkonzepts. Konkret stellte die Befragung darauf ab, in Ergänzung zu den Erfahrungen in Bottrop mit dem Ansatz partizipativer Governance in der Wirtschaftsförderung, Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen standortspezifischen Faktoren und Beteiligungsprozessen sowie Praktiken der Partizipation in der Wirtschaftsförderung zu gewinnen.

In die Entwicklung des Fragebogens sind zum einen die Erfahrungen der Anwendung partizipativer Governance in Bottrop, und zum anderen die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung eingeflossen (s. Abb. 1). Die Ergebnisse der Befragung sind ihrerseits in die Konzeption der Online-Werkstätten eingeflossen und wurden mit dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop reflektiert.

Aufbau des Berichts

Der Bericht ist wie folgt strukturiert: Nachfolgend wird zunächst das methodische Vorgehen skizziert und das Sample vorgestellt. Die Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in vier thematische Blöcke beginnend mit den strukturellen Besonderheiten der Wirtschaftsförderung (Abschnitt 4).

Die Praxis von Beteiligungsprozessen in der Wirtschaftsförderung ist Gegenstand der Abschnitte 5 und 6. In den Abschnitt 7 und 8 wird der Fokus auf Beteiligungsprozesse von Unternehmen gelegt. Vor dem Hintergrund eines breiten Verständnisses von Wirtschaftsförderungen werden im Anschluss die von anderen Akteuren durchgeführten Beteiligungsprozesse (Abschnitt 9) und Bürgerbeteiligungsprozesse (Abschnitt 10) thematisiert. Der Bericht schließt mit einer Reflexion der Ergebnisse, der Formulierung offener Fragen und stellt kurz das weitere Vorgehen vor.



Methodisches Vorgehen

Ziel der Befragung war — wie eingangs dargestellt — die Erfassung der aktuellen Praktiken von Beteiligungsprozessen in den Wirtschaftsförderungen in Deutschland unter Berücksichtigung variierender struktureller Merkmale und kommunaler respektive regionaler Kontextfaktoren.

Der Fragebogen gliederte sich in zwei inhaltliche sowie einen abschließenden Fragenblock mit insgesamt 25 Fragen:

- **Block I «Organisation der Wirtschaftsförderung»** fragte nach zentralen Kontextfaktoren wie die Organisationsform, die Größe der Kommune/Region, dem räumlichen Zuschnitt des Zuständigkeitsbereichs, die Zahl der Beschäftigten.
- **Block II «Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen»** diente der Erfassung der bisherigen Erfahrungen mit unterschiedlichen Zielgruppen (z.B. Unternehmen, Bürger:innen), Formaten und Themenfeldern. Zudem wurden u.a. die Häufigkeit des Einsatzes von Beteiligungsformaten, der Zweck und die Zufriedenheit mit den Ergebnissen abgefragt.

Untersuchungsregion & Datensatz

Wirtschaftsförderung findet nahezu flächendeckend in Kommunen jeder Größe sowie auf der regionalen Ebene statt. Als Untersuchungsregion wurde daher das gesamte Bundesgebiet gewählt. Damit wurde außerdem dem Aspekt Rechnung getragen, dass kommunale Wirtschaftsförderung als freiwillige Aufgabe in den Kommunen unterschiedlich organisiert ist. Dies gilt ebenso für die Gemeinschaftsaufgabe «Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur» (GRW) von Bund und Ländern und die zu diesem Zweck etablierten regionalen Wirtschaftsförderungen. Im Sinne einer »Multi-Level-Governance« war ferner zu erwarten, dass es spezifische Formen der Arbeitsteilung zwischen kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen gibt, die Unterschiede in Partizipationsprozessen der Wirtschaftsförderungen begründen können.

Wir konnten rund 765 Wirtschaftsförderungen in Deutschland identifizieren davon 485 kommunale und 280 regionale. Auf Städte mit mehr als 50.000 Einwohnern entfallen 187 Wirtschaftsförderungen, auf Kommunen mit 50.000 Einwohnern und weniger 298.

Durchführung und Rücklauf

Die Erhebung erfolgte im Zeitraum Januar bis März 2021 mit Unterstützung des Deutschen Instituts für Urbanistik mittels standardisiertem Online-Fragebogen. Es wurde jeweils eine Person — in der Regel die Leitung — pro Wirtschaftsförderung per E-Mail zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Die Befragung war über den Einladungslink zugänglich. Daneben wurde die Befragung über eine Pressemitteilung und über Social-Media-Kanäle bekanntgegeben.

Insgesamt gingen im Befragungszeitraum 202 Fragebögen ein, was einer Rücklaufquote von 26,4% entspricht. Aufgrund zu vieler fehlender Daten oder doppelt angefangenen Fragebögen mussten im Zuge der Datenbereinigung 94 Fragebögen aus dem Datensatz entfernt werden. Die bereinigte Rücklaufquote beträgt damit 14,1%. Diese Rücklaufquote kann als zufriedenstellend bewertet werden, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt.

Sample – Wer hat teilgenommen?

Das Sample umfasst 108 Wirtschaftsförderungen aus dem gesamten Bundesgebiet. Wie die nebenstehende Abbildung veranschaulicht, sind die meisten Wirtschaftsförderungen in den großen Flächenländern Nordrhein-Westfalen (20), Bayern (19), Baden-Württemberg (16) und Niedersachsen (15) lokalisiert. Sechs Organisationen konnten räumlich nicht zugeordnet werden (Abb. 2).

Wirtschaftsförderungseinrichtungen in den ostdeutschen Bundesländern sind mit einem Anteil von nur 12% unterrepräsentiert. So umfasst das Sample lediglich je eine Wirtschaftsförderung aus Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen sowie jeweils drei Organisationen aus Sachsen und Brandenburg. Mit 4 Wirtschaftsförderungen ist Sachsen-Anhalt am stärksten vertreten.

Ausgeglichenere stellt sich die Verteilung des Samples im Nord-Süd-Vergleich dar. Rund 46% der beteiligten Wirtschaftsförderungen sind in den norddeutschen Bundesländern Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen lokalisiert. Die verbleibenden 54% in den südlichen Bundesländern Sachsen, Thüringen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg und Bayern.

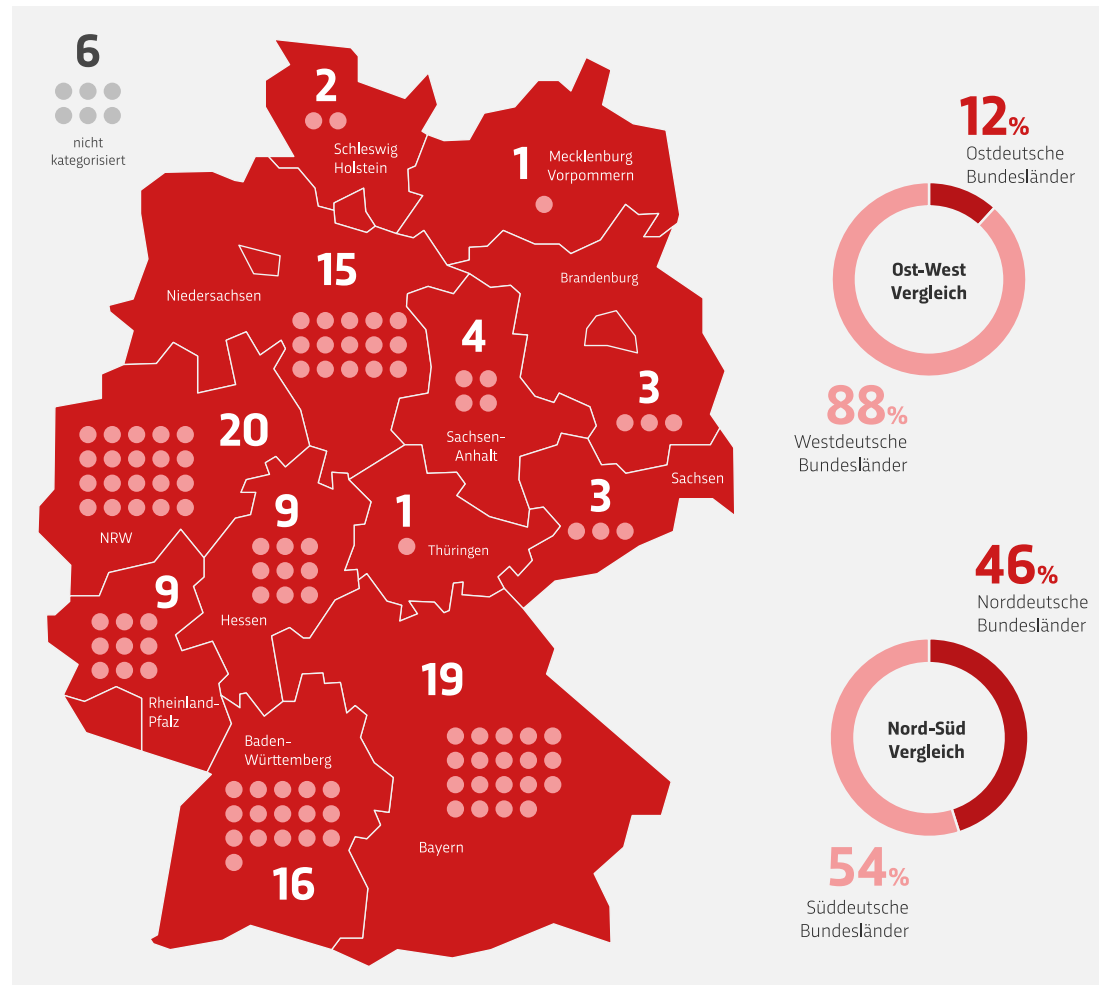


Abb. 2: Räumliche Verteilung beteiligter Wirtschaftsförderungen

Organisationen nach Raumeinheit des Zuständigkeitsbereichs

Für welche Raumeinheit ist Ihre Wirtschaftsförderung zuständig?

(n = 108)



56%
Kommune



7%
mehrere Kommunen



37%
Region



1
überregional

Organisationen je Bundesland nach Raumeinheit der Zuständigkeit und Einwohner:innen im Zuständigkeitsbereich

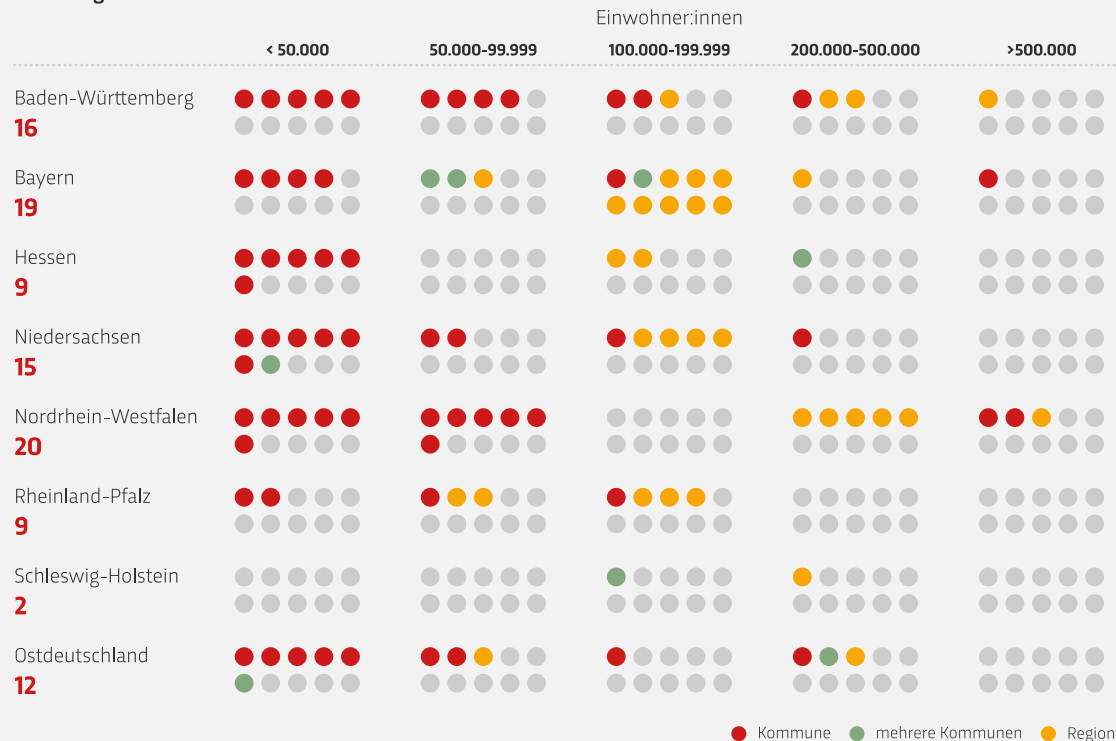


Abb. 4. Übersicht Raumeinheiten und Bundesländer

Mit Blick auf den räumlichen Zuschnitt des Zuständigkeitsbereichs zeigt sich folgendes Bild: Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Organisationen (56%) ist für eine Kommune zuständig und rund 37% für eine Region. Wirtschaftsförderungen, deren Zuständigkeitsbereich mehrere Kommunen umfasst, sind mit 7% im Sample vertreten. Nur eine Organisation gibt an, überregional tätig zu sein (s. Abb. 4).

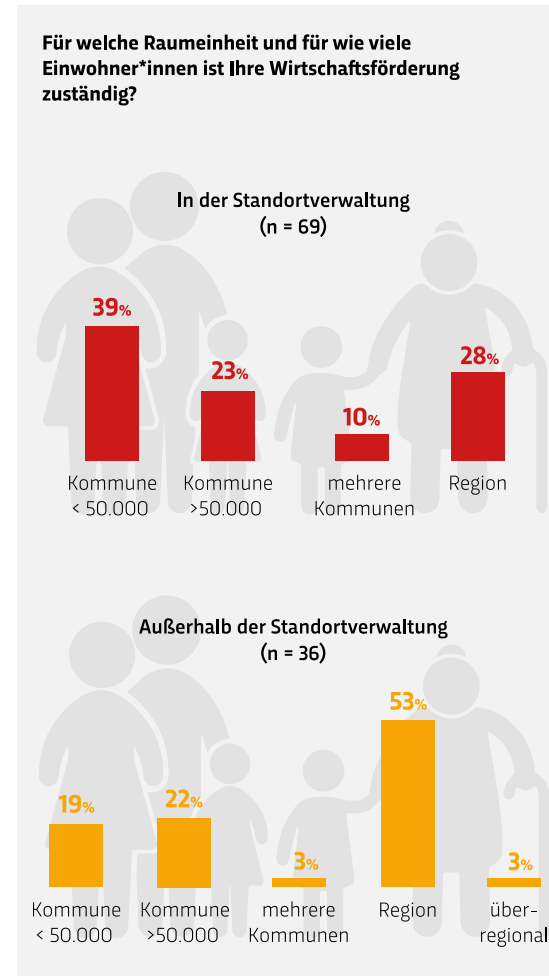
Das Sample umfasst Wirtschaftsförderungen in Zuständigkeitsbereichen aller Größenklassen gemessen an der Zahl der Einwohner:innen. In Zuständigkeitsbereichen mit einer Bevölkerung von weniger als 50.000 Einwohner:innen dominieren in allen Bundesländern kommunale Wirtschaftsförderungen (Abb. 4 unten). Eine Ausnahme bilden die Wirtschaftsförderungen in Niedersachsen und Ostdeutschland, die für mehrere Kommunen zuständig sind. Eben solche finden sich auch in Bayern, Hessen und Schleswig Holstein in Zuständigkeitsbereichen mit 50.000 und mehr Einwohner:innen.

Auch wenn die ostdeutschen Wirtschaftsförderungen im Sample unterrepräsentiert sind, ist diese Gruppe in nahezu allen Einwohner:innen-Größenklassen und Zuständigkeitsbereichen – von der Kommune über mehrere Kommunen bis hin zur Region – vertreten.

Eine detaillierte Betrachtung des Samples zeigt, dass 39% der Wirtschaftsförderungen, die in der Standortverwaltung eingebettet sind, für kleine Kommunen unter 50.000 Einwohner*innen zuständig sind, während diejenigen, die außerhalb der Standortverwaltung organisiert sind, etwa 19% ausmachen (Abb. 5). Für größere Kommunen über 50.000 sind die Prozentzahlen in beiden Kategorien mit 23% zu 22% annähernd gleich. Nicht überraschend ist, dass die Wirtschaftsförderungen außerhalb der Standortverwaltung zur Hälfte (53%) in Regionen verortet sind, während die regionalen, die in der Standortverwaltung eingebettet sind, 28% verantworten.

Die nachfolgenden Abschnitte weisen auf die Unterschiede in der Ausgestaltung von Beteiligungsprozessen in Abhängigkeit von den organisationalen Besonderheiten, der Einbettung der Wirtschaftsförderung in die bzw. außerhalb der Standortverwaltung sowie auf einige standortspezifische Faktoren hin. Die Studie trägt damit dem Aspekt der Heterogenität von Wirtschaftsförderungseinrichtungen Rechnung.

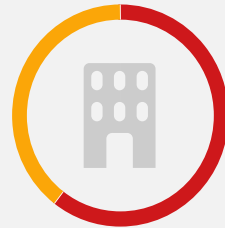
Abb. 5. Standortcharakteristika der Wirtschaftsförderungen





Strukturelle Merkmale

Wie ist die Wirtschaftsförderung organisiert?

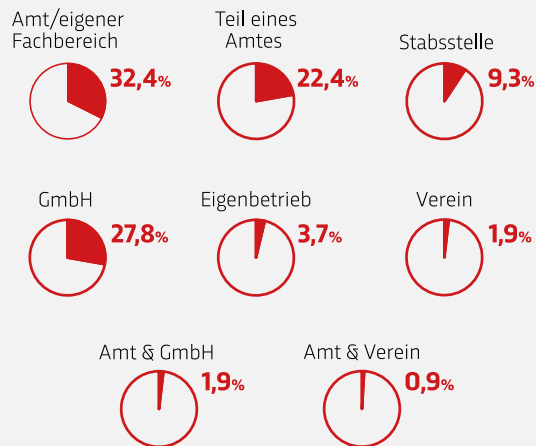


64%

der befragten Wirtschaftsförderungen sind in die Standortverwaltung eingebettet.

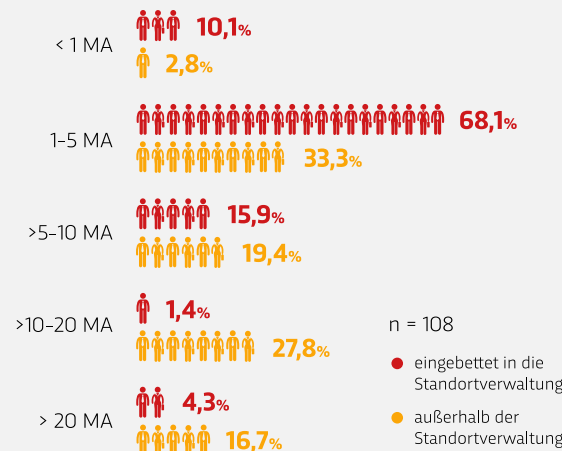
Organisationsform

Welche Organisationsform hat Ihre Wirtschaftsförderung?



Anzahl der Mitarbeitenden

Wie viele Mitarbeitende (MA) beschäftigt Ihre Wirtschaftsförderung in Vollzeitäquivalent?



Die deutsche Wirtschaftsförderung zeichnet sich durch eine diversifizierte Organisationsstruktur aus, dies zeigen auch die Ergebnisse unserer Befragung. Zwei Drittel der befragten Wirtschaftsförderungen sind in der Standortverwaltung (kommunal oder regional) als Amt oder Fachbereich (32,4%), Teil eines Amtes (22,4%) oder als Stabsstelle (9,3%) organisiert. Außerhalb der Standortverwaltung sind 27,8% als GmbH, 3,7% als Eigenbetrieb und 1,9% als Verein organisiert (Abb. 6). Zudem finden sich vereinzelte Beispiele für eine Doppelstruktur – zwei als Amt und GmbH sowie eine Wirtschaftsförderung als Amt und Verein.

Die organisationale Verankerung spiegelt sich in der Größe der Organisationen – gemessen an der Beschäftigtenzahl in Vollzeitäquivalenten – wider. Die Mehrheit (68%) der in die Standortverwaltung eingebetteten Wirtschaftsförderungen beschäftigt 1 bis 5 Mitarbeitende. Rund 10% der Befragten gaben an, über weniger als eine volle Stelle zu verfügen und etwa 16% mehr als 5 bis 10 Stellen. Die Anzahl der Vollzeitstellen in den Wirtschaftsförderungen außerhalb der Standortverwaltung ist deutlich stärker über die Beschäftigtengrößenklassen gestreut: ein Drittel der Respondenten gab an, zwischen 1 und 5, 19% bis zu 10, ca. 28% zwischen 10 und 20, und 16% über 20 Personen zu beschäftigen.

Abb. 6. Organisation der Wirtschaftsförderung

Häufigkeit & Zweck der Beteiligung

Gefragt nach der Häufigkeit der Beteiligung bestimmter Akteursgruppen an den Wirtschaftsförderungsaktivitäten zeigen die außerhalb der Standortverwaltung organisierten Wirtschaftsförderungen im Durchschnitt leicht höhere Werte als jene, die in die Standortverwaltung eingebettet sind. Wie die nebenstehende Abbildung (Abb. 7) zeigt, unterscheiden sich die Mittelwerte beider Gruppen nur marginal. Eine Ausnahme bildet die Beteiligung von Unternehmen. Hier zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied in der Häufigkeit der Beteiligung, wobei die Beteiligung durch Organisationen außerhalb der Standortverwaltung im Durchschnitt 0,43 Punkte höher ausfällt. Für beide Gruppen gilt, dass die Beteiligung von Bürger:innen eher die Ausnahme bildet.

Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf den Zweck der Beteiligung sowie der Häufigkeit derselbigen. Hier zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen beiden Gruppen. Für beide Gruppen gilt, dass die Beteiligung zum Zweck des *Informierens* häufig bis sehr häufig erfolgt. Beteiligungsprozesse zum *Einholen von Meinungen/Reaktionen* werden unabhängig von der Einbettung gelegentlich bis häufig durchgeführt. Marginale Unterschiede zeigen sich in der Beteiligung zum Zweck der *langfristigen Zusammenarbeit bzw. Umsetzung von Maßnahmen*, die in den Wirtschaftsförderungen außerhalb der Standortverwaltung leicht stärker ausgeprägt sind als innerhalb der Standortverwaltung.

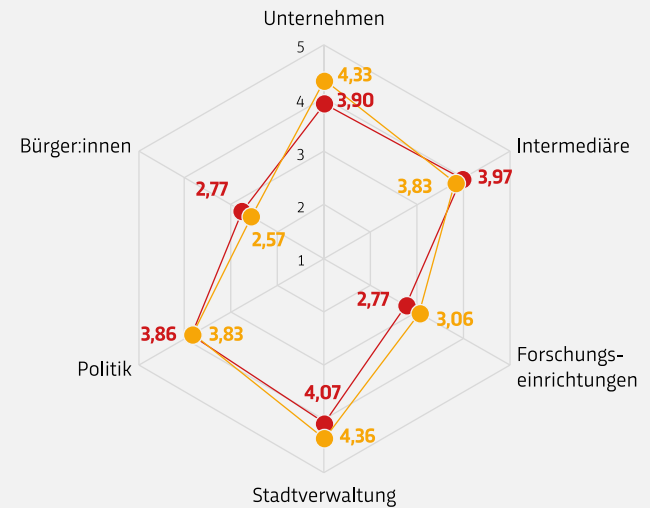
Zielgruppen

Wie häufig beteiligen Sie folgende Akteure über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus an Ihren Wirtschaftsförderungsaktivitäten?

5-stufige Likert-Skala

1 = nie 5 = sehr häufig

- in der Standortverwaltung (n = 69)
- außerhalb der Standortverwaltung (n = 36)



Zweck

Zu welchem Zweck und wie häufig führen Sie Beteiligungsprozesse durch?

5-stufige Likert-Skala

1 = nie 5 = sehr häufig

- in der Standortverwaltung (n = 68)
- außerhalb der Standortverwaltung (n = 35)

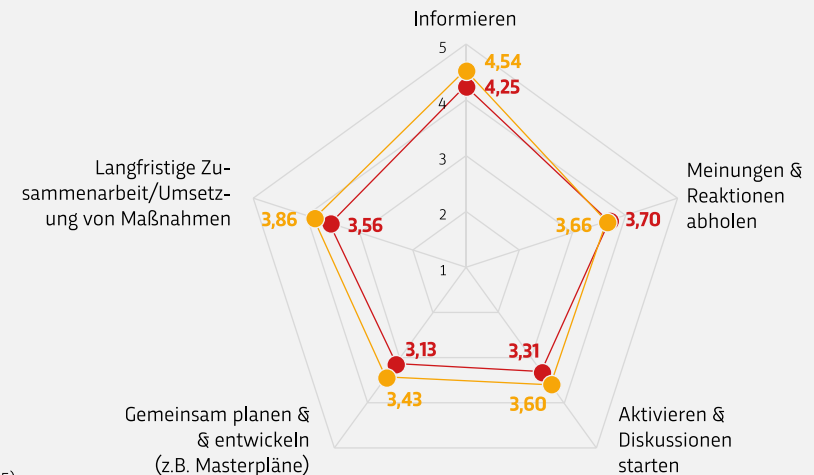


Abb. 7. Zielgruppen und Zweck von Beteiligungsprozessen

Beteiligungsformate

In Abhängigkeit von der Einbettung der Wirtschaftsförderung ergeben sich jedoch Unterschiede in Hinblick auf die Beteiligungsformate.

Gefragt nach dem für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten relevantesten Formate, spielen mit mehr als einem Viertel der Nennungen *Informationskanäle*, um Interesse an Beteiligungsformaten zu wecken (z.B. Newsletter, Social Media, etc.) für beide Gruppen eine wichtige Rolle. Rund 28% der in die Standortverwaltung eingebetteten Wirtschaftsförderungen und 27% der außerhalb der Standortverwaltung lokalisierten erachten dieses Format als am relevantesten.

Während das Format in der Gesamtbetrachtung aller Formate für die Wirtschaftsförderungen innerhalb der Standortverwaltung insgesamt das wichtigste Format darstellt, zeigt sich für die Organisationen außerhalb der Standortverwaltung ein anderes Bild. So nannten annähernd ein Drittel der Organisationen außerhalb der Standortverwaltung *Präsenzworkshops* als das zentrale Format gegenüber rund 18% der Wirtschaftsförderungen innerhalb der Standortverwaltung (8). Umkehrt messen die in der Standortverwaltung eingebetteten Wirtschaftsförderungen Formaten wie *Konferenzen/Großveranstaltungen* und *Experimentierräumen/Reallaboren* mit je rund 12% der Nennungen eine höhere Relevanz für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten bei als jene außerhalb der Verwaltung (jeweils 2,9%). Ein ausgewogeneres Bild zeigt sich für das Format der

Runden Tische. Diesem schreiben Wirtschaftsförderungen in der Standortverwaltung (19,1%) eine leicht höhere Relevanz zu als Organisationen außerhalb der Standortverwaltung (17,6%).

Befragungen scheinen mit 8,8% für die Wirtschaftsförderungen außerhalb der Standortverwaltung leicht relevanter zu sein als für jene in der Standortverwaltung (5,9%). Größere Unterschiede zeigen sich außerdem hinsichtlich des Formats *Online-Workshops*. Während diese mit nur 1,5% der Nennungen in den Wirtschaftsförderungen innerhalb der Standortverwaltung eine nachgeordnete Rolle zu spielen scheinen, werden sie von 8,8% der Befragten außerhalb der Standortverwaltung als zentrales Format erachtet. Ein möglicher Grund für die unterschiedliche Bewertung dieses Online-Formats mag darin begründet liegen, dass die Wirtschaftsförderungen außerhalb der Standortverwaltung eine höhere Flexibilität mit Blick auf die informationstechnische Infrastruktur aufweisen als Organisationen, deren IT-Infrastrukturen in das Verwaltungsnetz integriert ist. Jedoch ist zu erwarten, dass – dies hat die Covid-19-Pandemie gezeigt – die Digitalisierung der Wirtschaftsförderungen in der Standortverwaltung schnell voranschreitet und Online-Formate künftig an Relevanz gewinnen werden.

Die Studie zeigt, dass die organisationale Einbettung in- oder außerhalb der Standortverwaltung keine bedeutsame Auswirkung auf die Durchführung von

Beteiligungsprozessen hat. Die folgenden Abschnitte fokussieren sich deshalb auf andere standortspezifische Charakteristika.

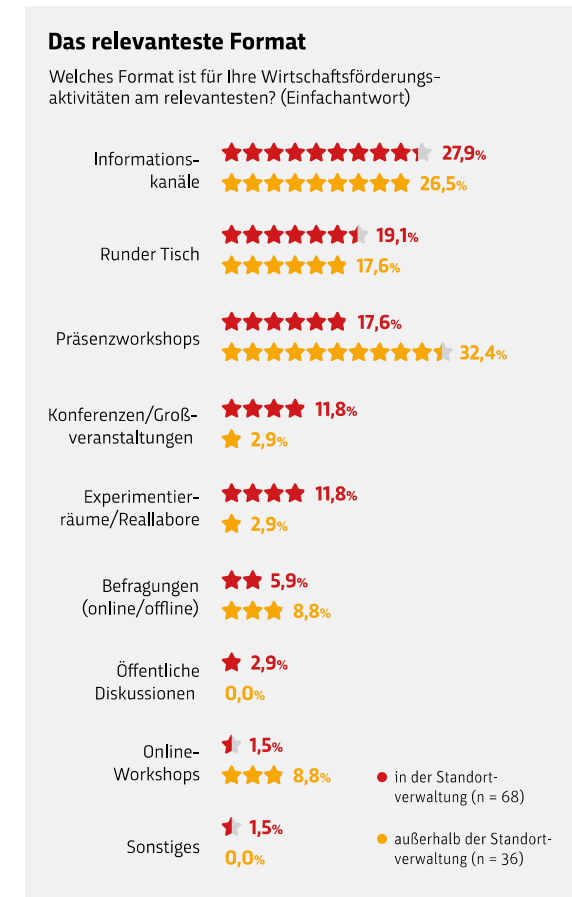


Abb. 8: Relevantestes Format für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten



Standortsspezifische Unterschiede

Wer führt Beteiligungsprozesse durch?

Wirtschaftsförderung findet gleichermaßen auf kommunaler und regionaler Ebene statt. Inwiefern sich Unterschiede in den Beteiligungsprozessen zeigen, ist Kern dieser Studie. Abbildung 8 fasst daher die Charakteristika der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen noch einmal überblicksartig zusammen.

Mehr als die Hälfte der befragten Organisationen (56%) sind für Kommunen unterschiedlicher Größe zuständig (Abb. 8, links). Das Verhältnis zwischen kleinen Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohner:innen, großen Kommunen mit über 50.000 Einwohner:innen und Regionen ist mit respektive 32%, 24% und 35% ähnlich, was einen Vergleich der drei Gruppen ermöglicht. Nicht einbezogen werden die acht Einrichtungen, die für mehrere Kommunen zuständig sind sowie die überregionale Wirtschaftsförderung.

Der vorherige Abschnitt hat gezeigt, dass Organisationsformen und Einbettung in der Standortverwaltung nur eine begrenzte Rolle für Beteiligungsprozesse spielen. Dessen ungeachtet sind die Planung und Durchführung solcher Prozesse sehr zeitintensiv. Aus diesem Grund haben wir die drei Gruppen anhand der Anzahl der Mitarbeitenden verglichen (Abb. 8, rechts).

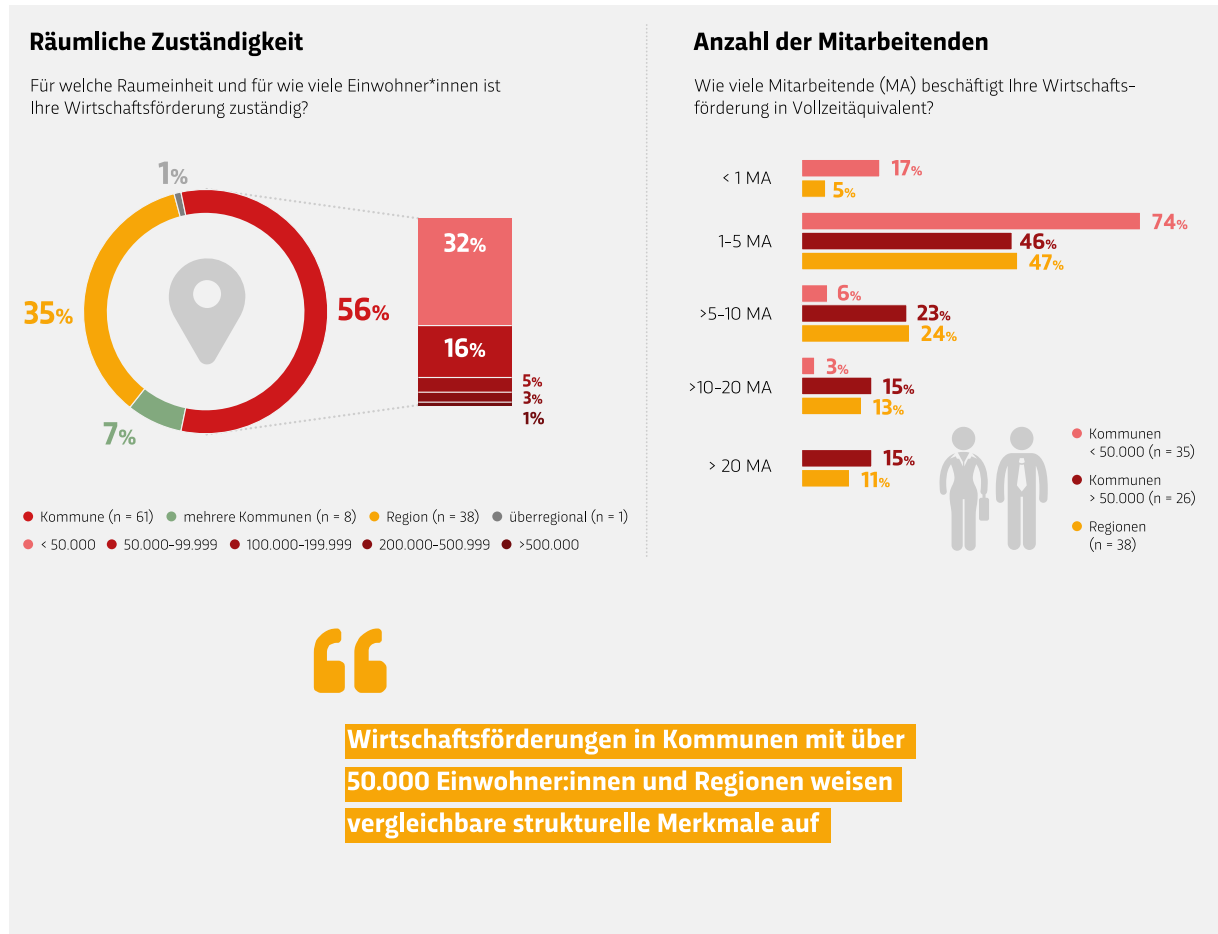


Abb. 9: Strukturelle Merkmale kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderung

Wenig überraschend beschäftigen kleine Kommunen unter 50.000 Einwohner:innen deutlich weniger Mitarbeitende als große Kommunen und Regionen. Annähernd drei Viertel der Kommunen unter 50.000 Einwohner:innen (74%) geben an, zwischen 1 und 5 Mitarbeitende in Vollzeit zu beschäftigen, 17% verfügen sogar über weniger als eine volle Stelle. Rund die Hälfte der befragten Wirtschaftsförderungen zuständig für große Kommunen (53%) und Regionen (48%) geben an, mehr als 5 Mitarbeitende in Vollzeit zu beschäftigen. Insgesamt zeigt sich für beide Gruppen eine annähernd gleiche Verteilung in fast allen Beschäftigtengrößenklassen. Dies lässt vermuten, dass die Wirtschaftsförderungen großer Kommunen mit mehr als 50.000 Einwohner:innen und regionale Wirtschaftsförderungen durchaus vergleichbare strukturelle Merkmale mit Blick auf die Beschäftigten aufweisen. Bezüglich der Beteiligungsprozesse zeigen sich dennoch wesentliche Unterschiede.

Themenfelder kommunaler & regionaler Wirtschaftsförderung

Mit Blick auf die bearbeiteten Themenfelder weisen die Befragungsergebnisse daraufhin, dass kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen komplementär arbeiten.

Gefragt nach der Häufigkeit der Nutzung von Beteiligungsformaten in ausgewählten Themen mittels einer Likert-Skala von 1 (=nie) bis 5 (=sehr häufig),

zeigen sich für die drei Gruppen von Wirtschaftsförderungen unterschiedliche Muster (Abb. 10).

So geben beispielsweise kommunale Wirtschaftsförderungen an, in dem für Kommunen wichtigen Handlungsfeld «*Innenstadt- und Einzelhandelsentwicklung*» häufig Beteiligungsprozesse durchzuführen (M=4,17 bei kleinen und 3,96 bei großen Kommunen), während Beteiligungsprozesse in diesem Themenfeld für regionale Wirtschaftsförderungen lediglich gelegentlich zum Einsatz kommen (M=2,09). Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf Beteiligungsprozesse im Themenfeld «*Entwicklung und Vermarktung von Gewerbeflächen und Immobilien*» als originär kommunales Handlungsfeld. Sie kommen in großen Kommunen gelegentlich bis häufig zum Einsatz, in kleinen Kommunen gelegentlich und in regionalen Wirtschaftsförderungen eher selten bis gelegentlich.

Interessant ist hingegen, dass im Themenfeld «*Fachkräftesicherung*» regionale Wirtschaftsförderungen im Mittel deutlich häufiger Beteiligungsformate einsetzen (M=4,38) als kommunale Organisationen in kleinen (M=3,49) und großen Kommunen (M=3,27). Ein Grund hierfür könnte die höhere Reichweite regionaler Wirtschaftsförderungen sein.

Gelegentlich bis häufig beteiligen regionale Wirtschaftsförderungen Akteure in den Themenfeldern «*Industrie 4.0/Wirtschaft 4.0*» (M=3,5) und «*Nachhaltiges Wirtschaften/Zirkuläre Wertschöpfung*»

(M=3,17). Für die kommunalen Wirtschaftsförderungen spielen Beteiligungsformate in diesen Themenfeldern dagegen eine eher nachgeordnete Rolle und kommen eher selten zum Einsatz. Dies lässt vermuten, dass Themen, die eine spezifische Zielgruppe ansprechen, für die es in einer Kommune u.U. an einer kritischen Masse Interessierter fehlt, auf regionaler Ebene leichter zu bearbeiten sind.

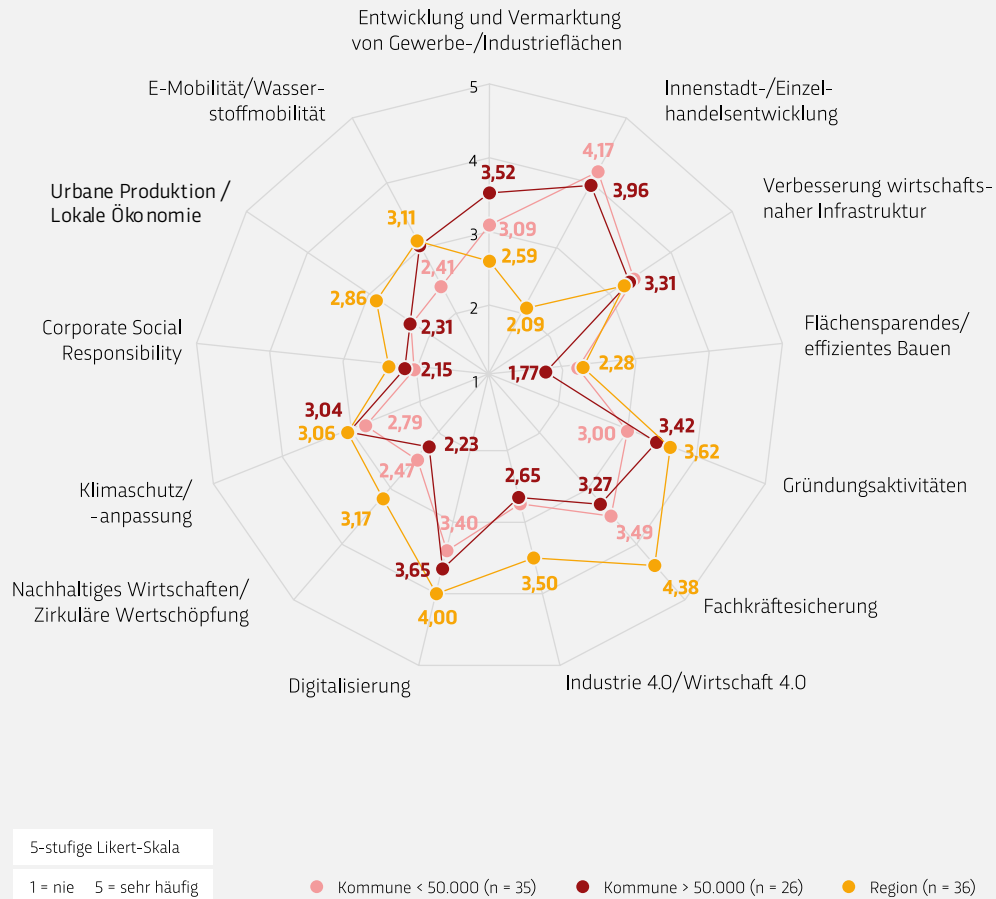
In den gegenwärtig hochaktuellen Themenfeldern «*Klimaschutz/Klimaanpassung*» und «*Urbane Produktion/Lokale Ökonomie*» dagegen sind die regionalen und die Wirtschaftsförderungen in größeren Kommunen mit entsprechenden Mittelwerten zwischen 3,06 und 3,11 gleichermaßen aktiv.

Beteiligungsprozesse im Themenfeld «*Verbesserung wirtschaftlicher Infrastruktur*» erfolgen in allen drei Gruppen mit einem Mittelwert von rund 3,3 annähernd gleich häufig. Beteiligungsprozesse in den Feldern «*Corporate Social Responsibility*» und «*Flächensparendes/effizientes Bauen*» bilden demgegenüber in allen drei Gruppen die Ausnahme.

In der Zusammenschau zeigt sich, dass, wenngleich mit unterschiedlicher Häufigkeit, nicht zuletzt aufgrund der verfügbaren personellen Ressourcen, die Beteiligungsmuster von Wirtschaftsförderungen in kleinen und großen Kommunen in vielen Themenfeldern Ähnlichkeiten aufweisen, während regionale Wirtschaftsförderungen eher komplementäre Themen bedienen.

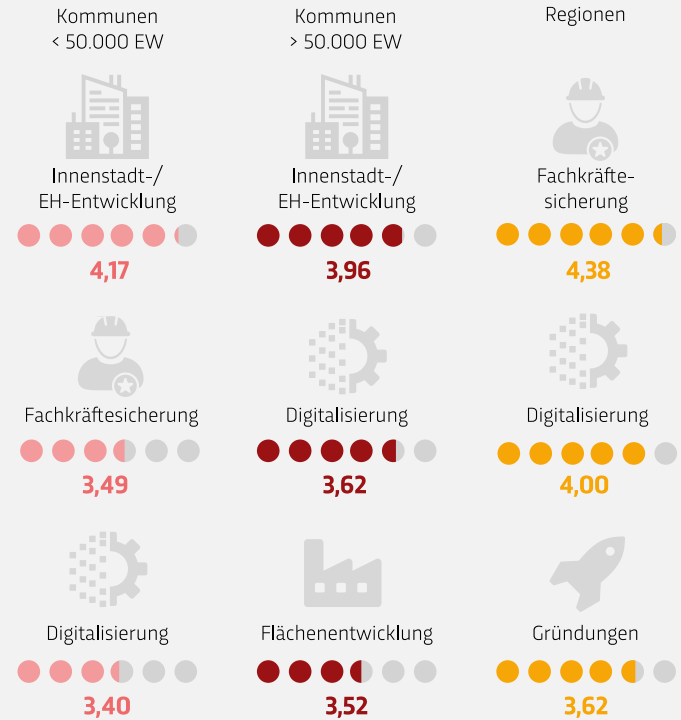
Standorte- Themenfelder

In welchen Themenfeldern und wie häufig setzen Sie Beteiligungsformate ein?



Kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen arbeiten komplementär.

Top-3-Themenfelder



Die vorangegangene Abbildung veranschaulicht überblicksartig noch einmal die Top-3-Themenfelder der Beteiligung für die drei Gruppen. In regionalen Wirtschaftsförderungen nimmt die *«Fachkräftesicherung»* Rang 1 unter den Themenfeldern, in denen Beteiligungsprozesse erfolgen, ein, in den kleinen Kommunen den zweiten Rang. In den großen Kommunen schafft es das Themenfeld nicht unter die Top-3. In kommunalen Wirtschaftsförderungen nimmt — unabhängig von der Größe der Kommune

— die *«Innenstadt-/Einzelhandelsentwicklung»* die Spitzenposition ein. Beteiligungsprozesse im Themenfeld *«Digitalisierung»* erfolgen in allen Wirtschaftsförderungen gelegentlich bis häufig. Während es das Thema in kleinen Kommunen nur auf den dritten Rang schafft, rangiert es in den Wirtschaftsförderungen großer Kommunen und regionaler Organisationen auf Rang 2. Die *«Entwicklung und Vermarktung von Gewerbe/Industrieflächen»*

nimmt in großen Kommunen den dritten Rang unter den wichtigsten Themenfeldern in den Beteiligungsprozesse erfolgen. In den regionalen Wirtschaftsförderungen sind es die *«Gründungsaktivitäten»*, welche den dritten Rang belegen.

Aufschluss darüber, wer und zu welchem Zweck an den Wirtschaftsförderungsaktivitäten beteiligt wird, geben die nachfolgenden Abschnitte.

Wie und zu welchem Zweck wird beteiligt?

Der vorherige Abschnitt hat gezeigt, dass die Wirtschaftsförderungen in großen bzw. kleinen Kommunen und Regionen zu unterschiedlichen Themen Beteiligungsprozesse durchführen.

Gefragt danach, wie häufig bestimmte Akteure in die Wirtschaftsförderungsaktivitäten über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus eingebunden werden, zeigt sich im Vergleich der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen folgendes Bild:

Unternehmen und Politik werden von den kommunalen — unabhängig von der Größe der Kommune — und den regionalen Wirtschaftsförderungen gleichermaßen eher häufig in die Wirtschaftsförderungsaktivitäten einbezogen (Abb. 11 links). Intermediäre und Forschungseinrichtungen werden aktiver von regionalen und von Wirtschaftsförderungen in Kommunen über 50.000 Einwohner:innen beteiligt (jeweils 3,05 und 3,08).

Der größte Unterschied ergibt sich jedoch hinsichtlich der Beteiligung der Stadtverwaltung. Mit einem Mittelwert von 4,73 stellt die Stadtverwaltung den mit Abstand wichtigsten Partner für Wirtschaftsförderungen in größeren Kommunen dar.



In der Intensität der Beteiligung und den Zielgruppen existieren nur marginale Unterschiede zwischen kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen.

Eine wichtige Rolle spielt diese Zielgruppe auch für kleinere Kommunen (M=4,37). Die regionalen Wirtschaftsförderungen binden mit einem Mittelwert von 3,68 die Stadtverwaltung deutlich seltener ein.

Bürgerbeteiligung spielt für die kommunale und regionale Wirtschaftsförderung eine eher nachgeordnete Rolle. Dies gilt insbesondere für größere Kommunen (M=2,62) und Regionen (M=2,46).

Bezüglich des **Zwecks** der Beteiligung ergeben sich ebenfalls leichte Unterschiede zwischen kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen (Abb. 11 rechts).

Während das «Informieren» zum Zweck der Mobilisierung zur Beteiligung mit Mittelwerten von 4,43 in Kommunen unter 50.000 Einwohner:innen und 4,5 in Kommunen über 50.000 Einwohner:innen der

mit Abstand häufigste Zweck von Beteiligungsprozessen darstellt, bildet er für die regionalen Wirtschaftsförderungen nach «Meinungen und Reaktionen einholen» (M=4,11) nur den zweithäufigsten Zweck (M=3,97).

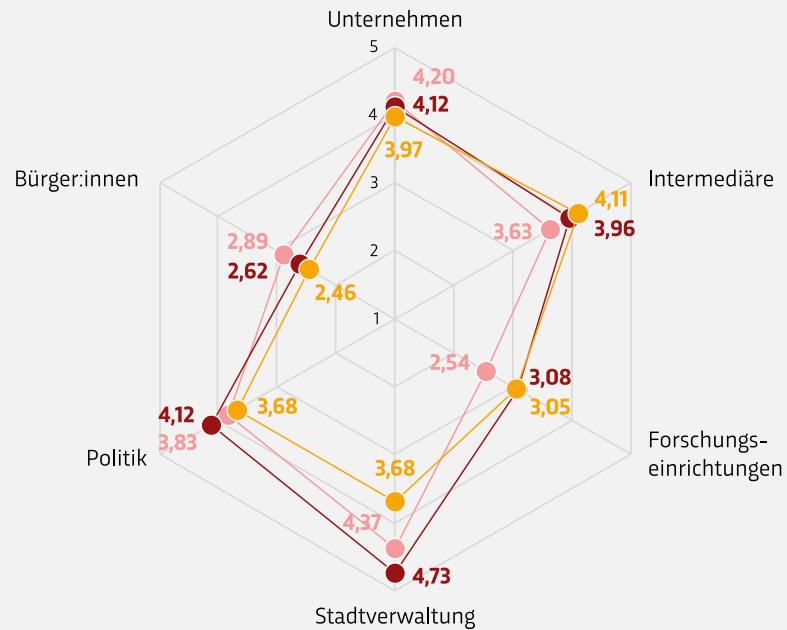
Ähnlich setzen regionale Wirtschaftsförderungen häufiger Beteiligungsprozesse zum Zweck der «Planung» (M=3,68) als zum «Aktivieren und Diskussionen starten» (M=3,05) ein. In der kommunalen Wirtschaftsförderung ist die Häufigkeit dieser beiden Zwecke der Beteiligung — unabhängig von der Größe der Kommune — relativ ausgeglichen.

Wie die Mittelwerte von 3,68, 3,66 und 3,54 veranschaulichen, setzen regionale sowie kommunale Wirtschaftsförderungen in kleinen und großen Kommunen ähnlich häufig Beteiligungsprozesse zum Zweck der «Langfristigen Zusammenarbeit» ein.

Welche **Formate** die Wirtschaftsförderungen für die Beteiligungsprozesse einsetzen, veranschaulicht Abb. 12. Gefragt danach, welches Format die Wirtschaftsförderungen am relevantesten für ihre Aktivitäten einschätzen, überrascht die divergierende Bewertung des Zwecks «Informieren» und den *Informationskanälen*.

Zielgruppen

Wie häufig beteiligen Sie folgende Akteure über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus an Ihren Wirtschaftsförderungsaktivitäten?



● Kommunen < 50.000 (n = 35) ● Kommunen > 50.000 (n = 26) ● Regionen (n = 36)

5-stufige Likert-Skala

1 = nie 5 = sehr häufig

Zweck

Zu welchem Zweck und wie häufig führen Sie Beteiligungsprozesse durch?

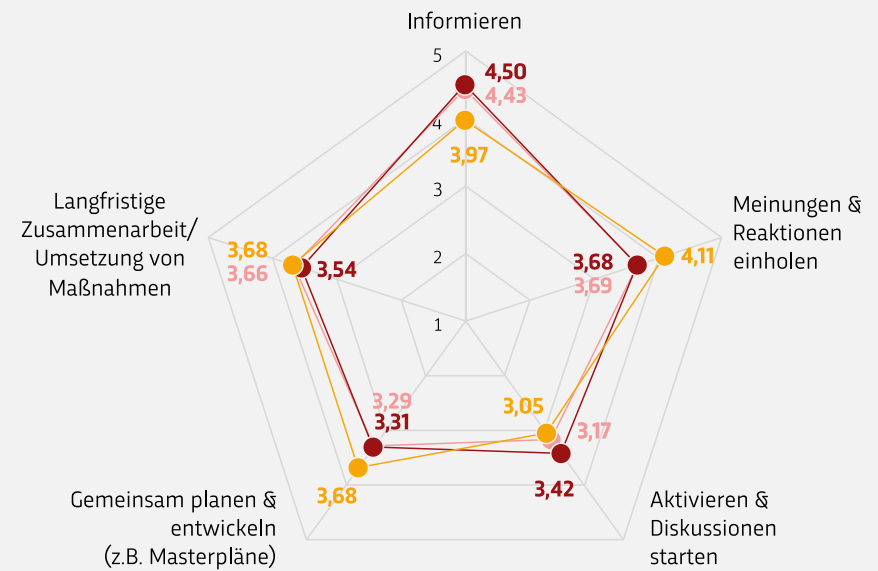


Abb. 11. Gruppenvergleich – Zielgruppen und Zweck der Beteiligung



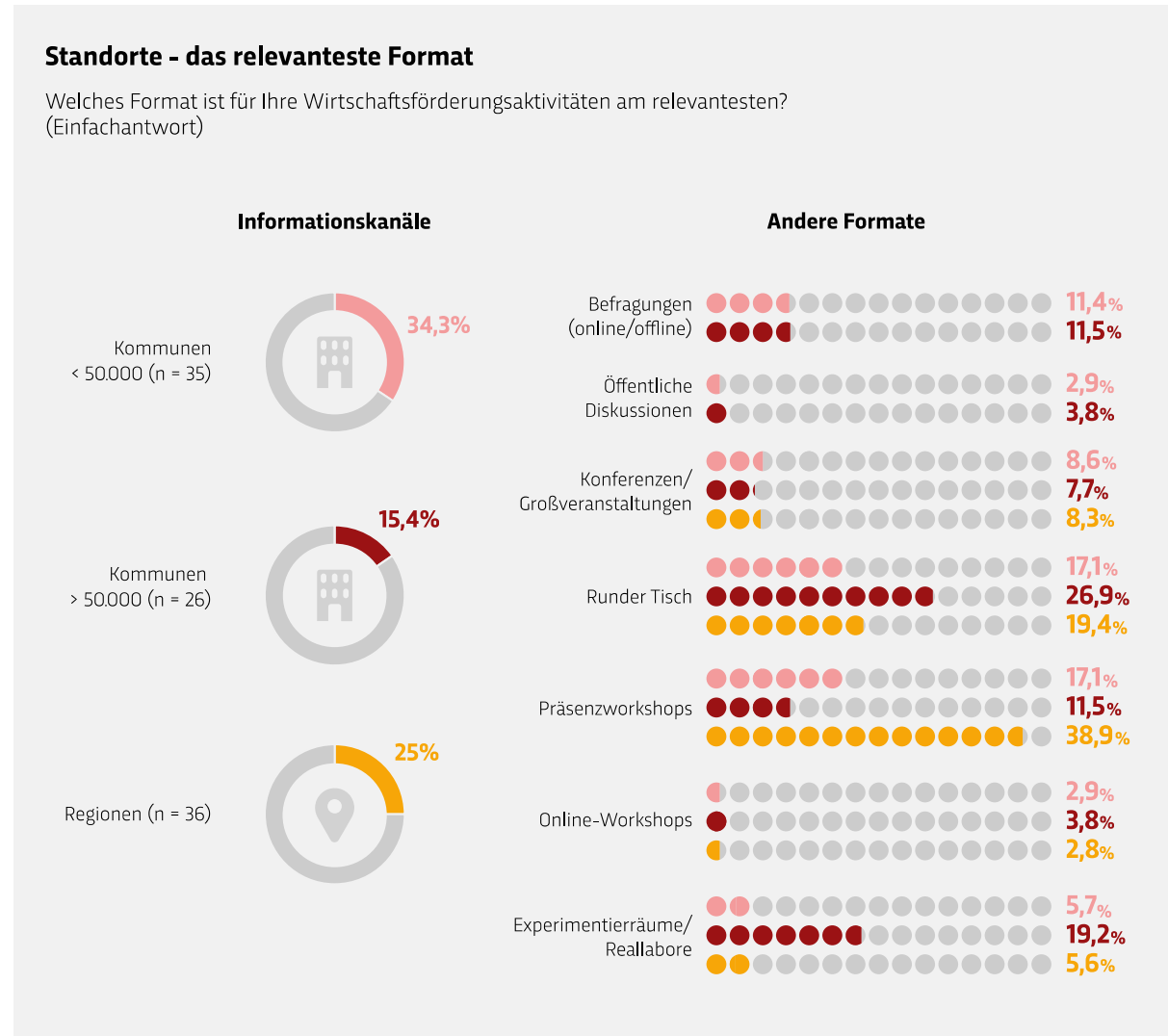
Obwohl zum Zweck «Informieren» am häufigsten beteiligt wird, werden «Informationskanäle» nicht als das relevanteste Beteiligungsformat bewertet.

Der Anteil an Wirtschaftsförderungen, die Informationskanäle als relevantestes Format erachten, ist mit 34,3% in Wirtschaftsförderungen in kleinen Kommunen unter 50.000 Einwohner:innen am höchsten. Große Kommunen und Regionen messen diesem Format mit 15,4% und 25% der Nennungen einen deutlich geringeren Stellenwert bei.

Bezüglich der Relevanz, die den einzelnen Formaten neben *Informationskanäle* zugeschrieben werden, zeigen sich zwischen den drei Gruppen zum Teil deutliche Unterschiede.

Für regionale Wirtschaftsförderungen sind *Präsenzworkshops* mit rund 39% der Nennungen ganz eindeutig das relevanteste Format. An zweite Stelle folgt in dieser Gruppe der *Runde Tisch* mit 19,4%. Für große Kommunen über 50.000 Einwohner:innen rangiert der *Runde Tisch* mit 26,9% auf dem ersten Platz, gefolgt von *Experimentierräumen/Reallaboren* an zweiter Stelle (19,2%). Kleinere Kommunen bewerten *Runde Tische* und *Präsenzworkshops* mit jeweils 17,1% als gleichermaßen relevante Format.

Abb. 12: Standorte – Das relevanteste Format



Um besser zu verstehen, inwieweit die einzelnen Formate für die unterschiedlichen Wirtschaftsförderungen als Instrument der Beteiligung in der Praxis in Betracht gezogen werden, haben wir die Teilnehmenden gebeten, abzuschätzen, wie häufig sie jedes Format einsetzen (Abb. 13).

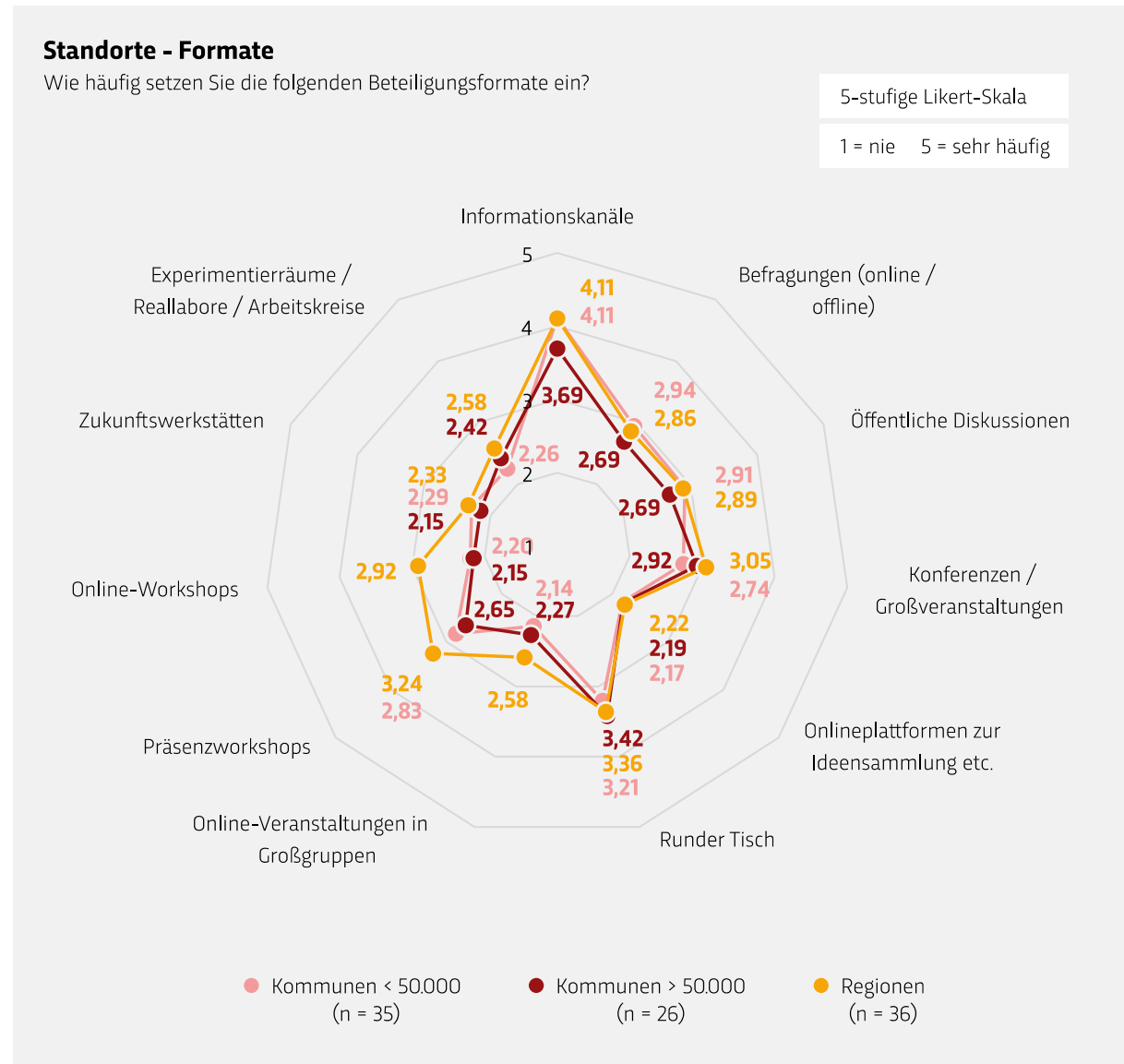
Im Ergebnis zeigen sich für regionale und kommunale Wirtschaftsförderungen vergleichbare Muster. *Informationskanäle* werden mit Mittelwerten von jeweils 4,11 Punkten in regionalen und in Wirtschaftsförderungen in kleinen Kommunen und 3,69 Punkten in größeren Kommunen gleichermaßen häufig eingesetzt. An zweiter Stelle folgt in allen drei Gruppen der *Runde Tisch*.

Wenngleich deutlich seltener zum Einsatz kommend, fällt auf, dass regionale Wirtschaftsförderungen nicht nur bei *Präsenzworkshops* mit einem Mittelwert von 3,24 den ersten Rang belegen, sondern auch bei der Häufigkeit des Einsatzes von Online-Formaten.



Regionale Wirtschaftsförderungen setzen häufiger digitale Beteiligungsformate ein. Onlineplattformen spielen jedoch eine marginale Rolle für die deutsche Wirtschaftsförderung.

Abb. 13: Standorte - Formate



Dies gilt gleichwohl für die Durchführung von Online-Workshops, um in Kleingruppen zu arbeiten (M=2,92) und großen Veranstaltungen (M=2,58). Onlineplattformen dagegen werden von allen Wirtschaftsförderungen selten eingesetzt (M=2,22). Interessant wird es sein, herauszufinden, inwieweit sich die Covid-19-Pandemie auf die Digitalisierung von Beteiligungsformaten auswirken wird. In der Umfrage waren die Befragungsteilnehmenden aufgefordert, ihre Einschätzungen unabhängig von der Pandemie abzugeben.

Der Frage, ob digitale Formate infolge der Pandemie in kommunalen Wirtschaftsförderungen ebenfalls vermehrt zum Einsatz kommen und inwieweit dies beibehalten werden, sind wir im Rahmen der ver-

tiefendenden Interviews mit ausgewählten Wirtschaftsförderungen nachgegangen (s. gesonderter Bericht).

Dieser Abschnitt hat sich auf die prozessuale Seite der Beteiligung fokussiert. Die Ergebnisse über die grundsätzlichen Zwecke und Methoden (Formate) der Beteiligung bestätigen das Argument, dass regionale und kommunale Wirtschaftsförderungen komplementär arbeiten. Zu diesen Punkten sind die Zahlen für kleine und große Kommunen sehr ähnlich, während sich einige Unterschiede zu regionalen Wirtschaftsförderungen ergeben. Wenn der Blick aber darauf geworfen wird, wer genau beteiligt wird (Zielgruppen) und welche Formate die relevantesten sind, zeigen sich unterschiedliche Handlungsmuster, nicht nur zwischen kommunalen und regi-

onalen, sondern auch zwischen Wirtschaftsförderungen in großen und kleinen Kommunen. Die Nähe zu und die Spezifikationen der einzelnen Zielgruppen erweisen sich hier als relevant. Eine detaillierte Ausarbeitung der Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaftsförderung und den Stakeholdern am Standort ist auf Basis der Befragung nicht möglich. Dies wird jedoch in den vertiefenden Interviews aufgegriffen (Rabadjieva & Terstriep, 2021).

In Bottrop2018+ unterscheiden wir dennoch die Zusammenarbeit mit Partnern von der gezielten Partizipation von Zielgruppen wie Unternehmen oder Bürger:innen. Aus diesem Grund vertiefen wir die Analyse in den Folgeabschnitten weiter auf die Ergebnisse der Wirtschaftsförderungen, die Unternehmen besonders häufig beteiligen.

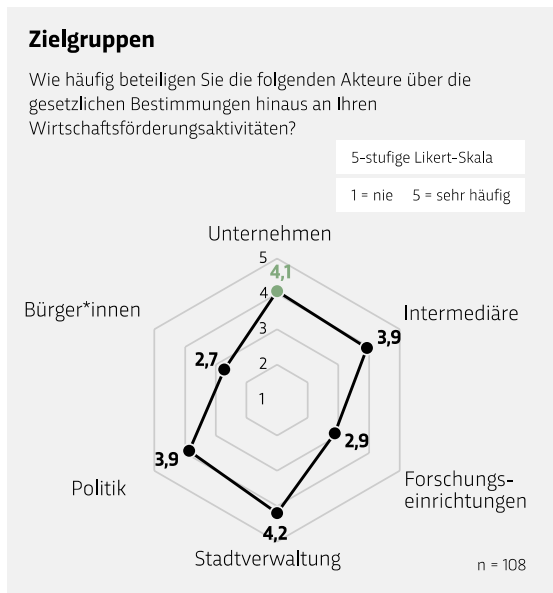


Unternehmensbeteiligung

Wer beteiligt Unternehmen?

Unternehmen stellen neben der Stadtverwaltung eine wichtige Zielgruppe für die Beteiligungsprozesse in den befragten Wirtschaftsförderungen dar (Abb. 14). Von den 108 teilnehmenden Wirtschaftsförderungen gaben 46 an, Unternehmen sehr häufig, 33 häufig und 23 gelegentlich in die Wirtschaftsförderungsaktivitäten einzubinden. Sechs Wirtschaftsförderungen beteiligen Unternehmen nie oder selten (Abb. 15 oben).

Abb. 14: Zielgruppen



73%

der Wirtschaftsförderungen beteiligen Unternehmen häufig oder sehr häufig an ihren Aktivitäten.

Dieser Abschnitt fokussiert sich auf die 73% bzw. 79 Befragten, die angeben, Unternehmen häufig oder sehr häufig zu beteiligen. Auch hier wird wie im vorherigen Abschnitt zwischen den drei Gruppen – kommunale Wirtschaftsförderungen in Kommunen unter 50.000 (27) und über 50.000 Einwohner:innen (19) sowie regionale Wirtschaftsförderungen (27) – unterschieden (Abb. 15 unten).

Abb. 15: Unternehmensbeteiligung

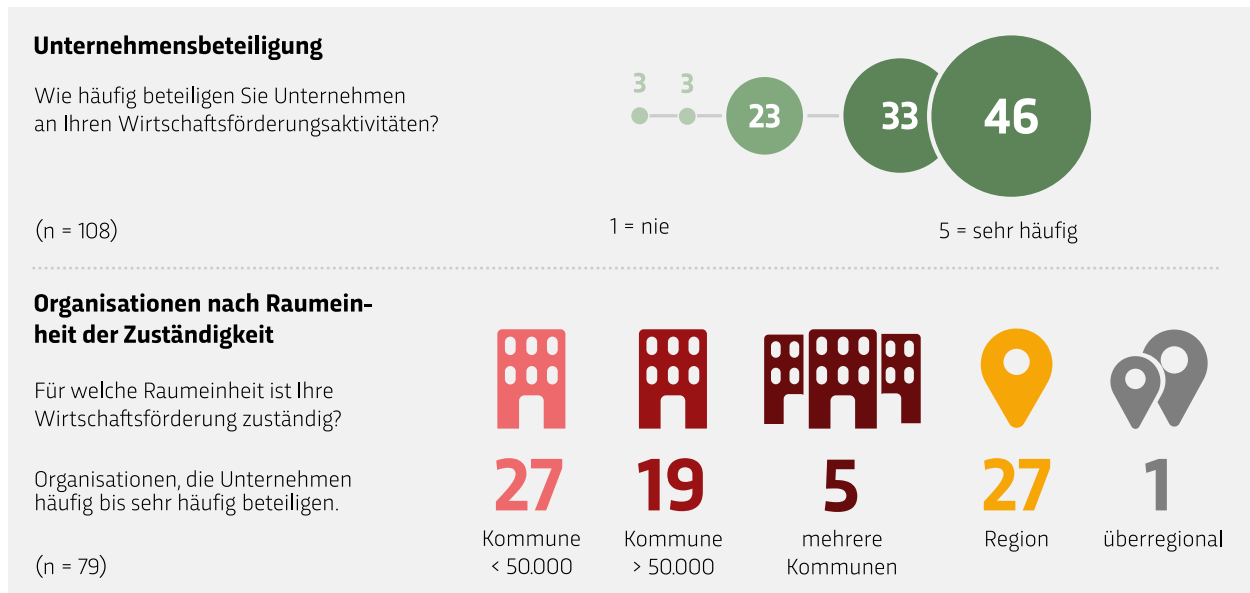
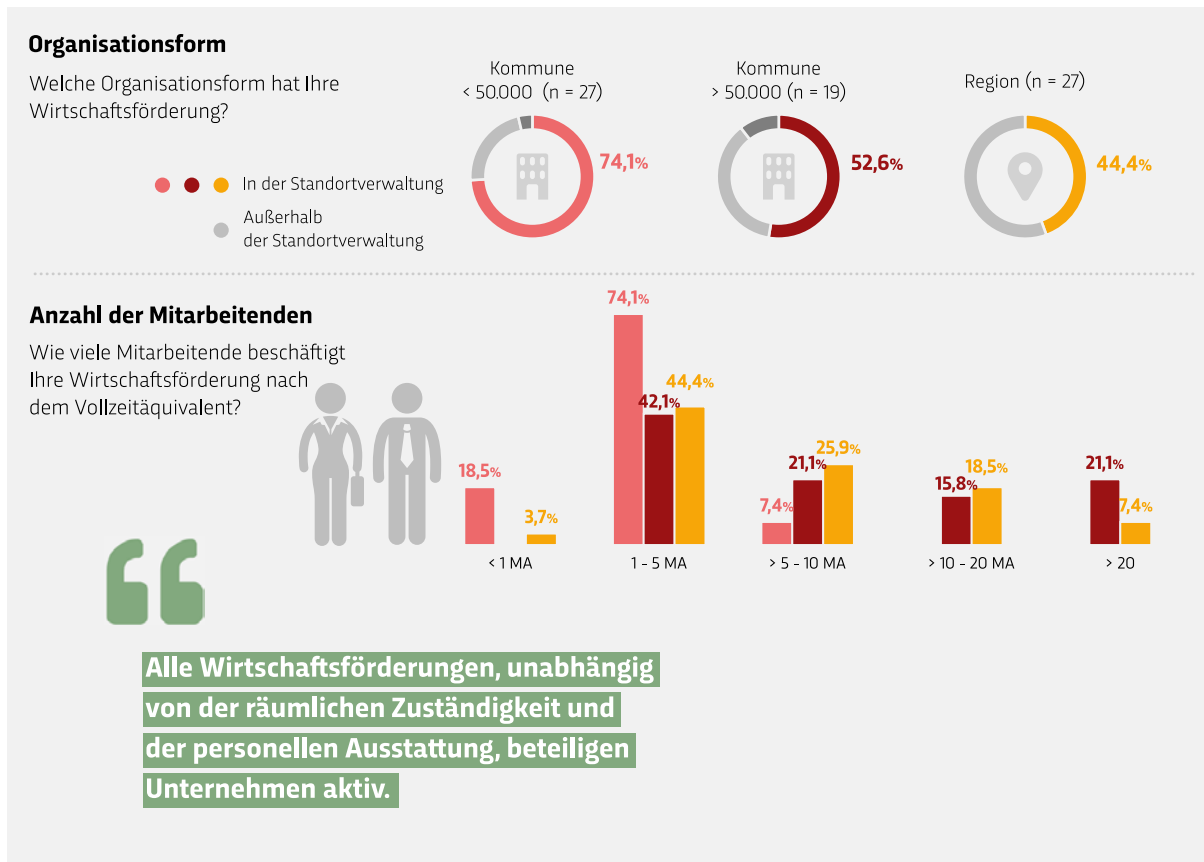


Abb. 16: Standortmerkmale



Verglichen mit dem vorherigen Abschnitt zeigt sich, dass in allen 3 Gruppen über 70% der Befragten Unternehmen häufig oder sehr häufig beteiligen. Kleine Unterschiede ergeben sich bezüglich der Standortmerkmale. Während bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen die Mehrheit innerhalb der Stadtverwaltung eingebettet ist (74,1% bei kleinen und 52,6% bei großen Kommunen), sind es bei den regionalen Wirtschaftsförderungen 44,4% (Abb. 16 oben). Die Beschäftigtenzahlen in den Gruppen der regionalen Wirtschaftsförderungen und denen in Kommunen über 50.000 Einwohner:innen variieren stärker als bei kleineren Kommunen (Abb. 16 unten). Dies stimmt mit den Zahlen des gesamten Samples überein (s. Abb. 9).

Die Studie lässt schließen, dass alle Wirtschaftsförderungen, unabhängig von ihrer räumlichen Zuständigkeit und ihrer personellen Ausstattung, Unternehmen aktiv beteiligen. Wie und wozu Unternehmen beteiligt werden, wird in dem Folgeabschnitt erläutert.

Wie und zu welchem Zweck werden Unternehmen beteiligt?

Zweck & Formate

Im räumlichen Vergleich zeigen sich für die Wirtschaftsförderungen, die Unternehmen häufig und sehr häufig beteiligen, die gleichen Tendenzen zu Zweck, Formate und Themenfelder der Beteiligung, wie für den gesamten Sample (s. Abb. 10, Abb. 11 und Abb. 13). Deshalb verzichten wir an dieser Stelle auf eine dezidierte, grafische Darstellung. Die nebenstehende Abbildung fasst dennoch einigen Angaben der Befragten, die Unternehmen häufig und sehr häufig beteiligen im Vergleich zu den restlichen Fällen, zusammen (Abb. 17).

«Informieren» nimmt wieder in beiden Gruppen den ersten Rang ein (Abb. 17 links). «Langfristige Zusammenarbeit / Umsetzung von Maßnahmen» stellt an zweiter Stelle mit $M = 3,92$ einen wesentlichen Grund für häufige Beteiligung von Unternehmen dar. Interessant ist, dass «Meinungen und Reaktionen einholen» auch für diejenigen Wirtschaftsförderungen einen relevanten Zweck für Beteiligung darstellt (gelegentlich bis häufig), die Unternehmen seltener beteiligen ($M = 3,14$). Dies veranschaulicht, dass die Mehrheit der befragten Wirtschaftsförderungen dem Feedback der Unternehmen eine Priorität einräumen.

Abb. 17: Unternehmensbeteiligung – Zweck und Formate



Auch in diesem Gruppenvergleich zeigt sich, dass obwohl «Informieren» der häufigste Zweck der Beteiligung von Unternehmen darstellt, Informationskanäle das relevanteste Format für weniger als ein Drittel der Wirtschaftsförderungen bilden. Neben dessen sind die relevantesten Formate für die Wirtschaftsförderungen, die Unternehmen häufig oder sehr häufig beteiligen, Präsenzworkshops (21,8%), Runde Tische (20,5%) und Experimentierräume/Reallabore (10,3%). Dies spiegelt die Ergebnisse zum Zweck der Beteiligung wider (Abb. 17 rechts). Während Runde Tische als ein Format sich eher zum Einholen von Meinungen bzw. zur Aktivierung verstanden werden kann, zielen Präsenzworkshops und Reallabore eher auf die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten ab.

Zufriedenheit & Initiative

Gefragt nach der Zufriedenheit mit dem jeweils relevantesten Format der Unternehmensbeteiligung ergeben sich für Präsenzworkshops, Runde Tische und Experimentierräume/Reallabore vergleichbare Bewertungsmuster (Abb. 18).



Die Zufriedenheit mit Experimentierräumen / Reallabore ist leicht höher als mit den anderen zwei Formaten.

Die Zufriedenheit mit der Anzahl der Beteiligten an Präsenzworkshops mit einem Mittelwert von 4,53 ist unter den drei Formaten am höchsten. Diesbezüglich scheint es bei den Reallaboren (M=4,25) und Runden Tischen (M=4,0) aus Sicht der teilnehmenden Wirtschaftsförderung noch Verbesserungspotenzial zu bestehen.

Mit den Ergebnissen der Beteiligung, der aktiven Mitwirkung der Akteure, der Kontinuität der Beteiligten und dem Knüpfen neuer Kontakte in Experimentierräumen/Reallaboren sind die Wirtschaftsförderungen mit Mittelwerten von 4,63 und 4,5 zufriedener als bei Präsenzworkshops und Runden Tischen. Als annähernd gleichermaßen zufriedenstellend erachten sie dagegen die Repräsentativität der Zielgruppe in Reallaboren (M=4,38) und bei Runden Tischen (M=4,33), wohingegen Präsenzworkshops hier etwas zurückbleiben (M=4,06).



Die Initiative und Durchführung von Beteiligungsformaten für Unternehmen variiert in Abhängigkeit vom Format.

Während Präsenzworkshops zumeist auf Initiative der Leitung (M=4,94) bzw. der Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung (M=3,94) durchgeführt werden, sind es teilweise auch Unternehmen (M=3,69) oder die Verwaltung, die den Anstoß dazu geben. Neben den Leitungen der Wirtschaftsförderungen

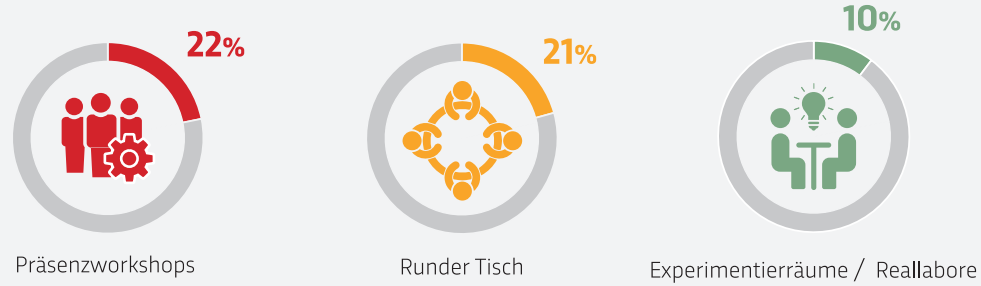
kommen Runde Tische auch auf Initiative der Verwaltung (M=4,0) zustande und werden teilweise von Unternehmen und Politik—beide mit Mittelwerten von 3,73—initiiert.

Wissenschaftliche Akteure werden von den Wirtschaftsförderungen eher selten als Initiatoren der drei Beteiligungsformate wahrgenommen. Eine Ausnahme bilden Experimentierräume/Reallabore, die zumindest in Teil seitens der Wissenschaft initiiert werden (M=3,12) und damit häufiger als durch andere Akteure am Standort. Dies ist insofern wenig überraschend, als dass das Konzept der Reallabore ursprünglich aus der Wissenschaft stammt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Unternehmensbeteiligung zu allen Zwecken in unterschiedlichsten Formaten durchgeführt wird. Die Online-Befragung liefert jedoch keine Antwort auf die Frage nach dem Verständnis und der Qualität dieser Beteiligungsprozesse. Diese Fragen werden daher in den Interviews und den Workshops mit Wirtschaftsförderungen tiefergehend diskutiert.

Wie die nachfolgenden Ergebnisse zeigen, sind es jedoch nicht nur die Wirtschaftsförderungen, die Prozesse der Unternehmensbeteiligung initiieren. Im Sinne eines breiten Verständnisses von Wirtschaftsförderung haben wir uns zusätzlich auch die Formate, die von anderen Akteuren am Standort angeboten werden und die Bedeutung von Bürger:innenbeteiligung angeschaut.

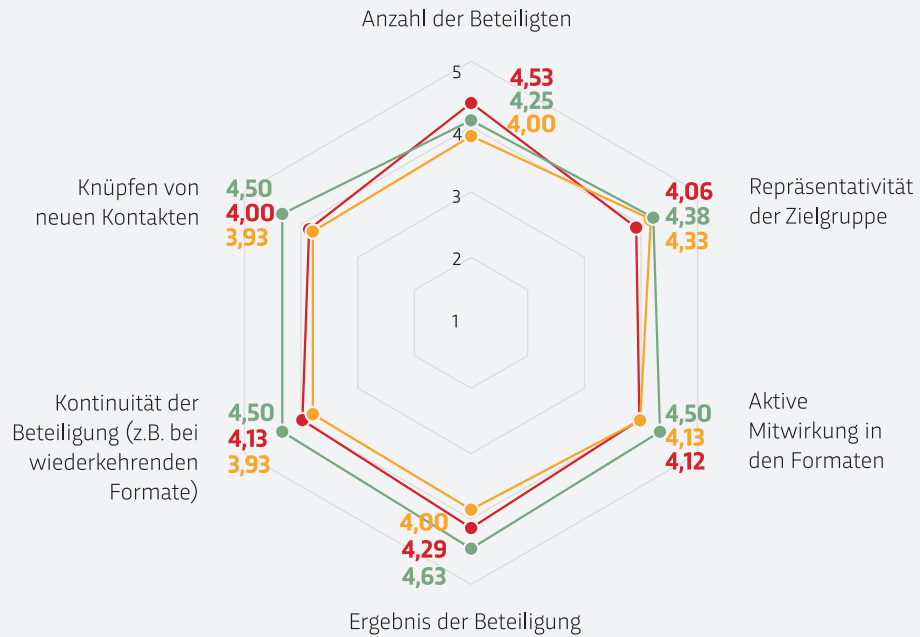
Das relevanteste Format



Zufriedenheit

Bezogen auf das als "am relevantesten" bewertete Format, wie zufrieden sind Sie mit den Beteiligungsprozessen in Hinblick auf:

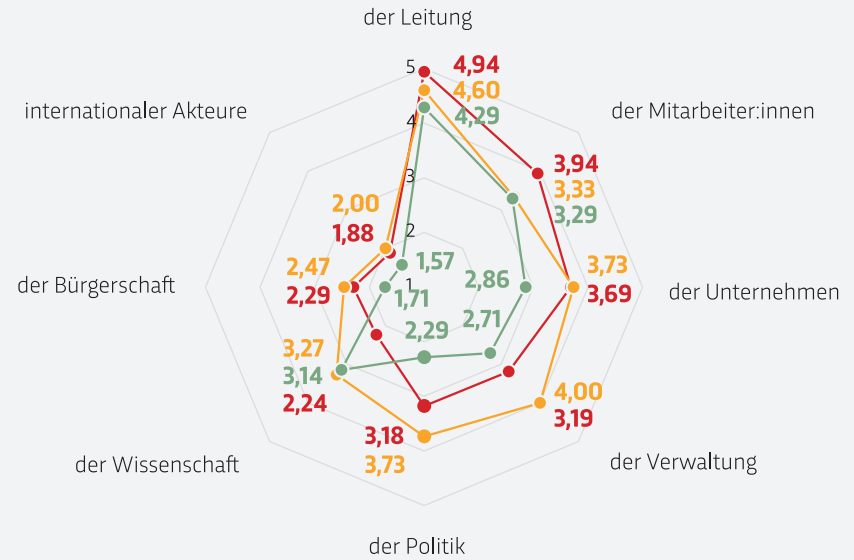
5-stufige Likert-Skala
1 = gar nicht 5 = sehr zufrieden



Initiative

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf das als "am relevantesten" bewertete Format zu?

Die Durchführung von Beteiligungsformate ist entstanden / entsteht auf Initiative ...





Wirtschaftsförderung breit gefasst

Unternehmensaustausch organisiert von anderen

Ausgehend von der Annahme, dass am Standort Formate zum Austausch zwischen Unternehmen existieren, die *nicht* von der Wirtschaftsförderung initiiert und durchgeführt werden, habe wir explizit nach diesen gefragt.

Die Befragungsergebnisse bestätigen die ursprüngliche Annahme. So gaben lediglich 6 der 108 Wirtschaftsförderungen an, dass ihnen kein solches Format bekannt sei. Mit rund 68% sind Veranstaltungen wie Unternehmer:innenfrühstücke/-abende das meistgenannte Format, das von anderen Akteuren am Standort initiiert und durchgeführt wird

(Abb. 19). Mit deutlichem Abstand folgen stadtbezogene Interessensgemeinschaften (49,1%) und branchenspezifische Netzwerke (46,3%). Ferner nannten mehr als ein Drittel der Wirtschaftsförderungen branchenübergreifende Netzwerke als Format, das von anderen am Standort initiiert und durchgeführt wird.

Diese Ergebnisse untermauern nicht nur die Vielfalt der Aktivitäten, die auf Beteiligungsprozesse von Unternehmen abstellen, sondern zugleich die Erfordernisse der Transparenz, um die verschiedenen

Aktivitäten am Standort zielgerichtet zu verknüpfen und damit einer Überforderung der Unternehmen vorzubeugen. Ferner legen die Ergebnisse den Schluss nahe, dass an Standorten, die durch eine Dialog- respektive «Austauschkultur» geprägt sind, die Wirtschaftsförderung ebenfalls stärker auf die Beteiligung von Unternehmen abstellt.

Der Frage, inwiefern die Wirtschaftsförderung in diese Formate eingebunden ist, wurde im Rahmen der vertiefenden Interviews nachgegangen.

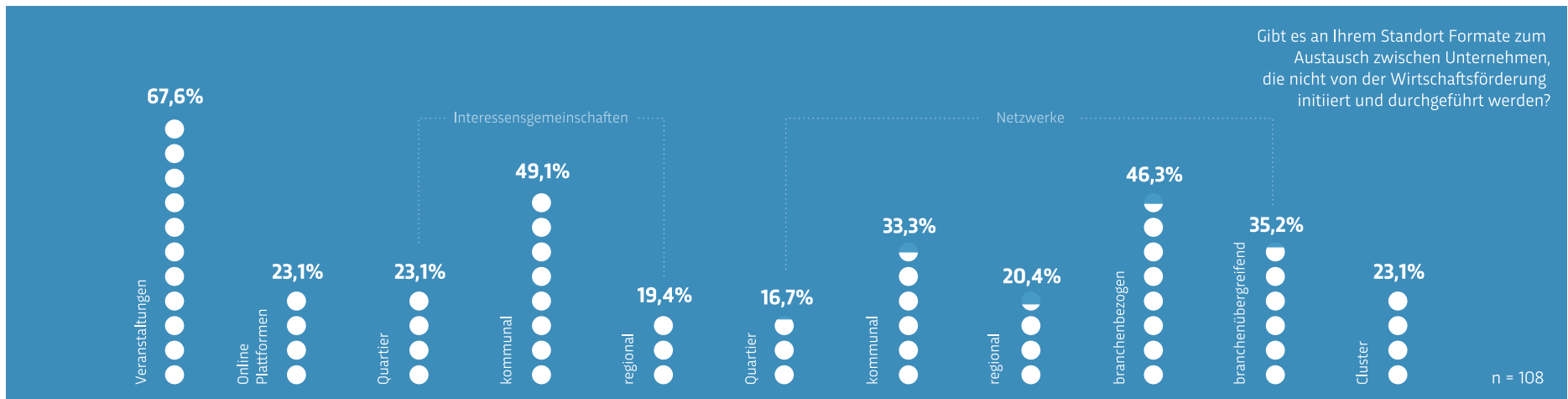


Abb. 19. Austauschformate für Unternehmen Anderer

Bürger:innenbeteiligung

Wie in der Einleitung erläutert bezieht sich Partizipation im Falle der Wirtschaftsförderung nicht notwendigerweise auf Bürgerbeteiligung. Die Umfrage bestätigt diese Aussage. Mit einem Mittelwert von 2,7 Punkten bilden Bürger:innen keine primäre Zielgruppe für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten. Dennoch beteiligen 27 Organisationen häufig oder sehr häufig die Bürgerschaft in ihre Wirtschaftsförderungsaktivitäten (Abb. 20).



Bürger:innenbeteiligung ist keine primäre Aufgabe der Wirtschaftsförderung.

Einen näheren Blick auf die Gruppe der Wirtschaftsförderungen, die Bürger:innen häufig oder sehr häufig beteiligen, zeigt, dass diese überwiegend für kleine Kommunen unter 50.000 Einwohner:innen (9) oder Regionen (10) zuständig sind (Abb. 21 links). Die Mehrheit von ihnen ist in der Standortverwaltung eingebettet – 9 als eigenes Amt oder Fachbereich, 5 als Teil eines Amtes und 2 als Stabstelle. Die

Tendenz in der Anzahl der Mitarbeitenden entspricht der Grundgesamtheit der 17 Wirtschaftsförderungen, die bis zu 5 Mitarbeitende beschäftigen (s. Abb. 21 rechts und Abb. 6).

25%

der Wirtschaftsförderungen beteiligen Bürger:innen häufig oder sehr häufig an ihren Aktivitäten.

Diese Zahlen liefern jedoch keine Information über den Inhalt und den Prozess der Bürger:innenbeteiligung. Es bleibt unklar, aus welchem Grund und zu welchem Zweck Bürger:innen an den Wirtschaftsförderungsaktivitäten beteiligt werden. Auch wenn dies nicht im Fokus der Umfrage stand, haben wir uns angeschaut, ob sich Unterschiede bezüglich der Durchführung von Beteiligungsprozessen in den verschiedenen Themenfeldern zwischen denjenigen Wirtschaftsförderungen, die Bürger:innen häufig und sehr häufig beteiligen, und den übrigen Wirtschaftsförderungen des Samples ergeben. (Abb. 22).

Bürgerbeteiligung

Wie häufig beteiligen Sie Bürger:innen bzw. andere Akteure an Ihren Wirtschaftsförderungsaktivitäten?

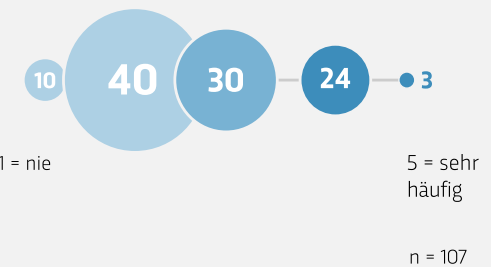
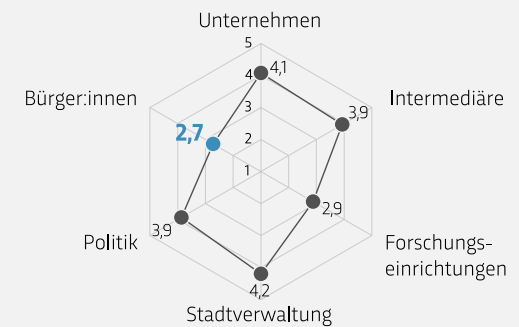


Abb. 20. Beteiligung von Bürger:innen

Der Vergleich zeigt eine leicht erhöhte Beteiligung in allen Themenfeldern seitens derjenigen, die auch Bürgerbeteiligung häufiger durchführen. Digitalisierung und Fachkräftesicherung bleiben unter den Top-3-Themen sowohl für diese als auch für die Grundgesamtheit. Auffällig ist jedoch, dass Bürgerbeteiligung im Themenfeld «Klimaschutz/Klimaanpassung» mit Abstand am häufigsten genannt

wurde (M=3,68). Dieser Wert liegt deutlich über dem Mittelwert von 2,95 aller Wirtschaftsförderungen.

Ob Bürgerbeteiligung explizit zum Zweck der Wirtschaftsförderung durchgeführt oder in größeren Standortentwicklungsprozessen eingebettet ist,

kann die Umfrage nicht beantworten. Um das Verständnis von Beteiligungsprozessen der Wirtschaftsförderung zu verbessern, wurde dieser Frage daher in den vertiefenden Interviews mit Wirtschaftsförder:innen nachgegangen.

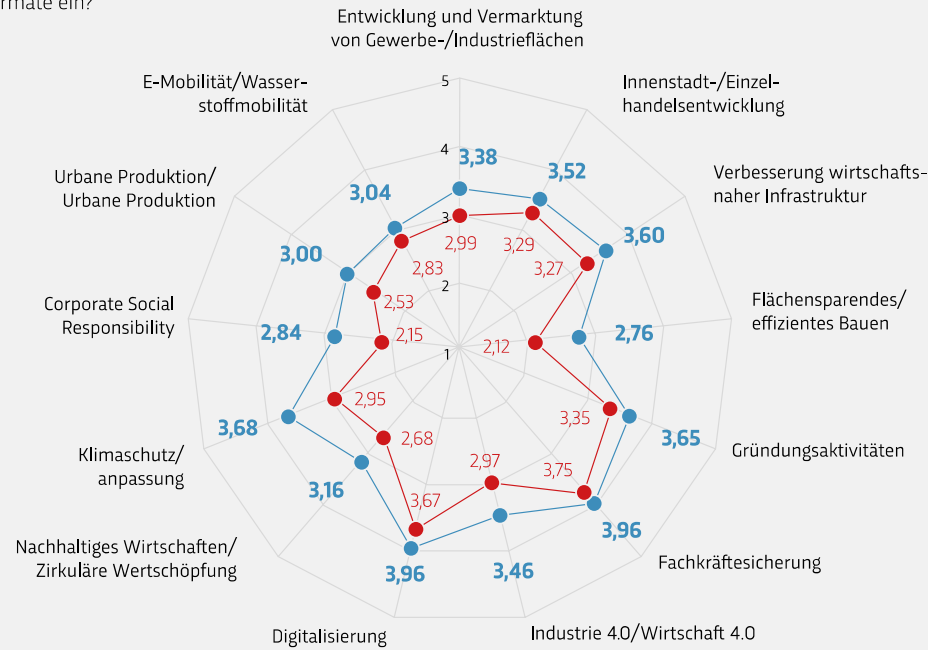
Abb. 21: Bürgerbeteiligung – Merkmale der Standorte



Abb. 22: Bürgerbeteiligung - Themenfelder

Bürgerbeteiligung - Themenfelder

In welchen Themenfeldern und wie häufig setzen Sie Beteiligungsformate ein?



5-stufige Likert-Skala

1 = nie 5 = sehr häufig

● Wirtschaftsförderungen mit häufiger/sehr häufiger Bürgerbeteiligung (n = 27) ● alle Wirtschaftsförderungen (n = 107)



Das Thema «Klimaschutz/-anpassung» wird von Wirtschaftsförderungen, die häufig/sehr häufig Bürger:innen beteiligen, deutlich häufiger adressiert als von allen Wirtschaftsförderungen.



Fazit & Ausblick

Resümee

Wirtschaftsförderung in Deutschland ist gekennzeichnet durch kontinuierliche Veränderungsprozesse und das Bestreben nach der Antizipation von sowie der strategischen Anpassung an veränderte politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Dies geht einher mit einer zunehmenden Komplexität und Ausdifferenzierung der Wirtschaftsförderungsaktivitäten auf kommunaler und regionaler Ebene sowie im Zusammenspiel beider Ebenen. Hinzu kommen globale Herausforderungen wie Klima- und demographischer Wandel und exogene Schocks, wie die COVID-19-Pandemie oder die Überschwemmungen im Sommer dieses Jahrs.

Eine gelingende Transformation hin zu nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstrukturen wird künftig verstärkt erfordern, die Richtung für den wirtschaftsstrukturellen Wandel im Sinne der Missionsorientierung vorzugeben.

Wirtschaftsförderung i. w. S. verstanden als kollaborativer Handlungsansatz der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung und partizipative Wirtschaftsförderung als Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischen Entscheidungsträger und Intermediäre am Standort eröffnen neue Handlungsspielräume für die Wirtschaftsförderung.

Mit dem Ziel ein besseres Verständnis über Zusammenhänge zwischen standortspezifischen Faktoren und Beteiligungsprozessen sowie Praktiken der Partizipation in der Wirtschaftsförderung zu gewinnen, haben wir diese Umfrage durchgeführt.

#1 Beteiligungsprozesse sind in unterschiedlichem Umfang elementarer Bestandteil der Wirtschaftsförderungspraxis.

Die vorgestellten Ergebnisse veranschaulichen, dass sich Wirtschaftsförderung in Deutschland heute nicht nur durch vielfältige Organisationsformen und organisationale Strukturen auszeichnet, sondern zugleich durch ein komplexes Gefüge von Interaktionen unterschiedlichster Akteure aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Bürgerschaft am Standort.

#2 Die Beteiligungsprozesse kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderungen ergänzen sich komplementär.

Weiterhin zeigt die Umfrage deutlich, dass kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen in komplementären Themenfeldern mit den Akteuren vor

Ort arbeiten. Dabei stellt sich heraus, dass das Themenfeld «Nachhaltiges Wirtschaften/Zirkuläre Wertschöpfung» besonders auf kommunaler Ebene zukünftig stärker in den Fokus rücken muss, um zusammen mit den Wirtschaftsakteuren vor Ort die genannten Herausforderungen zu bewältigen.

#3 Alle Wirtschaftsförderungen, unabhängig von der räumlichen Zuständigkeit und personellen Ressourcen, beteiligen Unternehmen aktiv.

Eindeutig wird es von der Studie auch, dass Unternehmen nicht nur die Hauptzielgruppe für die Wirtschaftsförderung darstellen, sondern auch, dass sie vermehrt als Feedbackgeber und Umsetzungspartner geschätzt werden. Die Palette an Beteiligungsformaten und Interaktionsmustern wird immer größer. Insbesondere auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung. In der Organisation von Beteiligungsprozessen gilt es dennoch weiterhin von den konkreten Zielen und Möglichkeiten der Akteure auszugehen.

#4 Die Wirtschaftsförderungsaktivitäten unterschiedlicher Akteure gilt es zu koordinieren und transparenter zu gestalten.

Die Annahme, dass Interaktionsformate für Unternehmen auch von anderen Akteuren am Standort durchgeführt werden, wurde ebenfalls durch die Umfrage bestätigt. Die Angebote sind so vielfältig, dass die Koordination zwischen den Akteuren und die Sicherung von Transparenz immer mehr an Bedeutung gewinnen, um Überforderung und Konflikte vorzubeugen.

Neben diesen Erkenntnissen blieben einige Fragen unbeantwortet:

- Wird Beteiligung in den Wirtschaftsförderungsaktivitäten als Partizipation bzw. Teilhabe in Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen verstanden oder wird sie vielmehr mit Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern gleichgesetzt?
- Welche Auswirkung wird die COVID-19-Pandemie, besonders mit Hinblick auf die Anwendung von digitalen Formaten, auf die Durchführung von Beteiligungsprozessen haben?
- Inwiefern werden die Wirtschaftsförderungseinrichtungen in den Formaten von anderen Akteuren eingebunden und sind die Wirtschaftsförderungsaktivitäten i.w.S. koordiniert und transparent genug?
- Welche Rolle spielt Bürgerbeteiligung für die Wirtschaftsförderung ganz konkret?

Die Beantwortung dieser Fragen verlangt eine tiefgreifende Diskussion mit den befragten Wirtschaftsförderungen, die im Rahmen von Interviews und Workshops angegangen wird.

Literatur

- Bundesregierung (2019). Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung zur Umsetzung des Klimaschutzplans 2050. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 06.09.2021)
- Europäische Kommission (2019). *Der europäische Grüne Deal*. Mitteilungen der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. COM(2019) 640 final. Brüssel: Europäische Kommission.
- Lahner, J. (2017). *Entwicklung und Regionalökonomie in der Wirtschaftsförderung. Grundlagen für die Praxis*. Wiesbaden: Springer
- Markert, P. (2018): Wirtschaftsförderung und Standortmarketing. In: Meffert, H., Spinnen, B., Block J. & bcsd e.V. (Hrsg.), *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing*. Wiesbaden: SpringerGabler, 205-223.
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2021). Wie gelingt partizipative Wirtschaftsförderung? Ergebnisse der Interviews mit Wirtschaftsförderungsreinrichtungen in Deutschland. Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONa, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 22.10.2021)
- Welschhoff, J., Terstriep, J., Seipel, N. & Gonka, T. (2017). *Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt «Bottrop 2018+»*. AP1.2 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur». FONa, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 06.09.2021)



Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Vorgehensmodell zur Entwicklung des Transferkonzepts	4	Abb. 8. Strukturelle Merkmale kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderung	15	Abb. 16. Unternehmensbeteiligung – Zweck und Formate	27
Abb. 2. Räumliche Verteilung beteiligter Wirtschaftsförderungen	7	Abb. 9. Standorte - Themenfelder	17	Abb. 17. Unternehmensbeteiligung – das relevanteste Format	29
Abb. 3. Übersicht Raumeinheiten und Bundesländer	8	Abb. 10. Gruppenvergleich – Zielgruppen und Zweck der Beteiligung	20	Abb. 18. Austauschformate für Unternehmen Anderer	31
Abb. 4. Standortcharakteristika der Wirtschaftsförderungen	9	Abb. 11. Standorte – Das relevanteste Format	21	Abb. 19. Beteiligung von Bürger:innen	32
Abb. 5. Organisation der Wirtschaftsförderung	11	Abb. 12. Standorte - Formate	22	Abb. 20. Bürgerbeteiligung – Merkmale der Standorte	33
Abb. 6. Zielgruppen und Zweck von Beteiligungsprozessen	12	Abb. 13. Zielgruppen	25	Abb. 21. Bürgerbeteiligung - Themenfelder	34
Abb. 7. Relevantestes Format für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten	13	Abb. 14. Unternehmensbeteiligung	25		
		Abb. 15. Standortmerkmale	26		

Impressum

Herausgeber

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Forschungsschwerpunkt
»Innovation, Raum & Kultur«
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

E-Mail: terstriep@iat.eu
Web: www.iat.eu

Autor*innen

Dr. Judith Terstriep
Maria Rabadjieva

Bottrop 2018+ Projektpartner

Amt für Wirtschaftsförderung und
Standortmanagement
Stadt Bottrop
Web: [Wirtschaftsförderung Bottrop](http://Wirtschaftsforderung.Bottrop)

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Forschungsschwerpunkt
»Innovation, Raum & Kultur«
Gelsenkirchen
Web: www.iat.eu

Bildnachweis

Alle verwendeten Bilder sind frei nach CCO.

Abschnitt-Bild S. 1, 10, 14, 24, 30	Nico Franz auf pixabay, farb- lich bearbeitet von Maria Rabadjieva
S. 39	Maark auf pixabay

bottrop.

IAT



Westfälische
Hochschule
RUB
RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM