Wirtschaftsförderung in deutschen Großstädten

Gemeinsame Sitzung des Ausschusses für Allgemeine Verwaltung und Rechtsfragen und des Wirtschaftsausschusses

Köln, den 15. Mai 2017

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Agenda

Ratsbeschluss und Herangehensweise

Übersicht Vergleichsstädte

Detailergebnisse Vergleichsstädte

Best Practice Anregungen
für die Stadt Köln

Appendix

Der Ratsbeschluss sieht ein Benchmarking vergleichbarer Städte vor

Der Rat beauftragt die Verwaltung …

- Eine vergleichende Analyse zu Organisation und Arbeitsweise der kommunalen Wirtschaftsförderung (WF) in den zehn größten Städten Deutschlands durchzuführen
- Unterschiede in den jeweiligen Zielsetzungen sind deutlich zu machen
- Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsformen und der jeweiligen Prozesssteuerung sind darzustellen

… zu einem Vergleich der zehn größten Städte Deutschlands

Stadt Frankfurt am Main
Stadt Leipzig
:Düsseldorf
be Berlin
Landeshauptstadt München
Dortmund
Stadt Köln
Essen
Hamburg
Stuttgart

Quelle: Webseiten der rechts mit Logo aufgeführten Städte, Ratsauftrag zur Wirtschaftsförderung vom 20.12.2016 der Stadt Köln

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Agenda

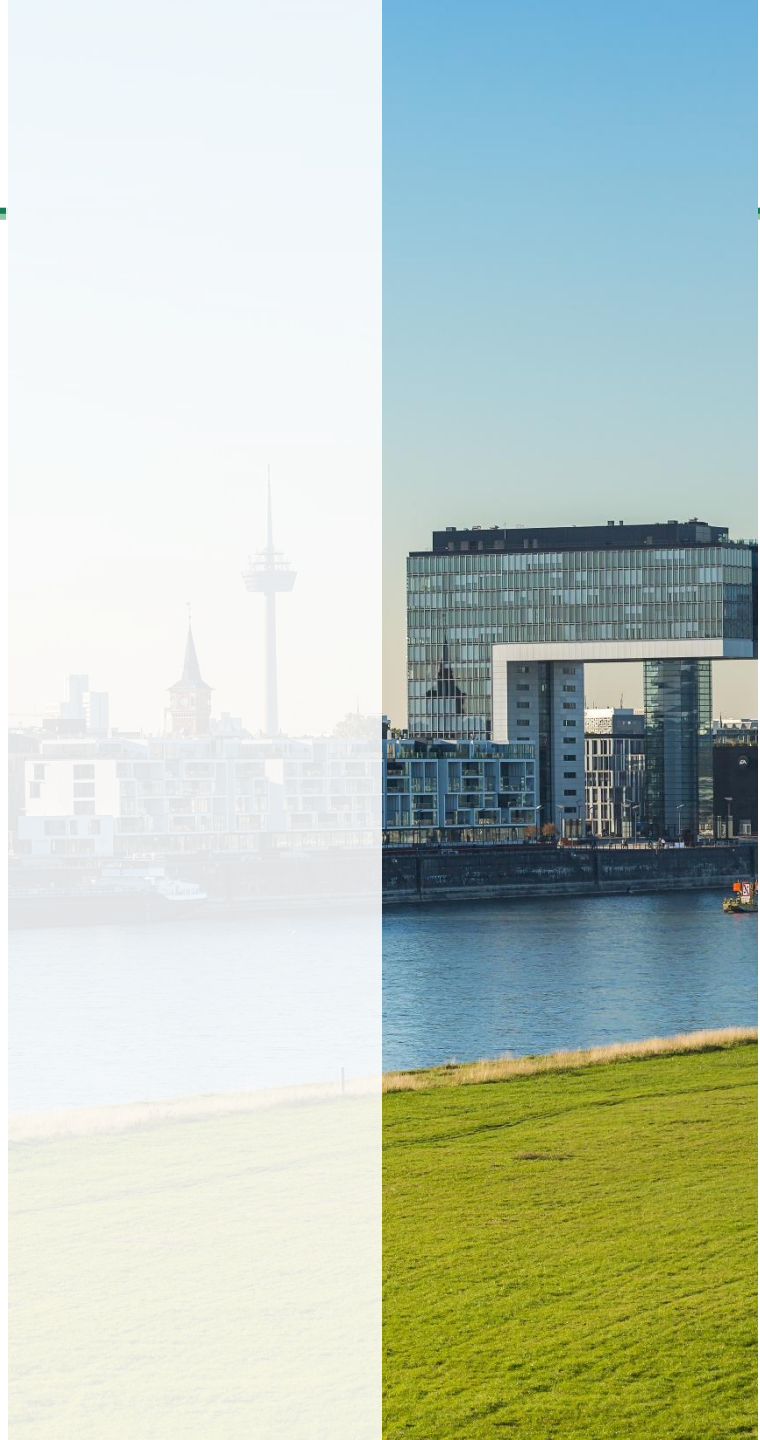
Ratsbeschluss und Herangehensweise

Übersicht Vergleichsstädte

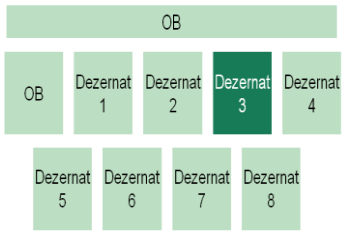
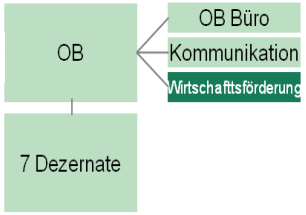
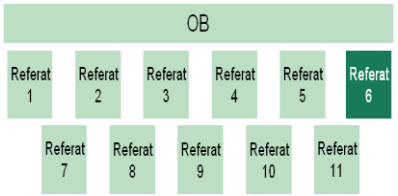
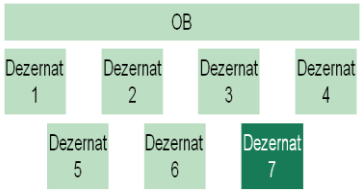
Detailergebnisse Vergleichsstädte

Best Practice Anregungen
für die Stadt Köln

Appendix



Aufgaben und organisatorische Ansiedlung der städtischen Wirtschaftsförderungen (I/III)

	Köln	Düsseldorf	München	Leipzig
Organigramm *(vereinfachte Darstellung)*				
Organisations-struktur	• Auf WF fokussiertes Dezernat/Amt	• Teil OB Dezernat	• Auf WF fokussiertes Dezernat/Amt	• Auf WF fokussiertes Dezernat/Amt
Aufgaben-spektrum	• Standortmarketing • Startercenter NRW • Unternehmens-Service • Arbeitsmarktförderung	• Startup-Support • Immobilienstandort • Branchenservice • Standortmarketing • International Business Service • Kultur- und Kreativwirtschaft	• Standortmarketing • Firmenbetreuung • Existenzgründung • Standortentwicklung • Kultur- und Kreativwirtschaft • Flächenbetreuung	• Regionalentwicklung • Unternehmens-netzwerke • Technologietransfer • Neuansiedlung • Existenzgründungen • Bauherrenfunktion • Flächenmanagement • Fachkräftesicherung

Quelle: Webseiten der oben aufgeführten Städte; Interviews

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

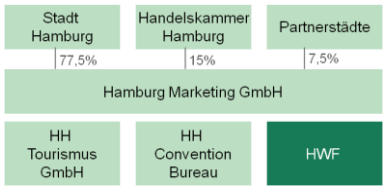
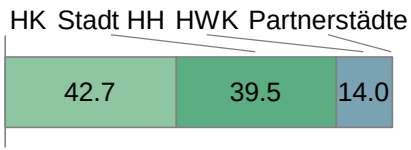
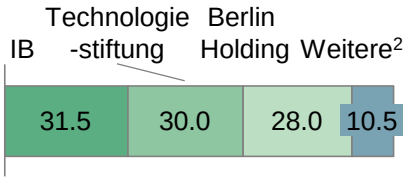
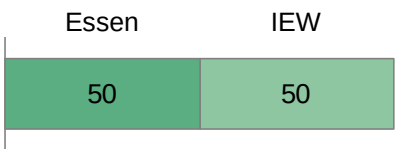
Aufgaben und organisatorische Ansiedlung der städtischen Wirtschaftsförderungen (II/III)

	Dortmund	Stuttgart
Organigramm *(vereinfachte Darstellung)*		
Organisations-struktur	• Eigenbetrieb	• Teil OB Dezernat
Aufgaben-spektrum	• Flächenservice • Gründungssupport • Unternehmens-Service • Arbeitsmarktförderung	• Startup-Support • Standortmarketing • Firmenservice • Kultur- und Kreativwirtschaft • Wirtschaftsverkehr • Immobilienberatung

Quelle: Webseiten der oben aufgeführten Städte; Interviews

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Aufgaben und organisatorische Ansiedlung der städtischen Wirtschaftsförderungen (III/III)

	Hamburg	Frankfurt	Berlin	Essen
Organigramm *(vereinfachte Darstellung)*				
Organisations-struktur	• GmbH mit nicht städtischen Partnern	• GmbH ohne Partner	• GmbH mit nicht städtischen Partnern	• GmbH mit nicht städtischen Partnern
Aufgaben-spektrum	• Flächenmanagement • Unternehmens-Service • Key-Account Management	• Immobilienservice • Firmenservice • Wirtschaftsverkehr • Branchenberatung	• Standortmarketing • Firmenbetreuung • Existenzgründung • Standortentwicklung • Immobilienmanagement	• Digitalisierung • Firmenbetreuung • Existenzgründung • Immobilienmanagement/ • Besitz
Gesellschafter-struktur[1]				

1: Gesellschafterstruktur Hamburg: HK=Handelskammer Hamburg; Stadt HH= Stadt Hamburg; HWK=Handwerkskammer Hamburg; Berlin: IB=Investitionsbank Berlin; IEW= Interessengemeinschaft Essener Wirtschaft e.V.
2: Weitere Gesellschafter: Vereinigung der Unternehmensverbände Berlin und Brandenburg e. V. (UVB) (3,5%), IHK Berlin (3,5%), Handwerkskammer Berlin (3,5%)
Quelle: Webseiten der oben aufgeführten Städte, Interviews

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Profile Leiter der Wirtschaftsförderung (I)

	Essen	Hamburg	Berlin
Name und Position	Dr. Dietmar Düdden[1] Seit 2011 Geschäftsführer EWG Essen	Dr. Rolf Strittmatter[2] Seit 2015 Geschäftsführer der HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung GmbH	Dr. Stefan Franzke[3] Seit 2015 Sprecher der GF Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH
Foto			
Kurz Vita	• 1994 – 2006 Leiter der Hamburger Wirtschaftsförderung • 1986 – 1988 Finanzdirektor Coca-Cola (Essen) • Ausbildung: Promovierter Ökonom (St. Gallen)	• 2011 – 2014 Leiter der Zukunfts-Agentur Brandenburg GmbH • 2010 – 2011 Professor/Leiter des Studiengangs Wirtschafts-förderung (DHBW) • Ausbildung: Volkswirt (Freiburg)	• 2003 – 2014 Leiter des Innovationszentrums Niedersachsen • 1996 – 2003 Geschäftsführer am Institut für Integrierte Produktion Hannover • Ausbildung: Promovierter Maschinenbauer (Hannover)

Quelle: 1. Derwesten.de, LinkedIn 2. Webseite der hwf 3. Webseite der BerlinPartner

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Profile Leiter der Wirtschaftsförderung (II)

	Frankfurt	München	Düsseldorf
Name und Position	Oliver Schwebel[1] Seit 2015 Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH	Kurt Kapp[2] Seit 1991 Leiter der Wirtschaftsförderung München	Uwe Kerkmann[3] Seit 2009 Leiter der Wirtschaftsförderung Düsseldorf
Foto			
Kurz Vita	• 2010 – 2015 Leiter Servicestelle Wirtschaft/Prokurist Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH • 2008 Kandidatur als Bürgermeister von Kronberg • Ausbildung: Gelernter Bankkaufmann	• Seit 1991 Referatsleiter Amt für Arbeit und Wirtschaft, heute Wirtschaftsförderung • Vor 1991 Leiter Planungsreferat Stadtentwicklung • Ausbildung: Volkswirt (München)	• 2001 – 2004 Leiter des Bereichs Asien Wirtschaftsförderung Berlin • 1999 – 2001 Leiter Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis • Ausbildung: Japanologe (Düsseldorf)

Quelle: 1. Xing.de, Frankfurter Rundschau 2. Interview, mcbw.de 3. Interview

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Profile Leiter der Wirtschaftsförderung (III)

	Leipzig	Stuttgart	Dortmund
Name und Position	Dr. Michael Schimansky[1] Seit 1990 Amtsleiter der Wirtschaftsförderung Leipzig	Ines Aufrecht[2] Seit 2011 Amtsleiterin der Wirtschaftsförderung Stuttgart	Thomas Westphal[3] Seit 2013 Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Dortmund
Foto			
Kurz Vita	• 1976 – 1980 Promotion in Wirtschaftswissenschaften zum Dr.rer.oec. an der Universität Leipzig • Ausbildung: Wirtschafts-wissenschaften (Leipzig)	• 2007 – 2011 Persönliche Mitarbeiterin des Leiters der Wirtschaftsförderung Stuttgart • 2004 – 2007 Selbständige Rechtsanwältin • Ausbildung: Juristin (Bonn)	• 2011 – 2013 Geschäftsführer Wirtschaftsförderung Metropole Ruhr • 1993 – 1995 Bundesvorsitzender Jusos • Ausbildung: Volkswirt (Hamburg)

Quelle: 1. Interview; 2. LinkedIn; 3. Interview

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Agenda

Ratsbeschluss und Herangehensweise

Übersicht Vergleichsstädte

Detailergebnisse Vergleichsstädte

Best Practice Anregungen
für die Stadt Köln

Appendix

Es gibt fünf mögliche Organisationsformen für eine städtische Wirtschaftsförderung

1 — Auf Wirtschafts-förderung fokus-siertes Dezernat/Amt

- Teil der Verwaltung, fokussiert auf Wirtschaftsförderung und zugeordnete Verantwortlichkeiten
- Referat/Dezernat oder Amt
- Eingebettet in Dezernats-Struktur

Stadt Köln

Landeshauptstadt München

Stadt Leipzig

2 — Amt innerhalb des OB Dezernates

- Angesiedelt in OB Dezernat
- Parallel zu anderen Dezernaten, aber "Durchgriffsoption"
- Einziges Amt ohne hoheitliche Aufgaben

STUTTGART

:DÜSSELDORF

3 — Eigenbetrieb

- Eigenbetrieb als eigenständige Rechtsform
- Sondervermögen der Stadt
- OB ist Vorgesetzter
- Eigene Personal-wirtschaft

DORTMUND

4 — GmbH ohne Partner

- GmbH als 100 % Tochter der Stadt
- Außerhalb der städtischen Verwaltung
- Eigenständige Rechtsform
- Aufsichtsrat

STADT FRANKFURT AM MAIN

5 — GmbH mit nicht städtischen Partnern

- GmbH als Verbund mit nicht städtischen Firmen/externen Experten
- Außerhalb der städtischen Verwaltung
- Eigenständige Rechtsform
- Aufsichtsrat

be Berlin

Hamburg

ESSEN

Notiz: Vereinfachte Darstellung der gängigsten Modelle, andere Strukturen denkbar
Quelle: Interviews, Internetrecherche, BCG-Analyse

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl Köln

Auf Wirtschaftsförderung fokussiertes Dezernat

Dezernat für Wirtschafts-förderung — 61 VZK

- Stabstelle Fördermittel-beratung — 1
- Verwaltung/ Back Office — 5
- **Amtsleitung** — 1
- Stabstelle Wissenschaft & Innovation — 2

Arbeitsmarktförderung — 26

- Stadtverschönerung/ Win Win (Jugendliche und Langzeitarbeitslose)
- Starter Center
- Regionalagentur (Landesarbeitspolitik)
- Kompetenzzentr. Frau und Beruf
- Kommunales Bündnis für Arbeit (Bundesthemen)
- Einzelprojekte

Unternehmensservice — 14

- "Wohlfühlort" für Unternehmen
- Key-Accounting und Stadtbezirks-spezialisierung
- Gewerbeflächen-beratung
- Bestandspflege
- One-Stop Agency

Standortmarketing

- Marketing (Markenerkennung, Werbemittel)
- Auslands-akquisitionen (Fokussierung auf China, Indien, Türkei)
- Branchenberatung (Neuansiedlung, Digitalisierung)

Stabstelle Medien und Internetwirtschaft

Quelle: Interviews mit verschiedenen Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung, Amtsleitung und Stellvertretung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung Köln

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Bestandspflege wird als Kernaufgabe gesehen:** jedoch rückläufige Mittelausstattung und dadurch beschränkte Möglichkeit zur Finanzierung innovativer Projekte
- **Verwaltungserfahrung kann interne Kommunikation vereinfachen:** Mitarbeiter mit Erfahrung in kommunaler Verwaltung erleichtern Kommunikation in stadtinternen Prozessen
- **Teilweise können Mitarbeiter mit den notwendigen Qualifikationen nicht angeworben werden**
- **Arbeitsmarktförderung:** Schnittstelle für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Unternehmer und Arbeitslose als Kunden; Fördermittel von Bund und EU-Mitteln kommunengebunden, zu prüfen ob Überführung in andere Rechtsträger möglich
- **Stabstelle Medien und Internetwirtschaft sehr erfolgreich** bei Ansiedlung neuer Technologieunternehmen

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Potentiell gute Schnittstellen mit städtischen Ämtern:** durch Eingliederung in Verwaltung strukturierte, schnelle Kommunikation möglich
- **Fortschritt durch aktuelle Organisationsform:** Seit Eingliederung in OB Dezernat deutliche Verbesserung der (stadt)internen Kommunikation

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

- **Wirtschaftsstandort** Köln traditionell mit **nur geringer Lobby** in Politik und Öffentlichkeit in der Stadt
- **Geringe Mittelausstattung und kaum Personalflexibilität**
- **Temporäre Herausforderung: derzeitige Prozesse und Schnittstellen in der Stadtverwaltung** verzögern Abläufe und führen zu Kommunikationsbarrieren. Wird im Rahmen von Verwaltungsreform adressiert
- **Priorisierungsproblematik durch Flächenknappheit:** Wohnungsbau wird häufig priorisiert, Gewerbeflächen oft zweitranging

Quelle: Interviews mit verschiedenen Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung, Amtsleitung und Stellvertretung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Für die Stadt Köln sind sechs Vergleichsstädte besonders relevant

	Abdeckung aller Organisationsformen …		… und Beispiele mit Alleinstellungsmerkmalen	
1	Auf Wirtschaftsförderung fokussiertes Dezernat/Amt	Landeshauptstadt München Stadt Leipzig	Ursprungsform in Köln, Landeshauptstadt und Metropole der Region zum Vergleich	Seiten 15 – 18
2	Amt innerhalb des OB Dezernates	:DÜSSELDORF	Gute Vergleichbarkeit durch NRW Rahmenbedingungen	Seiten 19 – 20
3	Eigenbetrieb	DORTMUND	Einzige Stadt innerhalb der 10 größten Städte mit Eigenbetrieb	Seiten 21 – 22
4	GmbH ohne Partner	Stadt Frankfurt am Main	Gute Vergleichbarkeit, da weder Landeshauptstadt noch Stadt-Staat aber Metropole der Region	Seiten 23 – 24
5	GmbH mit nicht städtischen Partnern	be Berlin	Vorbildfunktion als Bundeshauptstadt	Seiten 25 – 26

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl München

Auf Wirtschaftsförderung fokussiertes Dezernat

Referat für Wirtschaftsförderung — 46 VZK

- **Amtsleitung** — 1
  - Einheitliche Ansprechpartner (EU-Richtlinien, One-stop agency) — 5
  - Wirtschaftspolitik (Digitalisierung, neue Branchen, Kommunalpolitik, Berichte/Analysen) — 7
  - Internationale Standortpolitik (Standortmarketing, ausländische Korrespondenz) — 6
  - Gründerförderung (Anlaufstelle in Kooperation mit IHK, Startup Förderung mit extra GmbH) — 5
    - Firmenbetreuung (Bestandspflege, Kontaktpflege, Neuansiedlung; 8 MA) — 8
  - Verwaltung/Service — 3
  - Flächenentwicklung — 4
  - Kompetenzzentrum Kreativ/Kultur (Unterstützung aus Immobilien und Kulturreferat) — 7

Quelle: Interview mit Amtsleitung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung München

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Wichtigste Aufgabe ist die Bestandspflege** aufgrund attraktiver Kunden in München
- **Regelmäßige Gremiensitzungen** aller Planungsämter zur Kommunikation und Koordination
- **Kundenbefragungen alle zwei Jahre:** Serviceleistung als Messgröße; Ziel: Beantwortung von Kundenanfragen innerhalb von 48 Stunden, vor Ort Besuch innerhalb einer Woche
- **Rücklagenbildung nicht nötig:** Budgetanpassungen erfolgen situativ und haben Rationalisierungsanforderungen zu berücksichtigen
- **Höchstes Budget bei Wirtschaftspolitik und internationaler Standortpolitik**
- **Marketing** mit hohem **Budget über Standortmarketing Bayern,** aber **weniger wichtig,** da Stadt München sehr bekannt ist

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Schnittstellen zur anderen Ämtern problemlos:** Wirtschaftsförderung als Dezernat erlaubt Verhandlungen auf Augenhöhe

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

- **Flächenknappheit** als Hauptgrund für sinkende Neuansiedlungen
- **Größte Herausforderungen: Restriktionen bei IT und in personalwirtschaftlichen Fragen**

Quelle: Interview mit Amtsleitung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl Leipzig

Auf Wirtschaftsförderung fokussiertes Dezernat

Stadt Leipzig

Amt für Wirtschaftsförderung — 37 VZK[1]

- Verwaltung/Back Office — 2
- **Amtsleitung** — 1
  - Akquise zusätzlich: Invest Region Leipzig GmbH (Gemeinsames Projekt mit Kammern und Vereinen)
  - **Abteilung 1** — 10
    - Lotsen/Betriebsberater (Bestandspflege/ Unternehmenskontakt, Cluster Monitoring)
    - Bauherrenamt (Flächen, Bauten, Vermietungen und Infrastrukturprojekte wie Bahngleise)
    - Unternehmensgründung und Mikrokredit
  - **Abteilung 2** — 11
    - Cluster Medien & Kreativwirtschaft
    - Cluster Logistik & Dienstleistungen
    - Cluster Biotechnologie & Gesundheitswirtschaft
  - **Abteilung 3** — 13
    - Cluster Energie & Umwelttechnik
    - Standortentwicklung, Clustermarketing
    - Cluster Automobil- und Zulieferindustrie Auslandsmärkte, Tourismuswirtschaft

Quelle: Interview mit Amtsleitung
1. Zusätzlich 12 Mitarbeiter in der Arbeitsmarktförderung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung Leipzig

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Satellitenmodell:** Als Kernaufgaben werden Bestandspflege, Gründungsförderung und Anteilig Akquise gewertet, andere Aufgaben werden in andere Rechsträger (falls passend) umgewandelt, so wird Flexibilität mit schnellen Amtswegen kombiniert und die Möglichkeit für Partnerschaften geschaffen; 90% der Aufgaben in Bestandspflege, um gute Kundenbeziehungen zu erhalten, **OB als neutraler Moderator** da Wirtschaftsförderung nicht direkt unterstellt, kann er im Konfliktfall neutral entscheiden
- **Infrastruktur als Teil der Aufgaben:** Unternehmen werden auch durch z.B. Bereitstellung von Gleisanschlüssen unterstützt
- **Clustermodell:** Unternehmen werden in Cluster (Branchen) unterteilt, die auf Attraktivität geprüft und priorisiert werden
- **Kundenbefragung alle zwei Jahre mit Hilfe IHK**

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Schnittstellen zur anderen Ämtern problemlos:** Wirtschaftsförderung als Dezernat erlaubt Verhandlungen auf Augenhöhe; durch starkes Dezernatsbewusstsein würde eine Vormachtstellung (OB-Dezernat) den Kommunikationsfluss behindern
- **Priorisierung in Leipzig zu Gunsten der Betriebe:** Innenstadtflächen vermehrt für Gewerbe, da Betriebe zurück in die Innenstadt wollen

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

- **Größtes Problem: Restriktionen in Budgetflexibilität** durch vorgenehmigten Haushaltsplan

Quelle: Interview mit Amtsleitung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl Düsseldorf

:DÜSSELDORF

Amt innerhalb des OB Dezernates

Amt für Wirtschaftsförderung — 31,8 VZK

- Vermarktung, Daten, Events — 4
- **Amtsleitung** — 1
- Verwaltung/Service — 3,8

Innovation — 10
- Startup-Unit (PPP mit Gründungsunterstützung und Networking ohne Branchenfokus)
- Kultur- und Kreativwirtschaft (Unterstützung aus Immobilien und Kulturreferaten)
- Branchenbetreuung

Immobilien — 11
- Immobilienservice
- Key Accounting (Persönliche Betreuung der wichtigen Unternehmen durch eine Person in allen Anfragen)

International — 13
- International Business Service (Beratung von ausländischen Unternehmen und Delegationen)
- China Kompetenzzentrum Düsseldorf (PPP mit IHK und Messe Düsseldorf)

Quelle: Interview mit Amtsleitung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung Stadt Düsseldorf

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Wichtigste Aufgabe ist die Innovation und die Startup Unit:** Digitale Stadt als erklärtes Ziel des OB; weitere Ziele sind Erhöhung der Gewerbesteuereinnahmen sowie Senkung der Arbeitslosenquote; hier keine Monokausalität vorhanden, daher erfolgt keine Messung
- **Rücklagenbildung nicht nötig:** Budgeterhöhungen hängen an Einzelprojekten, Wirtschaftsförderung in Düsseldorf muss nicht sehr viel investieren wie z. B. im Ruhrgebiet oder Leipzig (Strukturwandel)
- **Budget über Teams gleichverteilt**

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Schnittstellen zu anderen Ämtern sind der wichtigste Vorteil der Ansiedlung beim OB**: "Beschleunigung" von Prozessen möglich durch Diskussion auf Augenhöhe; langjährige persönliche Vertrauensverhältnisse wichtiger als Hierarchie; OB-Eingriff nur im Ausnahmefall
- **Weiterer Vorteil: Verwaltung sei neutraler, GmbH sei häufig politisch motiviert besetzt**

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

- **Flächenknappheit als Hauptgrund für wenige größere Neuansiedlungen**: hier ist OB zugeordnetes Amt entscheidend um Wirtschaftsinteressen gegenüber Wohnungsbau zu vertreten
- **Größtes Problem: Inflexibilität in der Verwaltung** (z. B. Arbeitszeiten, technische Arbeitsplatzgestaltung, Reisebudgets)

Quelle: Interview mit Amtsleitung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl Dortmund

Eigenbetrieb

DORTMUND

Eigenbetrieb für Wirtschaftsförderung — **82 VZK**

Kaufmännische Leitung & Kommunikation

- **Invest**
  - Wissenskerne (Ansiedlung nach Kernbereichen der Wissenschaft z.B. Biomedizin in 7 Teams)
  - Gründungsförderung (start-to-grow)
  - Standortentwicklung (Flächen)
- **Bestandsbetreuung**
  - Stadtteil Betreuung (Betreuung von Bestandsunternehmen in 12 Stadteilen)
- **Arbeit & Förderung**
  - Projekt Heimvorteil (Schaffung von akademischen und einfachen Arbeitsplätzen, hohe Jugendarbeitslosigkeit und Strukturproblematik)
- **Aufgaben außerhalb der Verwaltung (GmbHs)**
  - Dortmund Agentur (Stadtmarketing)
  - Dortmund Tourismus
  - Technologiezentrum (Vermietung an Startups)

Quelle: Interview mit Geschäftsführung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung Dortmund

DORTMUND

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Wichtigste Aufgaben die Senkung der hohen Arbeitslosigkeit,** vor allem Jugend- und Langzeitarbeitslose
- **Einbettung des Geschäftsleiters in siebenköpfigen Stadtvorstand** ermöglicht Repräsentanz als Stadt
- **Unabhängigkeit von Rechtsform und Politik ist entscheidend:** Wirtschaftsförderung muss neutral sein
- **Leistungsbewertung durch drei Haupt-Kennzahlen:**
  - Veränderung der Gewerbesteuereinnahmen
  - Arbeitslosenquotenveränderungen vor allem bei Jugend- und Strukturarbeitslosigkeit
  - Veränderungen der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten vor allem bei gut ausgebildeten Fachkräften und einfachen Arbeitsstellen

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Schnittstellen zu anderen Ämtern sind reibungslos durch Mischform:** Leiter ist trotz eigentlicher Funktion als Betriebs/Geschäftsleiter in der Verwaltungsspitze; Mischform hat großen Vorteil der Eingliederung in die Stadt, Wirtschaftsförderung kann sich als städtischer Vertreter präsentieren mit enger OB-Anbindung
- **Hohe Personal-Flexibilität:** Durch Personalhoheit können Mitarbeiter mit notwendigen Qualifikationen beschäftigt werden, bspw. Akademiker (höherer Dienst)
- **Eigenbetrieb** ist an städtische Planung gebunden und verbindet kurze Verwaltungswege mit Eigenverantwortlichkeit

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

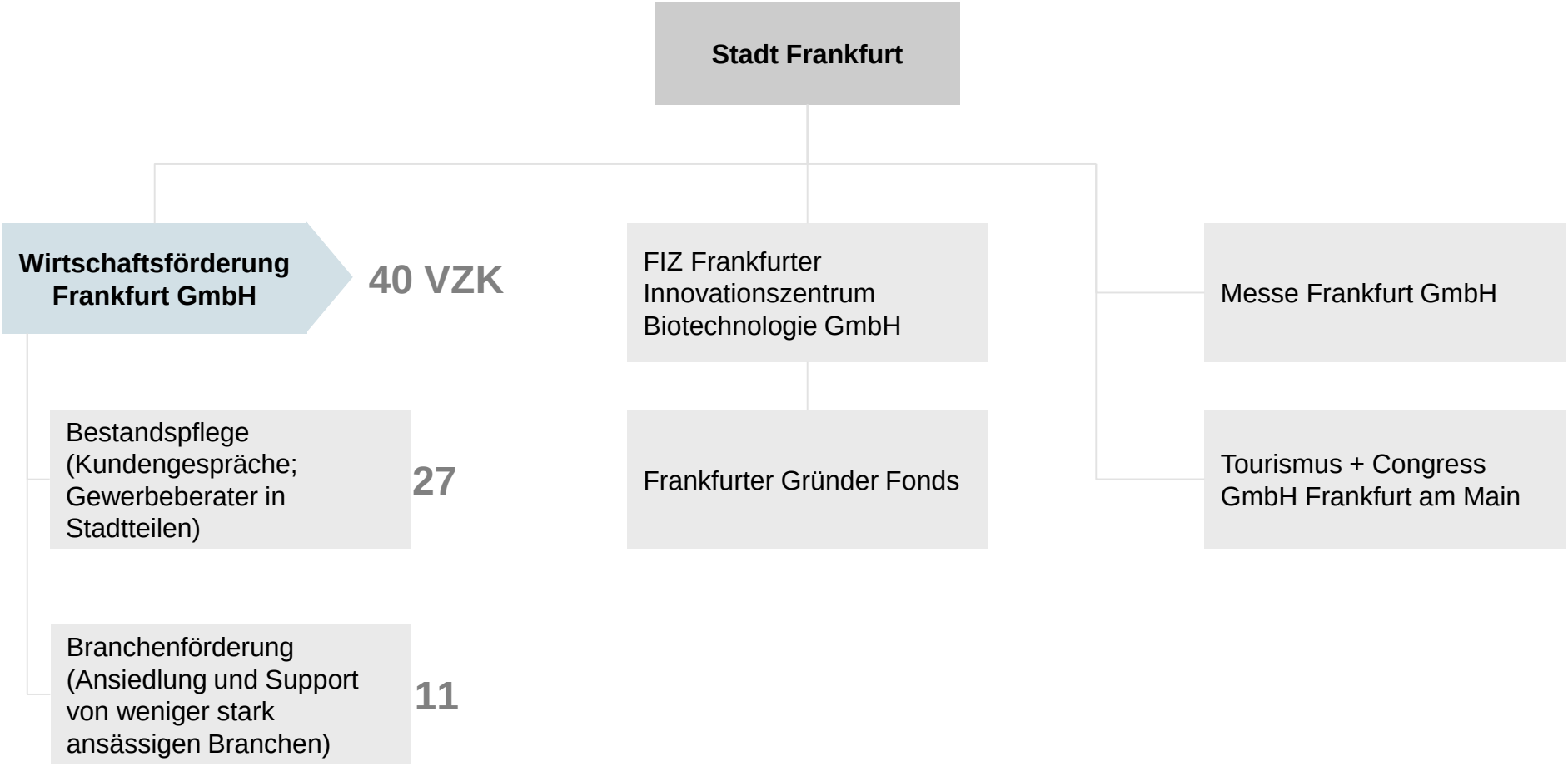
- **Größte Herausforderung: Inflexibilität bei Prozessen:** Trends können nicht schnell genug erkannt werden, Silostruktur verhindert Kommunikation innerhalb des Eigenbetriebes

Quelle: Interview mit Geschäftsführung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl Frankfurt

GmbH ohne Partner



Quelle: Interview mit Geschäftsführung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung Frankfurt am Main

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Entscheidend für die Ausrichtung ist die Definition der Ziele:** Wirtschaftsförderung kann politisches Instrument sein oder neutrale, eigene wirtschaftliche Ziele verfolgen; dies muss von Beginn an geklärt sein
- **Schnittstellen GmbH zu anderen Ämtern durch Wirtschaftsdezernent reibungsarm:** Reibungsverluste durch politische Diskussionen treten auf, Politik ist jedoch nur mittelbar involviert
- **Genaue Aufgabenabgrenzung und Messbarkeit** fördern Effizienz der Mitarbeiter und steigern selbstständig Produktivität
- **Bewusste Trennung** von Standortmarketing und Wirtschaftsförderung in zwei selbstständige Einheiten um Ziele klarer verfolgen zu können (Bestandspflege vs. Außenwirkung)

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Flexibilität als größter Vorteil der Organisationsform GmbH:** Flexibilität in der Auswahl und Vergütung der Mitarbeiter, Flexibilität in der Auswahl der Projekte; aber: GmbH kann durch Regelungen genauso verwaltend geführt werden wie Amt. Um Vorteile zu nutzen, muss auch im Regelwerk der GmbH Freiraum zugelassen werden (z.B. kleiner Aufsichtsrat um Agilität sicherzustellen)
- Klare Aufgabenabtrennung erlaubt **Einstellung von Experten** als Entscheidungsträger
- Klare Abgrenzung von Arbeitsmarktförderung
- Beirat mit Wirtschaftsvertretern

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

- **Größte Herausforderung: Anfragen zur Stellungnahme aus der Stadt/dem Rat zu Projekten, Kosten und Entscheidungen sind** arbeitsintensiv und hinderlich (in Standortmarketing und Wirtschaftsförderung)

Quelle: Interview mit Geschäftsführung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Aufsichtsrat Wirtschaftsförderung Frankfurt

	Stadtrat Markus Frank (Vorsitzender)	Gregor Amann	Stadtverordnete Hilime Arslaner
Kurz Vita	• 2006 bis 2009 Fraktions-vorsitzender der CDU-Stadtverordnetenfraktion • Seit 07. Mai 2009 Stadtrat, Dezernent für Wirtschaft, Personal und Sport	• 2005 bis 2009 Mitglied des Bundestages (SPD) • Angestellter bei der Lufthansa AG • Seit 2011 Stadtverordneter	• Trainerin/Beraterin sia consult • Seit 2011 Stadtverordnete • Mitglied Ausschüsse Recht, Verwaltung und Sicherheit; Wirtschaft und Frauen

	Stadtkämmerer Uwe Becker	Stadträtin Dr. Ursula Fechter	Stadträtin Rosemarie Heilig
Kurz Vita	• 2007 bis 2016 Stadtkämmerer und Kirchendezernent der Stadt Frankfurt am Main • Seit 15. Juli 2016 Bürgermeister und Stadtkämmerer Dezernent für Finanzen, Beteiligungen und Kirche	• Seit 2016 Mitglied des Magistrats und Flug-lärmschutzbeauftragte und ständige Vertreterin des Oberbürgermeisters als Dezernentin für die Stabsstelle für Fluglärmschutz	• Seit 2012 Stadträtin, Dezernentin für Umwelt, Gesundheit und Personal • Seit 2016 Stadträtin, Dezernentin für Umwelt und Frauen

Quelle: Webseite der Wirtschaftsförderung Frankfurt

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Organisationsstruktur und Mitarbeiterzahl Berlin

GmbH mit nicht städtischen Partnern

200 Partner (Unternehmen, Verbände, Kammern)

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie — 200 VZK

Zentrale Aufgabenteams

- Marketing (Standort- und Stadtmarketing) — 30–35
- Direct Investments (Neuansiedlungen, Akquise) — 20
- Bestandspflege (Key-Account System nach Marke und Anzahl Angestellter) — 30
- Technologietransfer/ Innovationsmanagement (Cluster/Branchen Management) — 70

Gesellschafter

- Vereinigung der Unternehmensverbände Berlin und Brandenburg e. V. (UVB) (3,5 %)
- IHK Berlin (3,5 %)
- Handwerkskammer Berlin (3,5 %)
- Partner für Berlin Holding Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing mbH (28 %)
- Technologiestiftung Berlin (30 %)
- Investitionsbank Berlin (31,5 %)

Zentrale Services — 43

- Business Immigration (Ansiedlung von nicht-EU Fachkräften, 5 Tage Garantie)
- Finanzierungs- und Fördermittelberatung (alle Finanzquellen außer Banken)
- Locations (Flächensuche, Zusammenarbeit mit Maklern)
- Match-Making (Kontaktherstellung zwischen Wissenschaft/Wirtschaft)

Quelle: Interview mit Geschäftsführung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Interviewergebnisse Wirtschaftsförderung Berlin

Kernaussagen der Interviewpartner

- **Sicherstellung effizienter Schnittstellen der Wirtschaftsförderung zu Ämtern durch Job-Rotation:** Kontaktpersonen vier Tage in der Verwaltung, ein Tag in GmbH je Bezirk
- **Gute Beziehungen zu Politik,** auch auf Landesebene; Installation von "Fans" der Wirtschaftsförderung
- **Enge Stadtbindung** für Kontrolle und Transparenz
- **Höchste Priorität hat Fähigkeit der Mitarbeiter:** Effizienter und erfolgreicher Kontakt zur Wirtschaft ist von "Verwaltungsfachangestellten" nicht zu leisten – weitere Qualifikationen notwendig
- **Klare Priorisierung von Unternehmen als Kunden:** Nur Aufgaben, die diese Kunden unterstützen, sollten in der Wirtschaftsförderung angesiedelt sein

Vorteile aus Sicht der Interviewpartner

- **Flexibilität als größter Vorteil der GmbH:** Flexibilität in der Auswahl und Vergütung der Mitarbeiter, Flexibilität in der Auswahl der Projekte, Flexibilität in kurzfristigen Entscheidungen
- **Einbindung von Partnern als Gesellschafter**

Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner

- **Größte Herausforderung: Komplexes System aus Aufsichtsrat und Beiräten führt zu hohem Managementaufwand und blockiert teilweise**

Quelle: Interview mit Geschäftsführung
Anmerkung: Experteninterviews u.a. auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Agenda

Ratsbeschluss und Herangehensweise

Übersicht Vergleichsstädte

Detailergebnisse Vergleichsstädte

Best Practice Anregungen für die Stadt Köln

Appendix

Übersicht Vorteile und Herausforderungen der einzelnen Organisationsformen als Best Practice Anregungen

	1 Auf Wirtschaftsförderung fokussiertes Dezernat/Amt	2 Amt innerhalb des OB Dezernates	3 Eigenbetrieb	4 GmbH ohne Partner	5 GmbH mit nicht städtischen Partnern
Kurz-beschreibung	Teil Verwaltung in Dezernatsstruktur	Teil Verwaltung im OB Dezernat	Eigene Rechtsform innerhalb Verwaltung	Eigene Rechtsform außerhalb Verwaltung	Eigene Rechtsform außerhalb Verwaltung/ PPP
Vorteile	• Teil der Verwaltung • Kommunikation auf Augenhöhe • Repräsentanz der Stadt	• Teil der Verwaltung • Kommunikation auf Augenhöhe • Repräsentanz durch OB • Erhöhte Durchsetzungs-kraft durch OB	• Noch Teil der Verwaltung • Rücklagen-bildung • Flexibilität bei Personal und internen Prozessen	• Flexibilität, da nicht durch Verwaltungs-vorschriften eingeschränkt (z.B. Personal) • Rücklagen-bildung	• Flexibilität, da nicht durch Verwaltungs-vorschriften eingeschränkt (z.B. Personal) • Rücklagen-bildung • Einbindung (ideell und materiell) der Partner
Herausforderungen	• Wenig Personal-flexibilität • Keine Rücklagen	• Wenig Personal-flexibilität • Keine Rücklagen	• Erschwerte Kommunikation • Weniger Personal-flexibilität	• Abgekoppelt von Verwaltung • Fehlende OB-Autorität	• Abgekoppelt von Verwaltung • Fehlende OB-Autorität

Quelle: Interviews, Internetrecherche, BCG-Analyse
Notiz: Die Vorteile und Herausforderungen sind Ergebnisse der Recherche und Befragung und stellen lediglich einen ersten Überblick dar

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Anregungen für Köln aus Best Practices – Kriterien

Die zehn entscheidenden Kriterien für die Auswahl der geeigneten Organisationsform sind …

Organisations(struktur)

- **Unabhängigkeit** von der Tagespolitik
- **Repräsentanz** der Stadt und Rückendeckung durch OB
- Ideelle und materielle **Einbindung** wichtiger **regionaler Partner** (Unternehmen, IHK, HWK, Verbände etc.)
- **Branchenkenntnisse** und klare Zuständigkeiten
- **Angemessenes eigenes Budget** für Bestandspflege sowie Anwerbung neuer Unternehmen
- Hohes Maß an **Eigenverantwortlichkeit**, von Personaleinstellung bis Ergebnisverantwortung

Prozesse

- Schnelle, effiziente und **kundenorientierte Prozesse**
- **Reibungslose Schnittstellen** zu den städtischen Ämtern
- Regelmäßige **Erfolgsmessung** und Publikation der Ergebnisse

Personal

- **Personalflexibilität:** Mitarbeiter mit **angemessenen (hohen) Qualifikationen**, Flexibilität bei Stellenbewertung und Besoldung im notwendigen Maße

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Anregungen für die Stadt Köln aus Best Practices

Option Ansiedlung bei OB

Einfache Umsetzung von fünf Kriterien

- **Unabhängigkeit** von Tagespolitik
- **Repräsentanz** der Stadt Köln und **Rücken-deckung** durch OB durch Beibehaltung Amtsstruktur und Ansiedlung bei OB
- **Reibungslose Schnittstellen** zu den städtischen Ämtern durch Beibehaltung Amts-struktur (unter Annahme Verwaltungsreform)
- **Branchenkenntnisse** und klare Zu-ständigkeiten durch Optimierung Organisation und Prozesse der Wirtschaftsförderung in Amtsstruktur
- **Erfolgsmessung** durch Einführung entsprechender Kennzahlen und Umfragen

Spezifische Veränderungen zur Erfüllung weiterer Kriterien notwendig

- **Höhere Flexibilität** bei Stellenbewertung und Besoldung im Rahmen der Verwaltungsreform
- **Einbindung** (ideell und materiell) von regionalen **Partnern**: Bildung eines Wirtschaftsbeirates bei OB
- **Eigenverantwortlichkeit:** Einführung von Zielvereinbarungen in der Verwaltung
- **Effiziente Prozesse**: Einführung und Kontrolle wichtiger Prozesskennzahlen
- **Angemessenes Budget** durch entsprechende Berücksichtigung im Haushalt

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Anregungen für die Stadt Köln aus Best Practices

Option Eigenbetrieb

Einfache Umsetzung von sechs Kriterien

- **Unabhängigkeit** von Tagespolitik
- **Repräsentanz** der Stadt Köln und **Rücken-deckung** durch OB durch Beibehaltung Amtsstruktur und Ansiedlung bei OB
- **Reibungslose Schnittstellen** zu den städtischen Ämtern durch Beibehaltung Amts-struktur (unter Annahme Verwaltungsreform)
- **Branchenkenntnisse** und klare Zu-ständigkeiten durch Optimierung Organisation und Prozesse der Wirtschaftsförderung in Amtsstruktur
- **Erfolgsmessung** durch Einführung entsprechender Kennzahlen und Umfragen
- **Eigenverantwortlichkeit** u.a. durch eigenen Wirtschaftsplan und Rücklagenbildung

Spezifische Veränderungen zur Erfüllung weiterer Kriterien notwendig

- **Höhere Flexibilität** bei Stellenbewertung und Besoldung im Rahmen der Verwaltungsreform
- **Einbindung** (ideell und materiell) von regionalen **Partnern**: Bildung eines Wirtschaftsbeirates beim Eigenbetrieb
- **Eigenverantwortlichkeit:** Einführung von Zielvereinbarungen in der Verwaltung
- **Effiziente Prozesse**: Einführung und Kontrolle wichtiger Prozesskennzahlen
- **Angemessenes Budget** durch entsprechende Berücksichtigung im Wirtschaftsplan

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Anregungen für die Stadt Köln aus Best Practices

Option GmbH mit Partnern

Einfache Umsetzung von sechs Kriterien

- **Unabhängigkeit** von Tagespolitik
- **Einbindung** (ideell und materiell) von regionalen **Partnern** durch Einbeziehung in GmbH oder separate Gesellschaft mit Anteilen an GmbH
- **Flexibilisierung der Personalwirtschaft** aufgrund Rechtsform
- **Branchenkenntnisse** und klare Zuständigkeiten durch entsprechende Auswahl des Personals
- **Eigenverantwortlichkeit** aufgrund Rechtsform
- **Erfolgsmessung** durch Einführung entsprechender Kennzahlen und Umfragen

Spezifische Veränderungen zur Erfüllung weiterer Kriterien notwendig

- **Reibungslose Schnittstellen und Repräsentanz** der Stadt durch Etablierung eines permanenten Abstimmungsgremiums unter Leitung der OB
- **Funktionsfähige Organisation:** Ausgestaltung der GmbH mit schlanken Gremien (analog zu anderen Städte): ein Geschäftsführer (sowie Kaufmännischer Direktor), Aufsichtsrat mit wenigen ausgesuchten Mitgliedern, Gesellschafterversammlung mit nur einem Vertreter je Anteilseigner
- **Effiziente Prozesse**: Einführung und Kontrolle von wichtigen Prozesskennzahlen
- **Angemessenes Budget** durch entsprechende Ausstattung der Gesellschaft und materielle Beteiligung der Partner

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Agenda

Ratsbeschluss und Herangehensweise

Übersicht Vergleichsstädte

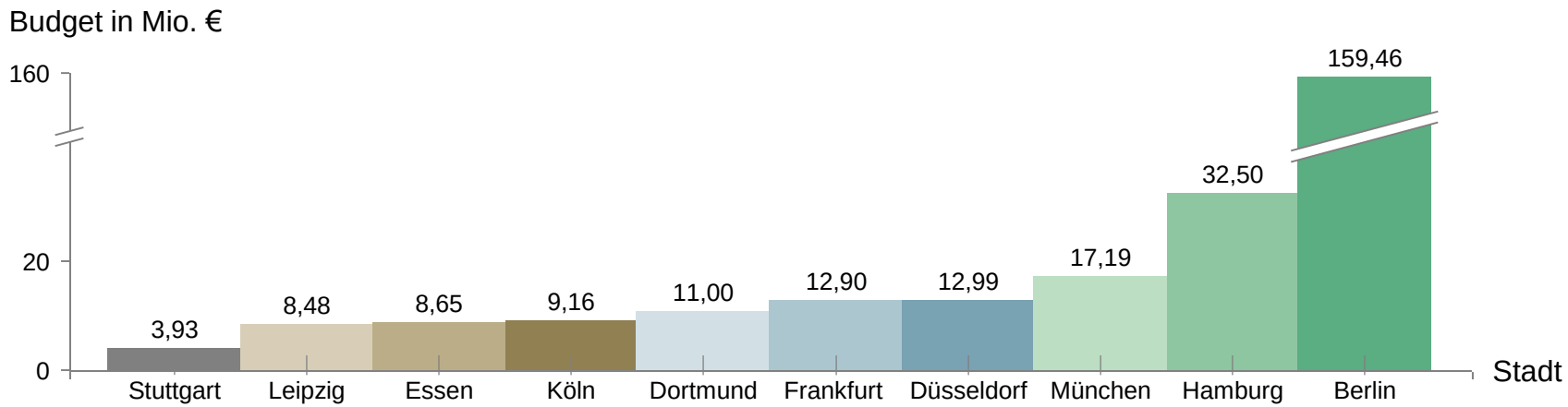
Detailergebnisse Vergleichsstädte

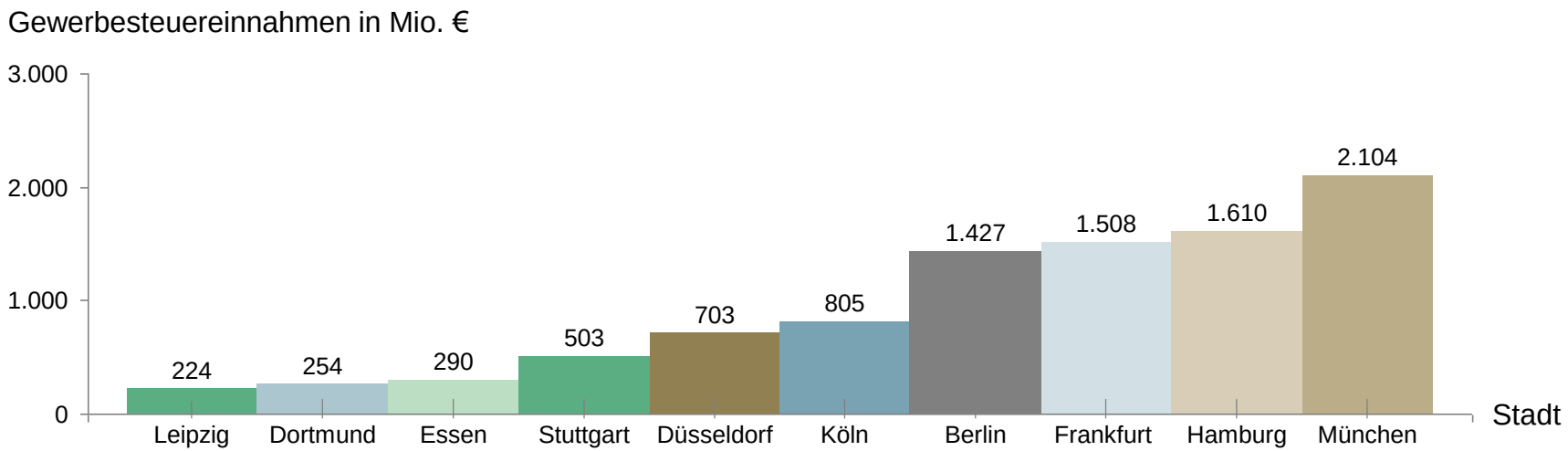
Best Practice Anregungen
für die Stadt Köln

Appendix

Quelle: Interviews

Städtevergleich Übersicht Budgets

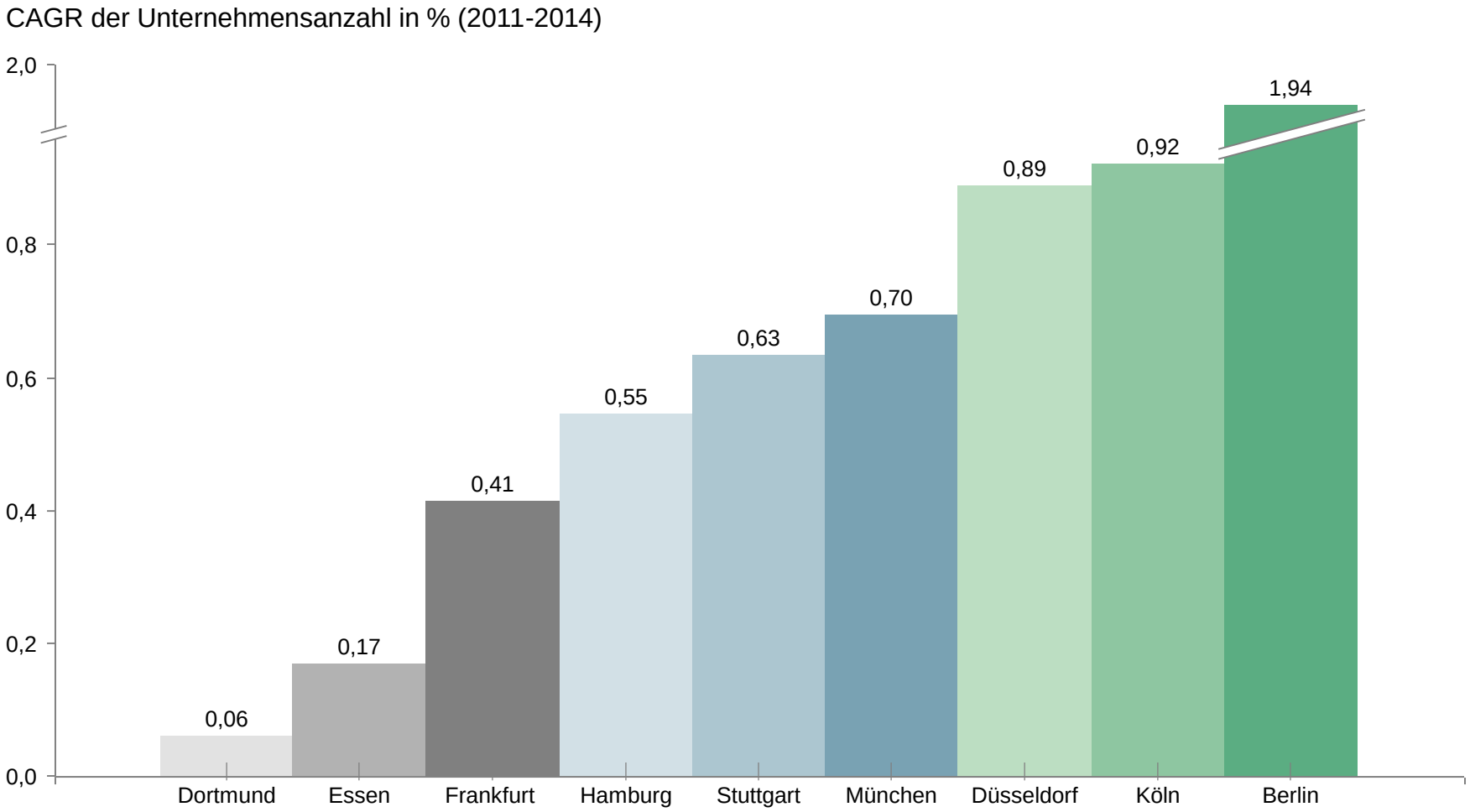




Quelle: 1. Interviews; Gesamtbudget der Wirtschaftsförderung laut Haushaltsplan 2015, falls erforderlich wurden Ausgaben für Standortmarketing und Arbeitsmarktförderung hinzugezogen (Schätzwerte bei fehlen der genauen Angaben) 2. Aufgeführte städtische Netto-Gewerbesteuereinnahmen: Statistisches Bundesamt: Realsteuervergleich 2015 (Fachserie 14 Reihe 10.1)

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Städtevergleich Übersicht Unternehmensanzahlveränderung[1]

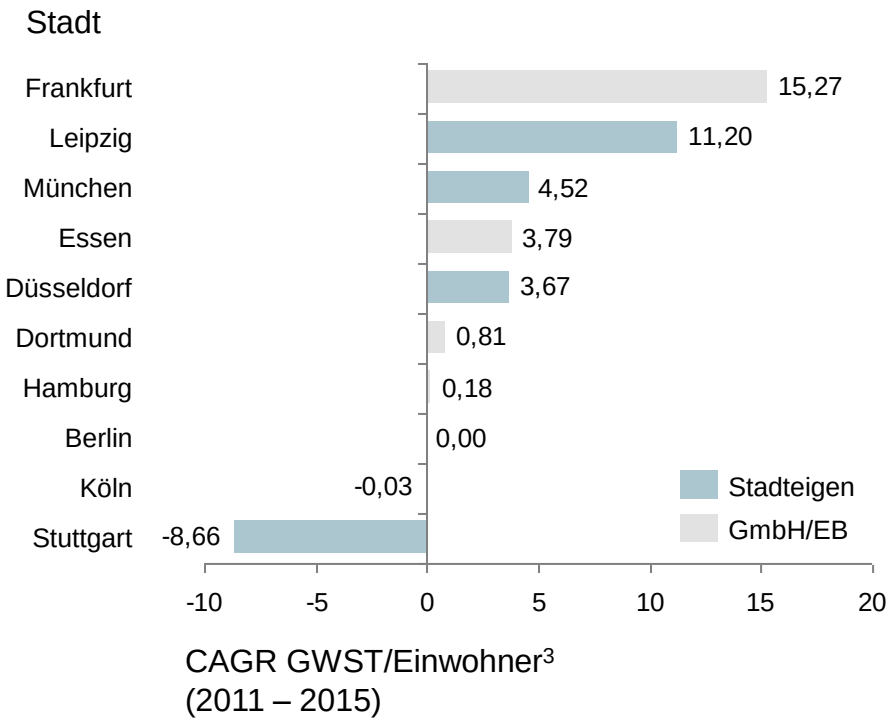


1. Leipzig ist nicht in der URS aufgeführt und wurde mangels Vergleichbarkeit entfernt
Quelle: Statistisches Bundesamt, Regionaldatenbank; Unternehmensregister-System (URS)

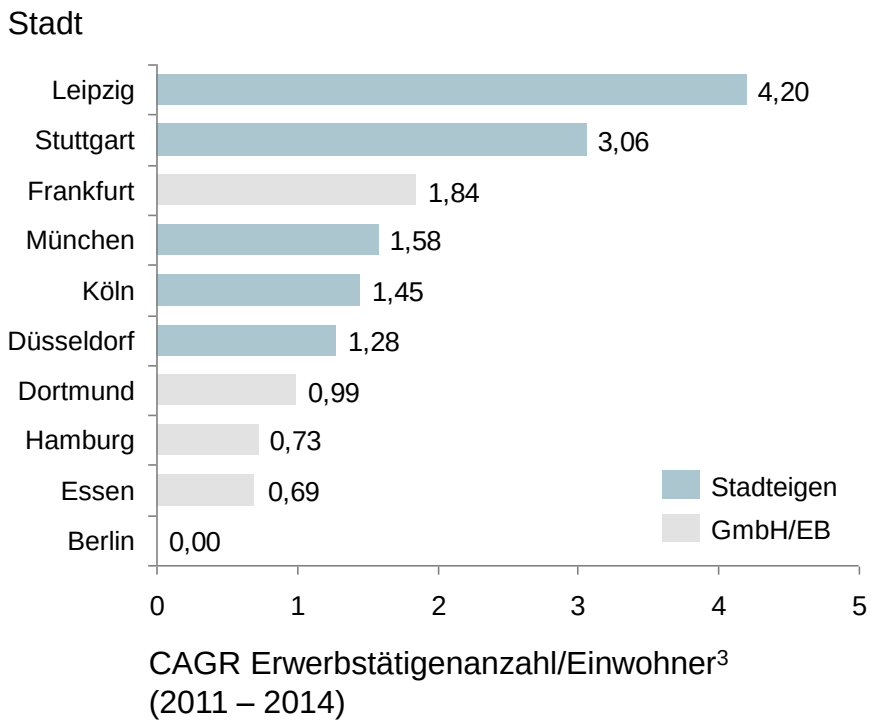
Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Städtevergleich für wirtschaftliche Kennzahlen normalisiert mit Einwohnerzahl

Gewerbesteuerkennzahl[1]



Erwerbstätigenveränderung[2]

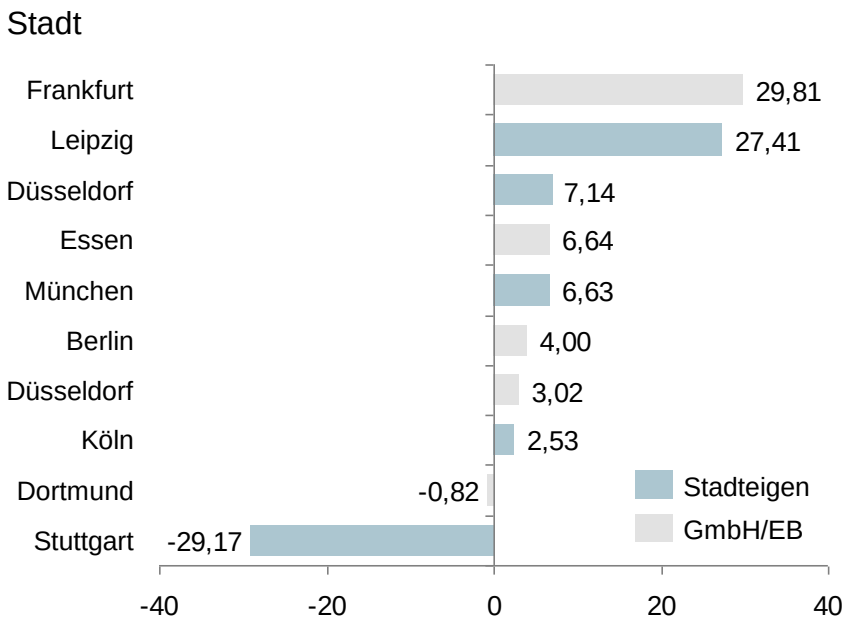


Quelle: 1. Aufgeführte städtische Netto-Gewerbesteuereinnahmen 2011-2015, Statistisches Bundesamt: Realsteuervergleich 2011/15 (Fachserie 14 Reihe 10.1); 2. Anzahl der Erwerbstätigen 2011-2014, Statistisches Bundesamt 3. Statistisches Bundesamt, BCG Analyse

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

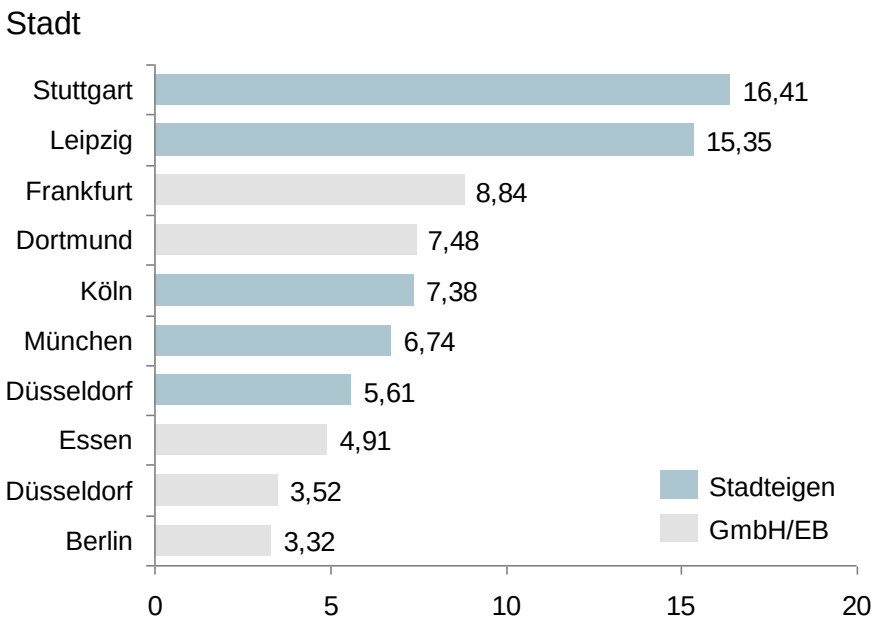
Städtevergleich für wirtschaftliche Kennzahlen normalisiert mit Unternehmensanzahl

Gewerbesteuerkennzahl[1]



CAGR GWST (2011-2014)/
Anzahl Unternehmen[3] (2014)

Erwerbstätigenveränderung[2]



CAGR Erwerbstätigenanzahl (2011 – 2014)/
Anzahl Unternehmen[3] (2014)

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Quelle: 1. Aufgeführte städtische Netto-Gewerbesteuereinnahmen 2011-2015, Statistisches Bundesamt: Realsteuervergleich 2011/15 (Fachserie 14 Reihe 10.1) 2. Anzahl der Erwerbstätigen 2011-2014, Statistisches Bundesamt 3. Statistisches Bundesamt, Regionaldatenbank; Unternehmensregister-System (URS), Leipzig hier nicht aufgeführt, darum Leipzig: IHK Leipzig, BCG-Analyse

Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Thank you