

Neustrukturierung der Wirtschaftsförderung

Stand: 31.08.2018



Inhaltsverzeichnis

0.	Einleitung, Projektauftrag und Gründung der Arbeitsgruppe	3
1.	Die rechtliche Einordnung der Wirtschaftsförderung auf der Basis der ThürKO	3
2.	Die kommunale Wirtschaftsförderung – unabdingbar für die Stärkung des Standortes .	4
3.	Ist-Stand der Erfurter Wirtschaftsförderung	5
3.1	Organisation	5
3.2	Aufgaben	6
3.3	Zielsetzung	8
3.4	Die finanzielle Ausstattung des Amtes für Wirtschaftsförderung	9
3.5	Personal	11
3.6	Die Schnittstellen der Wirtschaftsförderung	12
3.6.1	Innerhalb der Stadtverwaltung Erfurt	12
3.6.2	Externe Schnittstellen	13
4.	Untersuchung der in Betracht kommenden Rechtsformen	15
4.1	Übersicht über mögliche Rechtsformen	15
4.2	Gegenüberstellung der möglichen Rechtsformen	16
4.3	Vor- und Nachteile einzelner Rechtsformen, einschließlich steuerlicher Aspekte	19
4.3.1	Eigenbetrieb	19
4.3.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	20
4.3.3	Amt	20
4.4	Übliche Organisationsformen der Wirtschaftsförderungen in Deutschland	21
4.4.1	Städtevergleich des Deutschen Instituts für Urbanistik	21
4.4.2	Organisationsformen der Wirtschaftsförderungen von Landeshauptstädten ..	22
5.	Fazit zu den drei näher in Betracht gezogenen Rechtsformen	23
6.	Umsetzbarkeit der Schlüsse aus der Ist-Analyse in den verschiedenen Rechtsformen ...	24
7.	Empfehlung für Erfurt	28
7.1	Ausrichtung der Wirtschaftsförderung	28
7.1.1	externe Wahrnehmung der Wirtschaftsförderung	28
7.1.2	Einbindung in wirtschaftsförderungsrelevante Verwaltungsverfahren und Entscheidungsprozesse in anderen Ämtern und Dezernaten	30
7.1.3	Gewerbeflächenentwicklung	31
7.1.4	Bereitstellung von Finanzen	31
7.1.5	Wirtschaftsstrategie für die Landeshauptstadt Erfurt	32
7.2	Wahl der Rechtsform	32

0. Einleitung, Projektauftrag und Gründung der Arbeitsgruppe

Der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Erfurt erteilte dem Beteiligungsmanagement am 23.10.2015 den Projektauftrag zur Neustrukturierung der Wirtschaftsförderung unter Beachtung der Herausforderungen der Globalisierung, Internationalisierung, dem verstärkten Standort- und Regionalwettbewerb sowie der Ausrichtung des Wirtschaftsstandortes Erfurt an nachhaltigen, ökologischen und sozialen Aspekten.

Das Projekt zur Neustrukturierung basiert auf einem Haushaltsbegleitantrag, welcher mit der Beschlussfassung der Haushaltssatzung und des Haushaltsplanes 2015 beschlossen wurde. Diesbezüglich ist durch die Stadtverwaltung zu prüfen, ob die Wirtschaftsförderung in der bisherigen Organisationsform als städtisches Amt fortgeführt wird. Dieser Prüfauftrag soll in Zusammenarbeit der erforderlichen Ämter der Stadtverwaltung Erfurt und der Wirtschaftsförderung selbst unter Federführung des Beteiligungsmanagements der Landeshauptstadt Erfurt umgesetzt werden.

1. Die rechtliche Einordnung der Wirtschaftsförderung auf der Basis der ThürKO

Die Aufgaben des Amtes für Wirtschaftsförderung gehören zu den eigenen Aufgaben der Gemeinden und sind im § 2 Thüringer Kommunalordnung (ThürKO) wie folgt benannt:

- (1) Eigene Aufgaben sind alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft, die in der Gemeinde wurzeln oder auf sie einen spezifischen Bezug haben (Aufgaben des eigenen Wirkungskreises).
- (2) Zu den Aufgaben des eigenen Wirkungskreises gehören insbesondere die harmonische Gestaltung der **Gemeindeentwicklung** unter Beachtung der Belange der Umwelt und des Naturschutzes, des Denkmalschutzes und der Belange von **Wirtschaft und Gewerbe**, die Bauleitplanung, die Gewährleistung des örtlichen öffentlichen Personennahverkehrs, ...

2. Die kommunale Wirtschaftsförderung – unabdingbar für die Stärkung des Standortes

Stillstand ist Rückschritt, dies gilt insbesondere für die Wirtschaft. Für Kommunen birgt das die Herausforderung, sich als Standort für Unternehmen interessant zu machen, die für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit erforderlichen Grundlagen vorzuhalten bzw. zu schaffen sowie diese an die sich wandelnden Anforderungen der Wirtschaft anzupassen. Verkehrswege, IT-Infrastruktur und verfügbare Flächen sind für einen zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort ebenso elementar wie funktionierende Netzwerke und eine pragmatische, lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung.

Kommunen mit knappen finanziellen Mitteln stellt das insbesondere im Bereich der freiwilligen Aufgaben, zu denen auch die Wirtschaftsförderung zählt, vor besondere Herausforderungen. Im Sinne der kommunalen Wirtschaftsförderung als "Kümmerer" für Unternehmen, die diese über die Zufriedenheit ihrer Standortwahl an die Kommune bindet und letztendlich für eine gezielte Einnahmeverbesserung des Kommunalhaushalts sorgt, ist die Einstellung dieser Leistungen trotz Freiwilligkeit keine Option. Sie trägt zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen bei, fördert Innovationen, berät Gründer auf dem Weg in die Selbstständigkeit und unterstützt erfolgreiches Wirtschaften durch ein umfassendes Dienstleistungs- und Netzwerkangebot.

Die kommunale Wirtschaftsförderung hat die Aufgabe, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, um so wirtschaftliches Handeln am Standort mitzugestalten und die Arbeits- und Lebensbedingungen in einer Kommune positiv zu beeinflussen. Sie nimmt dabei wichtige verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgaben wahr. Auch wenn sie dabei keine eigenen Einnahmen erzielt, trägt sie wesentlich dazu bei, die Einnahmesituation einer Kommune zu stabilisieren und weiter zu verbessern.

Entsprechend sind die fachlichen Aufgaben und Anforderungen an die Wirtschaftsförderung erheblich gewachsen. Mit fundierten Konzepten, Projekten und Maßnahmen kann eine Wirtschaftsförderung Impulse setzen und lokale, wie auch regionale Rahmenbedingungen aktiv beeinflussen und nachhaltig gestalten. Kombiniert mit der Funktion als kompetenter Ansprechpartner für Unternehmen und ihre großen und kleinen Anliegen im Unternehmensalltag sorgt sie für einen soliden Wirtschaftsstandort mit Wachstumspotenzial.

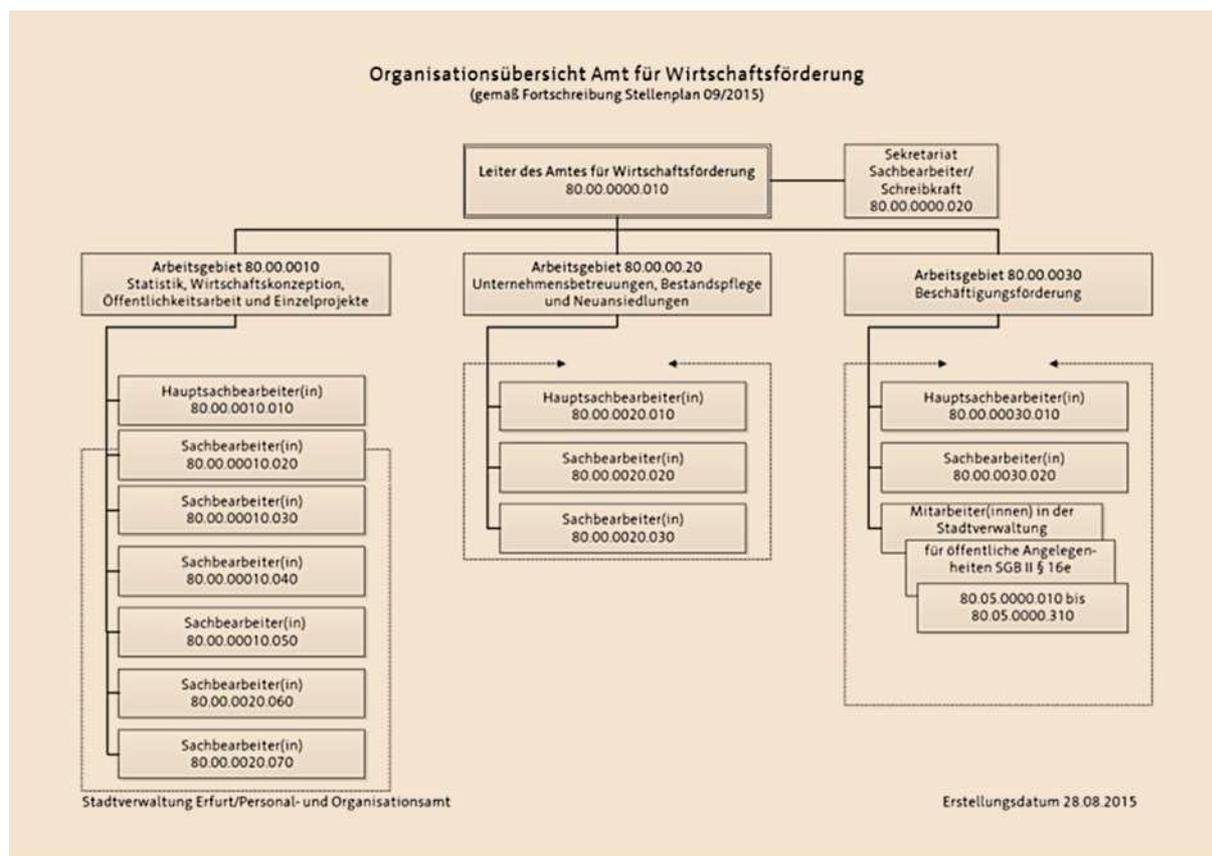
3. Ist-Stand der Erfurter Wirtschaftsförderung

3.1 Organisation

Das Amt für Wirtschaftsförderung besteht seit 1991 in der Stadtverwaltung Erfurt und war verschiedenen Dezernaten zugeordnet.

- 1991 bis 1994 Dezernat für Kommunalwirtschaft, Handwerk und Gewerbe
- 1995 bis 1999 Dezernat für Wirtschaft und Liegenschaften
- 2000 bis 2005 Dezernat Stadtentwicklung, Verkehr und Wirtschaft
- 2005 bis 2012 Dezernat Oberbürgermeister
- 2012 bis 2017 Dezernat Wirtschaft und Umwelt
- seit 2017 Dezernat Bürgerservice, Sicherheit und Wirtschaft

Beim aktuellen Organisationsaufbau handelt es sich um eine klassische Linienorganisation, die um Projektmanagement ergänzt wird:



Auf eine hierarchische Untergliederung in Abteilungen bzw. Sachgebiete wurde verzichtet. Die Bildung von Arbeitsgebieten ermöglicht die Zuordnung von Tätigkeitsschwerpunkten auf die Einzelstellen und den flexiblen und bedarfsgerechten Einsatz der Mitarbeiter durch den Amtsleiter.

Folgende Vorzüge liegen in der aktuellen Organisation der Wirtschaftsförderung als Amt:

- Möglichkeit wichtiger und gleichrangiger Einflussnahmen auf andere Ämter innerhalb der Verwaltung zur Unterstützung und Beschleunigung von Anliegen der Unternehmen
- direkte Einbindung in den Informationsfluss und Entscheidungsprozesse in der Verwaltung
- Anbindung an in Aufstellung befindliche, für Unternehmen relevante Bauleitplanung und Möglichkeit der Einflussnahme
- Berücksichtigung der Belange der Wirtschaftsförderung als Teil der Gesamtentwicklung der Gebietskörperschaft

Folgende Nachteile zeichnen sich durch den verwaltungstypischen Amtsstatus ab:

- Einschränkung der erforderlichen Flexibilität und schnellen Reaktion auf Nachfragen aus der Wirtschaft durch die starren Regeln des kommunalen Haushaltsrechts
- eingeeengte Stellenplangestaltung und Stellenbewirtschaftung durch zentrale Vorgaben und gesetzliche Rahmenbedingungen
- lange Entscheidungswege über politische Gremien, insbesondere beim An- und Verkauf von Gewerbeflächen

Diese aufgezeigten Bürokratienachteile könnten allerdings durch Änderungen in Geschäftsordnung, Hauptsatzung und Dienstanweisungen bei vorhandenem politischem Willen abgebaut werden.

3.2 Aufgaben

Die Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Erfurt umfasst die Gesamtheit aller verwaltungsübergreifenden Aufgaben und Maßnahmen, die auf Ansiedlung, Gründung, Wachstum und Entwicklung von Unternehmen vornehmlich in, untergeordnet auch um Erfurt unter Beachtung von ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen gerichtet sind. Sie ist die Schnittstelle zwischen wirtschaftlichen und kommunalen Interessen.

Die Wirtschaftsförderung ist insbesondere auf die einzelbetriebliche Unterstützung und Betreuung von Industrie- und Gewerbebetrieben ausgerichtet. Die Wirtschaftsförderung begleitet Ansiedlungen und Neugründungen von Unternehmen bis zur Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit am Standort Erfurt und unterstützt bereits aktive Unternehmen am Standort Erfurt bei Themen mit Verwaltungsbezug. Im Ergebnis werden Arbeitsplätze gesichert und neu geschaffen und damit Fachkräfte – Menschen, die die Stadt, ihr Wachstum, ihre Entwicklung und ihre

Lebendigkeit ausmachen – am Standort Erfurt gebunden. Die Vermittlung von Gewerbeflächen und -immobilien, bebaut oder unbebaut, in kommunalem oder privatem Eigentum spielt dabei eine zentrale Rolle. Voraussetzung dafür ist die Erschließung und Entwicklung von Gewerbeflächen.

Außerdem trägt Wirtschaftsförderung dazu bei, ein gutes Wirtschaftsklima zu schaffen und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes. Bausteine dafür sind unter anderem das Standortmarketing, standortfördernde Einzelprojekte sowie gezielte Netzwerkarbeit.

Im Einzelnen stellen sich die Aufgabenschwerpunkte wie folgt dar:

A Betreuung und Förderung ortsansässiger Unternehmen

- Einzelbetriebliche Unterstützung bei Anliegen mit Bezug zur Kommunalverwaltung
- Wahrnehmung der Lotsenfunktion bei Verwaltungsverfahren
- Unterstützung bei der Expansion oder einem Standortwechsel am Standort Erfurt
- Unterstützung von Entscheidungsprozessen der Unternehmen
- Vermittlung von Ansprechpartnern bei anderen Behörden
- Förderung von Netzwerkarbeit zwischen den Unternehmen

B Förderung und Ansiedlungen von Unternehmen

- Beratung von Investoren zu Ansiedlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Vermittlung von Gewerbeflächen und Gewerbeimmobilien
- Begleitung zu Finanzierungsgesprächen bei Fördermittelgebern
- Vermittlung von Ansprechpartnern und Kontakten zur erfolgreichen Existenzgründung
- Erschließung von Gewerbeflächen im Zusammenspiel mit weiteren Ämtern der Stadtverwaltung
- Abwicklung von Fördermittelverfahren für Wirtschaftsförderungsprojekte von der Antragstellung bis zum Verwendungsnachweis

C Standortmarketing

- Öffentlichkeitsarbeit zum Wirtschaftsraum Erfurt
- Herausgabe von standortbezogenen Informationsmaterialien
- Internetredaktion für die Rubrik "Wirtschaft" auf erfurt.de
- Organisation und Durchführung des Wirtschaftskongresses erwicon
- Teilnahme an und Mitgestaltung von Messen
- Mitarbeit bei überörtlichen Werbekampagnen zum Wirtschaftsraum Mittelthüringen

D Netzwerkarbeit

- Durchführung von Veranstaltungen für Unternehmen
- Unterstützung von Netzwerken und Clustern
- Kontaktpflege zu Wirtschaftsverbänden und Institutionen
- Interkommunale Zusammenarbeit zur regionalen Wirtschaftsförderung

E Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung

- Zusammenarbeit mit Institutionen, Kammern und Verbänden auf dem Gebiet der Arbeitsmarktförderung und Fachkräftesicherung
- Vertretung der Stadtverwaltung in Arbeitskreisen für Beschäftigungsförderung
- Wahrnehmung der Mitgliedschaft im Regionalbeirat Thüringen
- Mitwirkung bei der Entwicklung ungenutzter Potentiale für den Arbeitsmarkt
- Koordination von städtischen Maßnahmen entsprechend SGB II unter Ausschöpfung der bestehenden Fördermöglichkeiten
- Beratung und Koordination arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen freier Träger, Betriebe etc. hinsichtlich der Nutzung von Fördermöglichkeiten
- Monitoring räumlicher und fachspezifischer Bedarfe sowie für unternehmensbezogene Bedarfslagen

F Statistik sowie Wirtschaftsanalyse und -konzeption

- Vorhalten und Aktualisieren von Wirtschaftsdaten zum Standort
- Erarbeitung von Statistiken und Analysen
- Erarbeitung und Fortschreibung von Zielen für die Wirtschaftsentwicklung der Stadt
- Erstellung von Konzeptionen und Maßnahmenprogrammen
- Beobachtung der städtischen Wirtschaftsentwicklung durch Benchmarking und Auswertung von Rankings
- Abstimmung von Planungen innerhalb der Verwaltung

3.3 Zielsetzung

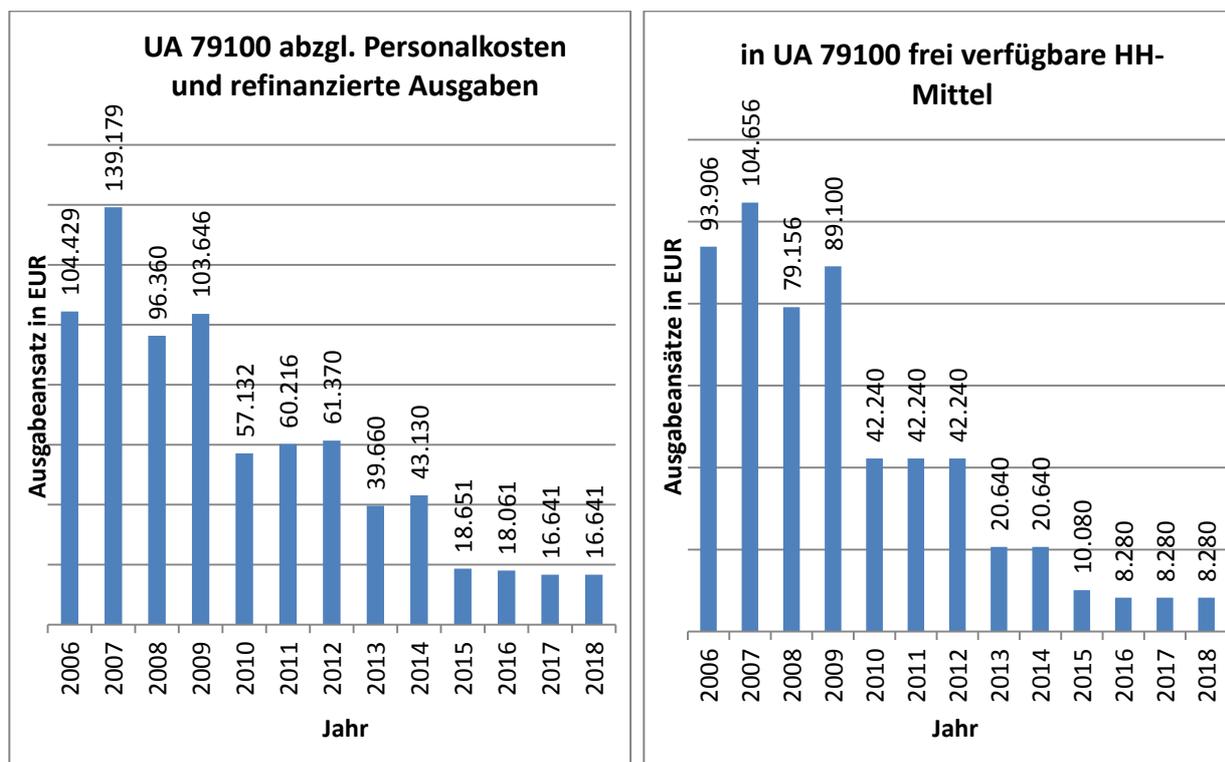
Die Wirtschaftsförderung ist Informationsgeber und Ansprechpartner in wirtschaftsrelevanten Fragen und für Unternehmen "Kümmerer" bei Themen mit Bezug zur Stadtverwaltung Erfurt. Sie tritt als Vernetzer und Moderator von Ideen, Themen, Menschen, Flächen und Geld (in Form der Ermittlung von Drittmitteln) auf. Zudem agiert das Amt für Wirtschaftsförderung als Projekt- und Regionalmanager.

Folgende Ziele sind maßgeblich für die Arbeit des Amtes:

- langfristige Verbesserung des Wirtschafts- und Investitionsklimas durch die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen
- wirtschafts- und investorenfreundliches Handeln der Stadt und der Verwaltung
- anforderungs- und nachfrageorientierte Unterstützungs-, Beratungs- und Serviceangebote für Unternehmen, Investoren und Existenzgründer/Startups sowie
- kurze und transparente Entscheidungswege und -abläufe

3.4 Die finanzielle Ausstattung des Amtes für Wirtschaftsförderung

Die zur Verfügung stehenden Mittel des Amtes für Wirtschaftsförderung (Haushaltsunterabschnitt 79100 abzgl. Personalkosten und refinanzierte Ausgaben) wurden von 2006 bis zum Doppelhaushalt 2017/2018 immer weiter reduziert.



Maßgeblich betroffen von den Kürzungen waren die Haushaltsansätze für Maßnahmen des Direktmarketing, die Expo Real, des Stadt-/Standortmarketing und der Öffentlichkeitsarbeit. Im Vergleich zu 2007 standen 2017/2018 nur noch 7,91 Prozent der finanziellen Mittel zur Verfügung.

Zu beachten ist jedoch, dass die einzelnen Jahre nur mittelbar miteinander vergleichbar sind. 2006 war das Stadtmarketing gesamtheitlich noch im Bereich Presse- und Öffentlich-

keitsarbeit angesiedelt. 2008 wurden die Aufgaben und zugehörigen Haushaltsstellen der Wirtschaftsförderung übertragen. Daraus resultiert der Spitzenwert an Ausgabeansatz im Jahr 2008. In Folge der Aufspaltung der Aufgaben in Stadt- und Standortmarketing sowie Übertragung der Stadtmarketingaufgaben an die Erfurt Tourismus und Marketing GmbH (ETMG) wurden die Haushaltsstellen in den Folgejahren immer weiter zurückgefahren. Unabhängig von der Organisationsform können mit den verbleibenden Mitteln gezielte Maßnahmen der Wirtschaftsförderung wie Maßnahmen der Investorenbetreuung oder ansiedlungsfördernde/zur Standortentscheidung von Investoren beitragende Maßnahmen / Vorleistungen der Verwaltung (z. B. Archäologie, Kampfmitteluntersuchung, Baugrundgutachten, Kartenmaterial/ amtl. Lagepläne als Service für Investoren, Herstellung und Erneuerung Schwarzbrachen zur Eindämmung der Hamsterproblematik, Beseitigung von Müllablagerungen in Gewerbegebieten, etc.) ebenso wie Marketingmaßnahmen oder städtische Eigenanteile von geförderten oder Gemeinschaftsprojekten kaum noch realisiert werden.

Die daraus resultierenden Einschränkungen der Arbeit der Wirtschaftsförderung wurden im Marketingbereich versucht über die Möglichkeiten der Impulsregion (haushalterisch verortet im Amt 61 bzw. Geschäftsstelle des Impulsregion e. V.) zu kompensieren. So wurden allein aus der AG Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie der Impulsregion Erfurt – Weimar – Jena – Weimarer Land jährlich zwischen 100 T EUR und 150 T EUR für Projekte eingesetzt, die aber dementsprechend nicht auf Erfurt allein, sondern die gesamte Region ausgerichtet sein müssen. Nur so konnten die Themen Fachkräfte, Absolventenmessen, transnationale europäische Projekte, Elektromobilität, Bionik und Naturorientiertes Lernen, Solarakademie on Tour sowie Imagefilm und Expo Real weitergeführt werden. Die Fortschreibung des regionalen Entwicklungskonzeptes der Impulsregion wurde im August 2016 beauftragt, damit ab 2017 wieder Finanzmittel aus dem Regionalbudget der Impulsregion zur Verfügung stehen. Um dazu Zugang zu haben, muss jedoch die Thematik Eigenanteil berücksichtigt werden, da für zukünftige Förderperioden 100% Zuwendungen nicht mehr vorgesehen sind. Mit Auslaufen der Förderung für die Impulsregion Ende 2018 stehen ab 2019 nur noch die Eigenanteile der beteiligten Kommunen für ihre Projekte zur Verfügung.

Eine Ausnahmestellung nimmt der Wirtschaftskongress erwicon ein. Alle mit der Veranstaltung verbundenen Sachkosten werden über Sponsorengelder aus der Privatwirtschaft refinanziert.

Für ansiedlungsfördernde Einzelmaßnahmen fehlt dagegen jeglicher finanzieller Spielraum. Dieser Umstand kombiniert mit teils unveränderbaren Gegebenheiten der noch verfügbaren Gewerbeflächen (Hanglage, 110kV-Trasse) schränkt Neuansiedlungen und Expansionen am

Standort Erfurt unter den aktuellen Gegebenheiten stark ein.

Nur eine angemessene finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderung wird der Bedeutung dieser Aufgaben gerecht, unabhängig von der Organisationsstruktur. Dafür sind konkrete Maßnahmevorschläge zur erarbeiten.

3.5 Personal

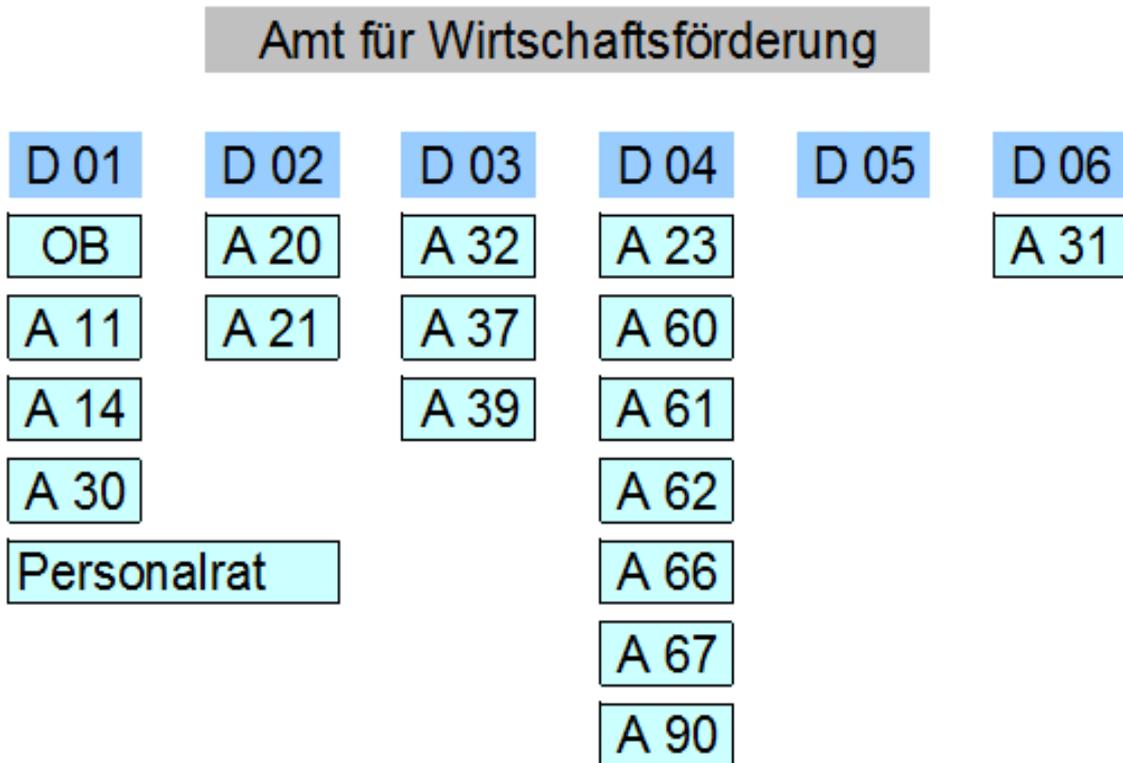
Der Stellenplan des Amtes für Wirtschaftsförderung weist 14 Mitarbeiter (14,0 Soll VbE) aus. Die Soll-Stellen für die Bearbeitung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung sind personell fast alle entsprechend dem festgelegten Anforderungsprofil besetzt. Freie Stellen konnten in den letzten Jahren insbesondere durch die Zuführung junger Fachkräfte aus eigener Ausbildung aus dem dualen Studiengang Betriebswirtschaftslehre, Fachrichtung Management in öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen (Bachelor of Arts) besetzt werden. Es wäre wünschenswert, weitere Abgänge durch externe Stellenbesetzungen zu kompensieren, um Denkweisen aus Kundensicht der freien Wirtschaft einzukaufen.

Weitere 25 Stellen sind aus Fördermittelgründen für städtische Beschäftigungsverhältnisse nach § 16 e SGB II aufgrund der Fördermittelbeantragung und -abrechnung dem Amt formell im Stellenplan zugeordnet. Diese Mitarbeiter haben keinen Anteil an der Bearbeitung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung und werden deshalb nicht in die Betrachtungen einbezogen. Diese Stelleninhaber nehmen Aufgaben in anderen Ämtern der Stadtverwaltung wahr wie Bsp. Arbeiten zur Biotoppflege (Amt 31), Unterstützung in Schulbibliotheken (Amt 40), u. v. m.

3.6 Die Schnittstellen der Wirtschaftsförderung

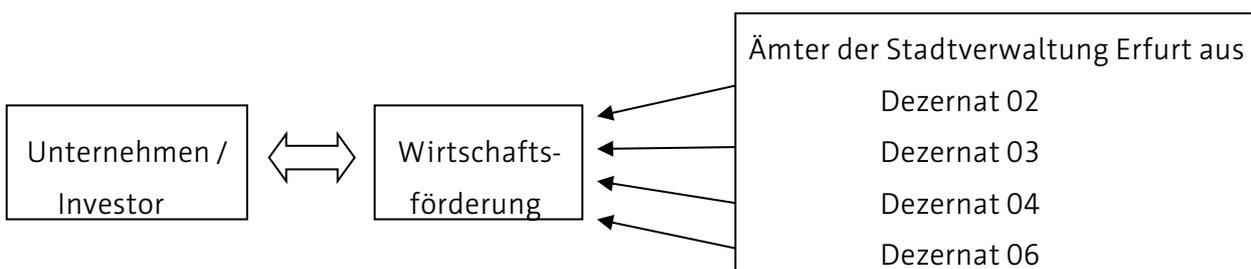
3.6.1 Innerhalb der Stadtverwaltung Erfurt

Schnittstellen intern



Die interne Schnittstellenanalyse auf Grundlage der zu erfüllenden Aufgaben (siehe 3.2) belegt, dass die Schnittstellen verwaltungsintern sehr breit gefächert sind. Sie variieren je nach Anliegen.

Der Wirtschaftsförderung kommt im Kontakt mit Unternehmen eine zentrale Koordinierungsfunktion zu. Als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Verwaltung übernimmt sie die Steuerung und Moderation der Kommunikation zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung Erfurt mit allen ihren zugehörigen Behörden.



Exemplarisch sollen die internen Schnittstellen kurz für eine Unternehmensanfrage von der Anfrage bis zur Ansiedlung vorgestellt werden:

Bei einer konkreten Ansiedlungsabsicht eines Unternehmens werden alle maßgeblichen Ämter und Fachbehörden aus den Bereichen Bau, Planung, Genehmigungen, Sicherheit, Verträge usw. im Rahmen eines Jour Fixe eingeladen. Bei Bedarf werden auch Vertreter von Versorgungsmedien und anderen Behörden und Institutionen wie Zoll oder Agentur für Arbeit hinzugezogen. Ziel der Anwesenden ist es, nach der Projektvorstellung durch den Investor alle zu berücksichtigenden Bereiche zu beleuchten, die erforderlichen Anträge/ Schritte darzustellen und mit Zeitschienen zu untersetzen und zwischen den verschiedenen Fachbehörden zu synchronisieren, um so das erforderliche Verwaltungshandeln für den Investor transparent zu gestalten. Da der Verwaltungsdurchlauf einen zeitlich nicht unerheblichen Faktor darstellt, sind eine verlässliche Zeitschiene für die Planungssicherheit des Investors und pragmatische Lösungen bei unvorhergesehenen Problemen in der Genehmigungs- und Bauphase von immenser Bedeutung.

3.6.2 Externe Schnittstellen

Über die Grenzen der Stadtverwaltung Erfurt hinaus gibt es zahlreiche Schnittstellen und Partner, mit denen die Landeshauptstadt Erfurt in Belangen der Erfurter Wirtschaft zusammenarbeitet, u. A.:



Freistaat Thüringen

- Landesverwaltungsamt
- Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
- Thüringer Aufbaubank (TAB)
- Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG)
- Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx)
- Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur (ThEga)
- Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (THAK)
- Thüringer Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie

Weitere Schnittstellen zu Aufsichtsbehörden, Landesbehörden und Ministerien sollen hier nicht im Einzelnen beleuchtet werden. Die Verhandlungslage von Behörde zu Behörde wird jedoch als einfacher eingeschätzt als zwischen einer Privatgesellschaft und einer Behörde.

Kammern, Vereine und Verbände

- Industrie- und Handelskammer (IHK)
- Handwerkskammer (HWK)
- Gewerbebezugsvereine, z. B. GVZ-Verein, Forschungs- und Industriezentrum Erfurt (FIZ)
- Bauindustrieverband Hessen-Thüringen

Partner der Fachkräfteakquise, Bildungs- und Forschungseinrichtungen

- Agentur für Arbeit
- Uni und FH
- Bildungseinrichtungen
- Centrum für angewandte Systemlösungen (ceFAS)
- Fraunhofer-Institut

Zusammenschlüsse von Unternehmen in Netzwerken und Clustern, weitere Partner

- Thüringen Netzwerk
- Logistik Netzwerk Thüringen
- Kindermedienzentrum
- Mitteldeutsche Medienförderung (MDM)
- Thüringer Agentur für Europäische Programme (ThAEP)

regionale Arbeitsgemeinschaften

- Impulsregion (Erfurt – Weimar – Jena – Weimarer Land)
- Erfurter Kreuz

Zudem sind andere Kommunen und Einrichtungen, je nach Thema, ebenfalls Partner des Amtes für Wirtschaftsförderung. Die ausgeführte Aufzählung ist nicht als abschließend zu betrachten.

4. Untersuchung der in Betracht kommenden Rechtsformen

Als Ausgangspunkt der Untersuchung werden die verschiedenen, grundsätzlich möglichen Rechtsformen dargestellt. Dabei werden zunächst die Vor- und Nachteile der einzelnen Formen aus theoretischer Sicht herausgearbeitet und vergleichend gegenübergestellt. Eine detaillierte Untersetzung einzelner konkret in Betracht kommender Rechtsformen wird unter Abschnitt 4.3 vorgenommen.

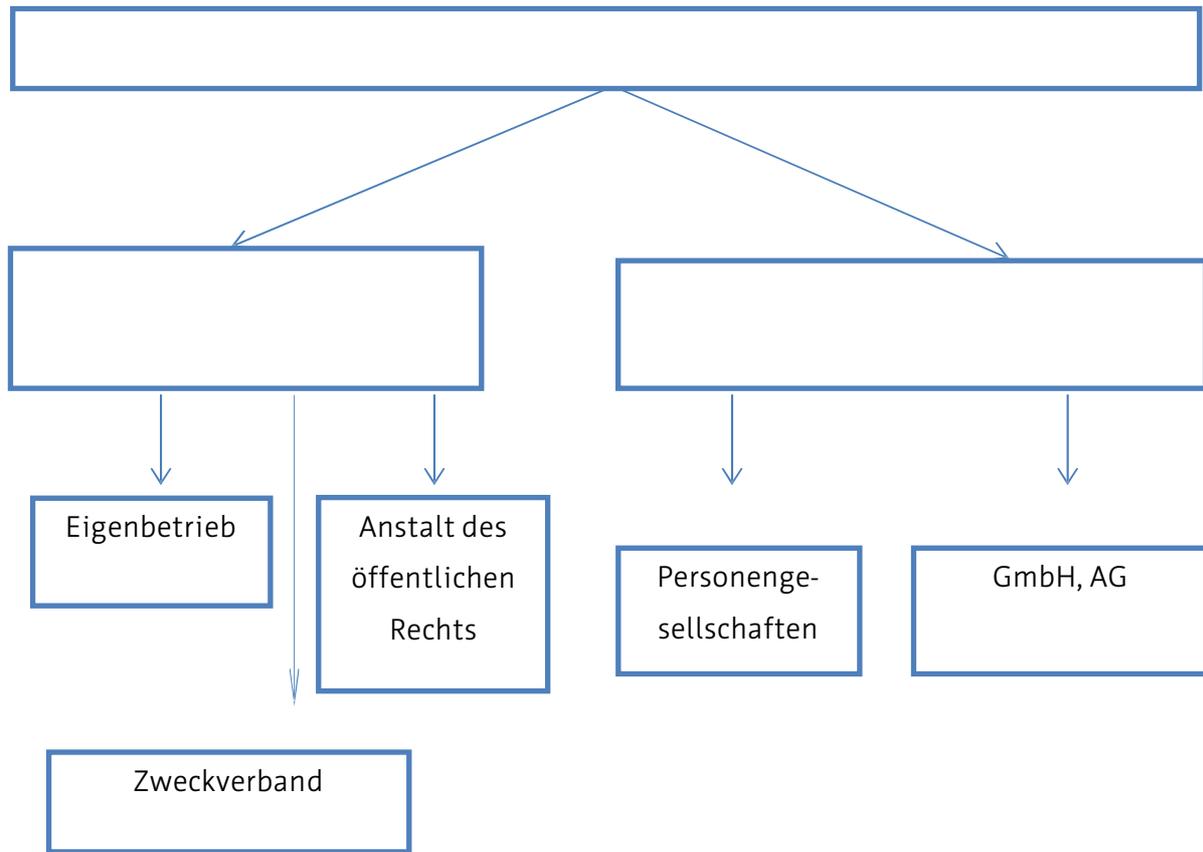
4.1 Übersicht über mögliche Rechtsformen

Kommunale Einrichtungen/Unternehmen können grundsätzlich in Rechtsformen des öffentlichen Rechts – Eigenbetriebe, kommunale Anstalten des öffentlichen Rechts und des Privatrechts betrieben werden.

Gemäß § 1 der ThürKO ist es die Aufgabe der Gemeinde, im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit für eine ordnungsgemäße Verwaltung zu sorgen und die dafür erforderlichen Einrichtungen zu schaffen. Vier Voraussetzungen sind bei der Errichtung eines Unternehmens anderer Rechtsform zu beachten. Nach § 71 Abs. 2 ThürKO darf die Gemeinde ungeachtet des mit ihnen verfolgten öffentlichen Zwecks Unternehmen nur gründen, übernehmen oder erweitern, wenn:

1. der öffentliche Zweck das Unternehmen rechtfertigt,
2. das Unternehmen nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zu der Leistungsfähigkeit der Gemeinde und zum voraussichtlichen Bedarf steht,
3. die dem Unternehmen zu übertragenden Aufgaben für die Wahrnehmung außerhalb der allgemeinen Verwaltung geeignet sind,
4. der Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen anderen erfüllt wird oder erfüllt werden kann.

Wesentliche Rechtsformen außerhalb der Kernverwaltung in der Übersicht



4.2 Gegenüberstellung der möglichen Rechtsformen

Nicht näher betrachtete Rechtsformen sind die Anstalten des öffentlichen Rechts, Stiftungen, Zweckverbände und Aktiengesellschaften. Diese Rechtsformen sind für den Tätigkeitsbereich und das Aufgabenfeld einer Wirtschaftsförderung eher ungeeignet und daher unüblich.

In der nachfolgenden Tabelle werden die zentralen Eigenschaften der Rechtsform des Eigenbetriebs und der GmbH der Organisation als Amt gegenübergestellt.

	Eigenbetrieb	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Amt
Rechtlich	Unselbstständig	juristische Person mit eigenständiger Rechtspersönlichkeit	Unselbstständiger Teil der Stadtverwaltung Erfurt
Organisatorisch	Selbstständig	Selbstständig	Unselbstständig
Gesetzliche Grundlage	Thüringer Kommunalordnung (ThürKO) Thüringer Eigenbetriebsverordnung (ThürEBV)	GmbH-Gesetz Befreiung vom Selbstkontrahierungsverbot gemäß § 181 BGB möglich	Thüringer Kommunalordnung (ThürKO)
Vertragliche Grundlage	Eigenbetriebssatzung Geschäftsordnung/Geschäftsverteilung	Gesellschaftsvertrag - unterliegt besonderen Formvorschriften, muss notariell beurkundet werden.	Geschäftsordnung/Geschäftsverteilung
Leitung	Werkleitung	Geschäftsführer, Einstellung von Fremdgeschäftsführern möglich	Amtsleiter
Organe/Gremien	Werkleitung Werkausschuss Stadtrat	Die Gesellschafterversammlung ist das höchste Organ einer GmbH. Sie trifft die wesentlichen Entscheidungen der GmbH. Die Rechte und Pflichten der Gesellschafter einer GmbH bestimmen sich nach dem GmbH-Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag.	Je nach Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Verwaltungsstruktur Amt selbst, Beigeordneter/Oberbürgermeister Ausschuss für Wirtschaftsförderung und Beteiligungen, Stadtrat
Gründung	Keine Kosten für Notar/ Eintragung, d. h. keine Gründungskosten	Kann durch eine Person gegründet werden Gründung mit Eintragung ins Handelsregister Mit Gründungskosten (Notar, Eintragung) verbunden Die Gesellschafter und die Höhe des Stammkapitals sowie der Anteil der Geschäftsanteile sind bei der Gründung festzulegen. Die Abtretung von Geschäftsanteilen (Gesellschafterwechsel) bedarf der notariellen Beurkundung	Organisationsverfügung
Finanzwirtschaft/ Buchführung und Jahresabschluss	Selbstständig, wird als Sondervermögen mit eigener Kassen- und Kreditwirtschaft, eigener kaufmännischer Buchführung, eigener Gewinn- und Verlustrechnung sowie einem eigenen haushaltsrechtlich selbstständigen Wirtschafts-, Erfolgs-, Stellen- und Finanzplan geführt. Für den Jahresabschluss und den Lagebericht gelten die allgemeinen Bestimmungen für große Kapitalgesellschaften. Der Eigenbetrieb unterliegt der Abschlussprüfung durch einen Wirtschaftsprüfer oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Die ordnungsgemäße Buchführung nach § 41 GmbHG ist verpflichtend. Die GmbH ist zur doppelten Buchführung verpflichtet. Dies ergibt sich aus der Pflicht zur Aufstellung eines Jahresabschlusses nach handelsrechtlichen Vorschriften. Eine erforderliche Prüfung nach den Vorschriften für Kapitalgesellschaften durch einen Abschlussprüfer hat der Vorlage an die Gesellschafterversammlung zur Feststellung voranzugehen. Veröffentlichung im elektronischen Bundesanzeiger.	Ämter sind Teil des Gesamthaushaltes der Stadt und werden in verschiedenen Teilbereichen (Unterabschnitten) des Haushaltes finanziell untersetzt. Die Buchführung ist kameral. Der Jahresabschluss erfolgt im Rahmen des Gesamthaushaltes.
Mindestkapital	Angemessenes Stammkapital (i. d. R. 30 bis 40 %)	Stammkapital mindestens 25.000 Euro	keins
Haftung	unbeschränkte Haftung der Landeshauptstadt Erfurt	Die GmbH haftet mit dem Gesellschaftsvermögen (haftungsbeschränkte Kapitalgesellschaft). Keine persönliche Haftung der Gesellschafter.	unbeschränkte Haftung der Landeshauptstadt Erfurt
Personal	Öffentliches Dienstrecht (Anwendung TvÖD) eigener Stellenplan	Eigene Vertragsgestaltung	Öffentliches Dienstrecht (Anwendung TvÖD) Stellenplan im Rahmen des städtischen Haushalts
Mitbestimmung	Personalvertretungsgesetz (PersVG) Personalrat	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Betriebsrat	PersVG Personalrat
Auflösung	gemeindlicher Organisationsakt (Stadtratsbeschluss)	Gesellschafterbeschluss, Vermerk im Handelsregister (HR)	Organisationsverfügung
Verträge	„Musterbetriebssatzung für Eigenbetriebe“	Gesellschaftsvertrag	keine

	Eigenbetrieb	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Amt
Verbreitung	<p>Der Eigenbetrieb stellt im Ergebnis eine für die wirtschaftliche Betätigung der Kommunen besonders sinnvolle und maßgeschneiderte Kompromisslösung dar: Durch die organisatorische und finanzwirtschaftliche Verselbständigung wird einerseits eine Unternehmensführung nach kaufmännischen Gesichtspunkten ermöglicht, andererseits besteht trotz dieser organisatorischen Verselbständigung eine sehr enge Verbindung zwischen Eigenbetrieb und Verwaltung und Stadtrat, so dass die Einheit der Kommunalverwaltung nicht in Frage gestellt wird und eine ausreichende Kontrolle durch die Kommune durchaus sichergestellt ist.</p> <p>Klassische Organisationsform für Unternehmen der Kommunen.</p>	<p>Die GmbH zählt zu den Kapitalgesellschaften und ist die in Deutschland am weitesten verbreitete Rechtsform. Ein Hauptmerkmal ist die auf das Gesellschaftsvermögen beschränkte Haftung.</p>	<p>Ein Amt ist eine Organisationseinheit innerhalb der Körperschaft des öffentlichen Rechts "Stadtverwaltung Erfurt" mit bestimmten Aufgaben.</p> <p>Klassische Organisationsform für Struktureinheiten in der Kernverwaltung der Kommunen.</p>
Vorteile/Nachteile	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Öffentlich-rechtliches Handeln ist möglich (z. B. Verwaltungsakte), - Beibehaltung eines nicht steuerbaren Hoheitsbereiches außerhalb vom Betrieb gewerblicher Art (BgA), - Transparenz und Erfolgskontrolle durch Sonderrechnung, - wirtschaftliche Geschäftsführung unter Beibehaltung einer weitgehenden Kontrolle durch die Kommune. <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in eventuell zu lange Verwaltungsdurchläufe für kurzfristige Entscheidungen - starker Einfluss der Politik - keine Personalhoheit 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haftungsbeschränkung auf Gesellschaftsvermögen, Gesellschafter haften in Höhe ihrer Einlage - Geschäftsführer muss nicht zwingend Gesellschafter sein (Fremdgeschäftsführer) - eigene Rechtsfähigkeit der GmbH - flexible Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründungskosten (Stammeinlage i. H. v. mind. 25.000 EUR) - Gründungsaufwand (Notar, Handelsregistereintrag, Veröffentlichung) - Verwaltungsaufwand, da eine GmbH als Kapitalgesellschaft buchführungs-/bilanzierungspflichtig ist (HGB) - Kosten für die Buchführung und Jahresabschlusserstellung, sowie für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer - keine Verfahrensbeteiligung an Drucksachen der Verwaltung - Beihilfethematik 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeit wichtiger und gleichrangiger Einflussnahmen auf andere Ämter innerhalb der Verwaltung zur Unterstützung und Beschleunigung von Anliegen der Unternehmen - direkte Einbindung in den Informationsfluss und Entscheidungsprozesse in der Verwaltung - Anbindung an in Aufstellung befindliche, für Unternehmen relevante Bauleitplanung und Möglichkeit der Einflussnahme - Berücksichtigung der Belange der Wirtschaftsförderung als Teil der Gesamtentwicklung der Gebietskörperschaft <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einschränkung der erforderlichen Flexibilität und schnellen Reaktion auf Nachfragen aus der Wirtschaft durch die starren Regeln des kommunalen Haushaltsrechts - eingeengte Stellenplangestaltung und Stellenbewirtschaftung durch zentrale Vorgaben und gesetzliche Rahmenbedingungen - lange Entscheidungswege über politische Gremien, insbesondere beim An- und Verkauf von Gewerbeflächen
Steuerliche Betrachtung	<p>Entscheidend für die Steuerbarkeit ist, ob der Eigenbetrieb als Hoheitsbetrieb oder BgA zu qualifizieren ist. Nur BgA werden der Besteuerung nach § 4 KStG unterworfen.</p>	<p>Die GmbH muss Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer sowie den Solidaritätszuschlag entrichten. Bei Gewinnausschüttungen an Anteilseigner ist Kapitalertragsteuer fällig.</p> <p>Bei Grundstückserwerb fällt Grunderwerbsteuer an (seit 2016 6,5%).</p>	<p>Ämter sind nur im Rahmen von Betrieben gewerblicher Art (BgA) ertrag- und umsatzsteuerpflichtig. Zukünftig werden sich Änderungen im Bereich der Umsatzsteuer ergeben.</p>

4.3 Vor- und Nachteile einzelner Rechtsformen, einschließlich steuerlicher Aspekte

4.3.1 Eigenbetrieb

Trägerin des öffentlich-rechtlichen Eigenbetriebes ist die Landeshauptstadt Erfurt. Der Eigenbetrieb besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit.

Der Eigenbetrieb ist als wirtschaftliches Unternehmen Sondervermögen der Landeshauptstadt Erfurt. Organisatorisch ist der Eigenbetrieb gemäß § 76 ThürKO mit Werkleitung und Werkausschuss ausgestattet und insofern von der Verwaltung abgegrenzt. Der Vorteil liegt im Verselbständigungsgrad und der Eigenständigkeit der Managementstrukturen. Durch die klare Brutto-/Nettodarstellung im Eigenbetrieb kann mehr Transparenz in Bezug auf die Kosten erreicht werden.

Nach § 18 der Thüringer Eigenbetriebsverordnung (ThürEBV) führt der Eigenbetrieb seine Rechnung nach den Regeln der kaufmännischen doppelten Buchführung. Am Schluss eines jeden Wirtschaftsjahres ist nach § 20 ThürEBV ein Jahresabschluss aufzustellen, der aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang besteht. Durch die kaufmännische Buchführung ist ein "Wirtschaften" über den jahresbegrenzten Horizont des kameralistischen Haushaltes hinaus möglich und soll so langfristige Strategien und Zielsetzungen befördern.

Diese Anforderungen an die Buchführung eines Eigenbetriebes gewährleisten, dass der Eigenbetrieb als wirtschaftliche Einheit betrachtet wird und die Fortschreibung der Vermögens- und Schuldenteile gesichert ist.

Die Übertragung von Immobilien- und Grundstücksvermögen auf einen Eigenbetrieb führt nicht zu einem zivilrechtlichen Eigentümerwechsel. Aufgrund des fehlenden Rechtsträgerwechsels fällt Grunderwerbsteuer bei Durchführung dieser Gestaltungsalternative nicht an.

4.3.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist nach deutschem Recht eine juristische Person des Privatrechts und gehört zu den Kapitalgesellschaften.

Die GmbH wird von mindestens einem Gesellschafter gegründet. Der Gesellschaftsvertrag muss notariell beurkundet werden.

Das Mindeststammkapital, welches für die Gründung aufzubringen ist, beträgt 25.000 Euro, wovon aber nur die Hälfte sofort einbezahlt werden muss. Auch eine Sachgründung, also die Einbringung einer Maschine, eines Kfz usw. ist möglich. Hinzu kommen noch die Kosten für den Notar, den Eintrag im Handelsregister und die Bekanntmachung.

Gegenüber Gläubigern haftet die GmbH – in der Regel – nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Verletzt der Geschäftsführer die "Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns", ist er der Gesellschaft zum Ersatz des entstandenen Schadens verpflichtet. In diesem Fall haftet er der Gesellschaft mit seinem persönlichen Vermögen.

4.3.3 Amt

Gemeinden und Kreise sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und haben gemäß Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz das Recht auf eigenverantwortliche Gestaltung ihrer Organisation. Sie können die von ihnen wahrzunehmenden Aufgaben grundsätzlich nach örtlichen Zweckmäßigkeitserwägungen zusammenfassen und den Aufgabenvollzug den von ihnen zu bestimmenden Organisationseinheiten übertragen. In Thüringen obliegt die Organisationshoheit gemäß § 29 ThürKO dem Bürgermeister und findet ihren Ausdruck im Verwaltungsgliederungs- und Dezernatsverteilungsplan.

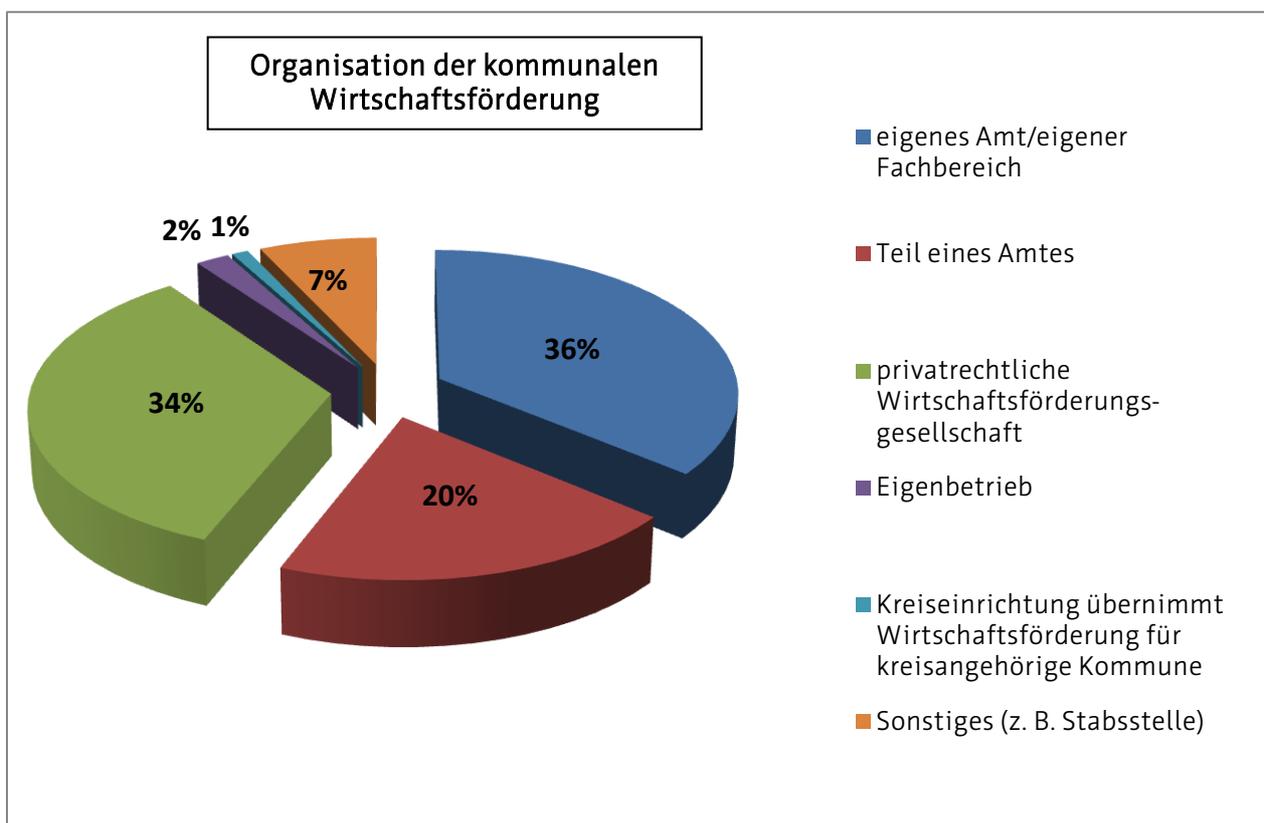
Die den Aufgabenvollzug tragende, klassische Organisationseinheit als Bestandteil der Stadtverwaltung Erfurt insgesamt ist das Amt.

Die Ämter unterliegen der kameralen Haushaltsführung und bewirtschaften die ihnen zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel. Der Jahresabschluss erfolgt im Rahmen des Gesamthaushaltes.

4.4 Übliche Organisationsformen der Wirtschaftsförderungen in Deutschland

4.4.1 Städtevergleich des Deutschen Instituts für Urbanistik

Der Städtevergleich 2012 des Deutschen Instituts für Urbanistik zeigt, dass in der Bundesrepublik Deutschland die Wirtschaftsförderung zu 66 Prozent in einer öffentlich-rechtlichen Organisationsform wahrgenommen wird. Die Organisation als privatrechtliche Wirtschaftsförderungsgesellschaft hatte sich von der vorangegangenen Untersuchung 2008 zur letzten abgeschlossenen 2012 von 32 Prozent auf 34 Prozent leicht erhöht. Aktuell läuft die Befragung der Kommunen für die Fortschreibung dieser Erhebung. Dabei ist es durchaus möglich, dass mittlerweile eine Trendumkehr, hin zu einer Rückführung von privaten Wirtschaftsförderungsunternehmen in die Verwaltung eingesetzt hat.



Organisation der Wirtschaftsförderungen (Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012)

Nach Information aus dem Deutschen Städtetag vom Februar 2016 ist die allgemeine Tendenz erkennbar, dass privatrechtlich organisierte Wirtschaftsförderungen verstärkt re-kommunalisiert werden. Als Hauptgründe werden genannt:

- die engere Ein- und Anbindung an die Prozessabläufe in den Verwaltungen und
- die Bestrebungen der EU, verstärkt privat-rechtlich organisierte Einheiten in Kommunen im Rahmen des Beihilferechts zu beleuchten (Tourismusgesellschaften und Wirtschaftsförderungen).

4.4.2 Organisationsformen der Wirtschaftsförderungen von Landeshauptstädten

Eine Aufstellung zu Organisationsformen der Wirtschaftsförderungen in Landeshauptstädten lag dem Deutschen Städtetag nicht vor. Eine Eigenerhebung des Amtes für Wirtschaftsförderung (März 2016) ergibt folgendes Bild:

(ör = öffentlich-rechtlich, p = privatrechtlich)

Berlin:	ör: in städtischen Dezernaten integriert
Düsseldorf:	ör: eigenes Amt in der Stadtverwaltung
Dresden:	ör: Dezernat Oberbürgermeister
Mainz:	ör: eigenes Amt mit Liegenschaften
München:	ör: eigenes Dezernat innerhalb der Stadt
Potsdam:	ör: Dezernat Oberbürgermeister
Saarbrücken:	ör: Dezernat Oberbürgermeister
Schwerin:	ör: in die Stadtverwaltung eingebunden
Stuttgart:	ör: Dezernat Oberbürgermeister
Wiesbaden:	ör: eigenes Dezernat
Magdeburg:	ör und p: eigenes Dezernat + Gesellschaft für Wirtschaftsservice
Hannover:	ör und p: in die Stadtverwaltung eingebunden + GmbH zur Betreuung des Umlandes
Hamburg:	p und ör: GmbH + eigenes Referat als Bindeglied in der Stadtverwaltung
Bremen:	p: GmbH
Kiel:	p: GmbH

Zehn der fünfzehn anderen Landeshauptstädte realisieren ihre Wirtschaftsförderung aus der Verwaltung heraus. Drei Städte haben sich für ein "Kombimodell" aus Verwaltung und GmbH entschieden. Zwei Städte betreiben Wirtschaftsförderung ausschließlich über eine GmbH.

Es ist auffällig, dass sich insbesondere die Landeshauptstädte bzw. Stadtstaaten, die über Hafengelände verfügen, für eine privatrechtliche Organisationsform entschieden haben. Mit der Vermietung von Hafengelände sowie Erhebung von Gebühren und den so zu erzielenden, gesicherten Einnahmen ist eine längerfristige Grundfinanzierung einer privatrechtlichen Einheit darstellbar.

5. Fazit zu den drei näher in Betracht gezogenen Rechtsformen

In der Übersicht des Deutschen Instituts für Urbanistik von 2012 ist dargestellt, dass ca. zwei Drittel der Wirtschaftsförderungen in Deutschland öffentlich organisiert sind. Die Organisationsformen der Landeshauptstädte bestätigen diesen Trend.

Immer wieder versuchen Städte im Rahmen von Benchmarks eine Antwort auf die Frage nach der richtigen Organisationsform für die Wirtschaftsförderung zu finden. Auch Prof. Dr. Bernd Werner, Studienrichtungsleiter Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsförderung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim bestätigte anlässlich der 15. Tagung der Wirtschaftsförderer des Kammerbezirks Erfurt im Mai 2017, dass es dafür keine ultimative Empfehlung, keinen richtigen oder falschen Weg gibt. Jede Kommune muss anhand ihrer individuellen Situation, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen diese organisatorische Entscheidung für sich treffen.

Alle Organisationsformen sind mit Vorzügen und Nachteilen behaftet. Aus der Auseinandersetzung mit den für Erfurt in Frage kommenden Rechtsformen ist festzuhalten, dass eine organisatorische Veränderung in Richtung Eigenbetrieb oder GmbH mit umfangreichen Kosten verbunden ist. Dabei sind nicht nur einmalige Kosten z. B. durch die Umstellung von kameraler auf doppische Buchführung oder bei der GmbH für Gründung, Handelsregistereintrag und Stammkapital zu berücksichtigen. In beiden Organisationsformen fallen auch im laufenden Geschäftsbetrieb durch die zu installierenden Gremien (Eigenbetrieb: Werkausschuss, zusätzliche Ausschusstermine, Aufwandsentschädigungen Ausschussmitglieder; GmbH: Gesellschafterversammlung) und wiederkehrende, extern zu beauftragende Leistungen wie ein Wirtschaftsprüfer für die jährliche Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie den Jahresabschluss weitere Kosten an. Hinzu kommt der personelle Betreuungsaufwand im städtischen Beteiligungsmanagement.

Eine angemessene finanzielle Grundausstattung der Wirtschaftsförderung ist in allen drei Organisationsformen unerlässlich. Um die Maßnahmen der Wirtschaftsförderung gegenzufinanzieren, sind eigene Einnahmen z. B. aus Grundstücksverkäufen oder alternativ Zuschüsse erforderlich – unabhängig von der Organisationsform.

Eine Änderung der Organisationsform erscheint nur dann als sinnvoll, wenn die zu erwartenden einmaligen und zukünftig anfallenden laufenden Kosten diese Entscheidung aufgrund der in Aussicht gestellten Wirkung bzw. aufgrund des zu erwartenden Erfolgs rechtfertigen.

6. Umsetzbarkeit der Schlüsse aus der Ist-Analyse in den verschiedenen Rechtsformen

Nachfolgend werden die Schlüsse aus der Ist-Analyse, welche den bestehenden und zukünftigen Handlungsrahmen der Wirtschaftsförderung beschreiben, den verschiedenen Rechtsformen gegenübergestellt und deren Realisierbarkeit in diesen beschrieben.

1) kommunale Aufgabe der Daseinsvorsorge für die örtliche Gemeinschaft zur

- **Entwicklung einer ausgewogenen und nachhaltigen Wirtschaftsstruktur**
- **Sicherung vorhandener und Schaffung neuer Arbeitsplätze und**
- **Sicherung und Erhöhung des Steueraufkommens sowie der Kaufkraft.**

Wirtschaftsförderung als wichtiger Bestandteil der Daseinsvorsorge für die örtliche Gemeinschaft ist eine Frage der inhaltlichen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung, nicht der Organisationsform. Hierfür bedarf es eines klaren Zielsystems, ausgehend von einem Leitbild, einer Strategie und den entsprechenden Instrumenten, ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen, klarer Kommunikations- und Abstimmungswege zwischen der Leitung der Wirtschaftsförderung und der Stadtspitze sowie der politischen Unterstützung

2) verbindliche Ausgestaltung verwaltungsübergreifender Prozesse, um ein einheitliches vorgehen- und lösungsorientiertes Verwaltungshandeln gegenüber den Unternehmen zu gewährleisten

Umsetzung	
im Amt	Regelung der Ablauf- und Koordinierungsprozesse innerhalb der Verwaltung z. B. durch eine zusätzliche Dienstanweisung des Oberbürgermeisters sowie durch den Abschluss von Verträgen und Leistungsvereinbarungen mit zu beteiligenden Dritten Vereinfachung von Abläufen durch Lockerung selbst auferlegter Verfahrensweisen z. B. lt. Geschäftsordnung
im Eigenbetrieb	Regelung per Eigenbetriebssatzung und Geschäftsordnung sowie durch Verträge und Leistungsvereinbarungen mit zu beteiligenden Dritten Vereinfachung von Abläufen durch Lockerung selbst auferlegter Verfahrensweisen z. B. lt. Geschäftsordnung
in einer GmbH	Leistungen als Gesellschaftsgegenstand möglich bei ausgeglichener Finanzierung und Einhaltung der beihilferechtlichen Vorgaben, Regelung der Zusammenarbeit mit Ämtern ist zwingend vorzunehmen und verbindlich zu gestalten, da externe Wifö andernfalls keinen Zugriff auf interne Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Erfurt hat (GmbH als externer Anfrager in Bittstellerrolle gegenüber den Ämtern und Dezernaten),

	schlechterer Zugriff auf Hintergrundinformationen z. B. KSD-Drucksachen, B-Pläne in Aufstellung, etc. ohne eine direkte Zuarbeit vom jeweiligen Fachamt abzufragen Problem: fehlender Einfluss auf Verwaltung ggf. weiterhin koordinierende Stelle in der Stadtverwaltung notwendig Gefahr: Doppelstruktur
--	---

Zur Verbesserung der Aufgabe "Wirtschaftsförderung" ist unabhängig von der Organisationsform ein Wandel in der Kommunikation mit den anderen Ämtern und Dezernaten erforderlich. Bei fachspezifischen, mehr noch aber bei Aufgaben ohne eindeutige fachliche Zuordenbarkeit, sollte künftig mehr die Problemlösung im Vordergrund stehen. Insbesondere bei Anliegen Dritter/von Unternehmen wirken alle Organisationseinheiten im Außerverhältnis als eine Stadtverwaltung. Dafür sind Entscheidungsbefugnisse sowie Mut zum Ausschöpfen von Ermessensspielräumen und pragmatischen Lösungen notwendig.

3) Für mit der Wirtschaftsförderung verbundene Koordinierungsleistungen in der Verwaltung ist eine verwaltungseigene Organisationseinheit prädestiniert.

Umsetzung	
im Amt	Koordinierungsleistungen im Amtsstatus sehr gut möglich
im Eigenbetrieb	Koordinierungsleistungen im Eigenbetriebsstatus möglich
in einer GmbH	Koordinierungsleistungen mangels Eingriff von außen in Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Erfurt nicht möglich, weiter koordinierende Stelle/Ansprechpartner notwendig

4) Organisationsaufbau und Stellenausstattung der Wirtschaftsförderung Erfurt orientieren sich am Difu-Bericht und einem umfassenden Benchmarking mit anderen Kommunen. Personalabgänge wurden durch fachlich qualifiziertes Personal aus eigener Ausbildung kompensiert. Künftige Nachbesetzungen sollten durch externe Stellenausschreibungen rekrutiert werden, um Erfahrungswerte und neues Know-how aus der freien Wirtschaft „einzukaufen“.

Umsetzung	
im Amt	Personalzuständigkeit liegt bei Amt 11
im Eigenbetrieb	Vorgaben: TvöD und Stellenplan
in einer GmbH	eigene Personalverantwortung, einfacheres Verfahren bei Personalbeschaffung, Berücksichtigung der Vorgaben der Wirtschaftsplanung bei Gehaltsgestaltungen u.ä.

	<p>Thema Personalüberleitung!</p> <ul style="list-style-type: none"> - nur mit Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter möglich - bei Ablehnung ist der Dienstherr zum Angebot alternativer Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter innerhalb der SVE verpflichtet (keine Entlastung des SN1) <p>+ Kosten der Personalneurekrutierung der GmbH inkl. der Tatsache, dass der Markt freier Wirtschaftsförderungsfachkräfte gering ist und das vorhandene Potential bei Nicht-Übergang in die GmbH verschenkt wird/nicht mehr zur Verfügung steht</p>
--	---

5) umfassende Zusammenarbeit mit dem Land Thüringen, weiteren Institutionen und Nachbarkommunen, einschließlich kontinuierlicher Informations- und Erfahrungsaustausch, gemeinsame Aktivitäten und Konzeptionen sowie finanzielle, teils fördermittelgestützte Zusammenarbeit

Umsetzung	
im Amt	Kommunikationsebene von Behörde zu Behörde
im Eigenbetrieb	mit dem Status öffentlich-rechtliche Wirtschaftsförderung bestehen die erforderlichen Zugangsvoraussetzungen für Fördermittel
in einer GmbH	<p>Kommunikationsebene freie Wirtschaft zu Behörde mit möglichen Barrieren für Fördermittel</p> <p>Doppelstrukturen erforderlich, da GmbH für bestimmte Förderprogramme nicht zuwendungsberechtigt/förderfähig ist</p> <p>Zugangsmöglichkeiten nur durch eine verbleibende koordinierende Stelle möglich</p>

6) vielfältige Schnittstellen innerhalb der Verwaltung

Umsetzung	
im Amt	Zuordnung zu einem Dezernat anhand strategischer und politischer Überlegungen
im Eigenbetrieb	des Oberbürgermeisters, umgesetzt durch Amt 11 per Organisationsverfügung
in einer GmbH	<p>verbleibende koordinierende Stelle als Ansprechpartner erforderlich,</p> <p>Verortung unterschiedlich denkbar, bei anderen Kommunen mit GmbH zur Wirtschaftsförderung i. d. R. direkt im Bereich OB</p>

7) Unterstützung der vorgegebenen Ziele der Wirtschaftsförderung durch die Verwaltungsführung und die Politik

Umsetzung	
im Amt	<p>Unmittelbare Unterstützung durch Einbindung in die Verwaltung einschließlich aller wirtschaftsförderungsrelevanter Prozesse und Entscheidungen</p> <p>Übernahme der Verantwortung und Vorgabe von Zielen durch die entsprechenden Entscheidungsträger (OB, zuständiger Beigeordneter, Amtsleiter) und Gremien</p>

	(insbesondere Ausschuss für Wirtschaftsförderung und Beteiligungen und der Stadtrat)
im Eigenbetrieb	Aufgabenstellung ergibt sich aus der Eigenbetriebsatzung, ebenfalls unmittelbare Unterstützung durch Einbindung in die Verwaltung, Gestaltungsverantwortung der Werkleitung für die laufenden Angelegenheiten
in einer GmbH	Aufgabenstellung ergibt sich aus dem Gesellschaftsvertrag und wird unmittelbar vom Gesellschafter Stadt bestimmt, vorgegeben und unterstützt. Ausfüllung der Tätigkeit obliegt dem Geschäftsführer Kontrolle erfolgt durch die Gremien (Gesellschafterversammlung, Ausschuss für Wirtschaftsförderung und Beteiligungen und Stadtrat)

8) bedarfsgerechte Planung und finanzielle Untersetzung der Wirtschaftsförderungsmaßnahmen

Planung unabhängig von der Organisationsform

Umsetzung	
im Amt	Verbesserung der finanziellen Ausstattung zur Aufgabenerfüllung im Rahmen des städtischen Haushaltes
im Eigenbetrieb	Gewährleistung einer soliden finanziellen Ausstattung über den Wirtschaftsplan als Möglichkeit zur Erzielung eigener Einnahmen (z. B. aus Grundstücksverkäufen) oder als Zuschuss
in einer GmbH	Gewährleistung einer soliden finanziellen Ausstattung Möglichkeit zur Erzielung eigener Einnahmen (z. B. aus Mieten, Pachten, Grundstücksverkäufen), sonst ebenfalls Zuschussbedarf

9) Neuausweisung/Erweiterung bestehender Gewerbegebiete

Umsetzung	
im Amt	Initiierung und Einbindung in die Bauleitplanung als Bestandteil der festsetzenden
im Eigenbetrieb	Behörde Stadtverwaltung Erfurt
in einer GmbH	Ermittelter Bedarf kann lediglich als Empfehlung an die festsetzende Behörde herangetragen werden, eingeschränkter Zugang zu Informationen im laufenden Verfahren

10) Schaffung von Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort Erfurt

Fehlende finanzielle Voraussetzungen lassen sich nicht über die Organisationsform der Wirtschaftsförderung kompensieren.

7. Empfehlung für Erfurt

7.1 Ausrichtung der Wirtschaftsförderung

Unabhängig von der gewählten Rechtsform sind im Wesentlichen folgende fünf Themengebiete zu bearbeiten:

- externe Wahrnehmung der Wirtschaftsförderung
- verbindliche Einbindung in die wirtschaftsförderungsrelevanten Verwaltungsverfahren und Entscheidungsprozesse in anderen Ämtern und Dezernaten der Stadtverwaltung Erfurt
- Gewerbeflächenentwicklung
- Bereitstellung von Finanzen
- Wirtschaftsstrategie für die Landeshauptstadt Erfurt

7.1.1 externe Wahrnehmung der Wirtschaftsförderung

Folgende Maßnahmen fördern die externe Wahrnehmung der Wirtschaftsförderung der Stadtverwaltung Erfurt und damit der Stadt als Wirtschaftsstandort, sowohl für die schon in Erfurt ansässigen Unternehmen, als auch für interessierte potentielle Neuansiedlungen.

- Imagebildung für den Wirtschaftsstandort Erfurt
Dafür sind eine Loslösung vom stadtmakingkommunizierten Image der Stadt Erfurt aus touristischer/historischer Sicht und die Schaffung einer **eigenen Identität der Stadt als Wirtschaftsstandort** erforderlich. Ein erfolgreicher Wirtschaftsstandort muss zukunftsorientiert, wachstumsfördernd und innovationsfreundlich sein.
- Bestandspflege
als stetiges, offenes, branchenübergreifendes und wahrnehmbares Angebot über möglichst viele Kanäle bzw. eröffnete Kontaktmöglichkeiten an die Unternehmen u. A. in Form von Informationsveranstaltungen, Gewerbegebietsversammlungen, Stammtischen. Für die Betreuung ansässiger Unternehmen sind sie maßgeblich von Bedeutung für die Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung.
- Vermarktung des Standortes Erfurt auf hohem Niveau
Gerade im Bereich der Neuansiedlungen spielen Sogwirkungen und Empfehlungen nach positiven Erfahrungen eine weitaus größere Rolle als kostenintensive Marketingkampagnen. Für die Unternehmen sind eine individuelle Betreuung, im Bedarfsfall eine pragmatische Problembehandlung und der Faktor Zeit (in der Wirtschaft gilt: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.“) von besonderer Bedeutung.

- **Verlässlichkeit, insbesondere bei fachlichen Aus-/Zusagen und Terminketten**
Bei der Betreuung von Investoren und den damit verbundenen Vorhaben ist dieser Punkt aufgrund der finanziellen Dimension und der Bedeutung für das Unternehmen als Grundlage für ihre wirtschaftliche Tätigkeit am Standort Erfurt ein besonders sensibles Thema. Als Sprachrohr von der Verwaltung zum Unternehmen ist es wichtig, dass sich die Aussagen, ggf. sogar Zusagen des jeweiligen Fachamtes mit denen der Wirtschaftsförderung decken. Nur so entsteht Glaubwürdigkeit gegenüber dem Investor. Das gilt für den Inhalt genauso wie für Zeitschienen und setzt im ersten Schritt eine gute verwaltungsinterne Kommunikation voraus.

Die heutigen Projektplanungen sehen immer weniger Pufferzeiten für unvorhergesehene Ereignisse vor. Ein reibungsfreier Ablauf ohne Verzug durch die Verwaltung wird vorausgesetzt. Diesem Anspruch muss sich die Stadt Erfurt im Wettbewerb mit anderen Standorten stellen. Bekannte Zeitfaktoren, wie der in Erfurt per Geschäftsordnung festgelegte Gremiendurchlauf bei Grundstücksverkäufen müssen dem Investor gegenüber frühzeitig kommuniziert werden. Sie wirken im Standortvergleich ebenso gegen die Stadt Erfurt wie Verzug z. B. im Baugenehmigungsverfahren durch Dritte wie Landesbehörden. Hier wird in der Regel versucht, einzelfallbezogen (zeit- und kraftaufwendig) auf Arbeitsebene eine Beschleunigung zu erwirken. Wie wichtig dieser Aspekt den Unternehmen ist, wurde in Zufriedenheitsbefragungen von Unternehmen immer wieder deutlich. Trotz hoher Zufriedenheit mit der Verwaltung insgesamt (2012 Durchschnittsnote 1,51) fiel die Zufriedenheit mit der Bearbeitung von Baugenehmigungen immer besonders schlecht aus. Die seit Jahren hohe/steigende Zahl an Bauanträgen verspricht zukünftig keine Besserung im Sinne von freien Spitzen in der Bauantragsbearbeitung. Umso mehr ist eine enge und offene Kommunikation Investoren gegenüber erforderlich, die in der Regel baureife Grundstücke und eine Vorhabensrealisierung vom Erstkontakt bis zur Fertigstellung innerhalb von 12 bis 14 Monaten (davon ca. drei Monate für das Baugenehmigungsverfahren, min. sieben Monate reine Bauzeit) erwarten.

- **Vernetzung von Verwaltung, Wissenschaft und Unternehmen**
Fortführung und Intensivierung von Netzwerkarbeit, um über die Zusammenführung von Akteuren Mehrwerte für Unternehmen im Sinne der Wirtschaftsförderung als Bestandspflege zu schaffen
- **regelmäßige Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zum Wirtschaftsstandort Erfurt**
Informationen zum Wirtschaftsgeschehen am Standort Erfurt der ansässigen und (ab Freigabe durch den Investor) ansiedlungsinteressierten Unternehmen sowie der Erfurter Innovations- und Gründerszene („Tu Gutes und rede darüber“), das gilt nicht nur für die unmittelbaren Aktivitäten der Wirtschaftsförderung, sondern auch mittelbar für alle po-

sitiven (Unternehmens-)Entwicklungen am Standort Erfurt. Dafür sind die geeigneten Mittel und Kanäle zu wählen (Internetauftritte erfurt.de und erwicon.de, aktuelle Meldungen, Pressemitteilungen, ggf. auch Social Media aber auch klassische Kommunikationsmittel wie ein aktueller Imagefilm, Broschüren (mindestens als PDF), etc.)

- Wirtschaftskongress erwicon
Fortführung als jährliche Informations- und Kommunikationsplattform inkl. Sicherung der personellen Untersetzung als Eigenanteil der Stadtverwaltung Erfurt
- regionale Arbeitsgemeinschaften (Impulsregion, Wirtschaftsregion Erfurter Kreuz, Regio-pole)
Darstellung der Attraktivität der Wirtschaftsregion Mittelthüringen. Ferner können diese Arbeitsgemeinschaften zusätzliche Finanzmittel erschließen. Öffentlichkeitswirksame Projekte wie Ökoprofit, Demografie-, Integrations- und Fachkräfteprojekte, Elektromobilität, Schul- und Qualifikationsprojekte (mit zum Teil internationaler Beteiligung) wurden bislang darüber finanzierbar.
- Arbeitsmarktrelevante Maßnahmen
Die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten, insbesondere für sozial benachteiligte Menschen und auch für Flüchtlinge, steht im Fokus der Öffentlichkeit, ebenso die Entwicklung geeigneter Qualifizierungs- und Beschäftigungsprogramme zur Steigerung der Arbeitsmarktchancen für Langzeitarbeitslose und Erschließung weiterer bislang ungenutzter Potentiale, um der Nachfrage am Arbeitsmarkt nach zusätzlichen Arbeitskräften gerecht zu werden.

7.1.2 Einbindung in wirtschaftsförderungsrelevante Verwaltungsverfahren und Entscheidungsprozesse in anderen Ämtern und Dezernaten

Eine anlassbezogene ämter- und dezernatsübergreifende Zusammenarbeit (siehe Punkt 3.6.1) z. B. in Jour Fixe Terminen bei Ansiedlungsvorhaben oder im Rahmen des geförderten Breitbandausbaus erfolgt bereits gegenwärtig. Darüber hinaus ist eine Stärkung der Position der Wirtschaftsförderung innerhalb der Stadtverwaltung und gegenüber den Unternehmen notwendig, um die anspruchsvollen Ziele und Aufgaben erfolgreich realisieren zu können und die Bedeutung des Themas Wirtschaft in der Öffentlichkeit herauszustellen.

Die Kombination der Zuständigkeiten von Wirtschaftsförderung und Gewerbeflächenmanagement (Ankauf, Verkauf, Tausch) hat sich in vielen Verwaltungseinheiten Deutschlands und insbesondere den Landeshauptstädten bewährt und schafft Synergien.

7.1.3 Gewerbeflächenentwicklung

Die Erschließung von Gewerbegebieten ist von großer Bedeutung. Ohne diese können Ansiedlungs- und Erweiterungs-/Wachstumsbestrebungen von Unternehmen am Standort Erfurt kaum noch bedient werden, was auch die wirtschaftliche Weiterentwicklung der Stadt beeinflusst, das bedeutet:

- Die Vermarktung der vorhandenen Restflächen wird fortgeführt.
- Eine Übersicht über die noch verfügbaren Gewerbeflächen einschließlich Vermittlungshemmnisse/Gründe, warum die Fläche bislang nicht vermarktet wurde, bildet die Grundlage für die dringend erforderliche Entscheidung zur Ausweisung/Erschließung/Entwicklung neuer Gewerbeflächen.
- Große Flächenpotentiale liegen in der Altlastensanierung, Beräumung und Aufbereitung von Brachflächen. So können Maßnahmen des Städtebaus mit Maßnahmen der Wirtschaftsförderung im Sinne einer geordneten Stadtentwicklung kombiniert und die Flächen einer neuen Vermarktung zugeführt werden.

7.1.4 Bereitstellung von Finanzen

Eine Wirtschaftsförderung ohne angemessene finanzielle Ausstattung kann den Aufgaben der Landeshauptstadt nicht gerecht werden. Ohne Eigenmittel:

- können keine Maßnahmen entwickelt werden, die die Stadt als innovativen und kreativen Wirtschaftsstandort voranbringen, an dem Startups gegründet werden und etablierte Unternehmen, insbesondere des Mittelstandes, sich weiter festigen und wachsen,
- können keine ansiedlungsfördernden Einzelmaßnahmen erfolgen. Zur Behebung von Vermittlungshemmnissen der noch verfügbaren Gewerbeflächen sind langwierige Vertragsverhandlungen mit Preisnachlässen für den Investor gegen eigenständige Maßnahmedurchführung erforderlich.
- können Förderprojekte des Landes, des Bundes und der EU nicht in Anspruch genommen werden (fehlende Co-Finanzierung).
- kann die Zusammenarbeit in regionalen Kooperationen oder in Netzwerken nur auf ideelle Unterstützung begrenzt werden. Eigene Netzwerkangebote (über erwicon hinaus) sind damit kaum realisierbar.

Ergänzend zur personellen Besetzung der Wirtschaftsförderung ist eine hinreichende finanzielle Grundausstattung unerlässlich. Aus der Nachfrage und den aktuellen Bedarfen der Wirtschaft am Standort Erfurt sollten im Rahmen einer Wirtschaftsstrategie konkrete Vorschläge in Form eines Maßnahmenpakets zur kurz-, mittel- und langfristigen Weiterentwicklung des Standortes Erfurt abgeleitet werden.

7.1.5 Wirtschaftsstrategie für die Landeshauptstadt Erfurt

Alle Regionen in Deutschland stehen vor großen Herausforderungen, wie z.B.

- dem demografischen Wandel,
- der Fachkräftesicherung,
- der Flüchtlingssituation,
- der Digitalisierung,
- dem Wandel in der Arbeitswelt,
- der Reurbanisierung bzw. der sinkenden Attraktivität ländlicher Räume,
- den Finanzierungsherausforderungen zur Schaffung moderner Infrastruktur,
- der sich verändernden Mobilität,
- der Wissensintensivierung,
- der Vernetzung,
- der Internationalisierung und
- dem Wettbewerb der Regionen.

Unter diesen Voraussetzungen ist es notwendig, eine inhaltliche und zeitlich abgestimmte, dynamische Wirtschaftsstrategie als Zielvorgabe mit Schwerpunktsetzungen und mittelfristig einsetzbaren Finanzmitteln zu erarbeiten. Darin sollte u. A. der Fokus auf die Wirtschaft im Erfurter Wirtschaftsraum neu ausgerichtet werden – weg von der Definition von Schwerpunktbranchen, hin zur generellen Unterstützung von Unternehmenswachstum. Mit Zielstellung **Evolution statt Revolution** sollten die Maßnahmen branchenübergreifend auf die Bestandspflege/ Unterstützung der Weiterentwicklung bereits am Standort Erfurt ansässiger, gefestigter und wachstumsorientierter Unternehmen sowie auf eine intensive Unterstützung der wachsenden Innovations- und Gründerszene (Ideen, Innovation, Forschung und Entwicklung, Know-How, Startups) ausgerichtet werden.

7.2 Wahl der Rechtsform

Die aus der Untersuchung resultierenden Aufgabenstellungen lassen sich in der Organisationsform eines Amtes durchaus weiterführen und bieten Vorteile gegenüber einer GmbH hinsichtlich der internen Anbindung, gegenüber anderen öffentlich-rechtlichen Partnern, hinsichtlich beihilferechtlicher Aspekte, der bereits ausgeübten Querschnittsfunktion und des vorhandenen Personalbestandes.

Unstrittig erforderliche Verbesserungen der derzeitigen Wahrnehmung der Wirtschaftsförderung und der Stadt Erfurt als Wirtschaftsstandort können auf unterschiedlichen Wegen in allen Organisationsformen erreicht werden. Maßgeblich dafür ist die inhaltliche Ausgestal-

tung/Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung sowie eine angemessene und dauerhafte finanzielle Untersetzung.

Verbesserungen sind erreichbar durch:

- die Formulierung von Zielstellungen und zugehörigen Maßnahmen einschließlich der dafür angemessenen Finanzausstattung
- die Überprüfung und ggf. Neuordnung wirtschaftsförderungsrelevanter Prozesse und Verfahrensabläufe innerhalb der Stadtverwaltung Erfurt
- eine intensive gemeinsame Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und wirtschaftsrelevante Gremien.

Die Ausführungen zum Amt sind auch auf den Eigenbetrieb übertragbar. Ein Eigenbetrieb bietet gegenüber dem Amtsstatus zudem Vorteile hinsichtlich einer entsprechenden Verantwortung der Werkleitung und die Chance auf mehr finanzielle Transparenz durch die kaufmännische Buchführung. Insbesondere letztgenannter Aspekt rechtfertigt in Anbetracht der geringen Haushaltsmittel der Wirtschaftsförderung nicht die mit einem Eigenbetrieb in Zusammenhang stehenden höheren Kosten (Buchführung, Jahresabschluss, Wirtschaftsprüfer, etc.). Aufwand und Nutzen stehen mit Bezug zur Wirtschaftsförderung in keinem angemessenen Verhältnis.

Bei einer Realisierung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung in Form einer GmbH, was prinzipiell möglich ist, haben sich folgende Problempunkte herauskristallisiert:

- Finanzierung der GmbH
Eigene Einnahmen könnten in Erfurt nur aus Grundstücksverkäufen generiert werden, soll die GmbH nicht zuschussabhängig sein. Diese Grundstücke müssten mit Anfall von Grunderwerbsteuer in die GmbH eingebracht werden sowie im Rahmen einer Bodenbevorratung neu erworben werden, was zusätzliche finanzielle Belastungen verursacht.
- Anbindung an die wirtschaftsförderungsrelevanten Prozesse innerhalb der Stadtverwaltung
Damit die GmbH an relevante Prozesse angebunden ist, ist dazu generell eine Verfahrensweise festzulegen. Zur Regelung stadtinterner Anliegen oder in Zusammenarbeit mit anderen Behörden ist weiterhin eine koordinierende Stelle innerhalb der Verwaltung notwendig.
- Personalübergang
Vom Übergang betroffene Beschäftigte können dem Übergang des Arbeitsverhältnisses widersprechen mit der Folge, dass das Arbeitsverhältnis mit der Stadtverwaltung Erfurt als bisheriger Arbeitgeber fortbesteht (§ 613a Abs. 6 S. 1 BGB) und für die Arbeitserfüllung in der GmbH neues Personal rekrutiert werden muss. Verfügt die Stadt nach dem Betriebs- oder Teilbetriebsübergang über keine anderen Beschäftigungsmöglichkeiten (freie Stel-

len), gehen widersprechende Beschäftigte das Risiko einer betriebsbedingten Kündigung oder einer Änderungskündigung ein. Zur Durchsetzung müsste in der Stadtverwaltung ein Sozialauswahlverfahren unter allen vergleichbaren Beschäftigten durchgeführt werden. Das Risiko juristischer Streitigkeiten besteht.

- Genehmigungs- und beihilferechtliche Aspekte
Genehmigungsrechtliche Aspekte für die Gründung dieser GmbH gemäß § 71 ff ThürKO und beihilferechtliche Aspekte sind ebenso zu beachten. Dieser Punkt stellt einen großen Nachteil für diese Organisationsform dar.

Generell gilt: Fehlende finanzielle Voraussetzungen lassen sich nicht über eine andere Organisationsform kompensieren. Nur eine künftig angemessene finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderung wird der Bedeutung dieser Aufgabe gerecht - als Amt, Eigenbetrieb oder als GmbH.

Es gibt nicht eine bestimmte Rechtsform für öffentliche Unternehmen schlechthin. Vielmehr ist an den Erfordernissen des Einzelfalls zu entscheiden, welche Rechtsform im konkreten Fall geeignet ist und welche nicht. Hinzu kommen die Probleme der Erfolgsmessung im Bereich der Wirtschaftsförderung. Durch unklare Ursache-Wirkungsbeziehungen, eine nur schwer mögliche Definition von quantifizierbaren Ergebnisgrößen sowie die oft fehlende Beeinflussbarkeit der Zielgrößen wäre auch das Ergebnis bzw. der Erfolg einer Änderung der Organisationsform kaum objektiv ableitbar. Die Wahrnehmung ist subjektiv geprägt.

Im Ergebnis der Auseinandersetzung wird daher empfohlen, die Wirtschaftsförderung als Amt weiterzuführen und die gewünschten Veränderungen auf inhaltlicher Basis durch eine Neuordnung, die Definition von Zielvorgaben und eine Untersetzung mit entsprechenden Maßnahmen einschließlich deren finanzielle Untersetzung anzustoßen, um dem Wirtschaftsstandort Erfurt so neue Impulse zu geben.