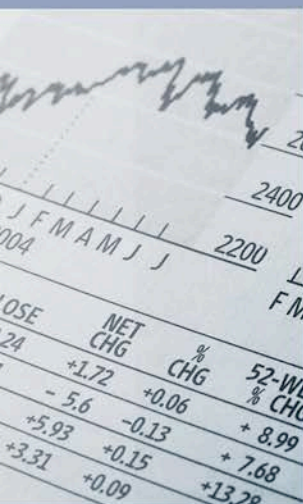


vbw

Die bayerische Wirtschaft



Information

Wirtschaftsfreundliche Kommune 2020

Stand: August 2014

www.vbw-bayern.de/kommune2020

Vorwort

Erfolgreiche Arbeit fortsetzen: Ziele für die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020

Der Erfolg der bayerischen Wirtschaft wird in besonderem Maß von den Unternehmen gestaltet, die innovativ aufgestellt und in aller Welt tätig sind. Der Heimathafen dieser Unternehmen bleibt aber ihre Standortgemeinde.

Dass es Bayern im nationalen und internationalen Vergleich besonders gut geht, hat auch mit der guten Arbeit in unseren Kommunen zu tun. Dieser Erfolg wurde über Jahrzehnte hart erarbeitet und muss auch für die Zukunft gestaltet werden. Das internationale Wettbewerbsumfeld unserer Unternehmen ändert sich nahezu täglich. Der schnelle technische Fortschritt und neue Formen des Zusammenwirkens unserer Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft verändern Wirtschaft und Arbeitswelt. Das beeinflusst auch die Anforderungen der Unternehmen an kommunale Standortqualitäten und Leistungen. Gleichzeitig entwickeln sich interessante neue Möglichkeiten, durch die Kommunen als Standort herausragen und ihre Aufgaben effizienter lösen können.

Das vorliegende Positionspapier skizziert globale Megatrends, die in besonderem Maß auf Wirtschaft und Kommunen durchschlagen. Es benennt die kommunalen Aufgabengebiete, die davon besonders betroffen sind. Zudem zeigt als Leitfaden auf, wie Kommunen gemeinsam mit Unternehmen vor Ort Ziele finden können, über die sie ihre Wirtschaftsfreundlichkeit bis 2020 effizient ausbauen können.

Mit diesem Ansatz wollen wir Kommunen bei der Entwicklung ihrer Qualitäten sachgerecht unterstützen. Dabei verzichten wir bewusst darauf, von außen zu bewerten. Die Einordnung der eigenen Qualitäten, Ziele und Möglichkeiten ist in der jeweiligen Kommune am besten aufgehoben.

Bertram Brossardt
01. August 2014

Inhalt

1	Ziele und Konzept.....	1
2	Megatrends	3
2.1	Globalisierung.....	3
2.2	Wissensintensivierung.....	3
2.3	Gesellschaftlicher Wandel.....	4
2.4	Vernetzung	5
3	Kommunale Gestaltungsmöglichkeiten	7
4	Die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020	9
4.1	Wirtschaftsnahe Infrastrukturen bedarfsgerecht entwickeln.....	10
4.2	Stadtentwicklung und Flächenmanagement aktiv gestalten.....	11
4.3	Wissenstransfer erleichtern	12
4.4	Mit bedarfsgerechtem Wohnraum Kernbedürfnisse erfüllen	13
4.5	Erwerbstätigkeit ermöglichen – Erreichbarkeit der Arbeitsplätze sichern.....	13
4.6	Kommunen als attraktives Lebensumfeld gestalten	14
4.7	Verwaltung effizient und wirtschaftsfreundlich ausrichten	15
4.8	Gebühren, Steuern und Beiträge wettbewerbsfähig begrenzen.....	15
4.9	Zurückhaltung in der Rolle als Unternehmer üben	16
4.10	Kooperation und interkommunale Zusammenarbeit stärken.....	16
5	Sollprofile und Bewertungsraster: Das Konzept.....	17
5.1	Kommunalbezug.....	17
5.2	Methoden zur Erstellung der Sollprofile und Bewertungsraster	17
5.3	Dimensionen der Sollprofile und Bewertungsraster	18
5.4	Stadt und Land	19
5.5	Berücksichtigung von Nachbarkommunen	19

5.6	Umgang mit Sollprofilen und Bewertungsrastern	20
6	Sollprofile und Bewertungsraster	23
6.1	Arbeitsort-Attraktivität	24
6.1.1	Sollprofil „Breitbandversorgung“	24
6.1.2	Sollprofil „Verkehrsinfrastruktur“	28
6.1.3	Sollprofil „Flächenmanagement“	31
6.1.4	Sollprofil „Ver- und Entsorgung“	34
6.2	Wohnort-Attraktivität	37
6.2.1	Sollprofil „Bildung“	37
6.2.2	Sollprofil „Betreuung“	41
6.2.3	Sollprofil „Gesundheit“	45
6.2.4	Sollprofil „Wohnen“	48
6.3	Kommunale Governance	51
6.3.1	Sollprofil „Verwaltungshandeln“	51
6.3.2	Sollprofil „Privatwirtschaftliche Betätigung“	56
	Ansprechpartner / Impressum	61

1 Ziele und Konzept

Mit zehn Punkten zu mehr Wirtschaftsfreundlichkeit

Auf die Unternehmen in Bayern kommen in den nächsten Jahren große Herausforderungen zu. Ihre Aufgabe ist es, auf vier Trends geeignete Antworten zu finden, um weiterhin international wettbewerbsfähig sein zu können:

- Globalisierung
- Wissensintensivierung
- Gesellschaftlicher Wandel
- Vernetzung

Die Antworten, mit denen Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren können, werden durch lokale Standortbedingungen mit geprägt. Kommunen beeinflussen dieses für Unternehmen wichtige lokale wirtschaftliche Umfeld maßgeblich. So müssen geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen, die Erreichbarkeit der Unternehmen gesichert werden oder die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kommune möglichst effizient funktionieren. Kommunen können sich im Rahmen ihrer bestehenden Aufgaben insbesondere auf zehn Handlungsfeldern als wirtschaftsfreundlich profilieren und damit zur Attraktivitätssteigerung ihres Standortes maßgeblich beitragen:

- Breitbandversorgung
- Verkehrsinfrastruktur
- Flächenmanagement
- Ver- und Entsorgung
- Bildung
- Betreuung
- Gesundheit
- Wohnen
- Verwaltungshandeln
- Privatwirtschaftliche Betätigung

Die jeweilige Standortqualität ist hoch relevant für den zukünftigen Erfolg einer Kommune und der lokal ansässigen Unternehmen. Aufbauend auf diesen Handlungsfeldern entwickelt die vorliegende Studie als Leitfaden eine Handreichung zur Entwicklung differenzierter wirtschaftlicher Standortstrategien von Kommunen. Kommunen können über diese Handreichung ihr Aufgabenspektrum strukturiert und strategisch so weiterentwickeln, dass sie die Wirtschaft vor Ort bestmöglich unterstützen. Dafür werden

- zukünftige Anforderungen an Unternehmen und Kommunen durch eine Trendanalyse identifiziert,

- mit Arbeitsort-Attraktivität, Wohnort-Attraktivität und Kommunalen Governance drei zukunftsrelevante kommunale Aufgabenfelder aufgeführt,
- zehn konkrete Ziele identifiziert und erläutert, durch deren Verwirklichung Kommunen sich als erfolgreiche Heimathäfen für Unternehmen profilieren können.

Die zehn Ziele einer wirtschaftsfreundlichen Kommune 2020

- *Wirtschaftsnahe Infrastrukturen bedarfsgerecht entwickeln*
 - *Stadtentwicklung und Flächenmanagement aktiv gestalten*
 - *Wissenstransfers erleichtern*
 - *Mit bedarfsgerechtem Wohnraum Kernbedürfnisse erfüllen*
 - *Erwerbstätigkeit ermöglichen – Erreichbarkeit der Arbeitsplätze sichern*
 - *Kommunen als attraktives Lebensumfeld gestalten*
 - *Verwaltung effizient und wirtschaftsfreundlich ausrichten*
 - *Gebühren, Steuern und Beiträge wettbewerbsfähig begrenzen*
 - *Zurückhaltung in der Rolle als Unternehmer üben*
 - *Kooperation und interkommunale Zusammenarbeit stärken*
-

Dieses Instrumentarium bietet ein belastbares Raster für die eigene Standortbestimmung einer Kommune im Status quo und die Festlegung wirtschaftsrelevanter Ziele für die nächsten Jahre. Darüber hinaus bietet der Leitfaden über Sollprofile Bewertungsmaßstäbe, die der wirtschaftsfreundlichen Kommune als Orientierungshilfe zur Konkretisierung ihrer Ziele und im nächsten Schritt zur Ableitung konkreter Maßnahmen vor Ort dienen.

2 Megatrends

Aus allgemeinen Entwicklungen Anforderungen der Zukunft erkennen

Alle Unternehmen müssen im sich laufend verschärfenden internationalen Wettbewerb proaktiv Antworten auf Megatrends finden. Das schlägt unmittelbar auf die Anforderungen der Unternehmen an ihr lokales Umfeld und die Zusammenarbeit mit den Kommunen durch. Die im Folgenden ausgeführten vier Trends bestimmen die Anforderungen an lokale Standortbedingungen sowie Alltag und Zukunft unserer Kommunen in besonderem Maß.

2.1 Globalisierung

Die Globalisierung hat dazu geführt, dass der Welthandel deutlich schneller wächst als das Weltbruttoinlandsprodukt. Diese steigende „Welthandelsintensität“ trägt maßgeblich den Anstieg des deutschen Außenhandels. Die letzten 20 Jahre sind durch starkes Wachstum der Schwellenländer geprägt. Die Wachstumszentren haben sich nach Asien und insbesondere nach China verlagert. Dort entstehen neue attraktive Märkte, aber auch neue Konkurrenten. Noch entscheidender ist es indes, dass sich immer stärker international verbundene Wertschöpfungsketten herausbilden. Im Jahr 1995 haben die deutschen Industrieunternehmen 21 Prozent ihrer Vorleistungsgüter aus dem Ausland bezogen, heute sind es 35 Prozent – Tendenz weiter steigend. Auch Dienstleistungsunternehmen binden sich zunehmend in die globale Arbeitsteilung ein.

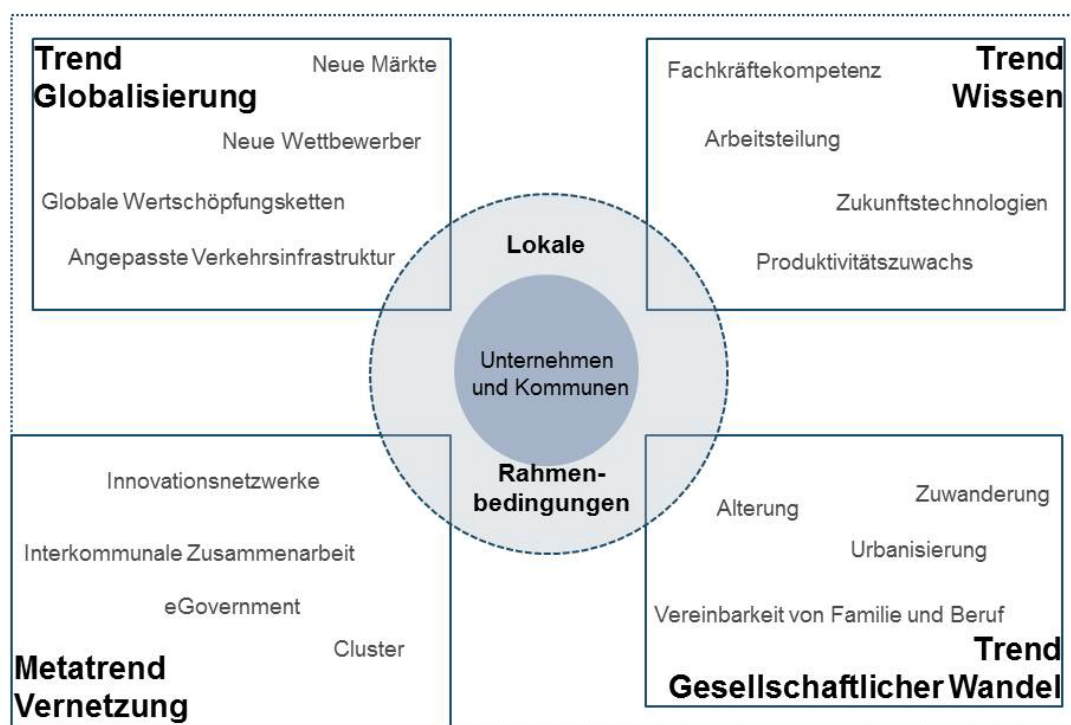
Daraus folgt: Das Geschäft der bayerischen Unternehmen wird internationaler – die Kommunen in Bayern müssen sich diesem Wandel auch durch spezifische Angebote für ausländische Fach- und Führungskräfte stellen. Darüber hinaus wird jede Standort- und Investitionsentscheidung im Vergleich weltweiter Alternativen getroffen – Bayern muss dieser Konkurrenz flächendeckend durch attraktive Standortbedingungen standhalten.

2.2 Wissensintensivierung

Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zeigt immer wieder, dass unabhängig von ihrer Branche diejenigen Unternehmen erfolgreicher sind, die drei Eigenschaften aufweisen: sie forschen, innovieren und sind international tätig. Die Anwendung spezifischen Wissens und die Beherrschung neuer Technologien nehmen weltweit als Erfolgsfaktoren an Bedeutung zu. Dabei geht es nicht nur um die Entwicklung von Zukunftstechnologien, sondern auch um die Realisierung von Produktivitätsgewinnen durch technischen Fortschritt und immer besser qualifizierte Mitarbeiter. Fachkräftesicherung ist hier ein ganz bedeutender Wettbewerbsfaktor. Die dazu notwendigen Qualitäten müssen an jedem Standort, der zukunftsfähig bleiben will, zur Verfügung stehen.

Ein besonders wichtiger Trend ist die Digitalisierung der Wirtschaft. Die Chiffre „Industrie 4.0“ steht heute für die Chancen, aber auch für die Risiken dieser Entwicklung. Für ländliche Räume bringt das neue Möglichkeiten raumübergreifender Vernetzung und der virtuellen Internationalisierung ihrer Wertschöpfungsketten. Produktion in Bayern bei Koordination weltweiter Zuliefersysteme und Kundenbeziehungen über das Internet prägen den Standort schon heute. Dieses Erfolgsrezept wird im globalen Wettbewerb immer wichtiger. Die Möglichkeiten der Digitalisierung können aber auch zur Verlagerung ganzer Wertschöpfungsketten einschließlich wesentlicher Teile der Produktion führen. Diesem Trend kann Bayern nur durch noch bessere Leistungen im Bereich Innovationen, bei der Beherrschung modernster Technologien sowie mit einer erstklassigen digitalen Infrastruktur in allen Teilräumen des Landes begegnen.

Abbildung 1

Megatrends 2020 mit kommunalem Bezug**2.3 Gesellschaftlicher Wandel**

Der gesellschaftliche Wandel wird – außer von modernem Bildungs- und Kommunikationsverhalten – in besonderem Maße von der Alterung der Gesellschaft und der Reurbanisierung geprägt. Beide Entwicklungen treffen Unternehmen und Kommunen gleichermaßen – mit dem Unterschied, dass Unternehmen ausweichen können, Kommunen jedoch nicht.

Deutschland altert und schrumpft. Die veränderten Altersstrukturen schaffen veränderte Anforderungen an die Produktgestaltung und eröffnen für einige Branchen auch neue Chancen, beispielsweise in der Mobilität und der Pflege. Seit einigen Jahren steigt parallel dazu die Bevölkerungszahl in den Metropolregionen und Hochschulstandorten deutlich. Dahinter stehen die Binnenmigration und ein gegenüber früher deutlich stärkerer, hoch willkommener Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland. Die Entwicklung koppelt sich damit vom allgemeinen schwierigen Trend des Rückgangs der Bevölkerung ab und eröffnet den Städten in vielen Bereichen Chancen, stellt sie aber auch gleichzeitig vor Herausforderungen. Die urbanen Zentren müssen der Zuwanderung aus anderen Landesteilen und aus dem Ausland durch die Weiterentwicklung ihrer Infrastrukturen und Leistungen gerecht werden.

Viele weltweit aktive bayerische Unternehmen haben ihre Standorte und Heimat abseits der Zentren in den ländlichen Regionen. Für die jeweilige Kommune ist das Segen und Herausforderung zugleich: Segen, weil diese Unternehmen die Attraktivität und Leistungsfähigkeit der jeweiligen Kommune besonders prägen; Herausforderung deshalb, weil diese Unternehmen den Druck, der aus den Megatrends resultiert, an ihre Heimatstandorte weitergeben. Besonders schwierig ist das für die Kommunen, die unter Bevölkerungsschwund und Überalterung leiden und durch ihre periphere Lage zumindest auf den ersten Blick weniger attraktiv erscheinen. Diese ländlichen Kommunen haben vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Trends zur Reurbanisierung erhöhten Handlungsbedarf, um attraktiv für in- und ausländische Fachkräfte und für unternehmerische Investitionen zu sein.

2.4 Vernetzung

Vernetzung ist als Metatrend für alle anderen Trends von hoher Bedeutung. Technische Infrastrukturen müssen auf die zunehmenden Wechselwirkungen in der Wirtschaft und Gesellschaft von heute und morgen ausgerichtet werden.

Der Trend zur Vernetzung zieht sich durch alle Kernbereiche von Unternehmen und Kommunen. Die Standortattraktivität der Kommunen hängt in Zukunft entscheidend davon ab, ob sie die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für diese Vernetzungen bedarfsgerecht entwickeln und ob es ihnen gelingt, in ihrer Funktion als Dienstleister, etwa über eGovernment, selbst die Möglichkeiten der digital vernetzten Welt zu nutzen.

Besonderes Augenmerk liegt dabei erstens auf die Etablierung und Unterstützung von Innovationsclustern und -netzwerken, durch die Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen. Zweitens können Kommunen durch die flächendeckende Bereitstellung schnellen Internets maßgeblich dazu beitragen, dass Unternehmen den heutigen Anforderungen an digitale Geschäftsmodelle gerecht werden können. Zukünftige Herausforderungen, wie die umfassende Vernetzung von Unternehmen im Rahmen von Industrie 4.0-Prozessen, können ebenfalls so gemeistert werden.

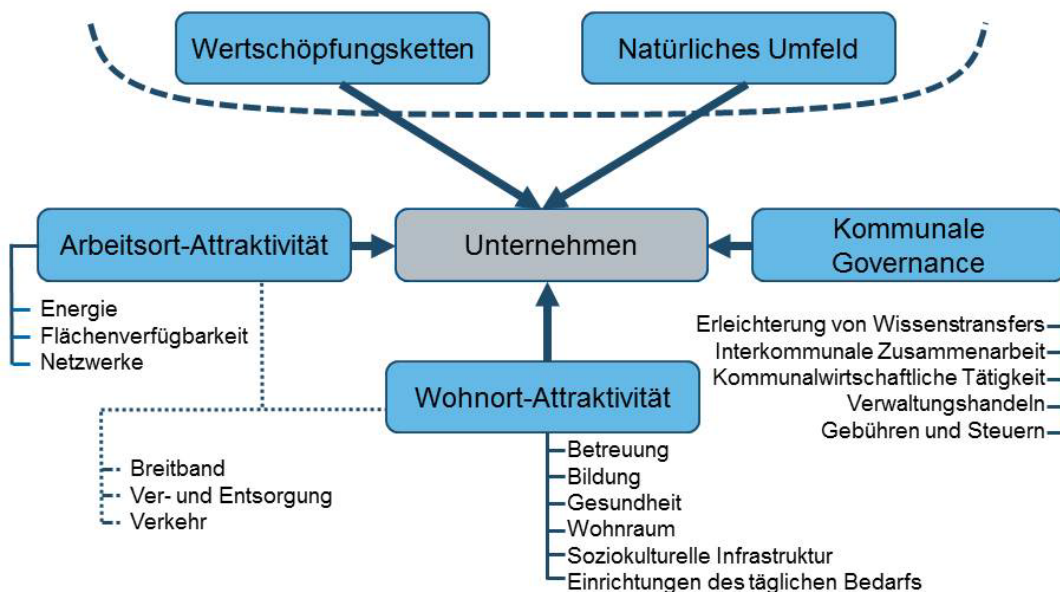
3 Kommunale Gestaltungsmöglichkeiten

Leistungsprofil der Heimathäfen unserer Unternehmen

Unternehmen benötigen ein leistungsfähiges Umfeld, das den aus Megatrends abgeleiteten Anforderungen gerecht wird. Lange Zeit galt eine Kommune als wirtschaftlich attraktiv, wenn sie den Dreiklang „Straße, Fachkräfte, Kosten“ gut beherrschte. Mit Blick auf den intensiven internationalen Wettbewerb genügt das heute bei weitem nicht mehr. Bayerns Kommunen haben wesentlich größere Gestaltungsmöglichkeiten, um die lokalen und regionalen Standortqualitäten für Wirtschaft und Arbeit zu sichern. Die folgende Abbildung gibt einen Eindruck von den vielfältigen Überschneidungen zwischen Bedürfnissen einer erfolgreichen Unternehmenslandschaft und kommunalen Aufgabenfeldern.

Abbildung 2

Direkte und indirekte Einflüsse von Kommunen auf Unternehmen



Quelle: IW Consult

Eine Kommune kann das unternehmerische Umfeld direkt und indirekt über drei Handlungsfelder beeinflussen:

– **Arbeitsort-Attraktivität**

Eine Kommune kann direkt ihre Arbeitsort-Attraktivität, also die Standortqualität für die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens, beeinflussen und damit eine Vielzahl klassischer Standortfaktoren gestalten.

- **Wohnort-Attraktivität**
Gleichermaßen kann eine Kommune die Wohnort-Attraktivität positiv beeinflussen und damit den Umstand, ob sie auch attraktiv für die Beschäftigten der lokalen Unternehmen ist. Die Wohnort-Attraktivität beeinflusst den Erfolg von Unternehmen indirekt, da sie für die Fachkräftesicherung maßgeblich ist – Unternehmen finden umso einfacher Beschäftigte, je attraktiver das Wohnumfeld ist.
- **Kommunale Governance**
Neben den Aufgaben zur Erhöhung der Attraktivität ist auch eine wirtschaftsfreundliche und effiziente kommunale Governance wichtig. Dazu gehören eine grundsätzlich wirtschaftsfreundliche Haltung und ein kontinuierlicher Optimierungswille bezüglich kommunaler Aufgaben.

Weiter wichtig sind für Unternehmen die Themen Wertschöpfungsketten und natürliches Umfeld einer Kommune. Beides können Kommunen nur sehr eingeschränkt beeinflussen. Deshalb werden diese Einflussfaktoren hier nicht weiter berücksichtigt.

Wichtige überörtliche Standortqualitäten werden nicht auf kommunaler Ebene gestaltet. Kommunen haben hier allerdings erhebliche Möglichkeiten, Entscheidungen konstruktiv anzustoßen oder zu begleiten. Unmittelbar beeinflussen können sie Qualitäten, die, aufbauend auf eigenen kommunalen Aufgaben, interkommunal zu realisieren sind. Hier gelten – auf Kommunalverbünde oder Kreisebene angepasst – die weiteren Ausführungen analog.

Die einzelnen Aspekte der drei Perspektiven einer Kommune, gestaltend tätig zu sein, werden in Kapitel 6 näher beleuchtet. Dort werden Sollprofile entwickelt, die Kommunen als Benchmark zur Entwicklung höherer Wirtschaftsfreundlichkeit und Standortqualität nutzen können.

Im folgenden Kapitel wird zunächst ein Zehn-Punkte-Plan vorgestellt, der als übergeordnete Leitlinie für kommunale Tätigkeiten verstanden werden soll. Die zehn Punkte dienen ebenfalls als Hinführung zu den konkreten Sollprofilen.

4 Die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020

Zehn Punkte als Richtschnur für wirtschaftsfreundliches Handeln

Im Jahr 2020 endet die mit der Kommunalwahl vom März 2014 eingeleitete Amtsperiode der Landräte, Bürgermeister und Kommunalgremien in Bayern. Kommunen, die die Wirtschaftsfreundlichkeit ihrer Kommune weiterentwickeln wollen, werden dann erfolgreich sein, wenn sie die jeweiligen kommunalen Qualitäten heute überprüfen und sich für ihre Amtsperiode verbindliche, standortgerechte sowie möglichst konkrete Ziele vornehmen und diese umsetzen.

Die wirtschaftsfreundliche Kommune der Zukunft soll durch gute lokale Standortbedingungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Unternehmen in einem sich rasch wandelnden, anspruchsvollen Umfeld beitragen. Dabei sind – wie oben beschrieben – mit der Sicherstellung der

- Arbeitsort-Attraktivität,
- Wohnort-Attraktivität und
- einer bestmöglichen kommunalen Governance

gleichzeitig drei Aufgaben zu lösen. Innerhalb dieser drei Aufgaben sind zehn konkrete Punkte besonders wichtig, um im Jahr 2020 auf breiter Ebene wirtschaftsfreundlich zu sein. Es versteht sich von selbst, dass Kommunen – Landkreise, kreisfreie Städte und kreisangehörige Städte und Gemeinden – lediglich im Rahmen ihrer eigenen Zuständigkeiten handeln können, diesen Spielraum aber auch konsequent nutzen sollten. Die im Folgenden ausgeführten Überlegungen setzen das voraus, gehen aber, da entsprechende Kompetenzen bei Kommunen vorausgesetzt werden können, nicht näher auf die Abgrenzung ein.

Die Lösung der anstehenden Herausforderungen kann nur gelingen, wenn Wirtschaft und Kommune an einem Strang ziehen und die Erreichung der Ziele als Gemeinschaftsaufgabe begreifen. Dafür sind die Voraussetzungen in Bayern sehr gut, weil die Beziehung zwischen Wirtschaft und Kommunen durch ein hohes gegenseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Wertegrundlage gekennzeichnet sind. Die zentralen Aspekte dieser Haltungsfragen sollten sich in jeder Kommune an gemeinsamen Werten von Kommunalpolitik und Unternehmen ausrichten.

Eine gemeinsame Wertegrundlage wird weiter an Bedeutung gewinnen, da den anstehenden Herausforderungen – insbesondere in ländlichen Räumen – besser in enger Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Unternehmen und Bürgern begegnet werden kann. Dazu wird den zehn konkret ausgeführten Punkten ein Formulierungsvorschlag vorangestellt, aus dem die Verantwortlichen in einer Kommune oder auch die Beteiligten in einem Kommunalverbund eigene entsprechende Formulierungen ableiten können.

Gemeinsame Werte geben Orientierung.

Wirtschaft und Kommunen arbeiten vertrauensvoll auf der Basis gemeinsamer Werte zusammen. Die Sicherung überdurchschnittlich guter Lebens- und Arbeitsbedingungen in allen Regionen Bayerns durch eine starke und wettbewerbsfähige Wirtschaft bleibt das gemeinsame Leitbild. Die Bewahrung der kulturellen Vielfalt sowie der regionalen Identitäten bleibt dabei als Ziel und gleichzeitig als Gestaltungsinstrument unverzichtbar. Drei Leitsätze kennzeichnen die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020. Sie

- nimmt die Veränderungen des Strukturwandels an, handelt proaktiv und unterstützt die Unternehmen bei der Sicherstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit,*
 - übernimmt Verantwortung für überregionale Entwicklungsprojekte und trägt dazu bei, Bedenken aus Interessenorganisationen und Bevölkerung angemessen aufzuarbeiten,*
 - versteht kulturelle und soziale Identität und Offenheit als ein wichtiges Standortmerkmal und stellt die Einrichtungen zur Verfügung, die es den Menschen erlauben, sich entsprechend zu entfalten.*
-

4.1 Wirtschaftsnahe Infrastrukturen bedarfsgerecht entwickeln

Beeinflusst von den Megatrends Globalisierung und Digitalisierung werden die effiziente Anbindung an überregionale Verkehrssysteme und der Ausbau der Breitbandinfrastruktur immer wichtiger. Die zunehmende globale Vernetzung der Wertschöpfung und die damit verbundenen höheren Anforderungen an die Logistiksysteme erfordern es, dass die Unternehmen in Bayern mit allen Verkehrsträgern schnell erreichbar sind, sie aber genauso schnell zu ihren weltweiten Kunden, Partnern und Abnehmern kommen. Eine erstklassige Breitbandinfrastruktur ermöglicht es, die globalen Wertschöpfungsketten von Bayern aus zu steuern. Voraussetzung dafür, dass davon ganz Bayern profitiert, ist allerdings eine flächendeckende Versorgung auch der ländlichen Räume.

Durch die Umsetzung der Energiewende kommt mit der Aufrechterhaltung einer sicheren und kostengünstigen Energieversorgung eine neue herausfordernde Aufgabe hinzu, die bisher im Industrieland Bayern eine Selbstverständlichkeit war. Kommunen sind besonders gefordert bei der sinnvollen Ausweisung von Flächen für erneuerbare Energien (in interkommunaler Zusammenarbeit), bei der Umsetzung der Energiewende (bspw. Trassenbau) hinsichtlich der Einbindung ihrer Bürger und Unternehmen sowie bezüglich der Zurückhaltung des eigenen Betriebs von Energieversorgern und dem damit entstehenden geschäftlichen Risiko für die Steuerzahler.

Infrastrukturanforderungen stellen sich regionsspezifisch unterschiedlich dar. Deshalb sind die Kommunen gefordert, ihre Strukturen am lokalen und regionalen Bedarf gemessen zu entwickeln. Beispielsweise steht in den Städten und Ballungsräumen der

Ausbau standortgerechter ÖPNV-Angebote, in den ländlichen Regionen eher ein leistungsfähiges Straßennetz im Fokus.

Auf dem Feld der wirtschaftsnahen Infrastrukturentwicklung sichert eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 deshalb im Rahmen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten

- eine anforderungsgerechte Verkehrsinfrastruktur, die die Erreichbarkeit der Arbeitsplätze in zumutbarer Zeit und eine schnellstmögliche Anbindung an die überregionalen Verkehrssysteme zum Ziel hat,
- die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung überregionaler Verkehrseinrichtungen dort, wo sie vorhanden sind oder gebraucht werden,
- eine leistungsfähige Breitbandinfrastruktur mit einer Bandbreite von mindestens 100 MBit/s sowie strategisch günstig verteilte Zugänge zu Glasfasernetzen,
- einen bedarfsgerechten Um- und Ausbau der Energieerzeugungs- und Netzinfrastrukturen,
- leistungsfähige lokale Ver- und Entsorgungsinfrastrukturen.

4.2 Stadtentwicklung und Flächenmanagement aktiv gestalten

Unternehmen agieren heute immer stärker in Wertschöpfungsketten. Das Zusammenwachsen von Industrie und Dienstleistungen und die Integration ausländischer Lieferanten oder Kunden in die regionalen Wertschöpfungsprozesse sind zwei wichtige Dimensionen dieses Trends. Kommunen können dem mit einer aktiven Stadtentwicklung und einer vorausschauenden Flächenpolitik gerecht werden.

Ballungszentren stoßen bei flächenbezogenen Aufgaben wegen Knappheit und oft sehr heterogener Interessenslagen an Grenzen. Ländliche Räume können hier ihre Nähe zu Unternehmen und Bürgern ausspielen und sich als bevorzugte Standorte insbesondere für die Industrie entwickeln. Auch sie werden in Zukunft nur dann den Anforderungen genügen, wenn sie schneller und entschlossener auf Megatrends in den Bereichen demografischer Wandel, Globalisierung, Vernetzung, Nachhaltigkeit sowie auf die Tendenzen zu einer neuen Beteiligungskultur (Bürgerbeteiligung) reagieren.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020

- hat bedarfsgerechte Gewerbe- und Industrieflächen, die den Bedürfnissen aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen gerecht werden,
- ermittelt die Bedarfe und ihre Veränderungen in enger Abstimmung mit der Wirtschaft und sichert die Flächen rechtssicher in den entsprechenden Regional-, Flächennutzungs- und Bauleitplänen,
- berücksichtigt insbesondere die höheren Flächenbedarfe und Ansprüche der Industrie und die damit verbundenen Bedarfe von Logistikunternehmen,
- ist auch für Dienstleistungsunternehmen interessant, die vor allem moderne Bürogebäude, schnelles Internet und schnelle Verbindungen zu den überregionalen Verkehrssystemen brauchen,

- hat eine effiziente Wirtschaftsförderung, welche die Bedarfe der Unternehmen zielgerichtet bedient und sich – auch durch Neuansiedlungen – proaktiv um die Stärkung der regionalen Wertschöpfungsstruktur kümmert,
- garantiert angemessene Rahmenbedingungen für die Sicherung einer guten Hotel-, Gastronomie- und Veranstaltungsinfrastruktur, damit die Unternehmen in der Region attraktive Optionen für Gespräche mit ihren Kunden, Lieferanten und Partnern vorfinden, und verbindet das mit touristischen Qualitäten,
- gestaltet ein lebendiges und modernes Stadtbild, das ein positives und offenes Lebensgefühl ausstrahlt.

4.3 Wissenstransfer erleichtern

Die wirtschaftsfreundliche Kommune kümmert sich im regionalen Verbund um den Wissenstransfer zwischen Hochschulen und dem Mittelstand sowie um den Austausch von Wissen zwischen regionalen Unternehmen in den Bereichen Innovation sowie Forschung und Entwicklung. Die Mitwirkung an diesem Wissenstransfer dient auch der Weiterentwicklung der Kommune selbst.

Der weltweite Trend zur Wissensintensivierung zeigt sich in steigenden Innovationsanforderungen der Unternehmen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig auf den Weltmärkten auftreten zu können. Die Unterstützung von Forschungs- und akademischen Bildungseinrichtungen gehört deshalb – im Rahmen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten – zu den Kernaufgaben einer Kommune der Zukunft. Dabei darf die berufliche Ausbildung nicht an Stellenwert verlieren, denn die Facharbeiter sind das Rückgrat des Industriestandorts Bayern.

Insbesondere in ländlichen Räumen, in denen die Mehrheit der Industriebeschäftigten ihren Arbeitsplatz hat, spielen Fachkräftesicherung und Wissensnetze aufgrund der peripheren und verteilten Lage von Unternehmen eine wichtige Rolle. Je besser es diesen Regionen gelingt, Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, desto eher können sie im Wettbewerb mit großen Zentren und deren bedeutenden Forschungs- und Bildungseinrichtungen bestehen.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020

- organisiert und betreut im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderung regionale und überregionale Wissensnetzwerke,
- schafft Plattformen für Unternehmen aus verschiedenen Größenklassen, Branchen und Technologiefeldern, damit diese leichter Innovationen gemeinsam im Verbund entwickeln können,
- unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten, insbesondere durch die Bereitstellung der notwendigen Infrastrukturen, die Unternehmen bei der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- unterstützt die regionalen Forschungs- und akademischen Bildungseinrichtungen, insbesondere durch konkretes Planungsrecht, Infrastrukturen und konstruktive politische Begleitung ihrer Entwicklung.

4.4 Mit bedarfsgerechtem Wohnraum Kernbedürfnisse erfüllen

Unternehmen haben erhebliches Eigeninteresse daran, dass möglichst viele ihrer Mitarbeiter dort wohnen, wo sie arbeiten. Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsorten über weitere Strecken hat in Bayern zwar Tradition und wird auch in Zukunft zum Ausgleich des regionalen Angebots und der Nachfrage an Arbeitskräften notwendig bleiben. Ein möglichst arbeitsortnahes Wohnen spart aber nicht nur Wegezeiten, sondern sichert auch die Perspektive ländlicher Räume in dem schärfer werdenden Wettbewerb um Einwohner ab und verbessert gleichzeitig die Chancen dort ansässiger Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte.

Ein Kernbedürfnis der Menschen ist bedarfsgerechter Wohnraum.

Kommunale Herausforderung in Ballungsräumen ist vornehmlich, Wohnraum für einkommensschwächere Gruppen vorzuhalten. In den stark wachsenden Teilen Bayerns betrifft das auch mittlere Einkommensgruppen.

In den ländlichen Räumen stellt sich die Aufgabe, Vorteile bei bezahlbarem und attraktivem Wohnraum für Familien mit einer attraktiven Gesamtausstattung an Infrastrukturen und günstigen kommunalen Steuern, Gebühren und Abgaben zu verbinden und so Standortvorteile zum Tragen zu bringen.

In allen Regionen zwingen die demografisch bedingte Alterung der Gesellschaft und der Trend zur Individualisierung Kommunen, angepasste Wohnangebote für Senioren und Single-Haushalte zu ermöglichen.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 richtet ihre Wohnungspolitik durch eine vorausschauende und die demografischen Trends berücksichtigende Flächennutzungsplanung sowie zielgerichtete Bauplanung und -genehmigung aus auf

- bezahlbaren und attraktiven Wohnraum für Familien und
- ein möglichst differenziertes Angebot an Wohnraum, das den verschiedenen Bedürfnissen unterschiedlich zahlungsfähiger Bevölkerungsgruppen gerecht wird.

4.5 Erwerbstätigkeit ermöglichen – Erreichbarkeit der Arbeitsplätze sichern

„Leben und arbeiten“ ist die zweite wichtige Dimension der Wohnort-Attraktivität. In Zeiten eines sich verschärfenden Fachkräftemangels müssen nicht genutzte Potenziale bei den Erwerbspersonen dringend mobilisiert werden. Hinzu kommt, dass Frauen und Männer auch in der Zeit der Kindererziehung oder der Pflege ihrer Angehörigen arbeiten wollen – und die Unternehmen angesichts des demografischen Wandels auch darauf angewiesen sind. Hier kann sich die Kommune 2020 mit guten und flexiblen kommunalen Dienstleistungen als „Brücke zwischen Wohnen und Arbeiten“ profilieren.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020, die die Anforderungen des Arbeitsmarkts der Zukunft berücksichtigt, sichert dies durch

- leistungsfähige und flexible wohnortnahe Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige,
- gut getakteten ÖPNV und eine bedarfsgerecht ausgebaute Straßeninfrastruktur, die eine schnelle Erreichbarkeit von Wohnort, Betreuungseinrichtungen und Arbeitsort erlauben,
- Öffnungszeiten kommunaler Einrichtungen, insbesondere in den Bereichen Schule und Betreuung, die an den betrieblichen Anforderungen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung orientiert sind.

4.6 Kommunen als attraktives Lebensumfeld gestalten

Die Wohnortattraktivität hat noch eine dritte – viel breitere – Dimension. Die Globalisierung macht attraktive Bedingungen für „Wohnen und Leben“ zu einem der entscheidenden Standortfaktoren für die Gewinnung von Fachkräften aus der Region, aber auch von außerhalb. Zu den Anforderungen an eine als Standort attraktive Kommune der Zukunft gehört auch ein attraktives soziokulturelles Lebensumfeld. Das schließt die in der Präambel hervorgehobene Bewahrung der lokalen und regionalen Identität ebenso ein wie Offenheit für international orientierte Unternehmen und ihr oft ebenfalls internationales Personal.

Besonders wichtig werden diese Aufgaben in ländlichen Regionen. Diese können dem aktuell starken Trend zur Urbanisierung nur standhalten, wenn sich ihre natürlichen Vorteile mit auf die genannten Herausforderungen ausgerichteten Eigenschaften ergänzen.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 erfüllt diese Aufgaben im Rahmen ihrer begrenzten Gestaltungsmöglichkeiten durch

- zeitgerecht ausgestattete Bildungseinrichtungen mit nachfragegerechten Ganztagsangeboten, die altersgemäß mit angemessenem Aufwand erreichbar sind,
- spezifische Bildungsangebote für ausländische Fach- und Führungskräfte und ihre Familien dort, wo es die Nachfrage erfordert,
- eine qualifizierte und regionsnahe Gesundheitsversorgung durch effizientes Zusammenspiel öffentlicher und privater Anbieter sowie von stationären und ambulanten Einrichtungen,
- eine gute Versorgungsinfrastruktur zur Deckung mit Gütern des täglichen Bedarfs,
- ein möglichst breites Angebot an soziokulturellen Einrichtungen und zur Förderung von Vereinen oder anderen Initiativen zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts als Voraussetzung zur Wahrung der lokalen Identitäten,
- Schutz der natürlichen Umwelt und Lebensgrundlagen als Voraussetzung für nachhaltige Lebensqualität,
- Pflege einer Kultur der Offenheit, um auch für internationale Fachkräfte und ihre Familien attraktiver Lebensmittelpunkt zu sein.

4.7 Verwaltung effizient und wirtschaftsfreundlich ausrichten

Kernbereich kommunaler Governance ist eine effiziente und als Partner der Wirtschaft ausgerichtete, leistungsfähige Verwaltung. Der mit der Globalisierung verbundene immer schärfere Standortwettbewerb erzwingt auch hier eine Orientierung an hohen und weiter steigenden Maßstäben. Internationale Vergleiche zeigen: Die Qualität der Verwaltungen ist eine besondere Stärke des Standorts Deutschland und Bayern. Diese Stärke muss gehalten und weiter entwickelt werden, um die Vorteile anderer Regionen in den Bereichen Marktwachstum, Kosten oder Zugang zu Rohstoffen dauerhaft ausgleichen zu können.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 erreicht das durch

- zeit- und kostensparende sowie verlässliche Prozesse im Bereich aller Verwaltungsakte,
- die Vereinbarung von Standards, die die Qualität des Verwaltungshandelns sicherstellen,
- aktive Begleitung der Unternehmen bei Verwaltungs- und Genehmigungsprozessen,
- moderne eGovernment-Angebote, die sich an den Bedürfnissen der Unternehmen orientieren und helfen, dass Arbeitnehmer Verwaltungsangelegenheiten erledigen können, ohne im Rathaus vorstellig werden zu müssen,
- eine wirtschaftsfreundliche Bauleitplanung, speziell auch mit Bezug auf Investitionen in erneuerbare Energien und Energieeffizienz,
- das Ausnutzen der Ermessensspielräume im rechtlich zulässigen Bereich zugunsten der Wirtschaft.

4.8 Gebühren, Steuern und Beiträge wettbewerbsfähig begrenzen

Unternehmen müssen im Wettbewerb Erträge erwirtschaften. Höhere Kosten sind nur durch höhere Leistungen oder eine höhere Produktivität zu rechtfertigen. Kommunale Abgaben, Gebühren und Steuern müssen vor diesem Hintergrund wettbewerbsfähig sein und dürfen ansässige Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenten an anderen Standorten nicht unverhältnismäßig belasten.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 zeichnet sich deshalb aus durch

- eine nachhaltige und verlässliche kommunalpolitische Arbeit und Haushaltsführung,
- mit der lokalen Wirtschaft strategisch vereinbarte Standortstrategien und einen im Standortvergleich angemessen günstigen Gewerbesteuer-Hebesatz,
- Gebühren und Beiträge, die auf Grundlage effizienter Prozesse und moderner Technologien kostenoptimiert sind und nicht zur Deckung allgemeiner Haushaltslücken verwendet werden.

4.9 Zurückhaltung in der Rolle als Unternehmer üben

Kommunen haben wichtige hoheitliche Aufgaben. Teile davon und etliche der Leistungen, die Kommunen darüber hinaus anbieten, stehen grundsätzlich auch am privaten Markt zur Verfügung – etwa im Aufgabenfeld von Bauhöfen, in der Energieversorgung, in den Bereichen Kultur, Sport oder Unterhaltung und anderes mehr.

Um sicherzustellen, dass Aufgaben und Leistungen möglichst wirtschaftlich erledigt und die kommunalen Steuerungsmöglichkeiten nicht über Gebühr beansprucht werden, muss eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 die richtige Balance zwischen öffentlicher und privater Erledigung von Aufgaben finden. Das gelingt, wenn sie

- laufend das Spektrum der von ihr freiwillig übernommenen Aufgaben auf Notwendigkeit überprüft und dadurch Privatisierungspotenziale identifiziert,
- dort, wo es ökonomisch sinnvoll und ordnungsrechtlich gestaltbar ist, die Aufgabe oder zumindest deren Durchführung an private Unternehmen abgibt,
- insgesamt Zurückhaltung in der Rolle als Unternehmer übt und damit die lokale und regionale Wirtschaft stärkt.

4.10 Kooperation und interkommunale Zusammenarbeit stärken

Kooperationen und die Zusammenarbeit in Netzwerken gehören zum Megatrend Vernetzung. Die Entwicklungen auf diesem Feld strahlen auf alle anderen Megatrends aus und unterstreichen damit die Notwendigkeit, die Voraussetzungen für vernetzte Zusammenarbeit auszubauen. Kommunen, die erfolgreich bleiben wollen, müssen sich darauf umfassend einstellen.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020

- sucht im Rahmen verstärkter interkommunaler Zusammenarbeit zusammen mit dem Landkreis und den regionalen Planungsverbänden dort nach weiterführenden Lösungen, wo die einzelne Kommune im Rahmen ihrer Aufgaben und der Bedürfnisse der lokalen Unternehmen an Grenzen stößt,
- arbeitet bei der Erfüllung ihrer kommunalen Aufgaben eng mit der Wirtschaft zusammen und sucht gemeinsam nach effizienten Lösungen,
- vermeidet es in diesem Zusammenhang, wirtschaftliche interkommunale Kooperationen zu Lasten privatwirtschaftlich getragener Unternehmen einzugehen, wenn diese die Leistungen mindestens ebenso effizient erbringen können.

5 Sollprofile und Bewertungsraster: Das Konzept

Hintergrund, Qualität der Parameter und Umgang mit den Profilen

Kommunen sollten genaue Vorstellungen davon haben, wie sie sich bis zum Jahr 2020 positionieren wollen, um sich im internationalen Wettbewerb der Regionen neuen Unternehmen zu empfehlen und leistungsstarke Heimathäfen für die bereits ansässigen Unternehmen zu sein. Die in Kapitel 4 erarbeiteten Leitlinien können als Orientierungshilfe zur Entwicklung passgenauer Vorstellungen dazu dienen.

Diese Vorstellungen müssen in einem zweiten Schritt mit konkreten Zielen, in einem dritten mit dahin führenden Projekten unterfüttert werden. Für den zweiten Schritt benötigen Kommunen Benchmarks, um ihre spezifischen Standortqualitäten bewerten zu können. Deshalb werden in Kapitel sechs Sollprofile entwickelt und mit Maßstäben verbunden, die es einer Kommune erlauben, ihre lokalen Profile einzuordnen. Die Sollprofile dienen damit erstens zur Bestimmung des Status quo vor Ort und zweitens zur Definition spezifischer Zielvorstellungen. Im Umgang mit den Sollprofilen sind folgende methodische Hinweise wichtig:

5.1 Kommunalbezug

Alle Sollprofile gelten Handlungsfeldern, die Kommunen gestalten oder in denen sie entscheidend mitwirken können. Auch wenn nicht alle Felder gleich stark von einer Kommune beeinflussbar sind, sind alle genannten Aspekte von entscheidender Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Kommunen können zum Erfolg der lokal ansässigen Unternehmen beitragen, wenn sie die Handlungsfelder angehen und damit selbst attraktiver und handlungsfähiger werden.

Ein wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 kann in allen aufgeführten Bereichen auf Basis der Unternehmensanforderungen vor Ort zu einer Verbesserung beitragen und damit selbst an Zukunftsfähigkeit und finanziellen Spielräumen gewinnen.

5.2 Methoden zur Erstellung der Sollprofile und Bewertungsraster

Die Sollprofile wurden auf Basis zweier Methoden erarbeitet:

- Ableitung aus öffentlich verfügbaren Statistiken und Studien

In Bereichen wie Bildung, Betreuung oder Verkehrsinfrastruktur existieren öffentliche Daten, die für Bayern ausgewertet werden können. Dabei wurde im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche auf bestehende Veröffentlichungen zurückgegriffen. Auf dieser Grundlage können Hypothesen darüber formuliert

werden, welches kommunale Leistungsportfolio in welcher Qualität notwendig ist, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

– Ableitung aus Unternehmensbefragungen

In Bereichen wie Breitbandinfrastruktur, soziokulturelle Standortfaktoren oder Wirtschaftsfreundlichkeit einer Kommune, in denen nur in unzureichendem Maße öffentliche Daten auf regionaler Ebene verfügbar sind, werden zur Entwicklung konkreter Ziele Auswertungen langjährig angesammelter Ergebnisse von Befragungen zu regionalen Unternehmensanforderungen herangezogen.

Nicht in allen Unterpunkten können auf Basis dieser Methoden konkrete Ziele vorgegeben werden, da gelegentlich entweder keine öffentlichen Statistiken oder Befragungsdaten existieren oder die Art der Erhebung sehr komplex ist. Bei wenigen Themen, wie den unternehmerischen Anforderungen an das kommunale Flächenmanagement, wird deshalb angeregt, gezielte Unternehmensbefragungen durchzuführen, um die spezifischen lokalen Anforderungen zu ermitteln.

5.3 Dimensionen der Sollprofile und Bewertungsraster

Die Sollprofile stellen für die meisten Themenfelder zwei Dimensionen zur Verfügung, von denen die eine mit konkreten Vorschlägen zu Zielgrößen verbunden und die andere auf lokal vereinbarte Zielgrößen angewiesen ist. Beide Zielgrößen tragen entscheidend dazu bei, die Arbeits- und Lebensqualität in der Kommune zu erhöhen:

– Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit einzelner Einrichtungen ist insbesondere für die Attraktivität ländlicher Räume von entscheidender Bedeutung. Kinderbetreuungseinrichtungen, Ärzte oder auch Gaststätten sollten in relativ kurzer Zeit erreichbar sein, um ein attraktives Lebensumfeld garantieren zu können. In vielen ländlichen Räumen ist dies heute nur unzureichend der Fall. Das Sollprofil enthält dementsprechend Zielvorgaben in Minuten für die einzelnen Einrichtungen. Die Minuten beziehen sich auf die Erreichbarkeit per Auto. Die Erreichbarkeiten sind angelehnt an umfassende Studien, beispielsweise des Bundesinstituts für für Bau-, Stadt- und Raumforschung oder des Thünen-Instituts.¹

¹ Vgl. BBSR (2012): Raumordnungsbericht 2011;
BBSR (2011): Bildung, Gesundheit, Pflege – Auswirkungen des demographischen Wandels auf die soziale Infrastruktur, BBSR-Berichte Kompakt, 11/2011;
BMVBS (2013): Nahversorgung in ländlichen Räumen, BMVBS-Online-Publikation, Nr. 02/2013;
Neumeier (2013): Modellierung der Erreichbarkeit öffentlicher Apotheken: Untersuchung zum regionalen Versorgungsgrad mit Dienstleistungen der Grundversorgung, Thünen Working Paper, No. 14, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:253-201311-dn052778-4>, Stand: 22.3.2014.

– Güte

Neben der Erreichbarkeit stellt der Ansatz auch auf die hier mit „Güte“ bezeichnete Qualität der Einrichtungen ab. Hierzu sind abstrakte Maßstäbe schwer formulierbar. Deshalb werden keine konkreten Zielgrößen ausgewiesen. Der Ansatz stellt darauf ab, dass die Vorstellungen vor Ort entwickelt werden. So kann gewährleistet werden, dass individuellen Anforderungen von Unternehmen und Bürgern angemessen Rechnung getragen wird.

Grundsätzlich zeigen die Sollprofile Anforderungsdimensionen auf. Um daraus spezifische Handlungsansätze abzuleiten, müssen diese in einem weiteren Schritt lokal an wirtschaftlichen Bedürfnissen gemessen konkretisiert werden. Um das zu erreichen, sollten Kommunen ihr individuelles Sollprofil mit Unternehmen und Bürgern abstimmen. Denn sowohl Unternehmen als auch Bürger (als Arbeitnehmer) gewichten von Kommune zu Kommune andere Aspekte als besonders wichtig – je nach Wirtschaftsstruktur, Lage oder Ausstattung.

5.4 Stadt und Land

In Städten gelten andere Anforderungen als auf dem Land. Tirschenreuth oder Freyung-Grafenau etwa haben gänzlich andere Voraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten als die Landeshauptstadt oder Erlangen. Städte können prinzipiell ein dichteres und breiteres Spektrum anbieten als ländliche Räume.

Deshalb werden die Optimalziele für ländliche Räume in der Regel anders bewertet als für Städte. Die meisten Sollprofile geben darauf zugeschnitten unterschiedliche Kennzahlen vor. Eine weitere Differenzierung – etwa eine Einordnung als ländlicher Verdichtungsraum – wird hier nicht vorgenommen. Die mit der Methode verbundene Selbstbewertung gibt Kommunen den notwendigen Spielraum, ihre spezifischen Ziele regionalen Gegebenheiten anzupassen.

5.5 Berücksichtigung von Nachbarkommunen

Die Sollprofile sind so aufgebaut, dass die Wirtschaftsfreundlichkeit der jeweiligen Nachbarkommunen Berücksichtigung finden kann. Das ist umso wichtiger, je kleiner und dezentraler eine Kommune ist. Eine Gemeinde ist nie nur Insel, sondern eingebettet in größere Raumstrukturen. Beispiel:

- Eine Nachbarkommune hat ein modernes Gewerbegebiet und eine wirtschaftsfreundliche Verwaltung.
- Die eigene Kommune kann dagegen mit guten Kita-Erreichbarkeiten aufwarten.

Dieser Kommunalverbund ist positiv zu bewerten, wenn Kommunen arbeitsteilig gemeinsam Qualitäten entwickeln, die kommunalübergreifend von Unternehmen genutzt werden können.

Die entwickelten Sollprofile können nach dieser Logik gemeinsam von Nachbarkommunen bearbeitet werden. So entsteht erstens ein vertieftes Verständnis für die spezifischen lokalen Anforderungen. Zweitens können sich erste (oder weitere) Ansätze für eine gemeinsame Zusammenarbeit mit Synergiepotenzialen ergeben.

5.6 Umgang mit Sollprofilen und Bewertungsrastern

Auf Basis des Sollprofils können Kommunen zwei Schritte gehen:

- Einschätzung der jeweiligen Leistungsfähigkeit auf Basis vorhandener oder noch zu erhebender Daten.
Das Sollprofil weist Erreichbarkeiten und Gütebewertungen (in Noten oder Zustimmungsraten) einzelner Standortfaktoren aus existierenden Unternehmensbefragungen für Bayern insgesamt auf. Die konkrete Situation vor Ort muss dahingehend reflektiert werden, in welchen Bereichen Anpassungen möglich und notwendig sind.
- Priorisierung, welche Bereiche in welchem Ausmaß bis zum Jahr 2020 weiterentwickelt werden sollen.
Hierzu sollte ein Dialog mit Unternehmen vor Ort stattfinden.

Insgesamt soll durch die Formulierung einer eigenen wirtschaftsfreundlichen Agenda 2020 ein zielorientierter Dialog der regionalen Akteure angestoßen werden. Auf dieser Grundlage kann ein möglichst konkreter Handlungspfad bis 2020 gestaltet werden.

Das auf der Folgeseite vorgestellte beispielhafte Umsetzungsraster für Kommunen zeigt, wie sich eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 von der Festlegung abstrakter Ziele bis hin zur konkreten Umsetzung durch die Weiterentwicklung ihrer Qualitäten profilieren kann. Ein solches Raster unterstützt die Akteure dabei, Aufgaben zu strukturieren, zu priorisieren und zu konkretisieren.

Die in den einzelnen Sollprofilen erarbeiteten konkreten Ziele sollen als Leitlinien verstanden werden, anhand derer Kommunen lokale Entwicklungspfade zu einer wirtschaftsfreundlichen Kommune 2020 ableiten können.

Die folgenden einzelnen Sollprofile zu den zehn Themenfeldern sind jeweils in drei Kapitel gegliedert:

- kommunale Handlungsmöglichkeiten,
- interkommunale Handlungsmöglichkeiten,
- die Maßstäbe im Bewertungsprofil.

Tabelle 1

Beispiel: Umsetzungsraster für Kommunen

<i>Umfeld</i>	<i>Themenfeld</i>	<i>Ziel</i>	<i>Meilensteine</i>
Arbeitsort	Breitband	Gewerbegebiete: Glasfaser; Wohngebiete: mind. 100 Mbit/s.	Ermittlung des Status quo und des Bedarfs der Unternehmen; Kontaktaufnahme mit Breitbandbeauftragten der Staatsregierung; Interkommunale Koordinierung von Breitbandbedarf und -infrastruktur; Teilnahme am Förderprogramm der Staatsregierung
Wohnort	Kinderbetreuung	Gute Erreichbarkeit (max. 10 Min.) und hohe Qualität (Note 2,0) von Kitas	Ermittlung des Status quo; Optimierung der Kitaverteilung, bspw. durch Eröffnung zusätzlicher Kitas; Erhöhung der Qualität und Flexibilität von Kitas (bspw. kleine Betreuungsschlüssel, adäquates Essen und flexible Öffnungszeiten); Ermittlung der Zufriedenheit über Befragungen
Kommunale Governance	Verwaltungshandeln	Wirtschaftsfreundlichkeit	Befragung der lokalen Unternehmen; bei unterdurchschnittlichen Ergebnissen Workshop mit Unternehmen zur Ermittlung konkreten Verbesserungspotenzials; Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Vorschläge

6 Sollprofile und Bewertungsraster

Maßstäbe für die Einordnung von Standortqualitäten und die Definition neuer Ziele

Im Folgenden werden zehn Sollprofile für die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 vorgestellt. Sie können dafür genutzt werden, erstens die Ist-Situation abzubilden und zweitens für die einzelne Kommune oder einen Kommunalverbund Zielgrößen für eine wirtschaftsfreundliche Agenda 2020 festzulegen.

Tabelle 2

Verfügbare Sollprofile und Bewertungsraster

<i>Arbeitsort-Attraktivität</i>	<i>Wohnort-Attraktivität</i>	<i>Kommunale Governance</i>
Breitbandversorgung	Bildung	Verwaltungshandeln
Verkehrsinfrastruktur	Betreuung	Privatwirtschaftliche Betätigung
Flächenmanagement	Gesundheit	
Ver- und Entsorgung	Wohnen	

Die einzelnen Skalen innerhalb der Profile zeigen die Extreme auf, ab denen die Erreichbarkeit bzw. Güte einer Leistung oder eines Leistungsfelds besonders gut oder besonders verbesserungswürdig ist. Die gestrichelten Randbereiche zeigen, dass natürlich auch Werte außerhalb der Intervallgrenzen existieren und im positiven Sinn als Zielmarken für 2020 angestrebt werden können.

Die Bewertung der Güte erfolgt in Noten bzw. Zustimmungsqoten, je nachdem welche Befragungsmethodik zugrunde liegt (siehe Kapitel 5.2). Zu einzelnen wenigen Feldern stehen aktuell keine Benchmarkergebnisse zur Verfügung. Hier wird als Intervall vorläufig der Wertebereich 2 (gute Ausprägung) bis 4 (ungenügende Ausprägung) festgelegt. In den entsprechenden Sollprofilen wird darauf hingewiesen, dass in diesen Feldern noch konkrete Ausprägungen als Benchmarks erhoben werden müssen.

Während Erreichbarkeiten zwischen Stadt und Land differenziert werden, erfolgt keine Differenzierung bei der Ausstattungsgüte. Die bayernweit erhobenen Ergebnisse dienen als guter Maßstab für eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020, um ihre eigenen Qualitäten daran zu messen und weiter zu entwickeln – unabhängig davon, ob sie städtisch oder ländlich geprägt ist. Gerade für ländliche Kommunen ist es wichtig, sich in einzelnen Feldern wie der Kinderbetreuung mit überdurchschnittlichen Leistungen zu profilieren und damit Argumente für eine hohe Wohnort-Attraktivität zu liefern.

6.1 Arbeitsort-Attraktivität

Im Rahmen der Arbeitsort-Attraktivität werden mit Blick auf Abbildung 2 auf Seite 30 und den Zehn-Punkte-Plan in Kapitel 4 Sollprofile zu folgenden Aspekten entwickelt:

- Breitbandversorgung,
- Verkehrsinfrastruktur,
- Flächenmanagement,
- Ver- und Entsorgung.

6.1.1 Sollprofil „Breitbandversorgung“

Die Breitbandinfrastruktur ist ein bedeutender Wachstumstreiber für die bayerische Wirtschaft. Das Internet spielt schon heute bei 18 Prozent der deutschen Unternehmen eine zentrale und bei weiteren 32 Prozent zumindest eine wichtige Rolle.² Eine Studie der vbw zur Digitalisierung als Wachstumsfaktor kommt zu dem Ergebnis, dass in Bayern 0,4 Prozentpunkte des Wachstums der Wertschöpfung direkt mit der Digitalisierung zusammenhängen.³

Eine Studie der vbw zum Breitbandausbau in Bayern zeigt, dass Bayern bei den hochbreitbandigen Anschlüssen von 50 MBit/s oder mehr jedoch international deutlich hinter Ländern wie Japan, Korea oder den europäischen Nachbarländern im Norden zurückbleibt.⁴ Im Jahr 2012 hatten 43,7 Prozent der bayerischen Haushalte Zugang zu Anschlüssen mit 50 MBit/s oder mehr.⁵ Im ländlichen Raum betrug dieser Anteil jedoch nur 10,0 Prozent. Schon heute kann ein Viertel der bayerischen Unternehmen wichtige Anwendungen aufgrund mangelnder Bandbreite nicht oder nur eingeschränkt nutzen.

Nach Schätzungen wird das übertragene Datenvolumen in den nächsten fünf Jahren in Deutschland um jährlich 20 Prozent ansteigen.⁶ Eine weitere Prognose erwartet für das Jahr 2020, dass der Bedarf vieler Anwendungen die heutigen Bandbreiten deutlich übertreffen wird.⁷

80 Prozent der bayerischen Unternehmen wünschen sich deshalb die Fortführung der Breitbandinitiative des Freistaats.⁸ In einer Unternehmensbefragung von Anfang 2014

² Vgl. IW Consult (2012): Wirtschaft Digitalisiert – Wie viel Internet steckt in den Geschäftsmodellen deutscher Unternehmen?; vgl. IW Consult (2013): Wirtschaft Digitalisiert – Welche Rolle spielt das Internet für die deutsche Industrie und Dienstleister?

³ Vgl. vbw (2013): Digitalisierung als Rahmenbedingung für Wachstum.

⁴ Vgl. vbw (2013): Digitale Anforderungen der Unternehmen in Bayern.

⁵ Vgl. TÜV Rheinland (2013): Breitbandversorgung nach Gemeinden und Bandbreiten.

⁶ Vgl. VNI Forecast Widget. <http://www.ciscovni.com/forecast-widget/advanced.html>, Abruf: 23.04.2014.

⁷ Vgl. Stopka / Pessier / Flöbel (2013): Breitbandstudie Sachsen 2030 – Zukünftige Dienste, Adaptionsprozesse und Bandbreitenbedarf.

⁸ Vgl. vbw (2014): Standort Bayern: Unternehmerperspektiven 2014.

war dies der wichtigste von 15 Punkten zu den Themen Innovationsumfeld und Infrastruktur. Die Unternehmen messen dementsprechend dem Thema Datenautobahn ein sehr hohes Gewicht bei. Eine flächendeckend zur Verfügung stehende Bandbreite von mindestens 100 MBit/s ist deshalb für eine wirtschaftsfreundliche Kommune im Jahr 2020 die Basisausstattung, um den Bedarf von Bürgern und Unternehmen nach schnellem Internet zu befriedigen.

Der Freistaat hat mittlerweile reagiert und das bestehende Förderverfahren deutlich vereinfacht und finanziell besser ausgestattet. Schon vor dem endgültigen Inkrafttreten des Verfahrens zeigt sich eine Erfolgsgeschichte: Zum Stand 10. Juli 2014 sind 692 Kommunen im Förderverfahren. Allein seit Anfang 2014 sind 267 Kommunen dazugekommen. Auch die Anzahl der Breitbandanschlüsse konnte bereits signifikant gesteigert werden. Mitte 2013 lag der Anteil der angeschlossenen Haushalte mit 51,9 Prozent um fast zehn Prozentpunkte höher als Ende 2012.

Ländliche Räume können sich mithilfe des Förderverfahrens Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Ihre Attraktivität wird deutlich erhöht, wenn Unternehmen und Bürger auf besonders leistungsfähige Breitbandlösungen zurückgreifen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein leistungsfähiges Breitbandnetz nicht nur durch die Merkmale „schnell“ und „flächendeckend“ definiert wird, sondern vor allem synchron (Upload nahezu gleich Downloadgeschwindigkeit) und stabil sein sowie Echtzeitzugriffe ermöglichen muss.

6.1.1.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 überprüft in Zusammenarbeit mit den Unternehmen den Status quo ihrer Breitbandausstattung und formuliert darauf aufbauend konkrete Ziele dazu, wo der Ausbau in welcher Qualität und wie bis zum Jahr 2020 durchgeführt werden soll. Ein Planungsbüro kann die Kommune darin unterstützen, die komplexen Sachverhalte aufzuarbeiten und konkrete Meilensteine zur Umsetzung zu definieren.

Befragungsergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit mit dem jetzigen Breitbandausbau zu wünschen übrig lässt. Die Unternehmen vergeben für Gewerbegebiete auf einer Schulnotenskala im Durchschnitt lediglich eine 2,9.⁹ Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 nimmt deshalb ihren Gestaltungsspielraum wahr. Sie ertüchtigt, erneuert und ergänzt die existierende Infrastruktur, um Bürgern und Unternehmen eine attraktive und zukunftssichere Ausstattung bereitstellen zu können.

⁹ Ebenda.

Da ein reiner Glasfaserausbau in Bayern zwischen zwölf und 15 Milliarden Euro kosten würde, ist eine Beteiligung von privaten Investoren am Netzausbau unerlässlich. Die Gemeinden sollten die Beteiligung planungsrechtlich zuverlässig ermöglichen. Die bayerische Regierung hat vor diesem Hintergrund ein zweites Breitbandförderprogramm gestartet, in dem Fördermittel von 1,5 Milliarden Euro bis zum Jahr 2018 bereitgestellt werden.¹⁰ Potenzielle Mittelempfänger sind Kommunen, in denen der Ausbau der Netzinfrastruktur nicht vollständig über den Markt dargestellt werden kann. Die Gemeinden entscheiden selbst, in welcher Form der Breitbandausbau durchgeführt wird. Einzelne Kommunen können maximal eine Million Euro erhalten. Die Fördersätze sollen auf bis zu 80 Prozent angehoben werden, in besonderen Einzelfällen ist sogar ein Fördersatz von bis zu 90 Prozent möglich. Kommunen erhalten daneben ein „Startgeld Netz“ in Höhe von 5.000 Euro für den administrativen Aufwand bei der Beteiligung am Förderverfahren. Die 51 Ämter für Digitalisierung, Breitband und Vermessung mit ihren 22 Außenstellen dienen als Ansprechpartner für die Kommunen vor Ort. Damit steht bayernweit pro Landkreis ein Breitbandmanager zur Verfügung, der die Kommunen im gesamten Förderverfahren begleitet und sich eng mit der Bewilligungsstelle bei der Regierung abstimmt.

6.1.1.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Ertüchtigung der Breitbandnetze eröffnet vielfältige Möglichkeiten für interkommunale Zusammenarbeit. Synergien können realisiert werden, indem gemeindeübergreifend die sinnvollste Netzstruktur und -ausstattung gewählt wird. Deshalb fördert die bayerische Staatsregierung eine solche Zusammenarbeit mit bis zu 50.000 Euro pro Kommune.

Verschiedene Landkreise haben Erfolg bei der Ertüchtigung und Ergänzung ihres Breitbandnetzes, weil sie koordinierend tätig sind. Mithilfe der Benennung von Breitbandverantwortlichen und der Einrichtung zentraler Koordinierungsstellen konnte beispielsweise in den Landkreisen Passau, Cham und Miltenberg sichergestellt werden, dass auch peripher gelegene Siedlungsgebiete mit Breitband erschlossen werden. Die gemeinsame Koordinierung ermöglichte einen frühzeitigen Ausbaubeginn.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 sondiert dementsprechend grenzübergreifend Synergien auf Basis interkommunaler Zusammenarbeit und prüft das Potenzial eines geografisch sinnvoll gelegenen Kommunalverbunds, um die Breitbandinfrastruktur flächenmäßig bestmöglich zu ertüchtigen.

¹⁰ Pressemitteilung der Bayerischen Staatsregierung vom 13.1.2014, <http://www.bayern.de/Presse-204.10487409/index.htm>, Stand: 6.6.2014.

6.1.1.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Um dem Bedarf von Unternehmen und Bürgern gerecht zu werden, ist in Wohngebieten eine Geschwindigkeit von 100 Mbit/s bis zum Jahr 2020 unerlässlich. In Gewerbegebieten liegen die Anforderungen wegen der hohen Unternehmenskonzentration höher. Hier ist Glaserfaser (9.600 Mbit/s) die angemessene Technologie.

Wichtig ist auch, auf weitere Merkmale der Breitbandinfrastruktur zu achten. Insbesondere Unternehmen sind auf nahezu synchrone Uploadraten und ein stabiles Netz mit kurzen Reaktionszeiten (Echtzeitfähigkeit) angewiesen. Über Befragungen (beispielsweise durch die Wirtschaftsförderung) können der diesbezügliche Zufriedenheitsgrad der Unternehmen und der zukünftige Bedarf ermittelt werden. So können Schwankungen in der Geschwindigkeit, Stabilität und Reaktionszeiten getestet werden und das Netz bei Bedarf kontinuierlich optimiert werden.

In Gewerbegebieten liegt die derzeitige durchschnittliche Zufriedenheit von bayerischen Unternehmen bei 2,9. Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 hat zum Ziel, mindestens eine „gute“ Bewertung mit einer Note von 2,4 zu erreichen. Lokale Befragungswerte, die schlechter als 3,4 ausfallen, sollten sehr kritisch bewertet werden. Bayernweite Zufriedenheitswerte in Wohngebieten als Benchmark liegen nicht vor, hier muss sich zunächst allein nach den lokalen Bedürfnissen orientiert werden.

Das Bewertungsprofil stellt zur Bestandsaufnahme und zur Definition des Ausbauziels Bandbreitenwerte zur Verfügung. Das Ausbauziel der einzelnen Kommune sollte in engem Austausch mit den Unternehmen vor Ort festgelegt werden.

Abbildung 3

Bewertungsprofil für das Themenfeld Breitband



Quelle: IW Consult

6.1.2 Sollprofil „Verkehrsinfrastruktur“

Die Verkehrsinfrastruktur ist eine der größten Stärken Bayerns. Ihre Qualität und die damit ermöglichten Erreichbarkeiten sind entscheidend für erfolgreiche wirtschaftliche Aktivitäten. Die Gemeinden haben hier großen Gestaltungsspielraum und eine hohe Verantwortung gegenüber den lokalen Unternehmen, denn etwa zwei Drittel aller Straßenkilometer verlaufen über Gemeindestraßen.

Auch der ÖPNV stellt insbesondere für Kommunen mit vielen Pendlern und ländlich gelegene Kommunen eine Herausforderung dar. Eine wirtschaftsfreundliche Kommune organisiert den ÖPNV nach den Bedürfnissen der Bürger und Unternehmen vor dem Hintergrund, dass eine gute Anbindung in der heutigen mobilen Zeit maßgeblich über die Attraktivität der Kommune entscheidet. Die vergleichsweise finanzstarken Kommunen Bayerns können innerhalb ihres Verantwortungsbereichs ihre Standortattraktivität im innerdeutschen Wettbewerb durch zukunftsorientierte Investitionen und Regelungen gezielt ausbauen.

Denn deutsche Kommunen verzeichnen einen nennenswerten Rückstand bei den Investitionen in ihren Straßen- und Verkehrsinfrastruktursystemen. Der Nachholbedarf ohne Erweiterung und Verbesserung beträgt in Summe 40,8 Milliarden Euro. Dazu besteht derzeit eine jährliche Unterfinanzierung der Straßeninfrastruktur in Höhe von 2,5 Milliarden Euro für den laufenden Erhalt und Betrieb.¹¹ Die Hälfte davon entfällt auf Kreis- und Gemeindestraßen, die in direkter Verantwortung der Kommunen liegen – weitere 4,1 Milliarden Euro sind für notwendige Erweiterungen und einmalige Verbesserungen zu veranschlagen. Es ist davon auszugehen, dass die finanziellen Investitionsbedürfnisse für den Erhalt und Betrieb der Verkehrsinfrastruktur in Bayern in Zukunft steigen werden, da verkehrsmittelübergreifend sowohl bei der Anzahl der Personenfahrten (+8,5 Prozent) als auch bei der Anzahl der zurückgelegten Kilometer (+22,5 Prozent) mit überdurchschnittlichem Wachstum im Vergleich zu Deutschland zu rechnen ist.¹²

Auch der öffentliche Straßenpersonennahverkehr (ÖSPV) wird weiter an Bedeutung gewinnen – das Verkehrsaufkommen in Bayern soll bis zum Jahr 2025 um weitere 13,5 Prozent ansteigen.¹³ Derzeit liegt hier die Unterfinanzierung im laufenden Erhalt und Betrieb deutschlandweit bei rund einer Milliarde Euro. Hinzukommen drei Milliarden Euro Nachholbedarf und 600 bis 800 Millionen Euro für einmalige Verbesserungen und notwendige Erweiterungen.¹⁴

¹¹ Vgl. Konzeptdokument der Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“ vom 30.9.2013.

¹² Vgl. Intraplan Consult (2010): Finanzierungsbedarf des ÖPNV bis 2025. Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“ vom 30.9.2013. Eine aktualisierte Verkehrsprognose für Bayern bis 2030 ist noch für 2014 angekündigt.

¹³ Ebenda.

¹⁴ Vgl. Konzeptdokument der Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“ vom 30.9.2013.

6.1.2.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Gemeinden sind nach Artikel 3 des Bayerischen Straßen- und Wegegesetzes für die Gemeindestraßen und sonstige öffentliche Straßen im Sinne des Artikels 53 zuständig. Träger der Straßenbaulast der Gemeindestraßen sind die Gemeinden und kreisfreien Städte. Diese sind sowohl für den Bau als auch für den Unterhalt der Straßen zuständig.¹⁵ Geregelt sind die Rechtsverhältnisse im Bayerischen Straßen- und Wegegesetz (BayStrWG).

Die Möglichkeiten der Kommunen, in der Verkehrsinfrastruktur spezifischen Anforderungen von Unternehmen Rechnung zu tragen, gehen über das reine Investitionsgeschehen und den laufenden Straßenunterhalt hinaus. Neben der Anbindung an das überörtliche Netz und der Quartierserschließung stellen auch die Flächenverfügbarkeit für Logistikzentren als Schaltstellen effizienten Verkehrs, überlastete lokale Straßen oder Bürgerwünsche nach Tempo-30-Zonen Kommunen vor Herausforderungen, Wettbewerbsnachteile für Unternehmen zu vermeiden oder auszuräumen.

Im ÖPNV wurde die Aufgabenträgerschaft für Busse und Stadtbahnen ohne Schienenpersonennahverkehr (SPNV) den Landkreisen und kreisfreien Städten durch die Landesgesetzgeber gemäß Artikel 8 BayÖPNVG übertragen.¹⁶ Die Gemeinden sind danach aufgerufen, sich zur Erfüllung der Aufgaben insbesondere privater Planungsbüros und Verkehrsunternehmen zu bedienen.

6.1.2.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Möglichkeiten einzelner Gemeinden, überörtliche Verkehrsgegebenheiten zu beeinflussen, sind beschränkt. Umso wichtiger ist es, den vorhandenen Spielraum zu nutzen. Zunächst kommt es hier darauf an, innerhalb der kommunalen Familie die Weichen zukunftsgerecht zu stellen. Hier kommt Landratsämtern, die auch für Kreisstraßen zuständig sind, und regionalen Planungsverbänden, die größere Zusammenhänge planerisch in den Blick nehmen können, eine entscheidende Rolle zu. Insbesondere die regionalen Planungsverbände müssen mit ihrer Arbeit die Verbindung lokaler Netze mit überregionalen Netzen und die Verfügbarkeit von Standorten für Logistikzentren als Schaltstellen moderner Verkehrsinfrastrukturen vorantreiben.

Für den Öffentlichen Personennahverkehr stellen kommunale Verbünde ein geeignetes Mittel dar, um der steigenden Mobilität und den vermehrten Pendlerströmen gerecht zu werden. Kommunen handeln zielführend, wenn sie ÖPNV-Verbindungen gemeinsam

¹⁵ Vgl. Bayerisches Straßen- und Wegegesetz (BayStrWG) Art. 47, Abs. 1.

¹⁶ Vgl. Weiß (2003): Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV), in: G. Knieps und G. Brunekreeft (Hrsg.): Zwischen Regulierung und Wettbewerb: Netzsektoren in Deutschland, 2. Auflage.

über Verwaltungsgrenzen hinweg an Pendlerbeziehungen und damit an Standortbedürfnissen regional ansässiger Unternehmen ausrichten.

6.1.2.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Die verkehrliche Attraktivität eines Standorts steht in enger Verbindung mit der Erreichbarkeit überregionaler Verkehrsträger, seiner Vernetzung bei ÖPNV und Schienenverkehr und der Qualität der lokalen Straßen- und Schieneninfrastruktur. Das folgende Bewertungsprofil stellt dafür empirisch gestützte Maßstäbe zur Verfügung.

Über regelmäßige Befragungen können Kommunen die Anforderungen und Zufriedenheit der Unternehmen und Bürger an die Schienen- und Straßeninfrastruktur erheben, um Verbesserungspotenzial identifizieren und priorisieren zu können. Bayernweite Befragungen zeigen, dass deutliches Verbesserungspotenzial gesehen wird. Mindestens eine 2,3 bei der Güte der Straßeninfrastruktur bzw. 2,9 bei der Schieneninfrastruktur zeichnet eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 aus.

Abbildung 4

Bewertungsprofil für das Themenfeld Verkehrsinfrastruktur



Quelle: IW Consult

6.1.3 Sollprofil „Flächenmanagement“

Für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen ist es entscheidend, dass sie als attraktiver Wirtschafts- und Wohnstandort wahrgenommen werden. Verfügbare Flächen für die gewerbliche oder industrielle Nutzung sind ein wichtiges Kriterium für die Wirtschaftlichkeit der Kommunen. Durch Ansiedlungen neuer oder die Expansionen bestehender Unternehmen entstehen Arbeitsplätze, die wiederum den Wohlstand und die Lebensqualität erhöhen. Kommunale Kernaufgabe ist, diese Anforderungen aus wirtschaftlicher Perspektive mit einer nachhaltigen und effizienten Bodennutzung zu vereinbaren.

Kommunen in ländlichen Räumen können oftmals noch bestehende Flächenreserven sowie enge Verbundenheit zwischen Lokalpolitik, lokalen Unternehmen und Bürgern als Vorteile ausspielen. Konfliktpotenziale, die mit der Emissionsbelastung von Gewerbebetrieben einhergehen, sind deutlich geringer als in Verdichtungsräumen. Eine Entwicklung zu bevorzugten Standorten insbesondere für die Industrie ist hier möglich – vor allem vor dem Hintergrund der Etablierung von wissensintensiven Netzwerken zwischen Industrieunternehmen, Wissenschaft und Verwaltung, um externe Innovationsimpulse zu generieren. Hierfür ist auch eine aktive und effiziente Wirtschaftsförderung notwendig, die den Bedarf der Unternehmen zielgerichtet bedient und sich – auch durch Neuansiedlungen – proaktiv um die Stärkung der regionalen Wertschöpfungsstruktur kümmert.

6.1.3.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Der § 1 BauGB (Baugesetzbuch) verpflichtet die Kommunen als die örtlichen Akteure der räumlichen Planung, die Bauleitpläne an den Prinzipien der Nachhaltigkeit und sozial gerechter Bodennutzung auszurichten. Dabei soll mit Grund und Boden nach § 1a Abs. 2 BauGB und § 2 Abs. 2 Nr. 8 ROG (Raumordnungsgesetz) sparsam und schonend umgegangen werden.

Kommunen, die zur wirtschaftlichen Entfaltung der lokalen Unternehmen beitragen, garantieren Gewerbeflächen, die eine gute Anbindung an Autobahn, Schiene oder Wasserverkehrsstraßen bieten und bei denen auch der Flächenbedarf für Umschlag oder Lagergeschäft berücksichtigt wird.

Die Qualität der Angebote lässt sich über eine Vielzahl neuerer Ansätze für kommunales Flächenmanagement erreichen, darunter¹⁷

- hybride Steuerungsformen, also solche, die hoheitliche und marktorientierte Instrumente sowie konsensorientierte Planungsverfahren verknüpfen,

¹⁷ Vgl. Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL). Handwörterbuch der Raumordnung. (Onlineversion) <http://www.arl-net.de/content/handwoerterbuch-der-raumordnung>, Zugriff: 12.6.2014.

- leistungsfähige Managementstrukturen mit einem verbesserten Informationswesen und der Organisation von Kooperation,
- die systematische Verknüpfung von Planung und Umsetzung,
- öffentlich-private Partnerschaften und eine breite Einbeziehung privater Investoren, Eigentümer und Nutzer,
- verstärkte und frühzeitige Mitwirkung der Bürger,
- Bodenvorratspolitik und privatrechtliche Bodenordnung sowie
- interkommunale Kooperation mit frühzeitiger Abstimmung und Interessenausgleich.

6.1.3.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Interkommunale Zusammenarbeit überwindet administrative Grenzen, die die wirtschaftliche Entwicklung einer Region und ihrer Unternehmen behindern. Gemeinsam können nachhaltige Flächenkonzepte gezielt auf die Anforderungen der Unternehmen abgestimmt werden. Dabei sollten der Bedarf und zukünftige Trends regelmäßig in enger Abstimmung mit der Wirtschaft erhoben und benötigte Flächen rechtssicher in den entsprechenden Regional-, Flächennutzungs- und Bauleitplänen verankert werden.

Den beteiligten Kommunen bietet ein regional abgestimmtes Flächenmanagement wichtige Vorteile:

- Kompensation von Flächendefiziten,
- Vermeidung von Überangeboten,
- Vermarktungsvorteile,
- bessere Verhandlungsposition gegenüber Investoren und übergeordneten Planungsebenen,
- Minderung von Erschließungskosten,
- Minderung der Neuinanspruchnahme von Flächen sowie
- bessere Auslastung der bestehenden technischen und sozialen Infrastruktur.

Praxisbeispiel

Neun Gemeinden der „Interkommunalen Allianz Oberes Werntal“ in Unterfranken haben in weitgehender Eigenleistung die vorhandenen Innenentwicklungspotenziale erfasst und die Aktivierung von Baulücken und Leerständen mit einer schriftlichen Eigentümeransprache erfolgreich erprobt.

Die Ermittlung der Innenentwicklungspotenziale erfolgte mit einer Datenbank, die im Jahr 2009 allen bayerischen Kommunen zur Verfügung gestellt wurde.

Die Gegenüberstellung des aktuellen Baulandbedarfs mit den vorhandenen Innenentwicklungspotenzialen ergab, dass bei einer Aktivierung von nur zehn Prozent des vorhandenen Potenzials keine weitere Außenentwicklung notwendig wäre.

6.1.3.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Beim Flächenmanagement verfügen die Kommunen im Rahmen der Bauleitplanung über großen Spielraum zur Gestaltung der zukünftigen Entwicklung. Dabei ist es in ihrem ureigenen Interesse, einen Ausgleich zwischen den Anforderungen der Bürger und der Wirtschaft zu finden, um gleichzeitig wirtschaftliche Attraktivität, eine ausreichende Versorgung mit Arbeitsplätzen und eine hohe Lebensqualität zu sichern.

Dabei gilt es, die Rahmenbedingungen (beispielsweise günstige und infrastrukturell gut angebundene Flächen) für die wirtschaftliche Entwicklung so zu gestalten, dass wirtschaftliche Bedürfnisse und Attraktivität des natürlichen Umfelds im Einklang bleiben. Um einer stärkeren Versiegelung Einhalt zu gebieten, die Infrastruktur besser auszulasten und damit die naturnahen Flächen zu schonen, kommt etwa die Konversion von Altflächen und die innerstädtische Nachverdichtung in Frage. Der richtige Ansatz, diese unterschiedlichen Ziele zu vereinbaren, sind nachhaltige interkommunale Flächenmanagement-Konzepte.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 hat ein interkommunales Konzept zum Flächenmanagement bereits in der Planung oder schon umgesetzt und setzt auf nachhaltiges Flächenmanagement. Ziel ist es, das Angebot und die Qualität von Gewerbeflächen von den Unternehmen in regelmäßigen Befragungen oder Workshops bewerten zu lassen. Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 erreicht dabei mindestens die Note 2,0. Gleiches gilt für die Bewertung von Wohnbauland durch die Bürger. In beiden Fällen liegen wegen der Kleinräumlichkeit bisher keine erhobenen Benchmarkdaten vor (s. Abschnitt 5.3).

Abbildung 5

Bewertungsprofil für das Themenfeld Flächenmanagement



Quelle: IW Consult

6.1.4 Sollprofil „Ver- und Entsorgung“

Unternehmen benötigen eine Ver- und Entsorgungsinfrastruktur, die effizient, kostengünstig und reibungslos funktioniert. Kommunale Ver- und Entsorgungsinfrastrukturen, ihre Leistungsfähigkeit und ihr Preis-Leistungs-Verhältnis sind als Standortfaktoren interessante und dann, wenn vorhandene Systeme an Grenzen stoßen, auch entscheidende Faktoren.

Die Strukturen der Trinkwasserversorgung in Bayern sind außerordentlich kleinteilig – es gibt mehr Versorgungsunternehmen als Kommunen. Den Unternehmen darf aus dieser unübersichtlichen Struktur kein Standortnachteil entstehen.

Etwa 37 Prozent der Abwasserkanäle in Bayern sind über 30 Jahre alt. Gut 35.000 Kilometer sind vor dem Jahr 1981 erbaut worden, gut 8.000 Kilometer sogar vor 1961. Bei knapp 12.000 Kilometern Abwasserkanal ist das Baujahr unbekannt. Der Handlungsbedarf bewegt sich hier im deutschen Durchschnitt.¹⁸ Insgesamt kommt also auf Bayerns Kommunen in den nächsten Jahren ein erheblicher Investitionsbedarf zu, um die Qualität der Abwasserentsorgung beizubehalten. Die Kosten hierzu werden auf vier bis sechs Milliarden Euro geschätzt.¹⁹

In der Wertstoff- bzw. Abfallentsorgung stellt sich die Herausforderung, die Strukturen laufend auf dem Stand von Umweltvorgaben und Technik zu halten, dabei die Wirtschaftlichkeit sicherzustellen und sich ändernden Anforderungen der ansässigen Unternehmen begegnen zu können.

In Bayern sind die Strukturen vergleichsweise stark durch mittelständische private Unternehmen geprägt. Die Zusammenarbeit der Kommunen mit den privaten Anbietern funktioniert gut und spricht dafür, diesen Weg weiter auszubauen.

Kommunen, die sich als Standort entwickeln wollen, müssen nachhaltig sicherstellen, dass die vorhandenen Systeme dem mit Wachstum oder Neuansiedlung von Unternehmen verbundenen zusätzlichen Wasser-, Abwasser- und Wertstoff- bzw. Abfallaufkommen gerecht werden. In Räumen Bayerns, in denen Einwohner eher ab- als zuwandern, kommt auf die Kommunen die Herausforderung dazu, die Pro-Kopf-Kosten und die Wartungsaufwendungen für die jeweiligen Systeme im Griff zu behalten. Hier müssen zügig neue Strategien (beispielsweise Kleinkläranlagen) erarbeitet und umgesetzt werden.

¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013): Öffentliche Wasserversorgung und öffentliche Abwasserentsorgung, Fachserie 19, Reihe 2.1.3.

¹⁹ Vgl. vbw (2013): Öffentliche Dienstleistungen aus privater Hand – Potenziale nutzen.

6.1.4.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Zuständigkeit für die Wasserversorgung sowie für die Abwasserbeseitigung liegt bei den Kommunen.²⁰ Prinzipiell kann die Aufgabe von Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen erfolgen:

- im Rahmen der allgemeinen Gemeindeverwaltung (Regiebetrieb),
- als Sondervermögen mit eigenständiger Buchführung (Eigenbetrieb),
- privatrechtlich durch ein Unternehmen in der Hand der Gemeinde (Eigengesellschaft) oder
- privatrechtlich durch die Übertragung auf ein privates Unternehmen, wobei die Gemeinde die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung behält.

Unabhängig davon, welcher dieser Wege gewählt wird, muss die Leistungsfähigkeit durch effiziente Führung und gegebenenfalls Vertragsgestaltung gesichert werden.

Auch die Abfallentsorgung wird auf kommunaler Ebene geregelt. Drei häufige Betriebsformen sind:

- kommunaler Eigenbetrieb,
- als Unternehmen im kommunalen Besitz oder
- als Zweckverband für ländliche Kommunen.

Darüber hinaus steht den Kommunen in Bayern eine besonders starke mittelständische Landschaft an privaten Recycling- und Entsorgungsunternehmen zur Verfügung. Um öffentliche Investitionsrisiken und Preise im Wettbewerb günstig zu halten oder zu minimieren, empfiehlt es sich, diese Kompetenz offensiv zu nutzen.

6.1.4.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Interkommunale Zusammenarbeit, insbesondere über Zweckverbände, spielt aus Wirtschaftlichkeitsgründen auf allen hier genannten Feldern traditionell eine große Rolle. Insbesondere ländliche Kommunen, die sich mit zurückgehenden Einwohnerzahlen konfrontiert sehen, sind zunehmend darauf angewiesen. Sie können über kleinere und flexiblere Infrastruktursysteme, an die auch Nachbarkommunen angeschlossen sind, zukunftsfähig bleiben. Kooperation ermöglicht es hier, die Kosten im Griff zu behalten.

²⁰ Vgl. Wasserhaushaltsgesetz (WHG), § 56, Satz 1.; Bayerisches Wassergesetz (BayWG), Art. 34, Abs. 1.

6.1.4.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Aller hier genannten Leistungen sind nutzerfinanziert. Insofern ist es möglich, die damit verbundenen Qualitäten und Investitionsbedürfnisse über den Preis zu fassen. Korrespondierend damit ist der Preis der jeweiligen Leistung ein angemessener erster Maßstab für das Ziel, das sich die Kommune für das Jahr 2020 setzen sollte.

Die IW Consult hat im Jahr 2009 in zwei groß angelegten Studien für jeweils 50 Städte in Deutschland die Abfall- und Abwasserkosten für einen eigens definierten Normhaushalt (um Vergleichbarkeit zu garantieren) recherchiert. Die Durchschnittswerte (mit einem Inflationsaufschlag) werden hier zugrunde gelegt für eine Kostenorientierung für die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020.

Die Kosten für die Abwasser- und Abfallentsorgung in einer wirtschaftsfreundlichen Kommune sollten unter dem bayerischen Durchschnitt liegen. Bayernweite Benchmarks mit „Standardfällen“, die Kosten vergleichbar machen, könnten Kommunen Hilfestellungen geben, um ihre eigenen Leistungen nach Effizienzgesichtspunkten zu bewerten.

Eine günstige, effiziente und nachhaltige Wasserversorgung sichert die Zukunftsfähigkeit des Standorts. Regelmäßige Bewertungen externer Experten zeigen Handlungspotenziale, insbesondere für zukünftige Konzepte in bevölkerungsschwachen ländlichen Räumen.

Abbildung 6

Bewertungsprofil für das Themenfeld Ver- und Entsorgung



Quelle: IW Consult

6.2 Wohnort-Attraktivität

Im Rahmen der Wohnort-Attraktivität wird mit Blick auf Abbildung 2 und den Zehn-Punkte-Plan in Kapitel 4 ein Sollprofil folgender Aspekte entwickelt:

- Bildung,
- Betreuung von Kindern und Senioren,
- Gesundheit,
- Wohnen.

6.2.1 Sollprofil „Bildung“

Das Thema Bildung spielt für Unternehmen wie für die Gesellschaft insgesamt eine Schlüsselrolle. Eine der großen Stärken der bayerischen Wirtschaft sind die aufgrund einer soliden schulischen und beruflichen Bildung gut ausgebildeten Arbeitskräfte. Bayern hat bei der Messung des Leistungsniveaus seiner Schüler im bundesweiten Vergleich stets Bestnoten erhalten. Die herausragenden Stärken Bayerns liegen bei der Förderung der beruflichen Bildung, der Inputeffizienz, der Schulqualität, dem erfolgreichen Vermeiden von Bildungsarmut, der Forschungsorientierung und der Ausgabenpriorisierung.

Die gute Bildungslandschaft trägt unmittelbar zur wirtschaftlichen Stärke Bayerns bei. Die Qualität des Bildungswesens, vom Kindergarten über Schule, Berufsschule, Studium bis hin zur Weiterbildung, ist maßgeblich für einen stabilen Arbeitsmarkt, der die Basis für Wohlstand, Wachstum und Fortschritt bildet. Dieser Zusammenhang wird auch durch empirische Untersuchungen belegt. Die Schulqualität eines Landes ist mit dessen Wachstumspotenzial verbunden. Das gilt bezogen auf einzelne Kommunen und Regionen auch für die lokalen und regionalen Bildungsangebote.²¹

Über die Bildungsqualität hinaus gestalten Kommunen in Zeiten des Fachkräftemangels auch über die Organisation von Bildungsangeboten die Standortattraktivität entscheidend mit. Dabei geht es insbesondere darum, durch Ganztagsangebote beide Elternteile einer Familie sowie Alleinerziehende in die Lage zu versetzen, beruflich möglichst umfassend tätig zu sein.²² Sowohl in Städten wie für ländliche Regionen wird dies immer wichtiger. Auf folgenden für die Bildung wichtigen Feldern sind, ihren Aufgaben entsprechend, Bayerns Kommunen besonders gefordert:

²¹ Vgl. Hanushek / Wößmann (2008): The Role of Cognitive Skills in Economic Development, in: Journal of Economic Literature, Vol. 46, No. 3, S. 607–668.

²² Vgl. Geis / Plünnecke (2013): Fachkräftesicherung durch Familienpolitik, IW-Positionen Nr. 60 und Vgl. Anger / Fischer / Geis / Lotz / Plünnecke / Schmidt (2012): Ganztagsbetreuung von Kindern von Alleinerziehenden. Auswirkungen auf das Wohlergehen der Kinder, die ökonomische Lage der Familie und die Gesamtwirtschaft, IW-Analysen Nr. 80.

- Beim Anteil der ganztags betreuten Kinder im Alter zwischen drei und sechs Jahren erreichte Bayern im Jahr 2013 einen Wert von 29,7 Prozent, während im Bundesdurchschnitt schon 40,0 Prozent aller Kinder dieser Altersgruppe ganztags betreut werden. Bei unter Dreijährigen lag Bayern im Jahr 2013 bei 8,7 Prozent – der Bundesdurchschnitt lag hier bei 16,0 Prozent.²³
- Auch der Anteil des hochqualifizierten Personals am Gesamtpersonal in Kindertageseinrichtungen war 2013 geringer als im Bundesdurchschnitt (Bayern: 5,4 Prozent; Bundesdurchschnitt: 6,3 Prozent).²⁴ Darüber hinaus hatte Bayern im Jahr 2012 mit 8,3 Prozent eine der niedrigsten Quoten von Ganztagschülern im Grundschulbereich (Bundesdurchschnitt: 28,6 Prozent).²⁵

Über diese grundsätzlichen Anforderungen hinaus ist das Spannungsfeld zu berücksichtigen, welches sich aus sinkenden Schülerzahlen in Verbindung mit dem Anspruch auf gute Schulerreichbarkeit ergibt. Dies trifft auf Kommunen, abhängig von regional-spezifischen demografischen Veränderungen, in deutlich unterschiedlichem Maß zu.

6.2.1.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Kommunen sind Träger allgemeinbildender Schulen und hier verantwortlich für Schulbau und Schulausstattung. Sie verfügen über entscheidende Hebel zum flächendeckenden Ausbau von Ganztagsangeboten, vorzugsweise durch rhythmisierte Ganztagschulen.

Um Ganztagsangebote qualifiziert auszufüllen, werden Schulen regelmäßig mit im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit aktiven Vereinen vor Ort zusammenarbeiten müssen. Auch hier können Kommunen entscheidend dazu beitragen, dass die dafür notwendigen Netzwerke hergestellt werden und tragen.

Die Unterstützung von Einrichtungen in freier Trägerschaft ermöglicht insbesondere ländlichen Kommunen, ein wohnortnah erreichbares Schulangebot anzubieten. Darüber hinaus besteht eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Kommunen zur besseren Entfaltung aller Talente beitragen können.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013): Kinder in Tageseinrichtungen und öffentliche geförderte Kinderpflege, Wiesbaden.

²⁴ Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (2013): Berufsbildungsabschlüsse des pädagogisch tätigen Personals in Kindertageseinrichtungen, Sonderauswertung.

²⁵ Vgl. Kultusministerkonferenz (2014): Allgemein bildende Schulen in Ganztagsform in den Ländern in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.

Beispiel: Talententwicklung in Erlangen

In der Stadt Erlangen wurde in den letzten Jahren

- eine Werkakademie der Personalvermittlung eingeführt, in der jeder neue SGB-II-Antragsteller sofort und sehr intensiv in den ersten sechs Wochen betreut wird, um zeitnah die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu erlangen,*
 - vom städtischen Wirtschaftsreferat der Verein JAZ (Jugend, Arbeit, Zukunft) initiiert, der eine Übergangsbegleitung von Schülern aller neun Jahrgangsklassen der Erlanger Mittelschule durchführt,*
 - eine AzubiAkademie gegründet (ein Kooperationsprojekt mit dem Bund der Selbstständigen), die kostenfreie Seminare anbietet, in denen sich Auszubildende neben dem regulären Berufsschulunterricht zusätzliche Qualifikationen aneignen können,*
 - Bildungspaten engagiert, die Jugendliche bei der Berufsorientierung und bei der Bewerbung sowie bei der Praktikums- und Ausbildungsplatzsuche unterstützen oder schulische Nachhilfe geben,*
 - eine Deutsch-Offensive gestartet, die Träger von Sprachkursen über die Stadtteile hinweg vernetzt. Ziel ist es, geeignete Maßnahmen zur Sicherung eines flächendeckenden Angebots zu entwickeln und Deutschkurs-Konzepte zu erstellen, die den verschiedenen Altersgruppen und den jeweiligen Lebensumständen gerecht werden,*
 - als familienergänzende Maßnahme ein Lernstubenkonzept des Stadtjugendamts umgesetzt. Die Kindertagesstätten fördern Schüler von der ersten bis zur zehnten Klasse, die aus sozial und oft auch materiell benachteiligten Familien stammen.*
-

6.2.1.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Vor dem Hintergrund sinkender Schülerzahlen ist es insbesondere für ländliche Räume entscheidend, trotzdem gute Erreichbarkeiten gewährleisten zu können. Interkommunale Zusammenarbeit ermöglicht dabei, Auslastung und Betriebskosten zu optimieren. Schulen an Kreisgrenzen mit überregionalem Einzugsgebiet können so erhalten bzw. realisiert werden.

Auch internationale Schulen tragen bei Bedarf entscheidend zur Fachkräftesicherung bei – beispielsweise, wenn in der Region viele Unternehmen mit ausländischen Fachkräften ansässig sind.

Die Fachkräftesicherung insbesondere ländlicher Regionen kann verbessert werden, indem in interkommunaler Zusammenarbeit Satelliten von Fachhochschulen und anderen anwendungsorientierten Bildungseinrichtungen eröffnet werden. Wenn diese Satelliten den Anforderungen der Unternehmen vor Ort entsprechen, ist sowohl der Kommune als auch den lokalen Unternehmen geholfen. Kommunen haben damit ein wirksames Mittel gegen Abwanderung und Unternehmen können gut ausgebildete Fachkräfte einstellen, die eine regionale Identifizierung mitbringen. Der Technologie

Campus in Cham stellt ein Beispiel für eine solche interkommunale Zusammenarbeit dar – in diesem Fall mit der Technischen Hochschule Deggendorf.

6.2.1.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden Rückgänge von Schülern und Auszubildenden muss besonderer Wert auf die Bildungsinfrastruktur gelegt werden. Ein entscheidender Faktor für die Fachkräftesicherung ist die bestmögliche individuelle und differenzierte Förderung aller Talente. Dafür ist erstens eine akzeptable Erreichbarkeit und zweitens eine gute Qualität von Bildungseinrichtungen notwendig.

Nur wenn in ausreichendem Maße Auszubildende und Fachkräfte als Absolventen qualitativ hochwertiger Einrichtungen zur Verfügung stehen, können Unternehmen, insbesondere im ländlichen Raum, wettbewerbsfähig sein und bleiben. Kurze Erreichbarkeiten sichern in Zeiten eines zunehmenden Anteils berufstätiger Frauen und einem demzufolge verstärkten Wunsch nach Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf die lokale Attraktivität gerade im ländlichen Raum.

Kommunen können sich profilieren und bei Unternehmen signifikant an Attraktivität gewinnen, indem sie kurze Schulwege und eine gute Qualität in Aus- und Weiterbildung garantieren. Die kommunalen Handlungsmöglichkeiten zeigen ein Bündel von Maßnahmen, welche die Qualität und Verfügbarkeit von Auszubildenden und Fachkräften erhöhen.

Erreichbarkeiten sind wie in den anderen Profilen in Auto- bzw. ÖPNV-Minuten ausgedrückt. Kommunen stellen nach dem Motto „kurze Beine, kurze Wege“ sicher, dass Grundschulen schnell zu erreichen sind. Weiterführende Schulen können auch etwas weiter entfernt liegen – optimal ist es, wenn auch sie innerhalb von zehn Autominuten erreicht werden können. Internationale Schulen erlauben Unternehmen mit vielen ausländischen Fachkräften, mit einem besonderen Bildungsangebot zu locken. Hier können Kommunen mit internationaler Wirtschaftsstruktur in interkommunaler Zusammenarbeit Wege finden.

Aufbauend auf einer guten Erreichbarkeit der Bildungs- und Weiterbildungsinfrastruktur ist die Qualität entscheidend. Unternehmen benötigen gut ausgebildete Fachkräfte. Bayernweite Unternehmensbefragungen zeigen, dass die Verfügbarkeit von Auszubildenden und Fachkräften schon heute relativ schlecht mit 3,3 bzw. 3,5 auf einer Schulnotenskala bewertet werden. Die Bildungsinfrastruktur schneidet insgesamt ordentlich mit 2,5 ab. Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 hat zum Ziel, eine mindestens „voll befriedigende“ Bewertung mit einer Note von 2,8 bzw. 3,0 bei der Verfügbarkeit von Azubis und Fachkräften zu erreichen. Lokale Befragungswerte, die schlechter als 3,8 bzw. 4,0 ausfallen, sollten sehr kritisch bewertet werden. Die Bildungsinfrastruktur einer wirtschaftsfreundlichen Kommune 2020 sollte mindestens durch die Unternehmen mit 2,0 bewertet werden.

Abbildung 7

Bewertungsprofil für das Themenfeld Bildung



Quelle: IW Consult

6.2.2 Sollprofil „Betreuung“

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein entscheidendes Zukunftsthema hinsichtlich der Fachkräftesicherung in Bayern. Für Gemeinden empfiehlt es sich vor diesem Hintergrund insbesondere, als attraktiver Standort für junge Familien wahrgenommen zu werden.

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Möglichkeit der Kinderbetreuung in einer Kita und der Erwerbstätigkeit der Mutter sowie einer positiven Kindesentwicklung.²⁶ Frühkindliche Förderung hilft vor allem Kindern von alleinerziehenden Eltern und Kindern aus Familien mit Migrationshintergrund und trägt damit direkt positiv zur

²⁶ Vgl. DIW (2013): DIW Wochenbericht Nr. 32/2013 vom 7. August 2013.

Fachkräftesicherung bei.²⁷ Von den unter Sechsjährigen hat gut ein Drittel in Deutschland einen Migrationshintergrund, was die Bedeutung von Förderung für das künftige Fachkräftepotenzial unterstreicht.²⁸

71 Prozent der bayerischen Unternehmen gaben Anfang 2014 in einer Unternehmensbefragung an, dass im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutliches Verbesserungspotenzial besteht.²⁹ Daten der Unternehmen zeigen, dass ausgeprägt familienbewusste und engagierte Unternehmen oft auch erfolgreicher sind als solche, die auf die privaten Lebensumstände ihrer Mitarbeiter wenig eingehen.³⁰

Die Fakten zeigen schon heute in diese Richtung. In Bayern wurden im Jahr 2013 89,7 Prozent der Kinder im Alter von drei bis sechs Jahren in einer öffentlich geförder-ten Kindertagespflege betreut. Mehr als jedes vierte Kind war dabei in einer Ganztagsbetreuung von mindestens sieben Stunden.

Die Betreuung von Kindern im Alter von bis zu drei Jahren gewinnt bayernweit in den letzten Jahren an Bedeutung. Während die Zahl der typischen Kindergartenkinder von drei bis sechs Jahren in Betreuungseinrichtungen 2013 im Vergleich zu 2006 um rund zwei Prozent auf knapp 300.000 Kinder leicht gesunken ist, stieg die Anzahl der betreuten Kleinkinder von gut 25.000 auf knapp 80.000 an (+193 Prozent).³¹

Der gestiegene Bedarf an Betreuungsplätzen führt auch zu einer erhöhten Nachfrage nach pädagogisch geschultem Personal. Zudem muss in den Einrichtungen ausreichend Platz für die Kinder vorhanden sein. Die Qualität spielt neben dem reinen Vorhandensein der Betreuung eine entscheidende Rolle.

Eine ebenfalls hohe Bedeutung wird in Zukunft die Seniorenbetreuung gewinnen. Der demografische Wandel wirkt nicht nur bei den Jüngsten, sondern auch bei den Älteren. Aufgrund des medizinischen Fortschritts steigen die Lebenserwartung und damit auch der Anteil der Pflegebedürftigen sukzessive. Waren im Jahr 1999 noch knapp 295.000 Personen pflegebedürftig, so stieg diese Zahl im Jahr 2009 auf knapp 320.000 an.

Dieser Umstand muss mit dem Fakt in Einklang gebracht werden, dass wegen des demografischen Wandels möglichst alle Fachkräftepotenziale realisiert werden sollten. Deshalb sind auch hier Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bayerischer Unternehmen wichtig. Vor diesem

²⁷ Vgl. Anger / Erdmann / Plünnecke / Riesen (2010): Integrationsrendite – Volkswirtschaftliche Effekte einer besseren Integration von Migranten, IW-Analysen Nr. 66; Anger / Fischer / Geis / Lotz / Plünnecke / Schmidt (2012): Ganztagsbetreuung von Kindern von Alleinerziehenden. Auswirkungen auf das Wohlergehen der Kinder, die ökonomische Lage der Familie und die Gesamtwirtschaft, IW-Analysen Nr. 80.

²⁸ Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2014): Bildung in Deutschland 2014.

²⁹ Vgl. vbw (2014): Standort Bayern: Unternehmerperspektiven 2014.

³⁰ Vgl. Flüch / Stettes (2013): Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft, IW-Trends, Nr. 3 vom 16. Juli 2013.

³¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013): Kinder in Tageseinrichtungen und öffentliche geförderte Kinderpflege, Wiesbaden.

Hintergrund müssen Seniorenheime gut erreichbar sein, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu bieten, trotz ihrer Aufgaben zur Pflege von Angehörigen weiterhin in dem Maße berufstätig sein zu können, in dem sie es wünschen.

6.2.2.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Zu den Kernkompetenzen einer Kommune gehören die Betreuungsleistungen. Hier können sie sich maßgeblich durch Betreuungskosten und -qualitäten sowie Erreichbarkeiten von anderen Kommunen unterscheiden. Besonders ländliche Kommunen könnten hier Alleinstellungsmerkmale (größere Flexibilität in den Öffnungszeiten, kleinere Gruppen, bessere Betreuungsqualität etc.) entwickeln.

Durch neue Konzepte vorschulischer Förderung können Kommunen gezielte individuelle Konzepte in den Bereichen Sprache, Zahlen, Umgang und soziales Lernen erarbeiten und mit kontinuierlicher Elternarbeit verbinden.

Beispiel: vorschulische Förderung in Bayreuth

In Bayreuth wurde ein Konzept der vorschulischen Förderung bereits im Jahr 2008 mit gutem Erfolg eingeführt. Grund war die Identifizierung von Defiziten bei den Kindern im Rahmen einer Schuluntersuchung in den Bereichen Sprache, Wahrnehmung, Motorik, Konzentration, Zahl- und Mengenerfassung, räumliches Denken und soziale Entwicklung. Durch gezielte individuelle Förderung mit einer Lehrkraft und engagierter Elternarbeit konnten bei etwa zwei Drittel der betreuten Kinder deutliche Lern- und Verhaltensfortschritte festgestellt werden.

Ähnlich wichtig werden in Zukunft Betreuungsmöglichkeiten von Senioren. Private Pflegeheime erhöhen ergänzend zu städtischen Heimen die Wahlvielfalt und stärken den Wettbewerb. Mit engen Kooperationen erarbeiten Kommunen sich in diesem Bereich einen Vorsprung.

6.2.2.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Ein bedarfsgerechtes Angebot zur Kinderbetreuung bereitzustellen, wird vor allem für Gemeinden mit einer geringen Anzahl von jungen Familien immer schwieriger. Vor allem in ländlichen Gebieten ermöglichen es enge interkommunale Absprachen und Planungen, die Erreichbarkeiten von Betreuungseinrichtungen zu optimieren.

Für Unternehmen ist es hilfreich, wenn sie im Zuge einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik lokale Betreuungseinrichtungen unterschiedlicher Kommunen nicht einzeln, sondern als von den Kommunen organisierte Gruppe ansprechen können.

Überregionale Zusammenarbeit verbessert insbesondere auch die Informationslage für Pendler, beispielsweise zu freien Plätzen oder zu Flexibilität und Qualität der Einrichtung.

Vergleichbar wertvoll ist kommunale Unterstützung für die Abstimmung zwischen Unternehmen und öffentlichen Betreuungseinrichtungen für Pflegebedürftige.

6.2.2.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Eine gute Erreichbarkeit von Kindertagesstätten sowie ganztägige, qualitativ hochwertige Betreuungsmöglichkeiten, auch für Ferien- und Tagesrandzeiten, sichern die Flexibilität von Beschäftigten und tragen damit zum wirtschaftlichen Erfolg einer Kommune bei. Kommunen können sich profilieren, wenn Kinder in Ausnahmen auch länger oder in anderen Zeitintervallen als „von 09:00 bis 17:00 Uhr“ betreut werden.

Die Qualität der Kinder- und Seniorenbetreuung spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle. Hier kann durch unabhängige Tests oder regelmäßige Befragungen sichergestellt werden, dass Einrichtungen in einem qualitativ hochwertigen Zustand sind und die Betreuung ein angemessenes Niveau hat.

Abbildung 8

Bewertungsprofil für das Themenfeld Betreuung



Quelle: IW Consult

6.2.3 Sollprofil „Gesundheit“

Die vbw hat gezeigt, dass die Unternehmen einer flächendeckenden Gesundheitsversorgung eine besondere Bedeutung einräumen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter – insbesondere bei steigendem Durchschnittsalter – zu gewährleisten.³² Damit ist eine hohe Qualität bei der Gesundheitsversorgung nicht nur für die Attraktivität einer Kommune wichtig. Auch die lokal ansässigen Firmen profitieren von gesunden und somit produktiven Arbeitnehmern.

Zwar wird die Bevölkerung in ganz Bayern bis zum Jahr 2032 nach Schätzungen des Bayerischen Landesamts für Statistik noch um 350.000 auf knapp 12,9 Millionen Einwohner wachsen. Allerdings sind vor allem die Landkreise im Norden und Osten Bayerns von einem Bevölkerungsrückgang von bis zu knapp 20 Prozent betroffen.³³ Zersiedelungsprozesse und schlechtere Erreichbarkeiten können die Folge sein. Deshalb ist es besonders wichtig, dass ländliche Räume attraktiv bleiben, um dort weiterhin Fachärzte vom Betreiben einer Landarztpraxis zu überzeugen. Nur so können die im Sollprofil aufgeführten Erreichbarkeiten garantiert werden. Sollte dies nicht mehr der Fall sein, kann dies negative Effekte auf die Fachkräfteversorgung haben (die Region wird unattraktiver) und damit eine Negativspirale in Gang setzen, die übergeordnete Wohlstandsverluste zur Folge haben wird.

Ein besonderer Anspruch an die Gesundheitsstruktur verbindet sich mit dem steigenden Durchschnittsalter und dem zunehmenden Anteil Älterer an der Bevölkerung. Das durchschnittliche Alter in Bayern wird von 43,3 Jahren in 2012 (nach Zensus) auf 46,5 Jahre im Jahr 2032 ansteigen. Nach den Prognosen werden im Jahr 2032 4,3 Millionen Menschen im Alter von mindestens 60 Jahren in Bayern leben.

Im Jahr 2008 verursachte jeder Deutsche im Alter von 65 bis 85 Jahren Krankheitskosten in Höhe von 6.520 Euro pro Jahr, 15- bis 65-Jährige kamen im Schnitt auf 2.140 Euro.³⁴ Dabei beträgt die Lebenserwartung eines Deutschen heute für Männer 77,7 und für Frauen 82,7 Jahre, in Bayern liegt sie sogar noch leicht über dem Bundesdurchschnitt.³⁵

Die Herausforderung auch für Kommunen besteht demnach darin, steigende Bedürfnisse der Bevölkerung und damit steigende Behandlungskosten in Einklang zu bringen mit eher sinkenden finanziellen Spielräumen.

³² Vgl. vbw (2014): Standort Bayern: Unternehmerperspektiven 2014.

³³ Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2014): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2032.

³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Krankheitskostenrechnung, Wiesbaden. Aktuellste verfügbare Daten.

³⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012): Durchschnittliche fernere Lebenserwartung in den Bundesländern nach der Sterbetafel 2009/2011, Wiesbaden.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für Kommunen sind die kommunalen Krankenhäuser, die wesentlich zur flächendeckenden und wohnortnahen Versorgung beitragen. Insbesondere im ländlichen Raum wird die stationäre Versorgung der Bevölkerung im Wesentlichen durch die kommunalen Krankenhäuser sichergestellt.

6.2.3.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Als kommunaler Träger kann eine Kommune die Qualität von Krankenhäusern maßgeblich mit beeinflussen. Folgende Optionen sind besonders wichtig:

- Entscheidungen über Fachbereichsabdeckungen,
- Entscheidungen zur Qualität der Führung kommunaler Häuser,
- Klärung von Standortfragen wie Standortschließungen,
- Zusammenlegungen von und Kooperationen mit sowohl anderen kommunalen Häusern als auch privaten Krankenhäusern und medizinischen Versorgungszentren,
- Subventionierung von Standorten.

Kommunen tragen darüber hinaus durch die allgemeine Steigerung ihrer Attraktivität dazu bei, dass Ärzte bereit sind, auch in ländlichen Räumen zu praktizieren. Hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, beginnend bei der Zahlung von Boni, der Bereitstellung von Praxisräumen oder Grund für ländlich praktizierende Ärzte. Darüber hinaus existieren Fortbildungscurricula zur „Entlastenden Versorgungsassistentin (EVA)“, um Arzthelfer fortzubilden, die dadurch Kompetenzen für die Übernahme delegationsfähiger Leistungen in der ambulanten Praxis erwerben.

Insbesondere ländliche Kommunen können als Standort profitieren, wenn sie Entwicklungen im Bereich eHealth forcieren. Notwendig dafür sind eine leistungsfähige Breitbandinfrastruktur, technologische Investitionen in kommunalen Krankenhäuser und Informationsveranstaltungen für Bürger. Gerade bei klassischen Krankheitsbildern ist es so möglich, einen schnellen Arzt-(Erst)-Kontakt herzustellen.

Telemedizin: wertvolle Erfahrungen demografischer Verlierer

Bayern kann im Bereich der Telemedizin auf Best-Practice-Fälle in Landesteilen Deutschlands rekurrieren, die schon deutlich stärker von Abwanderung geprägt sind, beispielsweise Mecklenburg-Vorpommern. So wurde dort schon vor einigen Jahren die europäische Telemedizin-Modellregion POMERANIA gegründet. 35 Kliniken in Polen, Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg sind in dieser Euroregion telemedizinisch vernetzt und arbeiten zusammen.

In den letzten Jahrzehnten ist ein kontinuierlicher Rückgang kommunaler Krankenhäuser zugunsten privater Einrichtungen zu beobachten. Als Partner werden private Krankenhäuser und medizinische Versorgungszentren über leistungsorientierte Randberei-

che immer wichtiger. Kommunen, die offen gegenüber privaten Investoren sind, können dadurch die Qualität und Erreichbarkeit lokaler Gesundheitsdienstleistungen verbessern.

6.2.3.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 organisiert in interkommunaler Zusammenarbeit eine Gesundheitsinfrastruktur, in der vor allem Krankenhäuser der Grundversorgung, Hausärzte und Kinderkliniken gut erreichbar sind.

Fachzentren, die eher dafür ausgelegt sind, längerfristige Termine – beispielsweise für geplante Operationen – zu vereinbaren, können bei Sicherung einer hohen Qualität auch etwas weiter entfernt liegen.

Interkommunale Zusammenarbeit und Koordination versprechen auch höhere Effizienz. Nach Angaben des Bayerischen Obersten Rechnungshofs (2013) sind gibt es derzeit in Bayern etwa 6.000 Krankenhausbetten zu viel. Zum Abbau dieser Überkapazitäten und zur Verbesserung des Angebots ist eine überregionale, verstärkte Kooperation zwischen den einzelnen Krankenhäusern sowie niedergelassenen Ärzten nötig.³⁶

6.2.3.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Insbesondere Kommunen im ländlichen Raum müssen eine Balance zwischen tendenziell sinkenden Einwohnerzahlen und steigenden Bedürfnissen der verbleibenden Einwohner finden. Die erste Wahl bleibt natürlich die Sicherung einer so hohen Attraktivität, dass keine – oder nur in geringem Maße – Abwanderungen stattfinden und eine angemessene Anzahl an Haus- und Fachärzten in der Region praktizieren möchten.

Generell sollten Gesundheitsdienstleistungen möglichst schnell erreichbar sein. Dies gilt mit Abstrichen für spezialisierte Fachzentren, die seltener akute Notfälle behandeln und eher planbare Operationen durchführen. Kinderkliniken müssen im Spannungsfeld bestmöglicher Erreichbarkeit und angemessener Auslastung gesehen werden.

³⁶ Vgl. Bayerischer Oberster Rechnungshof (2013): Jahresbericht 2013.

Abbildung 9
Bewertungsprofil für das Themenfeld Gesundheit



Quelle: IW Consult

6.2.4 Sollprofil „Wohnen“

Wohnattraktivität und wirtschaftlicher Erfolg einer Kommune stehen in engem Zusammenhang.³⁷ Eine hohe nachhaltige Wohnqualität wirkt als ein Magnet für Fachkräfte. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden drohenden Fachkräfteengpässe sind die Schaffung und der Erhalt von attraktivem bezahlbarem Wohnraum für alle Einkommensklassen notwendig. Besonders ländliche Gebiete werden in den kommenden Jahren von Abwanderungen betroffen sein und müssen vor diesem Hintergrund ihre Attraktivität als Wohn- und Lebensort aufrechterhalten oder ausbauen.³⁸

Einer hohen Wohnattraktivität dienen neben einer guten Nahversorgung und einem belebten Ortszentrum auch ausgewogene kulturelle, sportliche und soziale Angebote. Hier haben Städte besondere Stärken.

Auch natürliche Qualitäten, wie die Nähe zu Gewässern oder zur Natur, verleihen der Gemeinde oder Region ein positives Image. Mit solchen Qualitäten schaffen und nutzen Gemeinden Anreize, die Fachkräfte in der Region halten und dort hinziehen. Hier

³⁷ Vgl. IW Consult (2013): Großstadtvergleich 2013.

³⁸ Vgl. Röhl (2013): Konzentrations- und Schrumpfungsprozesse in deutschen Regionen und Großstädten bis 2030, IW-Trends, Nr. 4 vom 14. Oktober 2013.

haben ländliche Kommunen oft besondere Stärken. Sie geben auch mit relativ günstigem Wohnraum, größeren Bauflächen und Anschluss an ein lebendiges Gemeinwesen junge Familien Anreiz, dorthin zu ziehen.

Die genannten Einrichtungen werden auch deshalb immer wichtiger, weil die Anzahl der (weniger mobilen) Älteren steigt, soziale Netze aufgrund der Abwanderung aufbrechen und bisher wenig integrierte Zugezogene im Rahmen ihres Älterwerdens Möglichkeiten zur Integration suchen.³⁹

6.2.4.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Eine Kommune prägt die Wohnattraktivität als Planungs- und Genehmigungsinstanz entscheidend mit. Insbesondere eine dadurch abgesicherte ausreichende Nahversorgungsstruktur sowie deren verkehrsgünstige Anbindung werten die jeweiligen Kommunen auf.

Laut der BBE Handelsberatung wird im Rahmen der Einzelhandelsinfrastruktur beispielsweise eine Kombination aus Discounter, Lebensmittel-Vollsortiment, Textilgeschäft und Drogeriemarkt von Konsumenten bevorzugt. Hierfür können Potenziale aus leerstehenden Immobilien oder Flächen ausgeschöpft werden. Entscheidend ist bei diesem Konzept eine gute Anbindung an die Verkehrsinfrastruktur – sowohl an das Straßennetz, als auch an den ÖPNV. Dabei ist ein enges Zusammenarbeiten zwischen den Kommunen, dem Einzelhandel sowie der Immobilienwirtschaft erforderlich.⁴⁰

Die Möglichkeiten zur Sicherung sozialer, sportlicher und kultureller Attraktivität durch die Gemeinde selbst und durch Förderung eines regen Vereinslebens und privater Angebote sind zu vielfältig, um hier im Detail darauf einzugehen. Im Zusammenspiel einer hohen Wohnort-Attraktivität mit dem Signal, dass sich um die Bedürfnisse der Unternehmen und Bürger vor Ort gekümmert wird, können diese Vorteile offensiv durch die Kommunen vermarktet werden. Ländliche Regionen müssen sich besonders attraktiv darstellen und spezifische Angebote zur Alleinstellung entwickeln, um den demografischen Entwicklungen entgegenwirken zu können. Dies könnte sich beispielsweise in einer besonderen Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte niederschlagen, die für die Überwindung von Fachkräftengpässen eine bedeutende Rolle spielen werden.

6.2.4.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Speziell auf dem Feld der privat getragenen Versorgungsinfrastrukturen dienen gemeinsame Entwicklungskonzepte – etwa zu Einzelhandelsstandorten und touristischen

³⁹ Vgl. BMVBS (2013): Nahversorgung in ländlichen Räumen, BMVBS-Online-Publikation, Nr. 02/2013.

⁴⁰ Vgl. Handelsimmobilien Report Nr. 88 vom 04.02.2011.

Destinationen – einem für alle Beteiligten attraktiven Angebot, das auch auf die für lokale Attraktivität wichtige Entwicklung der Ortszentren Rücksicht nimmt.

Auf kulturellem und sozialem Feld können mittlere und kleinere Kommunen lokal nur ein ausgewähltes Spektrum an Angeboten sicherstellen oder fördern. Sie ergänzen dies zielführend, wenn sie auch auf Angebote umliegender Kommunen und der Region insgesamt verweisen, diese – wo möglich – durch Kooperationen einfach zugänglich machen und Aktivitäten, die eine einzelne Kommune überfordern würden, gemeinsam angehen.

Dem dienen neben einem entsprechenden ÖPNV-Angebot oder Sammelruf-Taxen auch die Koordination regionaler sozialer Angebote oder etwa die gemeinsame Information und eine Ticket-Kooperation zu Veranstaltungen.

Gemeinsamen Standortinteressen kann darüber hinaus eine interkommunal getragene Freizeiteinrichtung genauso dienen wie ein Maßnahmenpaket zur Integration ausländischer Mitbürger.

Interkommunale und regionale Kooperation bietet sich auch speziell dort an, wo zur Verdeutlichung entsprechender Attraktivität nach außen eine regionale Marke gesetzt wird. Angesichts der globalen Aufstellung Bayerns und vieler seiner Regionen und Unternehmen ist es nicht zielführend, solche Regionalmarken kleinräumig anzulegen.

6.2.4.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Besonders Kommunen in ländlichen Regionen verfügen oft nur über ein selektives wohnortnahes soziokulturelles Angebot und nur eine geringe Dichte von Einrichtungen des täglichen Bedarfs. Als relativ harte Messlatte für die Wohnqualität einer Kommune oder eines Kommunalverbundes bietet sich die Erreichbarkeit der verschiedenen damit typischerweise verbundenen Einrichtungen an.

Die Erreichbarkeit von Einrichtungen des täglichen Bedarfs dient als entscheidende Stellschraube für die Wahrnehmung einer lebendigen und attraktiven Kommune. Eine wirtschaftsfreundliche Kommune garantiert dementsprechend ein vielfältiges Angebot und kurze Wege.

Das folgende Bewertungsprofil stellt dazu Anhaltspunkte zur Verfügung und wird erweitert unter dem Stichwort „Güte“ um die Option, auch die Qualität bestimmter Ausstattungsmerkmale bewerten zu können. Die Attraktivität einer Kommune bemisst sich auch über bedeutende soziokulturelle Einrichtungen, wie ambitionierte Museen oder Konzertveranstaltungen. Bayernweite Benchmarks zeigen, dass die durchschnittliche Zufriedenheit mit solchen Einrichtungen bei Unternehmen die Schulnote 2,5 erreicht.

Eine wirtschaftsfreundliche Kommune kann mit einer besseren Benotung die regionale Identität stärken. Ein besonders wichtiges Argument für Kommunen ist die Existenz attraktiven und bezahlbaren Wohnraums. Hier können sie sich differenzieren – und

ländliche Kommunen gegenüber städtischen Kommunen punkten. Bayernweite Befragungen liefern als Benchmarkdaten einen Zufriedenheitswert von durchschnittlich 3,0, den es für eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 zu übertreffen gilt.

Abbildung 10

Bewertungsprofil für das Themenfeld Wohnen



Quelle: IW Consult

6.3 Kommunale Governance

Im Rahmen der kommunalen Governance wird mit Blick auf Abbildung 2 und den Zehn-Punkte-Plan in Kapitel 4 ein Sollprofil folgender Aspekte entwickelt:

- Verwaltungshandeln,
- privatwirtschaftliche Betätigung.

6.3.1 Sollprofil „Verwaltungshandeln“

Ein effizientes Verwaltungshandeln ist ein wichtiger Faktor für einen international wettbewerbsfähigen Industriestandort. Bayern liegt dabei nach einer Studie der vbw bei den staatlichen Indizes, zu denen auch eine möglichst geringe Bürokratie gehört, auf

Rang 10 von 45, wobei der gute Rang nicht darüber hinwegtäuschen sollte, dass weiterer Handlungsbedarf besteht.⁴¹

Das Verwaltungshandeln hat einen signifikant positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Landes. Nicht nur die Unternehmen profitieren von einer gut organisierten Verwaltung. Auch die Bürger gewinnen an Lebensqualität, wenn sie mit den Behörden bequem und schnell über das Internet kommunizieren und interagieren können.

Drei Viertel der bayerischen Unternehmen wünschen sich eine verbesserte Vernetzung zwischen Behörden und die Einführung einheitlicher Ansprechpartner auf kommunaler Ebene, um bürokratische Prozesse zu beschleunigen.⁴² Knapp zwei Drittel der bayerischen Unternehmen wünschen sich dementsprechend ebenfalls einen Ausbau des eGovernment-Angebots. Gerade kleine Kommunen hatten im Jahr 2012 ihr Verwaltungsangebot noch wenig digitalisiert.⁴³

Dass ein digitaler Zugang zu wichtigen Verwaltungsvorgängen erwünscht ist, zeigen die steigenden Zahlen der Nutzung von eGovernment-Angeboten (ipima, 2013). Der Freistaat Bayern geht das Thema seit der im Jahr 2009 geschlossenen eGovernment-Vereinbarung des Freistaats Bayern gemeinsam mit der kommunalen Ebene an. Die Bemühungen werden durch den Bund unterstützt. So ist am 01. August 2013 das eGovernment-Gesetz des Bundes in Kraft getreten.⁴⁴ In dem Gesetz sind Mindestanforderungen festgeschrieben, wie beispielsweise die Gewährung elektronischer Bezahlungsmöglichkeiten, die Annahme elektronischer Dokumente oder die elektronische Aktenführung, die von den Kommunen größtenteils umgesetzt worden sind.

Dennoch steckt eGovernment noch in den Kinderschuhen, der Ausbau fordert Kommunen erheblich heraus. Das heißt allerdings auch: Kommunen, die sich auf dem Feld besonders profilieren, setzen sich damit auch als moderner Standort von anderen ab.

Die wirtschaftsfreundliche Kommune stellt vor diesem Hintergrund im Jahr 2020 für die Bürger und Unternehmen eine effiziente, kundenfreundliche und auch technisch modern ausgerüstete Verwaltung bereit. Unternehmen müssen weniger Aufwand und Arbeitszeit in Bürokratie stecken und steigern so ihre Produktivität.

⁴¹ Vgl. vbw (2014): Standort Bayern: Unternehmensperspektiven 2014.

⁴² Ebenda.

⁴³ Vgl. McKinsey (2012): Die kommunale E-Government-Landschaft in Deutschland.

⁴⁴ Vgl. eGovernment-Gesetz (eGovG) vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749).

6.3.1.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Der Abbau von Bürokratie und die laufende Weiterentwicklung der Orientierung an den Bedürfnissen von Unternehmen und Arbeitnehmern liegen überwiegend in der Händen der Kommunen. Durch effizienzorientierte Strukturierung von Verwaltungsabläufen, Offenheit für neue Technologien, zielgerichteten Ausbau von eGovernment und günstige Steuer- und Gebührensätze kann eine Kommune ihre Qualitäten als Unternehmensstandort deutlich heben.

Beispiel: eGovernment im Landkreis Cham

Der Landkreis Cham punktet mit einer Vielzahl von eGovernment-Angeboten, einer zukunftsfähigen IT-Infrastruktur und einer Plattform für interkommunale Zusammenarbeit. Kreisangehörige Gemeinden können verschiedene übergeordnete Leistungen bündeln, aufbereiten und nutzen. Pläne, Karten und Formulare können zentral bezogen werden. Die einzelne Kommune muss eGovernment-Leistungen nicht selbst entwickeln.

Über das System können auch weitere Entwicklungen zur digitalen Durchgängigkeit von eGovernment-Prozessen ohne größere Aufwendungen zügig abgebildet werden und kreisangehörige Kommunen von den Aktivitäten des Landkreises auf Basis von Synergieeffekten profitieren.

6.3.1.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Der Bereich Verwaltungshandeln bietet besonders viele fruchtbare Möglichkeiten für eine interkommunale Zusammenarbeit. Die Vernetzung unterschiedlicher Behörden – auch über Kreisgrenzen hinweg – kann zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen führen. Prinzipiell kann in den Bereichen Bauhof, Feuerwehr, Abwasser- und Wasserversorgung, Breitbandversorgung, Flächenmanagement, Standesamt, Beschaffung und Ausschreibung von Dienstleistungen, EDV, Verwaltung und Tourismus eine Zusammenarbeit überprüft werden. Daneben gibt es Kooperationspotenzial im Bereich der Kinder-, Jugend- und Seniorenarbeit und des eGovernments selbst.

Dabei ist ein kontinuierlicher Abwägungsprozess zwischen interkommunaler Zusammenarbeit und der gebotenen Zurückhaltung gegenüber privatwirtschaftlicher Tätigkeit durchzuführen (siehe Kapitel 6.3.2).

Besonders prädestiniert für eine interkommunale Zusammenarbeit ist das eGovernment. Unternehmen und Bürger profitieren erheblich davon.

Beispiel: Einkaufsgemeinschaft

Ein weiteres Beispiel für gelungene interkommunale Zusammenarbeit stellt die Dienstleistungs- und Einkaufsgemeinschaft Kommunaler Krankenhäuser eG im Deutschen Städtetag (GDEKK) dar. Sie zählt heute zu den größten Einkaufsgemeinschaften der deutschen Krankenhauslandschaft und vertritt mehr als 70 Krankenhäuser, darunter etliche kommunale Großkrankenhäuser. Das Umsatzvolumen liegt bei mehr als 800 Millionen Euro. Das Leistungsspektrum geht weit über die Organisation des rechtssicheren Einkaufs von Pharma- und Medicalprodukten hinaus. Neben zahlreichen Instrumenten aus dem Bereich Analyse, Benchmark, Prozessmanagement werden auch Recruiting-Unterstützung und Personalentwicklung angeboten.

6.3.1.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Für die Entwicklung des erweiterten Leistungsspektrums der wirtschaftsfreundlichen Kommune 2020 bieten sich vier Wege besonders an:

- Schlanke Verwaltung und damit verbundene Hebung von Ressourcen

Eine Kommunalverwaltung sollte angemessen schlank strukturiert sein, um frei werdende Ressourcen in die Attraktivität ihrer Region investieren zu können. Aufgrund der oftmals relativ intransparenten und wenig vergleichbaren Struktur von Kommunen sollte eine Methodik entwickelt werden, mit der die Personalintensitäten der einzelnen Kommunen vergleichbar gemacht werden. Nur so können in einem Benchmarking Hinweise darauf erarbeitet werden, in welchen Bereichen eine Kommune Handlungsspielräume besitzt. Eine solche Methodik auf Basis hypothetischer Beschäftigungsintensitäten wurde schon eingesetzt.⁴⁵ Ein wichtiger erster Schritt ist es, wenn ein Instrumentarium zur Berechnung der Beschäftigungsintensität eingeführt wird. Dieses Instrumentarium wirft nicht nur einen im Standortwettbewerb interessanten Vergleichswert aus, sondern erlaubt es neben der Gemeindeführung auch kommunal engagierten Unternehmern, den Weg zu einer besseren Aufstellung konstruktiv mit zu gestalten.

- Angemessene Gewerbesteuer-Hebesätze zur Steigerung der Attraktivität

Kommunen haben in der Vergangenheit besonders dann von steigenden Gewerbesteueraufkommen profitiert, wenn sie ihre Hebesätze gesenkt haben.⁴⁶ Auch unter Berücksichtigung des Preises und Wertes hoher Standortqualitäten besteht darüber

⁴⁵ Vgl. vbw (2009): Musterstadt – Transparenz, Effizienz und Nachhaltigkeit.

⁴⁶ Vgl. vbw (2013): Gewerbesteuer – Standortfrage Hebesatzentwicklung.

hinaus ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Hebesatzniveau einer Kommune und der Bewertung der Angemessenheit dieses Hebesatzniveaus durch die Unternehmen. Mit der aktuellen Höhe der Gewerbesteuersätze ist die Mehrheit der Unternehmen unzufrieden. Unternehmen honorieren relativ geringe Hebesätze und beziehen diese in ihre Standortstrategie mit ein. Neben den Gewerbesteuern kann auch eine Politik mit Augenmaß für Gebühren und Beiträge die Attraktivität einer Kommune erhöhen und die Identifikation der ansässigen Unternehmen mit dem lokalen Umfeld steigern. Neben der erhöhten Unternehmensbindung können so langfristig auch die Steuereinnahmen verbessert werden.

– Verstärkte privatwirtschaftliche Betätigung

Von diesem Ansatz profitiert die Kommune erstens, indem sie Einnahmen generiert, für sie möglicherweise nicht überschaubare Risiken abgibt und Märkte an lokale Unternehmen freigibt und damit zur Belebung der lokalen Wirtschaft beiträgt. Zweitens entstehen so Chancen für privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen, die frei werdenden Aufgaben im Rahmen des Wettbewerbs effizienter wahrzunehmen. Mehr dazu führt Abschnitt 6.3.2 aus.

– Unterstützung bei der Netzwerkbildung

Unternehmen sind auf Netzwerke angewiesen. Kommunen können insbesondere den Auf- und Ausbau von Wissensnetzwerken unterstützen. Zudem können Kommunen mit Planungs- und Genehmigungsfunktion den Ausbau an der Ausrichtung der regionalen Unternehmen orientierter Forschungs- und Transfereinrichtungen vorantreiben und damit die Attraktivität ihres Standorts erhöhen. Überdies können Kommunen als Beratungs- und Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen dienen und Ihnen den Zugang zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen durch die Bereitstellung von Informationen erleichtern.

Jährliche Befragungen oder Workshops bei lokal ansässigen Unternehmen helfen Kommunen, ihre Wirtschaftsfreundlichkeit besser einzuschätzen und weitere Potenziale aufgezeigt zu bekommen. Nur durch einen regelmäßigen Austausch können Kommunalvertreter die Anforderungen ihrer Unternehmen am Puls der Zeit wahrnehmen und Lösungskonzepte dazu erarbeiten. Langjährige Unternehmensbefragungen der IW Consult zeigen, dass 70 Prozent der bayerischen Unternehmen mit der Wirtschaftsfreundlichkeit ihrer Kommunen zufrieden sind. Dieser Wert sollte auch für eine wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 als Benchmark gelten.

In der Folge steht ein an den hier skizzierten Handlungsfeldern orientiertes Bewertungsprofil zur Verfügung.

Abbildung 11

Bewertungsprofil für das Themenfeld Verwaltungshandeln

Quelle: IW Consult

6.3.2 Sollprofil „Privatwirtschaftliche Betätigung“

Kommunen profitieren davon, wenn sie Unternehmen im internationalen Wettbewerb leistungsfähige Rahmenbedingungen bieten können, die von einer schlanken und effizienten Verwaltung organisiert werden. Damit einher geht die Aufgabe, kommunale Betätigungsfelder konsequent nach Privatisierungspotenzialen zu durchleuchten und da, wo der Wettbewerb genutzt werden kann, um Effizienzpotenziale zu heben, diesen Weg auch zu gehen.⁴⁷

Bayerns Kommunen generieren mit ihren kommunalen Unternehmen im bundesdeutschen Vergleich relativ geringe privatwirtschaftliche Umsatzanteile. Jedoch sind einige Wirtschaftsbereiche in Bayern recht stark von kommunalen Unternehmen geprägt. Vor allem in der Ver- und Entsorgung sowie der Gesundheits- und der Energiewirtschaft

⁴⁷ Vgl. auch vbw (2013): Öffentliche Dienstleistungen aus privater Hand – Potenziale nutzen.

erwirtschaften bayerische Kommunen mit ihren Eigenbetrieben einen im Vergleich zum Gesamtmarkt bedeutenden Umsatzanteil. Im Jahr 2010 wurden in gut 1.500 kommunalen Unternehmen in Bayern knapp 178.000 Arbeitnehmer beschäftigt, die einen Umsatz in Höhe von rund 35,6 Milliarden Euro erzielten.

Trotz leicht rückläufiger absoluter Anzahl an Kommunalunternehmen hat sich die Summe ihrer Umsätze im Zeitraum von 2008 bis 2010 um rund neun Prozent erhöht. Dabei stehen die kommunalen Unternehmen auch im Wettbewerb mit privaten Anbietern – die Kommunen nutzen ihre Eigenbetriebe auch zum Teil aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus. So wurden im Jahr 2010 Gewinne in Höhe von 1,4 Milliarden Euro an die Gemeinden abgeführt, während Verlustübernahmen lediglich 0,4 Milliarden Euro ausmachten.

Die Kernfrage bei der Übernahme privatwirtschaftlicher Tätigkeiten durch die Kommune ist die nach der Effizienz der Leistungserbringung. Die laufende Effizienzprüfung ist der treibende Faktor des wirtschaftlichen Fortschritts. In einer Marktwirtschaft geschieht dies über den Wettbewerb: Es setzen sich die Unternehmen durch, die die effizienteste Problemlösungskompetenz haben. Durch die ausschreibungsfreie Beauftragung von Eigenbetrieben einer Kommune sind kommunale Unternehmen dem Wettbewerb entzogen. Deshalb müssen diese Unternehmen hinsichtlich ihrer Effizienz laufend durch die Kommune selbst überprüft werden. Dabei müssen verzerrende Mechanismen berücksichtigt werden. So besitzen öffentlich-rechtliche Unternehmen beispielsweise steuerliche Vorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern.

Die Delegation von Aufgaben an private Investoren befreit die Kommunen von Investitionsrisiken. Gerade Bereiche mit stark schwankenden Preisen oder regulatorisch beeinflussten Märkten, wie der Energiesektor, der Markt für recycelte Rohstoffe oder – wie einige Kommunen besonders schmerzlich erfahren haben – die Abfallverbrennung bringen schwer kalkulierbare Verlustrisiken mit sich. Für Kommunen stellt die Investition in eigene Anlagen deshalb ein nicht zu vernachlässigendes wirtschaftliches Risiko dar.

Die Konzentration auf ihre Kernaufgaben bietet einer Kommune die Möglichkeit, eine wirtschaftliche Überforderung ihres Haushalts zu vermeiden. Die wirtschaftsfreundliche Kommune 2020 sollte sich in Kernbereichen – wie Infrastruktur, Breitbandversorgung und Betreuung – spezialisieren, um in wenigen Bereichen besonders gute Leistungen bereitstellen zu können, am Markt darstellbare Leistungen und Risiken privaten Unternehmen überlassen und dadurch Spielräume für anderweitig notwendige Aktivitäten behalten.

6.3.2.1 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Bayerische Gemeindeordnung beschränkt kommunales Unternehmertum unter anderem darauf, dass *„bei einem Tätigwerden außerhalb der kommunalen Daseinsvorsorge der Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen anderen erfüllt wird oder erfüllt werden kann“*, und ergänzt, *„Alle Tätigkeiten oder Tätigkeitsbereiche, mit denen die Gemeinde oder ihre Unternehmen an dem vom Wettbewerb beherrschten Wirtschaftsleben teilnehmen, um Gewinn zu erzielen, entsprechen keinem öffentlichen Zweck“*.

Diese Einschränkungen stellen darauf ab, dass Leistungen, die im Wettbewerb erbracht werden, unter besonderem Preis- und Innovationsdruck stehen und damit für die Kunden laufend günstiger und besser werden. Diesen Druck können und sollen Kommunen für ihre Bürger, also auch für die ortsansässigen Unternehmen, zum Tragen bringen. Gleichzeitig belässt die Gemeindeordnung einen großen Spielraum für eigene, standortgerechte Aktivitäten. Die Herausforderung für eine zukunftsweisende Kommunalpolitik liegt darin, die damit gegebenen Handlungsoptionen zielführend auszufüllen. Abschnitt 6.3.2.3 stellt dazu ein Bewertungsraster zur Verfügung. Es versteht sich aus Sicht der Wirtschaft von selbst, dass die auf der Grundlage gegebenenfalls eingeleiteten Verfahren ordnungsgemäß und unter Verwendung der zur Kooperation mit lokalen Anbietern vorhandenen Spielräume durchgeführt werden.

6.3.2.2 Interkommunale Handlungsmöglichkeiten

Über 60 Prozent der Menschen in Bayern leben in den knapp 2.000 Kommunen mit weniger als 20.000 Einwohnern. Um effizient zu arbeiten, müssen diese Kommunen vielfältig zusammenarbeiten. Wichtige Ansatzpunkte für diese Zusammenarbeit wurden an anderer Stelle dieses Positionspapiers angesprochen.

Interkommunale Kooperationen sind also einerseits unerlässlich, dürfen aber andererseits nicht dazu führen, dass im Wettbewerb aufgestellte private Anbieter vom Markt verdrängt werden. Die von der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. herausgegebene Position *Öffentliche Dienstleistungen aus privater Hand – Potenziale nutzen* geht auf damit aus Sicht der Wirtschaft verbundene Aspekte näher ein.

6.3.2.3 Die Maßstäbe im Bewertungsprofil

Kommunen, die aus Gründen der Effizienz, Risikovorsorge und Förderung des lokalen wirtschaftlichen Umfelds privaten Unternehmen ein breites Betätigungsfeld einräumen wollen, wird hier ein Raster an die Hand gegeben, mit dem sie ihr Privatisierungspotenzial überprüfen und kontinuierlich ihre Tätigkeitsbereiche durchleuchten können.

Der Staat, also auch die kommunale Ebene, soll nur tätig werden, wenn private Unternehmen im Markt die geforderte Leistung nicht oder nicht besser erbringen können. Allgemeine Kriterien dazu sind

- ein öffentlicher Zweck,
- Angemessenheit,
- Subsidiarität,
- Örtlichkeit.

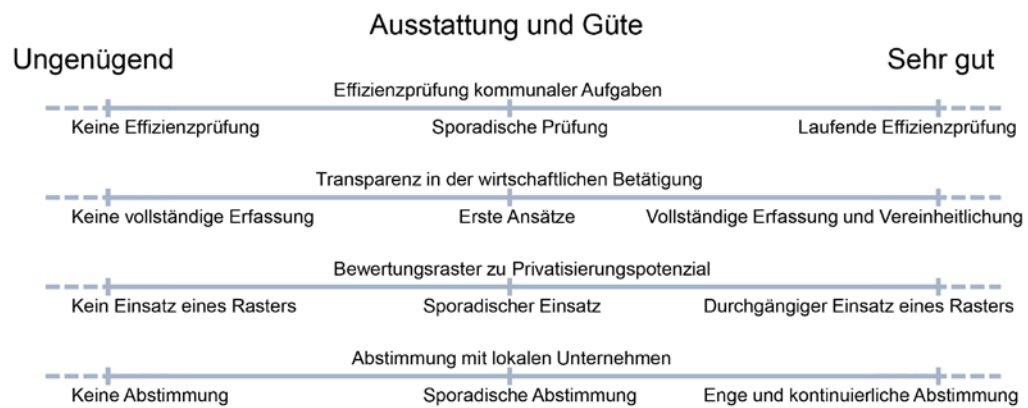
Um Leistungen hier richtig zuordnen zu können, ist ein Instrument erforderlich, das abgestimmt auf die lokalen Möglichkeiten zwischen hoheitlicher und privatwirtschaftlicher Betätigung unterscheidet. Letztlich geht es darum, Entscheidungswege zu definieren, die bei nachhaltiger Marktgängigkeit und Wirtschaftlichkeit zur Privatisierung und damit zur Entlastung der Kommune von wirtschaftlichen Risiken und Steuerungsaufgaben führen.

Im Kern beruht ein solches Instrument auf folgenden Überlegungen:

- Eine Kommune ist dann privatwirtschaftlich tätig und hat Privatisierungspotenzial, wenn sie private Güter in Eigenregie erstellt und gegen Entgelt anderen überlässt. Private Güter sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von einzelnen Nutzern alleine konsumiert werden und deshalb der Preis für die in Anspruch genommene Leistung ohne weiteres individuell abgerechnet werden kann. Ein solcher einzelner Nutzer kann auch die Kommune selbst sein, die sich etwa – für welche Verwendung auch immer – ein Haus bauen lässt.
- Keine privatwirtschaftliche Betätigung liegt vor, wenn es um Güter geht, bei denen Dritte nicht von der Nutzung ausgeschlossen werden können, also etwa der Besitz und der Betrieb der Gemeindestraßen – die Bauleistung kann aber wieder ohne Weiteres privat vergeben werden.
- Ebenfalls als nicht privatwirtschaftliche Tätigkeit der Kommune ist es zu werten, wenn sie eine Leistung am Markt beauftragt. Das gilt auch dann, wenn die Kommune den Auftrag mit (diskriminierungsfreien) Zusatzbedingungen oder Subventionen verbindet.

Um das Privatisierungspotenzial abschätzen zu können, müssen in einem vorherigen Schritt die bisherigen wirtschaftlichen Betätigungen vollständig erfasst und vereinheitlicht werden. Die damit hergestellte Transparenz ermöglicht erstens interkommunale Vergleiche, die Anstöße für Optimierungen liefern können, und gibt zweitens ein Signal an die lokalen Unternehmen und Bürger, dass sorgfältig und angemessen gewirtschaftet wird. Eine solche Transparenzoffensive bildet schließlich auch die Basis für eine umfassende Effizienzprüfung der Tätigkeiten und für den Vergleich mit im Wettbewerb angebotenen Preisen.

Abbildung 12

Bewertungsprofil für das Themenfeld Privatwirtschaftliche Betätigung

Quelle: IW Consult

Ansprechpartner

Dr. Benedikt Rüchardt
Abteilung Wirtschaftspolitik

Telefon 089-551 78-252
Telefax 089-551 78-249
benedikt.ruechardt@vbw-bayern.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

Herausgeber:

vbw
Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.vbw-bayern.de

Weiterer Beteiligter:

Hanno Kempermann

Institut der deutschen Wirtschaft
Consult GmbH, Büro München

089 / 551 78-549
kempermann@iwkoeln.de