



# Leitfaden

zur Weiterentwicklung der kommunalen Bestandspflege  
für kleine und mittelständische Unternehmen

# Inhaltsverzeichnis

- 3 Bestandspflege als Strategie  
der kommunalen Wirtschaftspolitik
- 4 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen:  
Aktuelle Herausforderungen  
und Chancen von Unternehmen
- 5 Möglichkeiten und Perspektiven  
der kommunalen Bestandspflege
- 6 Inhalte der Bestandspflege im Überblick
- 7 Positives Klima schaffen
- 8 Anliegen kennen
- 9 Anliegen kennen – Kontaktgespräch
- 10 Partnerschaft leben
- 12 Akteure vernetzen
- 14 Attraktives Umfeld gestalten
- 16 Neue Impulse setzen
- 17 Wachstum unterstützen
- 18 Ansprechpartner
- 19 Impressum

# Bestandspflege als Strategie der kommunalen Wirtschaftspolitik

Eine prosperierende Wirtschaft ist essentiell für die langfristige Entwicklung einer Gemeinde und Region.

Zu den Strategien der kommunalen Wirtschaftspolitik zählen hierbei neben der **Betriebsansiedlung**, d.h. der Anziehung von Unternehmen von außen, und der Stärkung des unternehmerischen Nachwuchses durch **Unternehmensgründungen**, auch die Unterstützung der ansässigen Betriebe in ihrer erfolgreichen Entwicklung in Form einer gezielten **Bestandspflege**.

Auf kommunaler Ebene gibt es eine Vielzahl von Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Bestandspflege. Viele Standortfaktoren sind zumindest teilweise beeinflussbar. Neben der „Hardware“, wie z.B. Gewerbeflächen oder Infrastrukturanbindung spielen insbesondere die weichen Standortfaktoren, wie Innovationskraft, positives Klima, Servicierung, Lebensqualität, Kinderbetreuung, etc. eine große Rolle.

Der vorliegende Leitfaden soll den Bürgermeistern und Bürgermeisterinnen sowie den Verantwortlichen der Wirtschaftsförderung der Städte, Märkte und Gemeinden im Unterallgäu eine Reihe von Anregungen für mögliche Maßnahmen der Bestandspflege vor Ort geben.



Zudem soll er eine Antwort auf die Frage „Was kann ich als Gemeinde tun, um unsere Betriebe am Ort zu halten?“ geben.

Die nachfolgenden Maßnahmen wurden bereits in einem Seminar zur Weiterentwicklung der kommunalen Bestandspflege für kleine und mittelständische Unternehmen am 09. Juli 2015 im Landratsamt Unterallgäu vorgestellt und gemeinsam mit den teilnehmenden Bürgermeistern und Bürgermeisterinnen der Kommunen im Unterallgäu diskutiert.

# Wirtschaftliche Rahmenbedingungen: Aktuelle Herausforderungen und Chancen von Unternehmen

Den Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene stehen eine Reihe von globalen Entwicklungen gegenüber, die sich auch auf Unternehmensebene auswirken. Diese Entwicklungen können zum einen eine Herausforderung für die Unternehmen sein, zum anderen aber auch eine Chance bedeuten.


## ★ Herausforderungen für Unternehmen

- Globale Wirtschaftskrise
- Unsichere Konjunktur-entwicklung
- Euro(pa)krise
- Gesättigte Märkte in Industriestaaten
- Zunehmender Wettbewerbsdruck
- Rasante technologische Entwicklungen
- Fachkräftemangel
- ...

## ★ Chancen für Unternehmen

- Wachstumschancen im Export
- Produkt-Service-Kombinationen – Kundenlösungen
- Entrepreneurship – „Neue Gründerzeit“
- Neue Geschäftsmodelle durch neue Herausforderungen und Märkte
- Engagierte MitarbeiterInnen
- Innovationen
- ...

Die Kommune kann globale Entwicklungen nicht aufhalten – aber sie kann sich um eine Abmilderung der Auswirkungen bemühen.



# Möglichkeiten und Perspektiven der kommunalen Bestandspflege

Bestandspflege bedeutet ein Miteinander von Politik und Wirtschaft und gegebenenfalls weiteren Akteuren.

## ★ Ziele der Bestandspflege

- Halten der ansässigen Unternehmen
- Unterstützung von Wachstum, Investitionen und Innovationen am Standort
- Schaffung neuer Arbeitsplätze
- Aktive Unterstützung wirtschaftlicher Transformationsprozesse
- Beitrag zur Profilbildung der Gemeinde/Region

## ★ Grenzen der Bestandspflege

- Loslösung von globalen Entwicklungen und strukturellen Veränderungen
- Verantwortung für den unternehmerischen Erfolg des Betriebes
- Rasche Erfolge durch kurzfristige Leistungen z.B. Förderungen, Ansiedlungen
- Kein „Erpressen“ der Politik durch die Wirtschaft
- Darstellung und Vermittlung der Leistungen und Erfolge gegenüber der Öffentlichkeit

# Inhalte der Bestandspflege im Überblick

Eine wichtige Voraussetzung, um bedarfsgerechte Maßnahmen setzen zu können, ist ein enger Kontakt zwischen der Politik und der lokalen Unternehmerschaft. Dies kann im Rahmen von regelmäßigen Kontaktgesprächen, in Form eines Stammtisches oder anlassbezogen erfolgen. Dadurch wird ein Vertrauensverhältnis aufgebaut bzw. vertieft und Verständnis füreinander geschaffen.

Nachfolgend stellen wir Ihnen verschiedene Tools und Instrumente der Bestandspflege sowie Best-Practice Beispiele aus anderen Wirtschaftsregionen vor.



# Positives Klima schaffen



Damit sich ansässige Unternehmen in ihrer Gemeinde gut aufgehoben fühlen, gilt es ein unternehmensfreundliches und wachstumsorientiertes Klima vor Ort zu schaffen. Hierbei steht an erster Stelle, dass der Unternehmer regelmäßig eine persönliche und aktive Wertschätzung der Politik und der ganzen Gemeinschaft erfährt.

## ★ Aktivitäten:

- Informations-, Vernetzungs- und Sensibilisierungsveranstaltungen z.B. Unternehmerstammtische, Veranstaltung eines Wirtschaftstags, gesonderte Einladung von Wirtschaftstreibenden bei Gemeindeveranstaltungen, Verleihung eines Unternehmerpreises durch die Gemeinde ...
- Erfolgreiche Unternehmen vor den Vorhang holen z.B. Vorstellung in Gemeindezeitung „Unternehmer des Monats“
- Delegationsreisen zu vergleichbaren Kommunen und Regionen mit positiver wirtschaftlicher Entwicklung – Kennenlernen der Möglichkeiten auf kommunaler Ebene, Vertiefung persönlicher Kontakte durch Rahmenprogramm
- Gemeinsame Imagekampagne von Unternehmen und Gemeinde z.B. „Ganderkesee – Standort erfolgreicher Unternehmen“: Gemeinsames Logo, das bei Geschäftsbriefen von derzeit 16 Unternehmen erscheint [www.gemeindeganderkesee.de/logo.html](http://www.gemeindeganderkesee.de/logo.html)

# Anliegen kennen



Um aktiv auf die Bedürfnisse der Unternehmen eingehen zu können, sollte der politische Entscheidungsträger über die aktuellen Anliegen der Betriebe Bescheid wissen. So lassen sich Probleme frühzeitig erkennen und beheben.



## ★ Aktivitäten:

- Regelmäßige und strukturierte Kontaktpflege – aktives Zugehen auf die Unternehmen
- Bspw. jährliche Gespräche mit den wichtigsten Betrieben anhand eines Kontaktleitfadens
- Vertrauensverhältnis aufbauen und wissen was die Unternehmer beschäftigt = inhaltliche Basis für die Bestandspflege!
- Umsetzung in engem Zusammenspiel mit anderen Akteuren – passfähige Unterstützung anbieten bzw. vermitteln
- Aktivitäten im Anschluss an die Betriebe kommunizieren – „Wir kümmern uns um deine Anliegen, auch wenn wir nicht alles umsetzen können“



# Anliegen kennen – Inhalte Kontaktgespräch

Ein Kontaktgespräch mit Hilfe eines Leitfadens könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

## ★ Aktuelle Situation im Unternehmen

- Unternehmensentwicklung (Umsatz, Mitarbeiter, Geschäftsentwicklung)
- Marktlage
- Umstrukturierungen
- Personalbedarf

## ★ Vorhaben in den nächsten Monaten

- Investitionen
- Innovationsprojekte
- Mitarbeiterauf- bzw. -abbau



## ★ Möglichkeiten zur Unterstützung durch die Kommune

- Kommunale Services
- Vernetzung mit anderen Akteuren
- Standortentwicklung

## ★ Weitere Schritte

- Gemeinsames Festhalten von weiteren Schritten

# Partnerschaft leben



Durch die Begründung und Vertiefung der Partnerschaft zwischen Unternehmen und der lokalen Politik wird ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und Verständnis füreinander geschaffen. Im partnerschaftlichen Miteinander bemühen sich die Akteure, sich gegenseitig zu unterstützen.

## ★ Aktivitäten:

- Gemeinsame Strategien für den Standort entwickeln unter Einbeziehung von Unternehmern  
z.B. Gemeinsame Vision, Höhe und Verwendung von Gebühren und Steuern...
- Öffentliches Commitment von Politik und Wirtschaft zur Standortstrategie
- Monitoring der Umsetzung der Standortstrategie
- Wirtschaftsfreundliche Verwaltung  
Symbolkraft!
- Ausgleich der Politik bei Interessenskonflikten z.B. mit Anrainern
- Nutzung des Beziehungsnetzwerkes der Politik für Anliegen im öffentlichen Interesse



# Partnerschaft leben – Best Practice Beispiele

## ★ hui:Hueckeswagener Unternehmer-Initiative

- Koalition auf lokaler Ebene für den Standort Hueckeswagen, getragen von lokalen Betrieben, z.B. „Nacht der Unternehmen“ bei der die Bevölkerung Betriebe an einem Abend besuchen und kennenlernen kann  
[www.hueckeswagen.de/hui-Hueckeswagener-Unternehmer-Initiative.425.0.html](http://www.hueckeswagen.de/hui-Hueckeswagener-Unternehmer-Initiative.425.0.html)

## ★ Aktionsplan zur Stadtkernbelebung in Freistadt

- Aktionsplan mit konkreten, umsetzbaren Maßnahmen zur Belebung der Innenstadt



## ★ Business Netzwerk Apen

- Netzwerk aus Gemeinde/Bürgermeister und ansässigen Betrieben mit dem Ziel: Austausch zwischen Unternehmen sowie von Unternehmen und Politik, Anstoßen neuer Projekte  
[www.apen.de/page/cms/194\\_Business-Netzwerk-Apen.html](http://www.apen.de/page/cms/194_Business-Netzwerk-Apen.html)

# Akteure vernetzen



Die monetären, personellen und zeitlichen Ressourcen in der Kommunalpolitik sind sehr begrenzt. Umso wichtiger ist daher die Vernetzung des Unternehmers mit anderen Akteuren zur Lösung von Problemen, die Initiierung von Kooperationen, die Erschließung von Synergien und die Ermöglichung von Wissenstransfer.



## ★ Aktivitäten:

- Initiierung und Begleitung von lokalen und regionalen Netzwerken
- Vernetzung mit Schulen und Weiterbildungseinrichtungen zur Sicherstellung von Fachkräften  
Ausbildungsmesse, Praktikabörse, Information der Bevölkerung über die lokalen Betriebe und die dortigen Karrieremöglichkeiten, Unterstützung der Zu- und Rückwanderung...
- Unterstützung von gemeinde- und regionsübergreifender Vernetzung z.B. mit Einrichtungen auf Landkreisebene, Forschungseinrichtungen, etc.
- Suche von Nachfolgern bei Betriebsübergabe

# Akteure vernetzen – Best Practice Beispiele

## ★ Marketing- und Vertriebsplattform „Manufakturhaus“

- Vertriebs- und Informationsnetzwerk von 50 regionalen Handwerksbetrieben (Kunstblumenmacher, Leinenweber, Spielzeugmacher,...) in Meißen/Sachsen mit gemeinsamen Online-Shop und Ladengeschäft [www.manufakturhaus.com](http://www.manufakturhaus.com)

## ★ „Telgter Modell“

- Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen von der Grundschule an, z.B. Praktika, Einbeziehung der Firmen in den Unterricht



## ★ „Fit für die Unternehmensnachfolge im Handwerk“

- Auszubildenden im Handwerk wird von der Kreishandwerkerschaft eine Zusatzqualifikation zum technischen Fachwirt angeboten (div. Gemeinden und Regionen in Brandenburg). Durch die Aussicht auf Führungspositionen wird der Abwanderung junger, gut ausgebildeter Menschen entgegengewirkt

# Attraktives Umfeld gestalten



Um die Attraktivität einer Gemeinde als Betriebs- und Wohnstandort zu steigern bzw. zu erhalten, bedarf es einen gezielten Ausbau der „harten“ und „weichen“ Standortfaktoren. Insbesondere die „weichen Standortfaktoren“, wie Lebensqualität, Freizeitangebot, Wohnmöglichkeiten, Kinderbetreuung gewinnen in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung.



## ★ Aktivitäten:

- Wirtschaftsbezogene Infrastruktur weiterentwickeln  
z.B. Flächenmanagement, Gewerbeflächen, lokale Verkehrsanbindung
- Kontinuierliche Steigerung der Lebensqualität  
z.B. Kinderbetreuung, Kultur, Gesundheitsversorgung, lebendige Ortskerne
- Einsatz auf allen politischen Ebenen für ein attraktives Umfeld  
z.B. überregionale Verkehrsanbindung, Breitbandzugang, Flugverbindungen
- Aktive Profilbildung der Gemeinde/Region nach außen  
„Place Branding“  
→ Anziehung von Fachkräften aus anderen Regionen und Integration in die lokale Gemeinschaft

# Attraktives Umfeld gestalten – Best Practice Beispiele

## ★ **Gewerbegebiet Holzkirchen-Nord**

- Sukzessiver Ankauf von geeigneten Grundstücken in Autobahnnähe durch die Gemeinde
- Entwicklung eines Gewerbegebietes mit Technologie- und Gründerzentrum, gemeindeeigenes Glasfasernetzwerk

## ★ **Heimat 2.0 Co-working area Bad Tölz**

- Gemeinschaftsbüros nach modernem Standard in der Innenstadt von Bad Tölz
- Gemeinsame Nutzung von Büroinfrastruktur
- Kreativer Rahmen für Gründer, Ansiedler, Selbständige



## ★ **Willkommensagentur Uckermark**

- Begleitung von Zuzüglern und Rückwanderer in die Region  
[www.leben-in-um.de/lium/de/willkommensagentur](http://www.leben-in-um.de/lium/de/willkommensagentur)

# Neue Impulse setzen



Der Anstoß von neuen Impulsen durch den Austausch von (externem) Wissen, Informationen und Erfahrungen trägt zur aktiven Unterstützung von Transferprozessen in der lokalen Wirtschaft bei.

## ★ Aktivitäten:

- Bewusstseinsbildung und Information zu wichtigen Zukunftsthemen
- Innovationsfreundliches Klima schaffen und Innovationspotenziale in allen Betrieben erschließen  
z.B. Innovationspreis Esslingen  
[www.innovationspreis-es.de](http://www.innovationspreis-es.de)  
z.B. KVP-Netzwerk Kärnten - Ausbildungsreihe zum Thema Prozessverbesserung von Arbeitsabläufen im Unternehmen  
[www.madeinkaernten.at/innovation-kooperation](http://www.madeinkaernten.at/innovation-kooperation)
- Andocken an regionale/überregionale Strukturen
- Externes Wissen in die Gemeinde holen  
z.B. Veranstaltungen mit hochkarätigen Sprechern, etwa von relevanten Forschungseinrichtungen
- Information zu Förderungen  
z.B. im Rahmen der Kontaktgespräche bzw. Weiterleitung an Kompetenzträger



# Wachstum unterstützen



Durch das Integrieren ansässiger Betriebe in entwicklungsplanerische Fragestellungen können unternehmerische Belange bei der Ortsplanung frühzeitig berücksichtigt werden. Dies trägt zur Unterstützung des kontinuierlichen Wachstums der ansässigen Betriebe und der Schaffung neuer Arbeitsplätze bei.

## ★ Aktivitäten:

- Ansprache des Themas  
Unternehmenswachstum im Rahmen der Kontaktgespräche
- Initiierung von Kooperations- und Innovationsprojekten mit dem Ziel des endogenen Unternehmenswachstums  
z.B. Projekt KMU-Wachstum WKO OÖ und IHK Niederbayern Bewusstseinsbildung für KMU-Wachstum
- Langfristige Sicherstellung der Rahmenbedingungen für Unternehmenswachstum  
z.B. Erweiterungsflächen vorhalten, Erreichbarkeit der Betriebe verbessern, ...
- Abstimmung der Entwicklungspläne von Unternehmen mit der gesamthafter Entwicklung der Gemeinde, insb. in Hinblick auf Wachstum der Wohnbevölkerung mit der entsprechenden Infrastruktur



Ansprechpartner



**Landratsamt Unterallgäu**

Erwin Marschall  
Wirtschaftsreferent  
Telefon: 08261/995-235  
wirtschaft@lra.unterallgaeu.de



**Unterallgäu Aktiv GmbH**

Ursula Höfler  
Projektleitung Wirtschaftsförderung  
Telefon: 08247/99890-12  
hoefler@unterallgaeu-aktiv.de



# Impressum

Redaktion/Herausgeber:  
Unterallgäu Aktiv GmbH

Inhalte:  
Vortrag Juli 2015 „Weiterentwicklung der kommunalen Bestandpflege für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Unterallgäu“ von Mag. Dr. Johann Lefenda MA, Pöchhacker Innovation Consulting GmbH



Gesamtherstellung/Druck:  
mmk marketing medien  
kommunikation GmbH  
Maximilianstr. 71  
87719 Mindelheim  
mmk-network.de

Bildquellen:  
ARS VIVENDI/ Eisbärworks, Bau-Fritz GmbH & Co. KG, (egz: Existenzgründungszentrum Memmingen und Unterallgäu GmbH & Co. KG, Fotolia, GROB-WERKE GmbH & Co. KG, Hans Hundegger AG, iStockphoto, Konrad Kleiner GmbH & Co. KG, MULTIVAC, Neukam Andreas, Tourist-Information Mindelheim, Tricor Packaging & Logistics AG

Allgäu



unterallgäu  
landkreis

[www.wirtschaft-unterallgaeu.de](http://www.wirtschaft-unterallgaeu.de)