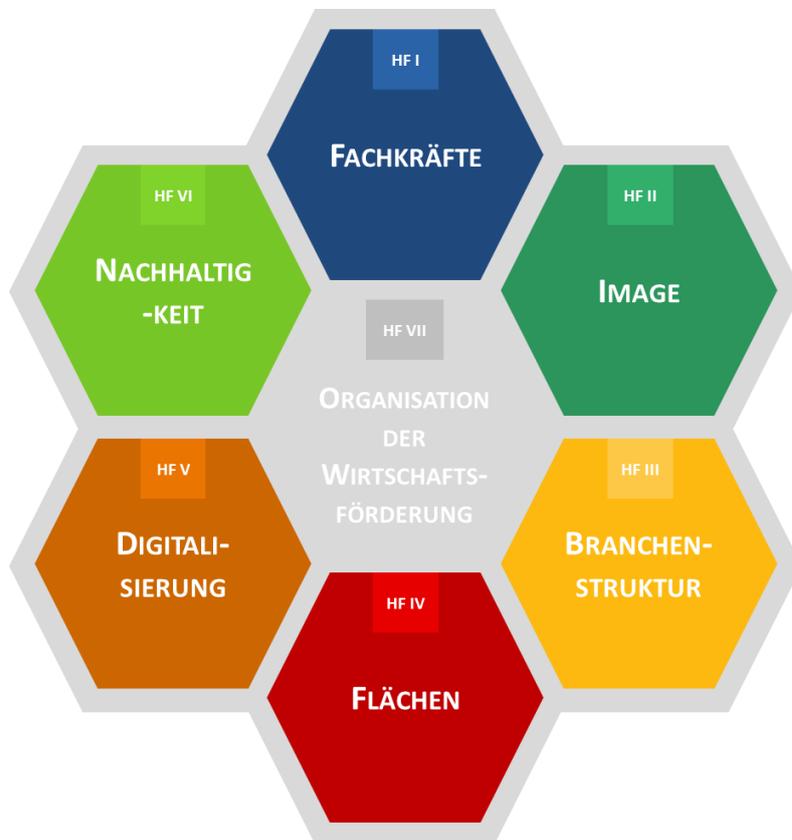


# Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzept für die Wartburgstadt Eisenach

.....  
Abschlussbericht – Dezember 2019  
.....



**Bearbeiter:**  
Josef Rother  
Paul Werner  
Christian Worm  
Michael Hauschild  
Christoph Saffrich



**EISENACH**  
DIE WARTBURGSTADT



Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH  
Ockershäuser Allee 40b 35037 Marburg  
Tel.: +49 6421 1728-0 Fax: +49 6421 1728-28  
info@gefak.de www.gefak.de

## Vorwort von Oberbürgermeisterin Katja Wolf

Die Wartburgstadt Eisenach und die Wartburgregion haben sich in den letzten Jahren zu einem der wirtschaftsstärksten Standorte in Thüringen entwickelt. Insbesondere die industrielle Produktion war von hohen Wachstumsraten geprägt. Gleichzeitig steht der Wirtschaftsstandort vor großen Herausforderungen. Die Entwicklungen im Verkehrssektor werden zu umwälzenden Maßnahmen im Mobilitätsbereich führen. Dies wird sich voraussichtlich in hohem Maße auf den stark von der Automobilindustrie geprägten Standort Eisenach auswirken. Die mittlerweile sehr niedrige Arbeitslosenrate in der Wartburgregion führt zu einer steigenden Konkurrenz der Betriebe um Fachkräfte. Gleichzeitig gehen in den nächsten Jahren viele Fachkräfte in den Ruhestand. Die Sicherung von gut ausgebildetem Nachwuchs ist für die wirtschaftliche Entwicklung vieler Betriebe maßgeblich. Aufgrund der starken Abhängigkeit des Standortes Eisenach vom Automobilssektor und den Zulieferindustrien müssen wir bestrebt sein, die Branchenvielfalt zu erhöhen sowie stärkere Impulse für technologische Innovationen zu geben.



Aus diesem Kontext heraus hat sich die Stadt Eisenach entschieden, ein Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzept in Auftrag zu geben, welches wir hiermit vorstellen. Aus der bisherigen Lenkungsgruppe, die gemeinsam mit der Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH (GEFAK) aus Marburg das Konzept erarbeitet hat, kann ein Wirtschaftsbeirat für Eisenach entstehen. Dieses feste Gremium hätte die Aufgabe, die im vorliegenden Konzept genannten Ziele Schritt für Schritt in die Umsetzung zu begleiten. Wir haben im Fokus, den Wirtschaftsstandort Eisenach fit für die Zukunft zu machen.

Mein herzlicher Dank geht an alle Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt und in die Diskussion eingebracht haben. Den Mitgliedern der Lenkungsgruppe sowie der GEFAK Marburg danke ich für die Begleitung auf dem Weg bis zum Konzept, die Moderation und Inspiration während des spannenden Prozesses.

Ihre  
Katja Wolf  
Oberbürgermeisterin Stadt Eisenach

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Oberbürgermeisterin Katja Wolf</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>1 Hintergrund, Ziele und Prozess der Untersuchung</b>	<b>6</b>
1.1 Hintergrund, Ziele und Leitgedanken	6
1.2 Partizipative Elemente bei der Konzepterstellung	8
1.2.1 Die Lenkungsgruppe	8
1.2.2 Die Unternehmensbefragung	10
1.2.3 Die Einbindung der Stadtverwaltung	10
<b>2 Befragung von Unternehmen in Eisenach</b>	<b>11</b>
2.1 Themen und Methodik der Befragung	11
2.2 Struktur der befragten Unternehmen	12
2.2.1 Betriebsgröße	12
2.2.2 Wirtschaftsbereiche	12
2.2.3 Kompetenzfelder	14
2.3 Regionale Vernetzung	17
2.3.1 Regionale Unternehmenskooperationen	17
2.3.2 Zur Bedeutung der Dualen Hochschule Gera-Eisenach für die Unternehmen	18
2.4 Standortbewertung der Unternehmen	19
2.4.1 Standortzufriedenheit in der Stadt Eisenach	19
2.4.2 Wichtigkeit der Standortfaktoren in der Stadt Eisenach	22
2.4.3 Standortzufriedenheit im Vergleich	25
2.5 Beschäftigtenstruktur und Arbeitskräftebedarf	29
2.5.1 Zur Beschäftigtenstruktur	29
2.5.2 Arbeitskräftebedarf	31
2.5.3 Stellenbesetzungsprobleme	33
2.5.4 Betriebliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung	35
2.6 Entwicklungspläne und Standortanforderungen	38
2.6.1 Mittelfristige Entwicklungspläne der Unternehmen	38
2.6.2 Gewerbeflächenbedarf	39
2.6.3 Digitalisierung	40
2.6.4 Corporate Social Responsibility (CSR)	41
2.7 Wirtschaft und Wirtschaftsförderung	42
<b>3 Analyse der Stärken und Schwächen der Stadt Eisenach als Wirtschaftsstandort</b>	<b>44</b>
3.1 Die Sicht der Experten	44
3.2 Die Sicht der Unternehmen	46
<b>4 Handlungsfelder und Maßnahmen</b>	<b>48</b>
4.1 Vorbemerkung zum Vorgehen	48
4.2 Erste Maßnahmenvorschläge der Lenkungsgruppe	48
4.3 Sieben Handlungsfelder im Überblick	50
4.4 Die Handlungsfelder im einzelnen	51
4.4.1 Handlungsfeld I: Fachkräfte	51
4.4.2 Handlungsfeld II: Image	55
4.4.3 Handlungsfeld III: Branchenstruktur	58
4.4.4 Handlungsfeld IV: Flächen	61
4.4.5 Handlungsfeld V: Digitalisierung	63
4.4.6 Handlungsfeld VI: Nachhaltigkeit	66

4.4.7	Handlungsfeld VII: Organisation der Wirtschaftsförderung	68
<b>5</b>	<b>Leitprojekte</b>	<b>72</b>
5.1	Leitprojekt 1: Fach- und Nachwuchskräfte für Eisenach	72
5.2	Leitprojekt 2: Neue Arbeitsformen für Eisenach	73
5.3	Leitprojekt 3: Imagekampagne für Eisenach	73
5.4	Leitprojekt 4: Veranstaltungsreihe „Zukunft für Eisenach“	74
5.5	Leitprojekt 5: Nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung für Eisenach	74
5.6	Leitprojekt 6: Ein Wirtschaftsbeirat für Eisenach	75
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>76</b>
6.1	Anschreiben	76
6.2	Fragebogen	78
6.3	Kurzgutachten der GEFAK zur Organisation der Wirtschaftsförderung von 2013	84

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Unternehmensschwerpunkt der befragten Unternehmen	13
Abbildung 2	Beschäftigte nach Wirtschaftsbereichen – Vergleich des Rücklaufs der Befragung mit der amtlichen Statistik	14
Abbildung 3	Zuordnung der Unternehmen zu Kompetenzfeldern	15
Abbildung 4	Unternehmenskooperationen – Bestand und Potenzial	17
Abbildung 5	Wie bewerten Sie die Duale Hochschule Gera-Eisenach (DHGE)?	18
Abbildung 6	Zufriedenheit der Betriebe mit den Standortfaktoren (Mittelwerte)	19
Abbildung 7	Zufriedenheit der Betriebe im zeitlichen Vergleich	20
Abbildung 8	Zufriedenheit mit den Standortfaktoren	21
Abbildung 9	Wichtigkeit der Standortfaktoren	22
Abbildung 10	Bewertung der Standortfaktoren und deren Wichtigkeit (Mittelwerte) – alle Betriebe	23
Abbildung 11	Standortfaktoren: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Mittelwerte)	24
Abbildung 12	Lage der Vergleichslandkreise	25
Abbildung 13	Standortbewertung im regionalen Vergleich: Stadt Jena	26
Abbildung 14	Standortbewertung im regionalen Vergleich: Stadt Coburg	27
Abbildung 15	Standortbewertung im regionalen Vergleich: Stadt Kaufbeuren	28
Abbildung 16	Betriebe, in denen aktuell und künftig Menschen mit Fluchthintergrund arbeiten	29
Abbildung 17	Betriebe mit Arbeitskräftebedarf	31
Abbildung 18	Betriebe mit Arbeitskräftebedarf nach Wirtschaftsbereichen	31
Abbildung 19	Gesuchte Arbeitskräfte nach Wirtschaftsbereichen	32
Abbildung 20	Erwartete Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	33
Abbildung 21	Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme bei Fachkräften	33
Abbildung 22	Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme bei Auszubildenden	34
Abbildung 23	Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme bei Akademikern	34
Abbildung 24	Aussagen zum Fachkräftemangel	35
Abbildung 25	Betriebliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung	36
Abbildung 26	Betriebe mit Interesse an Maßnahmen zur Fachkräftesicherung	37
Abbildung 27	Unternehmensplanungen für die kommenden 3 Jahre	38
Abbildung 28	Unternehmen mit Gewerbeflächenbedarf in den nächsten drei Jahren	39
Abbildung 29	Herausforderungen der Digitalisierung aus Sicht der Unternehmen	40
Abbildung 30	Bereitschaft zum finanziellen oder ehrenamtlichen Engagement für die Region	41
Abbildung 31	Wichtigkeit von Wirtschaftsförderungsaktivitäten	42
Abbildung 32	Konkreter Bedarf an Wirtschaftsförderungsaktivitäten	43
Abbildung 33	Stimmungsbild der Experten: SWOT-Analyse Eisenach - Ökonomie	44
Abbildung 34	Stimmungsbild der Experten: SWOT-Analyse Eisenach - Ökologie	45
Abbildung 35	Stimmungsbild der Experten: SWOT-Analyse Eisenach - Soziales	45

Abbildung 36	Standortfaktoren: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Mittelwerte)	46
Abbildung 37	Standortfaktoren: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Mittelwerte)	47
Abbildung 38	Von der Analyse zur Umsetzung - Ergebnisse der 2. Lenkungsgruppensitzung	48
Abbildung 39	Sieben Handlungsfelder im Überblick	50
Abbildung 40	Lage der Betriebe mit Angaben zur betrieblichen Kinderbetreuung	52
Abbildung 41	Ergebnis der Lenkungsgruppe: Handlungsfeld Fachkräfte – Mindmap	54
Abbildung 42	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld Fachkräfte- Mindmap	54
Abbildung 43	Ergebnis der Lenkungsgruppe: Handlungsfeld Image - Mindmap	57
Abbildung 44	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld Image - Mindmap	57
Abbildung 45	Ergebnis der Lenkungsgruppe: Handlungsfeld Branchenstruktur - Mindmap	60
Abbildung 46	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld Branchenstruktur - Mindmap	60
Abbildung 47	Ergebnis der Lenkungsgruppe: Handlungsfeld Flächen - Mindmap	62
Abbildung 48	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld (Gewerbe-) Flächen - Mindmap	62
Abbildung 49	Lage der Betriebe und Bewertung der Breitbandversorgung	63
Abbildung 50	Ergebnis der Lenkungsgruppe: Handlungsfeld Digitalisierung - Mindmap	65
Abbildung 51	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld Digitalisierung - Mindmap	65
Abbildung 52	Ergebnis der Lenkungsgruppe: Handlungsfeld Nachhaltigkeit- Mindmap	67
Abbildung 53	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld Nachhaltigkeit - Mindmap	67
Abbildung 54	Ergebnis der Verwaltungsspitze: Handlungsfeld Organisation der Wirtschaftsförderung - Mindmap	71

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Verteilung des Rücklaufs nach Betriebsgrößenklassen der antwortenden Betriebe	12
Tabelle 2	Unternehmensschwerpunkt der befragten Unternehmen	13
Tabelle 3	Kompetenzfelder: Betriebe, Beschäftigte und größte Betriebe	16
Tabelle 4	Ausbildungsbetriebe nach Wirtschaftsbereichen	30
Tabelle 5	Arbeitskräftebedarf der nächsten zwölf Monate	32
Tabelle 6	Gewerbeflächenbedarf	39
Tabelle 7	Zeitpunkt des Gewerbeflächenbedarfs	39

# 1 Hintergrund, Ziele und Prozess der Untersuchung

## 1.1 Hintergrund, Ziele und Leitgedanken

Der Wirtschaftsstandort Wartburgstadt Eisenach hat sich gemeinsam mit dem Wartburgkreis in den letzten Jahren zu einer der wirtschaftsstärksten Regionen Thüringens entwickelt. Die verkehrsgünstige Straßenlage und die sehr gute Schienenanbindung sowie positive wirtschaftliche Entwicklungen insbesondere durch das hohe Wachstum der industriellen Produktion haben zu dieser Situation beigetragen. Um die Zukunftsfähigkeit des Standorts Wartburgstadt Eisenach sicher zu stellen, müssen frühzeitig Konzepte entwickelt werden, um den folgenden Herausforderungen zu begegnen:

- Für den die Stadt Eisenach in großem Maße prägenden Automobilsektor stehen unsichere Zeiten bevor. Die Diskussionen über notwendige Änderungen im Mobilitätsbereich und die erwartungsgemäß damit verbundenen Maßnahmen z.B. im Bereich der E-Mobilität werden auch Konsequenzen für den Standort Eisenach bedeuten.
- Die Konkurrenz um knappe Fachkräfte wird deutlich zunehmen, und zwar sowohl zwischen Wirtschaftsregionen als auch innerhalb der Region zwischen den Arbeitgebern. Niedrige Arbeitslosenzahlen und gleichzeitig hohe Rentenabgangszahlen werden die betriebliche Nachwuchssicherung erschweren. Somit gilt es, die Attraktivität der Arbeitgeber sowie des Standorts insgesamt zu erhöhen, um auch überregional als interessanter Wirtschafts- und Lebensstandort wahrgenommen zu werden.
- Neben einer Diversifizierung der Branchenstruktur sollten stärkere Impulse in die Erstellung einer Innovationsstrategie und in die Förderung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen ausgehen.

Die Wartburgstadt Eisenach hat dazu Ende 2018 die GEFAK Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbh beauftragt, ein Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzept zu erarbeiten. Darin sollten die besonderen Stärken der Wartburgstadt herausgearbeitet, ein Standortprofil erstellt und Maßnahmenvorschläge aufgestellt werden, wie die Kommunikation über die Stärken des Standortes Eisenach verbessert werden kann. Das Konzept soll als wichtiger Baustein der gesamten Stadtentwicklung insbesondere auch eine Attraktivitätssteigerung der Stadt für potenzielle Fachkräfte anstoßen und die Grundlage für Folgeprojekte bilden.

Die GEFAK hat dazu eine Vorgehensweise gewählt, die sich an zwei Leitgedanken orientierte:

### **1. Endogene Potenziale im Mittelpunkt**

Die zentralen Zielgruppen der Untersuchung waren die in der Stadt ansässigen Unternehmen. Die Kommunikation der zu ermittelnden charakteristischen Besonderheiten und Stärken der Wartburgstadt muss im ersten Schritt auf die Stärkung der Identifikation dieser für die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt entscheidenden Akteursgruppe fokussiert sein. Diese Zielgruppe verfügt - anders als etwa Unternehmen bzw. Fachkräfte aus anderen Regionen - bereits über eine emotionale Bindung an die Stadt Eisenach als den ihnen vertrauten Standort bzw. als Wohnort und Heimat. Strategien zu deren Verbleib in der Region und zur Förderung ihrer Entwicklungspotenziale sind deshalb erheblich erfolgversprechender als Ansiedlungs- bzw. Anwerbungsmaßnahmen außerhalb der Region. Letztere können allenfalls in einem zweiten Schritt ergänzende Funktion haben. Eine wichtige Mittlerfunktion zu den ansässigen Unternehmen haben die für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung relevanten Akteure aus Politik und Verwaltung, den Kammern, Bildungsträgern, der Agentur für Arbeit usw. Deshalb hatte auch deren Einbindung in den Prozess einen großen Stellenwert.

## **2. Hohe Priorität auf Umsetzungsorientierung**

In methodischer Hinsicht gliederte sich das Projekt in einen analytischen und einen partizipativen Teil. Diese wurden eng miteinander verzahnt. Große strategische Bedeutung kam der frühzeitigen und mehrstufigen Einbindung der einschlägigen Akteure vor Ort zu. Durch Berücksichtigung deren ortsspezifischen Wissens sollte nicht nur das fachliche Niveau der Analyse gehoben werden, sondern insbesondere eine möglichst breite Akzeptanz des Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzeptes gesichert werden. Zentrale Bausteine in diesem Kontext waren eine breit angelegte Unternehmensbefragung in der Stadt sowie ein moderierter Prozess in einer Lenkungsgruppe mit den relevanten Akteuren.

Aufgrund der bereits vorhandenen Erkenntnisse, die die GEFAK in verschiedenen Projekten in der Wartburgregion gewonnen hat, wurde auf eine aufwändige Recherche und Interpretation statistischer Standortdaten verzichtet. Die Stärken-Schwächen-Analyse erfolgt stattdessen anhand einer Kurzanalyse zur wirtschaftlichen und Arbeitsmarktsituation sowie insbesondere in der Form, dass die beteiligten Akteure - unter Einbeziehung vorhandener Konzepte - ihre Sicht zusammentragen und abglichen.

Einen besonderen Akzent setzte die GEFAK auf das Informationsmanagement. Die im Laufe des Projektes gewonnenen Daten wurden in dem bei der Gründer- und Innovationszentrum Stadtfeld GmbH (im Folgenden GIS) gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung in der Stadtverwaltung Eisenach eingesetzten Managementsystem KWIS (Kommunales Wirtschafts-Informationen-System) dokumentiert und für die Umsetzung des Konzeptes durch die Akteure in Eisenach aufbereitet. Dies betraf vor allem die zu erhebenden Daten der in der Stadt ansässigen Unternehmen. Eine Verzahnung des Projektes auch mit dem Arbeitgeberportal „Karriereheimat Wartburgregion“ ist möglich. Hier können sich Eisenacher Betriebe als attraktive Arbeitgeber darstellen und Veranstaltungen zur Vermittlung von Bewerbern und Betrieben unterstützt werden. Durch diesen Fokus fungiert das angebotene Konzept als praxisnahe und umsetzungsorientierte Basis für konkrete Folgeprojekte.

## 1.2 Partizipative Elemente bei der Konzepterstellung

### 1.2.1 Die Lenkungsgruppe

Die intensive und aktivierende Einbindung der relevanten kommunalen Akteure und Multiplikatoren erfolgte in einer Lenkungsgruppe. Diese wurde in Abstimmung mit der Stadt Eisenach zusammengestellt. Folgende Personen bzw. Institutionen waren in der Lenkungsgruppe vertreten:

<b>Name</b>	<b>Institution</b>
<b>Katja Wolf</b>	<b>Oberbürgermeisterin Stadt Eisenach</b>
<b>Kerstin Menge</b>	<b>Leitung Amt für Stadtentwicklung</b>
<b>Joachim West</b>	<b>Gewerbeverein Eisenach 1991 e.V.</b>
<b>Hans-Joachim Hook</b>	<b>berufener Bürger im Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Tourismus</b>
<b>Shpetim Alaj</b>	<b>Geschäftsführer Zoll &amp; Speditionsservice Eisenach</b>
<b>Prof. Dr.-Ing. Matthias Gröger</b>	<b>Duale Hochschule Gera-Eisenach</b>
<b>Tino Richter</b>	<b>Wartburg-Sparkasse</b>
<b>Roland Mahler</b>	<b>Jobcenter Eisenach</b>
<b>Heike Schäfer</b>	<b>Eisenach-Wartburgregion Touristik GmbH</b>
<b>Carola Schumacher</b>	<b>Eisenach-Wartburgregion Touristik GmbH</b>
<b>Thomas Breidenbach</b>	<b>Sankt-Georg Klinikum Eisenach</b>
<b>Alexandra Nieding</b>	<b>Kreishandwerkerschaft Eisenach</b>
<b>Stephan Herrmann</b>	<b>Agentur für Arbeit Eisenach</b>
<b>Sebastian Stolz</b>	<b>Firma Filmwild</b>
<b>Joachim Gummert</b>	<b>GIS GmbH</b>
<b>Jens Hartlep</b>	<b>Wirtschaftsförderung Eisenach</b>



Die Lenkungsgruppe tagte zwischen Frühjahr und Herbst 2019 dreimal. In der ersten Sitzung am 04.04.2019 wurde zunächst ein Stimmungsbild der Teilnehmer zu den Stärken und Schwächen der Stadt Eisenach erarbeitet (vgl. Kapitel 3). Vor dem Hintergrund dieser ersten Expertenanalyse wurde die Unternehmensbefragung als Herzstück der Untersuchung konzipiert (vgl. Kapitel 0).

In einer zweiten Sitzung am 02.07.2019 wurden in der Lenkungsgruppe die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vorgestellt und mit allen Akteuren bewertet. Stärken und Schwächen, die sich aus den Befragungsergebnissen ableiten ließen, wurden zusammengetragen. Anschließend wurde erarbeitet, was zur Weiterentwicklung der Stärken und zum Abbau der Schwächen getan werden kann (vgl. Kapitel 3).

In der dritten Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019 wurden zunächst offene Fragen aus der Unternehmensbefragung geklärt. Im Anschluss wurden die wichtigsten Handlungsfelder für die Standortentwicklung und die Wirtschaftsförderung identifiziert und Maßnahmenvorschläge erarbeitet.



### 1.2.2 Die Unternehmensbefragung

Dem Auftraggeber war es wichtig, möglichst alle relevanten Betriebe mit einer Betriebsstätte in Eisenach zu erreichen. Auch kleinere Betriebe sollten die Gelegenheit haben, ihre Meinung einzubringen. Es wurden Unternehmensadressen aus dem internen Datenbestand der Wirtschaftsförderung selektiert und 839 Betriebe angeschrieben. Per E-Mail-Reminder wurde an die Teilnahme erinnert. Bis zum Redaktionsschluss für die statistische Auswertung hatten 143 Betriebe einen Fragebogen ausgefüllt. Bezogen auf alle zugestellten Mails entspricht das einer für diese Art von Befragung und der weit gefassten Zielgruppe durchschnittlichen Rücklaufquote von rund 17 Prozent.

### 1.2.3 Die Einbindung der Stadtverwaltung

In einem Workshop mit den Entscheidern in der Stadtverwaltung (i.d.R. Amtsleiter und Geschäftsführer der städtischen Eigenbetriebe) am 21.10.2019 wurde der Prozess und seine Ergebnisse vorgestellt. Auch mit dieser Zielgruppe wurden die identifizierten Handlungsfelder diskutiert und Maßnahmenvorschläge zusammengetragen.

## 2 Befragung von Unternehmen in Eisenach

### 2.1 Themen und Methodik der Befragung

Die im Folgenden beschriebene Unternehmensbefragung stellt die zentrale Datenbasis für das Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzept dar. Die Befragung, die in der Lenkungsgruppe geplant wurde, zielte auf folgende Handlungsfelder:

**Standortzufriedenheit:** Bewertung der allgemeinen Standortzufriedenheit, aber auch einzelner Standortbedingungen. Dabei wurde die Zufriedenheit in Korrelation zur Wichtigkeit der jeweiligen Standortfaktoren betrachtet.

**Fachkräfte:** Ermittlung des Bedarfs an Fachkräften, bestehender und künftiger Stellenbesetzungsprobleme, der Betroffenheit vom Fachkräftemangel sowie vorhandener bzw. geplanter Maßnahmen zur Begrenzung des Fachkräftemangels.

**Gewerbeflächen:** Ermittlung des Bedarfs an Gewerbegrundstücken, aber auch an gewerblicher Nutzfläche in Bestandsimmobilien sowie eventuell vorhandener Flächenüberkapazitäten.

**Strategische Stadtentwicklung:** Ermittlung der Ausgangslage und der Erwartungen der Wirtschaft in Bezug auf weitere Zukunftsthemen (Kompetenzfelder, Kooperationspotenziale/Netzwerke, Digitalisierung, Energie, Mobilität, CSR etc.).

**Qualitätsmanagement:** Ermittlung der Anforderungen der Wirtschaft an die Wirtschaftsförderung.

**Kontaktmanagement:** Ausbau der bestehenden Unternehmensdatenbank für die zielgruppengerechte – und datenschutzkonforme – Ansprache der Unternehmen.

Die Befragung diente dabei nicht zuletzt der Identifizierung von Unternehmen, die in Zukunftsthemen als Pioniere fungieren und deren Erfahrungen als Good Practice für andere Betriebe nutzbar gemacht werden können. Die Unternehmensbefragung zielte insbesondere auch darauf ab, die Mitwirkungsbereitschaft der Unternehmer bei künftigen Maßnahmen zur Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung zu erhöhen.

Der Online-Fragebogen (siehe Anhang 6.2) wurde im Mai 2019 per Mail vom Büro der Oberbürgermeisterin an die 839 Unternehmen verschickt. Der Fragebogen wurde im Voraus durch eine gesonderte Postkarten-Aktion angekündigt, die als Idee während der ersten Lenkungsgruppensitzung eingebracht wurde (siehe Anhang 6.1). Nicht persönlich angeschriebenen Betrieben wurde über die Presse angeboten, sich ebenfalls an der Befragung zu beteiligen.

Um die praktische Verwertbarkeit der Befragungsergebnisse zu gewährleisten, wurde die Befragung in nicht-anonymisierter Form durchgeführt. Im Anschluss an die Befragung wurden die Befragungsergebnisse mit allen einzelbetrieblich zur Verfügung stehenden Informationen aufbereitet und an die Wirtschaftsförderer der Stadt übergeben. Damit steht nun – über die statistischen Auswertungen hinaus – eine aktualisierte und umfassende Datengrundlage für die tägliche Arbeit zur Verfügung. Durch die Übertragung sämtlicher Unternehmensdaten aus der Befragung in die Software KWIS.net kann die Wirtschaftsförderung Eisenach nun gezielt und bedarfsgerecht auf die Unternehmen in der Stadt zugehen. Damit ist gewährleistet, dass die mit der Befragung verbundenen strategischen Ziele jetzt auch im Rahmen der operativen Wirtschaftsförderung weiterverfolgt und konkretisiert werden können.

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Befragung dargestellt. Die GEFAK hat in jüngster Vergangenheit ähnliche Untersuchungen durchgeführt, unter anderem in den Städten Coburg und Jena. Aufgrund der identischen Methodik werden die Ergebnisse dieser Befragungen zur Interpretation einzelner Befragungsaspekte herangezogen.

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass es sich bei der Unternehmensbefragung um eine Momentaufnahme der Meinungen und Stimmungen in der Wirtschaft handelt. Kritische Standortbewertungen geben also die Wahrnehmung der Befragten wieder. Dabei ist die schlechte Bewertung eines Standortfaktors nicht zwangsläufig auf ein objektiv schlechtes Angebot zurückzuführen. So kann im Einzelfall auch das fehlende Wissen der Befragten ausschlaggebend für ihr (Vor-)Urteil sein. In diesen Fällen besteht die Herausforderung primär in einer gezielten Kommunikation der Fakten.

## 2.2 Struktur der befragten Unternehmen

### 2.2.1 Betriebsgröße

Über die Hälfte der Fragebögen stammen von Kleinbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten, ein weiteres Viertel von Betrieben mit 10 bis unter 50 Beschäftigten (vgl. Tabelle 1). Unter den übrigen Betrieben ab 50 Beschäftigte befinden sich acht Großbetriebe mit mindestens 100 Beschäftigten.

**Tabelle 1** Verteilung des Rücklaufs nach Betriebsgrößenklassen der antwortenden Betriebe

Betriebsgröße*	Rücklauf	
	Unternehmen	Anteil
1 - 4 Beschäftigte	54	37,76%
5 - 9 Beschäftigte	21	14,69%
10 - 19 Beschäftigte	22	15,38%
20 - 49 Beschäftigte	14	9,79%
50 - 99 Beschäftigte	10	6,99%
100 und mehr Beschäftigte	8	5,59%
Ohne Angabe	14	9,79%
<b>Summe</b>	<b>143</b>	<b>100,00%</b>

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019

\* Beschäftigte am Standort

Die mit dieser Befragung erreichten Betriebe hatten zum 30.06.2018 insgesamt 5.574 Beschäftigte am angeschriebenen Standort in Eisenach. Der Arbeitskreis Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder weist für die Stadt Eisenach für das Jahr 2017 rund 29.100 Erwerbstätige aus. Damit beziehen sich die Ergebnisse der Unternehmensbefragung auf fast jeden fünften Arbeitsplatz im Stadtgebiet. Die Mitwirkung der acht Großbetriebe mit mindestens 100 Beschäftigten signalisiert, dass auch diese für die Region wichtigen Arbeitgeber am Dialog zur strategischen Weiterentwicklung der Stadt als Wirtschaftsstandort interessiert sind.

### 2.2.2 Wirtschaftsbereiche

Aus der Zuordnung der antwortenden Betriebe zu einem Unternehmensschwerpunkt lassen sich Aussagen über das Gewicht der Wirtschaftsbereiche an den Befragungsergebnissen ableiten. Bezogen auf die

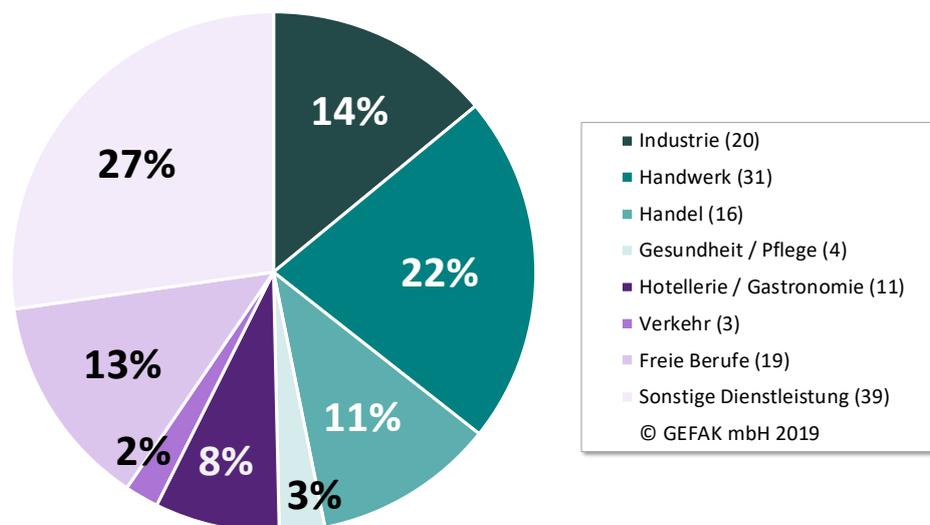
antwortenden Unternehmen haben die Sonstigen Dienstleistungen mit etwa 27 Prozent und das Handwerk mit 22 Prozent die größten Anteile am Rücklauf. Es folgen die Industrie (14 %), die freien Berufe (13 %) und der Handel (11 %) (vgl. Tabelle 2 bzw. Abbildung 1).

**Tabelle 2** Unternehmensschwerpunkt der befragten Unternehmen

Sektor	Unternehmen	
	Anzahl	Anteil
Industrie	20	14,0 %
Handwerk	31	21,7 %
Handel	16	11,2 %
Gesundheit / Pflege	4	2,8 %
Hotellerie / Gastronomie	11	7,7 %
Verkehr	3	2,1 %
Freie Berufe	19	13,3 %
Sonstige Dienstleistung	39	27,3 %
<b>Summe</b>	<b>143</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143)

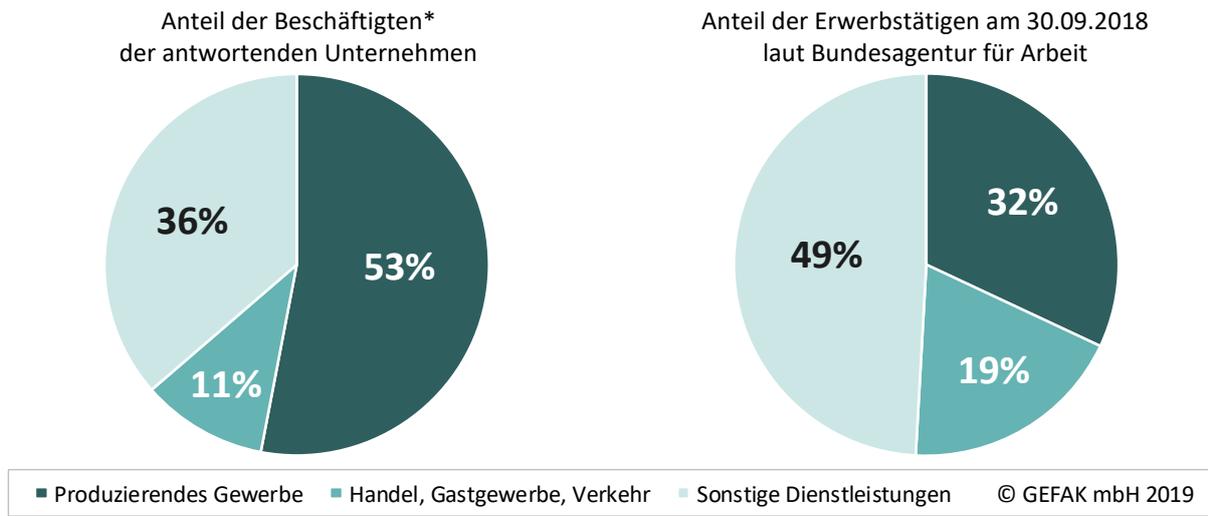
**Abbildung 1** Unternehmensschwerpunkt der befragten Unternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143)

Fasst man die acht abgefragten Unternehmensschwerpunkte zu den drei großen Wirtschaftsbereichen der amtlichen Statistik zusammen (Produzierendes Gewerbe, Handel/Gastgewerbe/Verkehr sowie Sonstige Dienstleistungen) und wertet für diese den Anteil der Beschäftigten (am Standort) der antwortenden Unternehmen aus, so zeigt sich, dass das Produzierende Gewerbe mit 53 Prozent in der Befragung überrepräsentiert sind. Dementsprechend sind die Dienstleistungsbranchen sowie der Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr in der Befragung unterrepräsentiert (Abbildung 2).

**Abbildung 2** Beschäftigte nach Wirtschaftsbereichen – Vergleich des Rücklaufs der Befragung mit der amtlichen Statistik

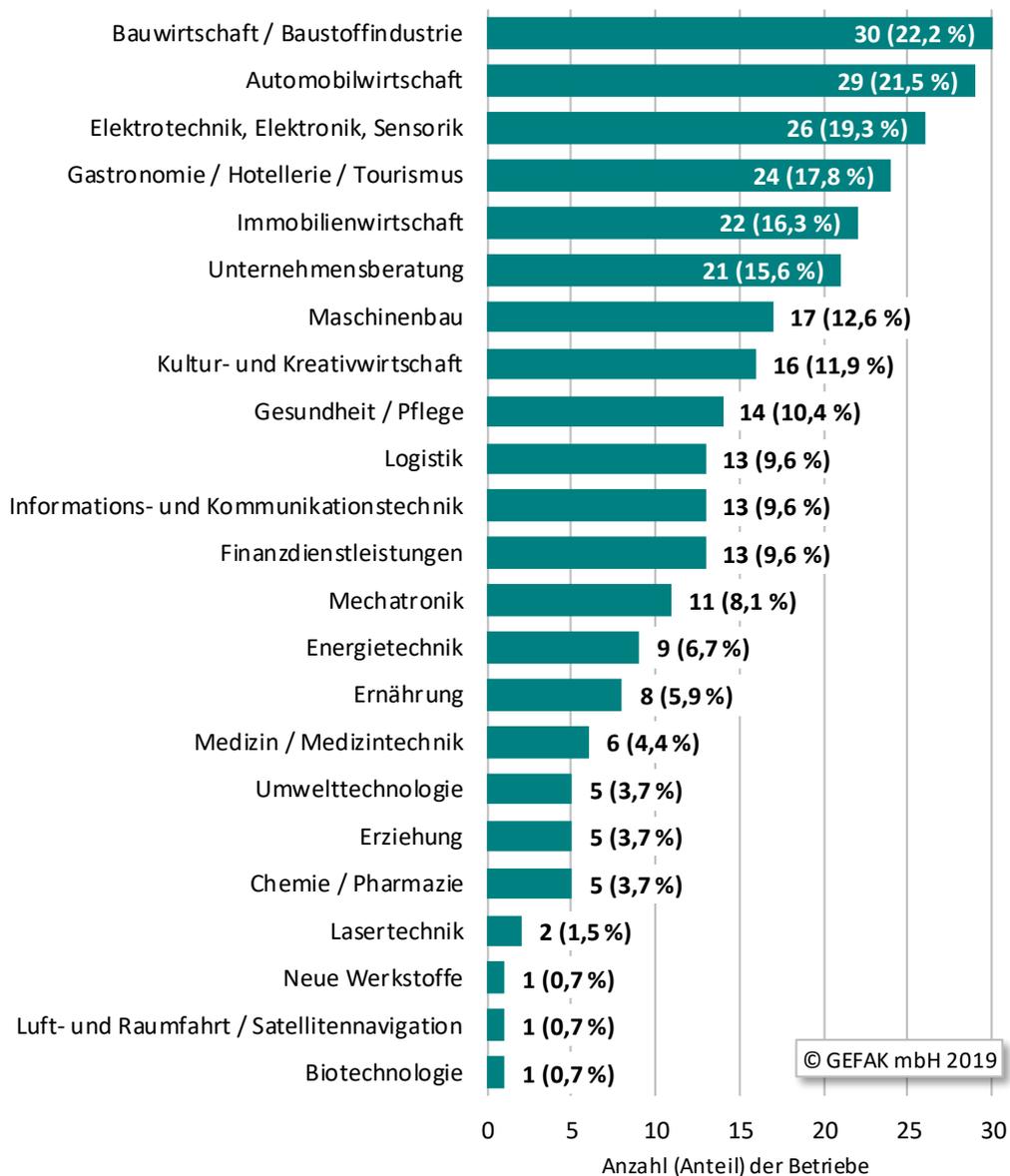


Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 129; ohne Land- und Forstwirtschaft) & Bundesagentur für Arbeit  
\* Unternehmensschwerpunkte und Beschäftigte am Standort

### 2.2.3 Kompetenzfelder

Zur Ermittlung der regionalen Branchen- bzw. Kompetenzstruktur wurden die Unternehmen gebeten, sich zu 23 ausgewählten Kompetenzfeldern zuzuordnen, wobei Mehrfachzuordnungen möglich waren. Diese Zuordnung ist für die Wirtschaftsförderung deshalb von Interesse, weil sie nicht der üblichen Einordnung eines Unternehmens zu einem Wirtschaftszweig entspricht (z.B. Maschinenbau oder Architektur- und Ingenieurbüro), denn diese sagt oftmals wenig über die fachliche Ausrichtung des Unternehmens aus. Die hier vorgenommene Zuordnung ermöglicht demgegenüber einen Einblick in bestehende – oder aber auch potenzielle – Bausteine einer Wertschöpfungskette innerhalb der Wirtschaftsregion.

Mit 30 Nennungen wird die Bauwirtschaft/Baustoffindustrie am häufigsten genannt, gefolgt von der Automobilwirtschaft (29) sowie der Elektrotechnik, Elektronik und Sensorik (26). Alle weiteren Kompetenzfelder haben weniger als 25 Nennungen (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 3** Zuordnung der Unternehmen zu Kompetenzfeldern

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 135; Mehrfachantworten)

Während die Bauwirtschaft/Baustoffindustrie in sämtlichen Befragungen der GEFAK das Kompetenzfeld mit den meisten Nennungen darstellt, liegt der Anteil von über 20 Prozent der Betriebe, die sich der Automobilwirtschaft zugeordnet haben, deutlich über den Werten von i.d.R. zehn bis zwölf Prozent in anderen Befragungen. Damit untermauern die Ergebnisse der Befragung die überdurchschnittliche Bedeutung der Automobilwirtschaft für die Stadt Eisenach.

Die reine Anzahl der Betriebe, die sich einem Kompetenzfeld zuordnen, ist hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Region allein noch nicht aussagekräftig. Ob es sich um ein wichtiges Kompetenzfeld handelt, lässt sich schon eher an der Anzahl der Beschäftigten ablesen.

Tabelle 3 zeigt zum Beispiel, dass die vielen Betriebe, die sich der Bauwirtschaft / Baustoffindustrie zugeordnet haben, mit rund 560 Beschäftigten am Standort ein offensichtlich weniger gewichtigeres Kompetenzfeld darstellen als etwa die Automobilwirtschaft, die Logistik oder der Bereich Elektrotechnik, Elektronik und Sensorik. Hier arbeiten in (teilweise deutlich) weniger Betrieben deutlich mehr Beschäftigte.

In der Tabelle sind außerdem für jedes Kompetenzfeld die Beschäftigten im größten zugeordneten Betrieb ausgewiesen. Das Vorhandensein solcher größeren Betriebe begünstigt die Entwicklung eines Kompetenzfeldes, denn diese können als „Ankerbetriebe“, etwa beim Aufbau von Netzwerken oder bei der gezielten Anwerbung von Investoren zur Ergänzung der Wertschöpfungskette, angesehen werden.

Bei dieser Darstellung ist zu beachten, dass sich einige Betriebe mehreren Kompetenzfeldern zugeordnet haben. Mangels genauerer Daten wurden sämtliche Beschäftigte dieser Betriebe jedem angekreuzten Kompetenzfeld – also mehrfach – zugeordnet. Außerdem ist mit Blick auf die Bedeutung der Kompetenzfelder für die Region zu beachten, dass mehrere große Unternehmen sich nicht beteiligt haben.

**Tabelle 3** Kompetenzfelder: Betriebe, Beschäftigte und größte Betriebe

Kompetenzfelder	Zuordnungen*		Beschäftigte im größten Betrieb
	Anzahl Betriebe	Beschäftigte am Standort	
Automobilwirtschaft	29	2.796	1.722
Logistik	13	2.181	1.722
Elektrotechnik, Elektronik, Sensorik	26	2.160	1.722
Gesundheit / Pflege	14	1.283	951
Finanzdienstleistungen	13	564	445
Bauwirtschaft /Baustoffindustrie	30	560	129
Gastronomie / Hotellerie / Tourismus	24	506	129
Maschinenbau	17	369	110
Unternehmensberatung	21	279	79
Immobilienwirtschaft	22	268	129
Mechatronik	11	254	110
Umwelttechnologie	5	194	110
Medizin / Medizintechnik	6	190	110
Ernährung	8	187	110
Energietechnik	9	183	72
Lasertechnik	2	153	110
Informations- und Kommunikationstechnik	13	133	43
Chemie / Pharmazie	5	122	110
Biotechnologie	1	110	110
Erziehung	5	105	79
Kultur- und Kreativwirtschaft	16	45	21
Luft- und Raumfahrt / Satellitennavigation	1	28	28
Neue Werkstoffe	1	4	4
Nanotechnologie	0	0	

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 135)

\* Achtung: Zuordnung zu mehreren Kompetenzfeldern war möglich!

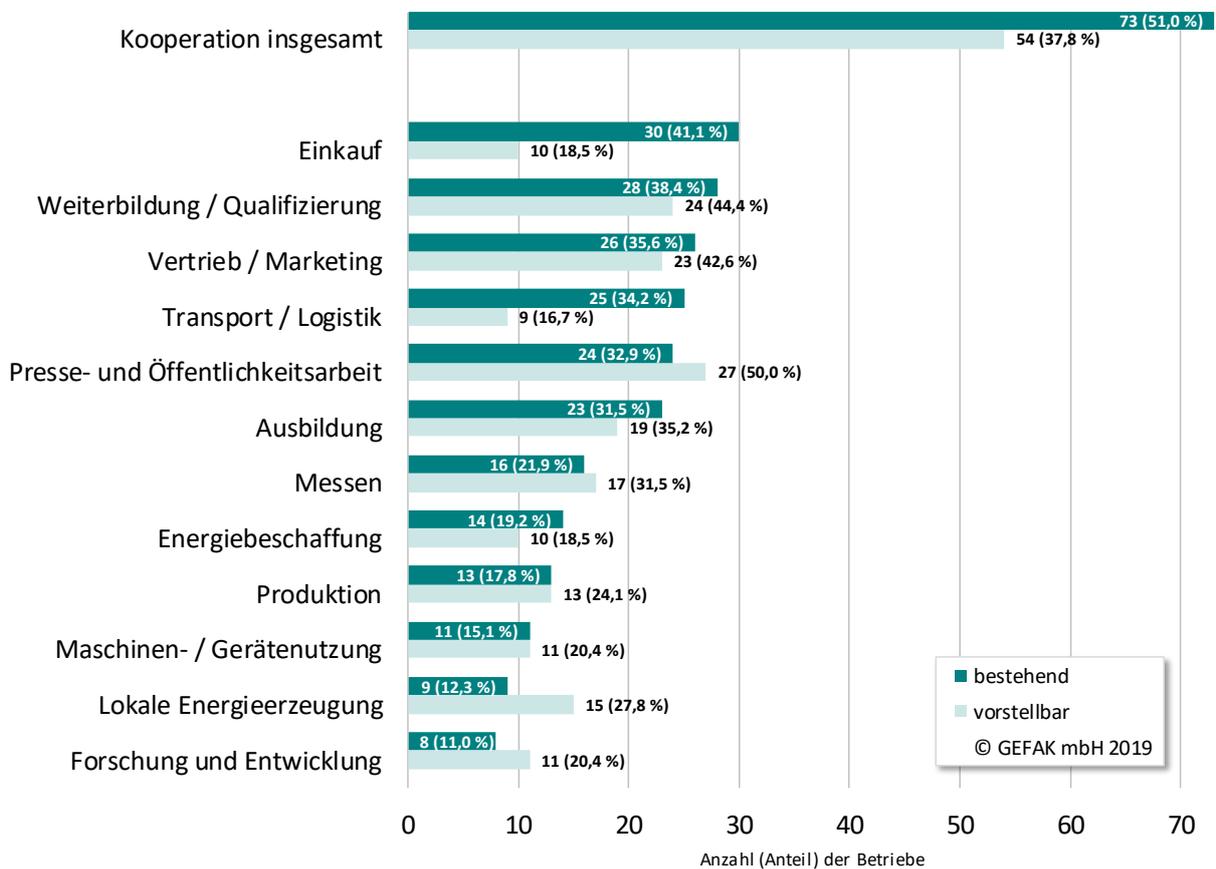
## 2.3 Regionale Vernetzung

### 2.3.1 Regionale Unternehmenskooperationen

Gut die Hälfte der antwortenden Unternehmen kooperiert bereits mit anderen Unternehmen im räumlichen Umfeld. Die häufigsten Kooperationsfelder sind der Einkauf (30 Nennungen), die Weiterbildung / Qualifizierung (28) sowie Vertrieb / Marketing (26).

54 Betriebe (38 %) können sich eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in der Region vorstellen, darunter 21 Unternehmen, die bislang noch nicht mit anderen kooperieren. Die größten Kooperationspotenziale finden sich in Feldern Presse und Öffentlichkeitsarbeit (27 Nennungen), Weiterbildung / Qualifizierung (24) und Vertrieb / Marketing (23). Bei einigen Kooperationsfeldern ist die Zahl der Interessenten größer als die der bereits kooperierenden Unternehmen. Das trifft neben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (27) auf Messen (17), auf die lokale Energieerzeugung (15) sowie auf Forschung und Entwicklung (11) zu.

**Abbildung 4** Unternehmenskooperationen – Bestand und Potenzial

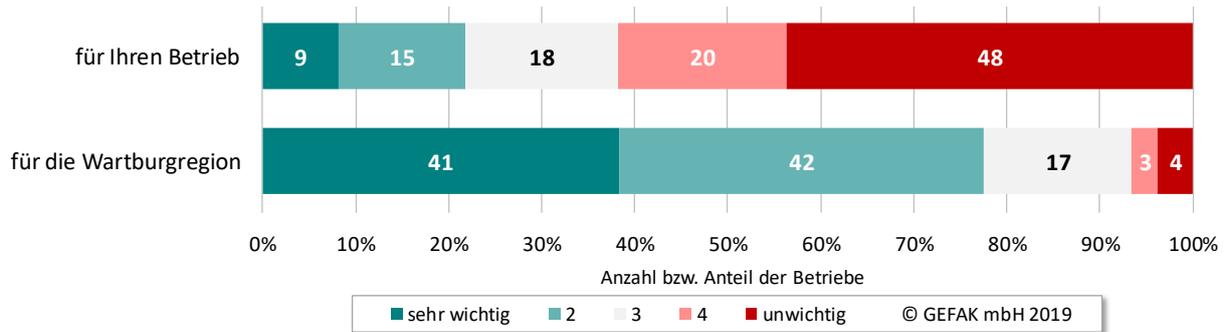


Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143; Mehrfachantworten)

### 2.3.2 Zur Bedeutung der Dualen Hochschule Gera-Eisenach für die Unternehmen

Mit Blick auf die Bedeutung der Dualen Hochschule Gera-Eisenach (DHGE) wird von vielen Unternehmen die überregionale Strahlkraft der Hochschule anerkannt. Dies äußert sich vor allem darin, dass die Institution für die Mehrzahl der Betriebe keine direkte Relevanz hat, sie aber trotzdem für die gesamte Region von über 75 Prozent der antwortenden Unternehmen als (sehr) wichtig eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 5).

**Abbildung 5** Wie bewerten Sie die Duale Hochschule Gera-Eisenach (DHGE)?



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 112)

## 2.4 Standortbewertung der Unternehmen

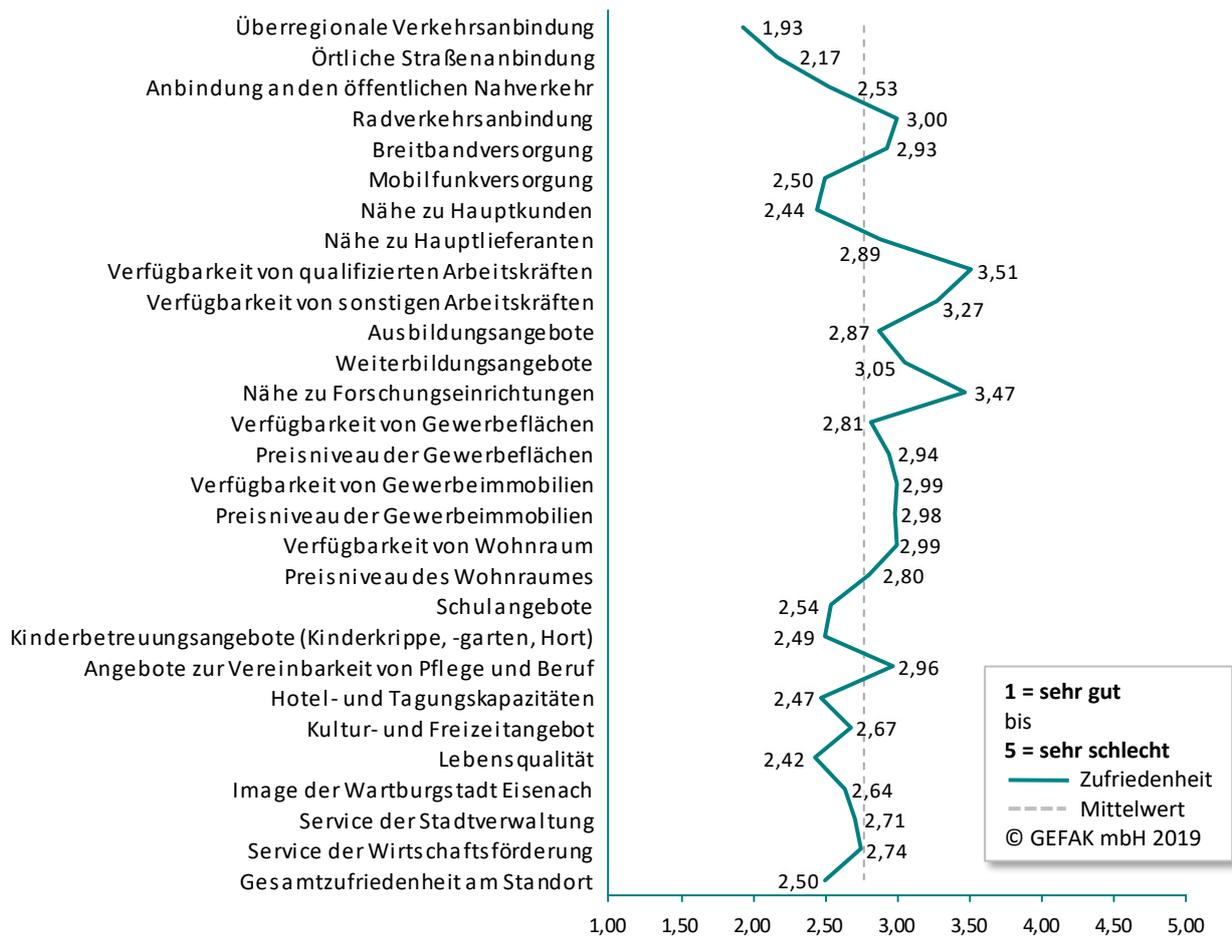
### 2.4.1 Standortzufriedenheit in der Stadt Eisenach

Zur Bewertung der Stadt Eisenach wurden die Betriebe gebeten, ihre Einschätzung zu 28 einzelnen Standortfaktoren auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) abzugeben. Die Mittelwerte dieser Noten schwanken je nach Standortfaktor zwischen 1,9 und 3,5. Damit verfügt die Stadt ebenso über Standortstärken wie Standortschwächen. Die Gesamtzufriedenheit mit dem Standort wird mit 2,5 als gut bewertet.

Den besten Wert aller abgefragten Standortfaktoren erhält mit 1,9 die überregionale Verkehrsanbindung, gefolgt von der örtlichen Straßenanbindung (2,2), der Lebensqualität (2,4) und der Nähe zu Hauptkunden (2,4). Die Hotel- und Tagungskapazitäten, die Kinderbetreuungsangebote, die Mobilfunkversorgung und die Schulangebote werden mit einem Mittelwert von jeweils 2,5 als noch gut bewertet.

Am kritischsten werden die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften und die Nähe zu Forschungseinrichtungen (beide 3,5) gesehen. Die übrigen Standortfaktoren erhalten Bewertungen zwischen 2,6 und 3,0 und weisen damit eine vergleichsweise homogene Bewertung der Standortfaktoren auf (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6** Zufriedenheit der Betriebe mit den Standortfaktoren (Mittelwerte)

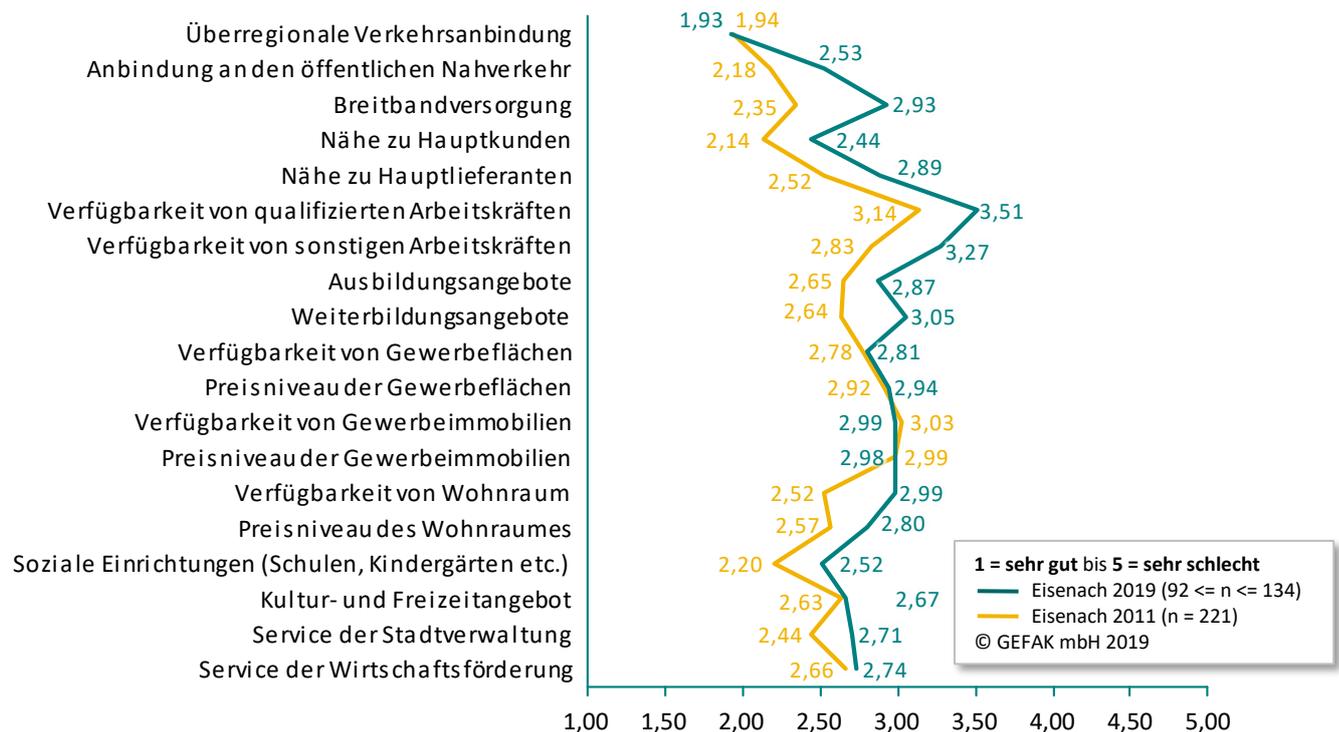


Quelle: Unternehmensbefragungen Stadt Eisenach 2019 (92 ≤ n ≤ 134)

Ein differenzierteres Bild zur Einordnung der Standortbewertungen zeigt sich im Vergleich mit der Befragung in Eisenach aus dem Jahr 2011.

Abbildung 7 zeigt Verschlechterungen in fast allen vergleichbaren Standortfaktoren. Lediglich die Zufriedenheit mit Gewerbeflächen und -immobilien sowie mit der überregionalen Verkehrsanbindung und dem Kultur- und Freizeitangebot sind gleichgeblieben. Während Verschlechterungen in den Bereichen Fachkräfte und Wohnraum faktisch mit demographischen Veränderungen und Mietpreiserhöhungen erklärbar sind, können die Entwicklungen im Bereich Breitband nur auf gestiegene Ansprüche zurückgeführt werden. Denn reell wird die Interneterschließung nicht schlechter geworden sein. Ähnlich sollten auch die weiteren Vergleiche der Standortfaktoren individuell und mit Bedacht interpretiert werden.

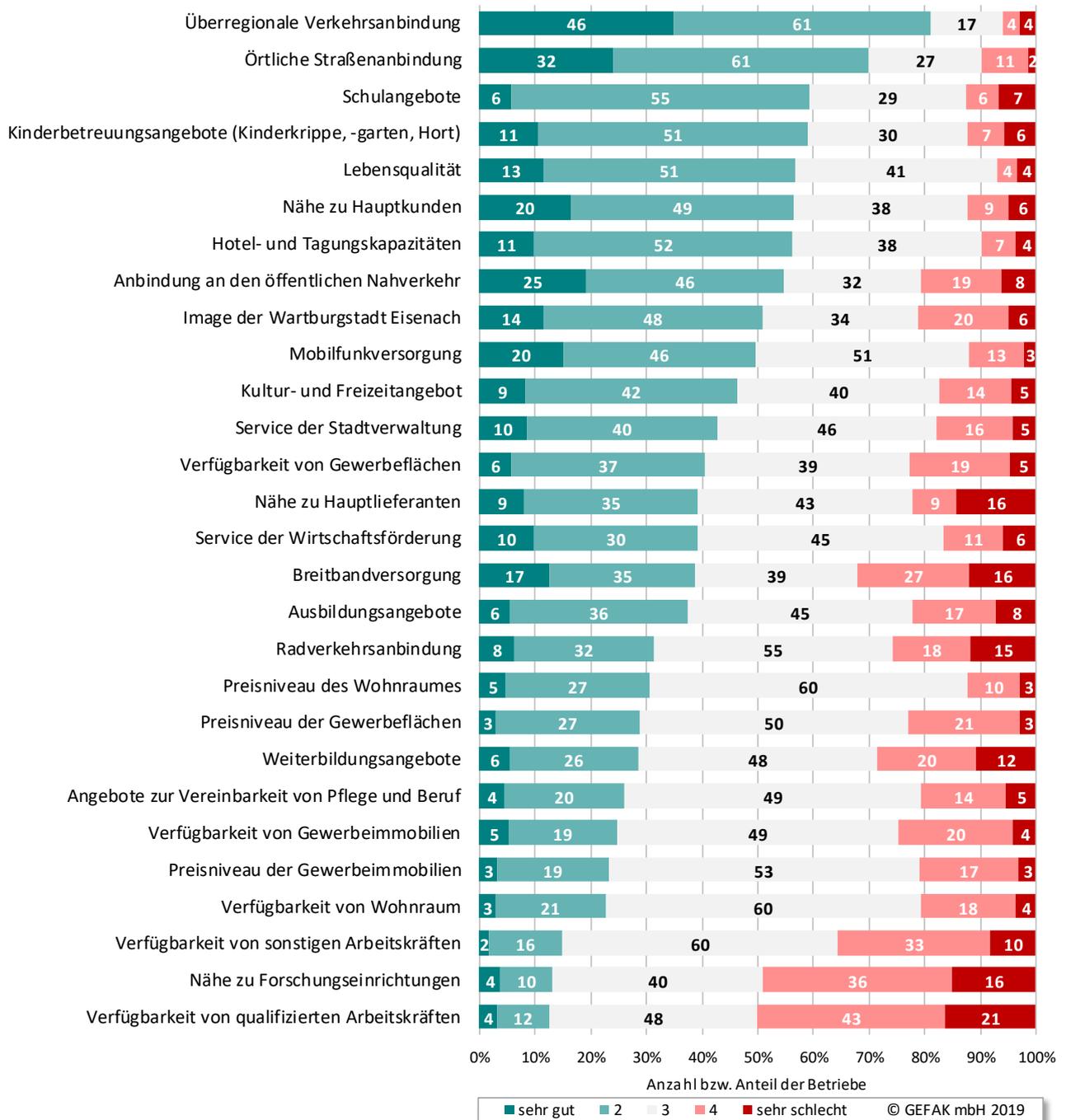
Abbildung 7 Zufriedenheit der Betriebe im zeitlichen Vergleich



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 und 2011

Neben den Mittelwerten ist es sinnvoll, auch die Anzahl der absoluten Nennungen zu betrachten, um die für einzelne Unternehmen besonders kritischen Standortfaktoren erkennen zu können. Die Befragungsergebnisse stehen der Wirtschaftsförderung einzelbetrieblich zur Verfügung. Dadurch ist es möglich, unzufriedene Unternehmen zu identifizieren und gezielt anzusprechen (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 8** Zufriedenheit mit den Standortfaktoren



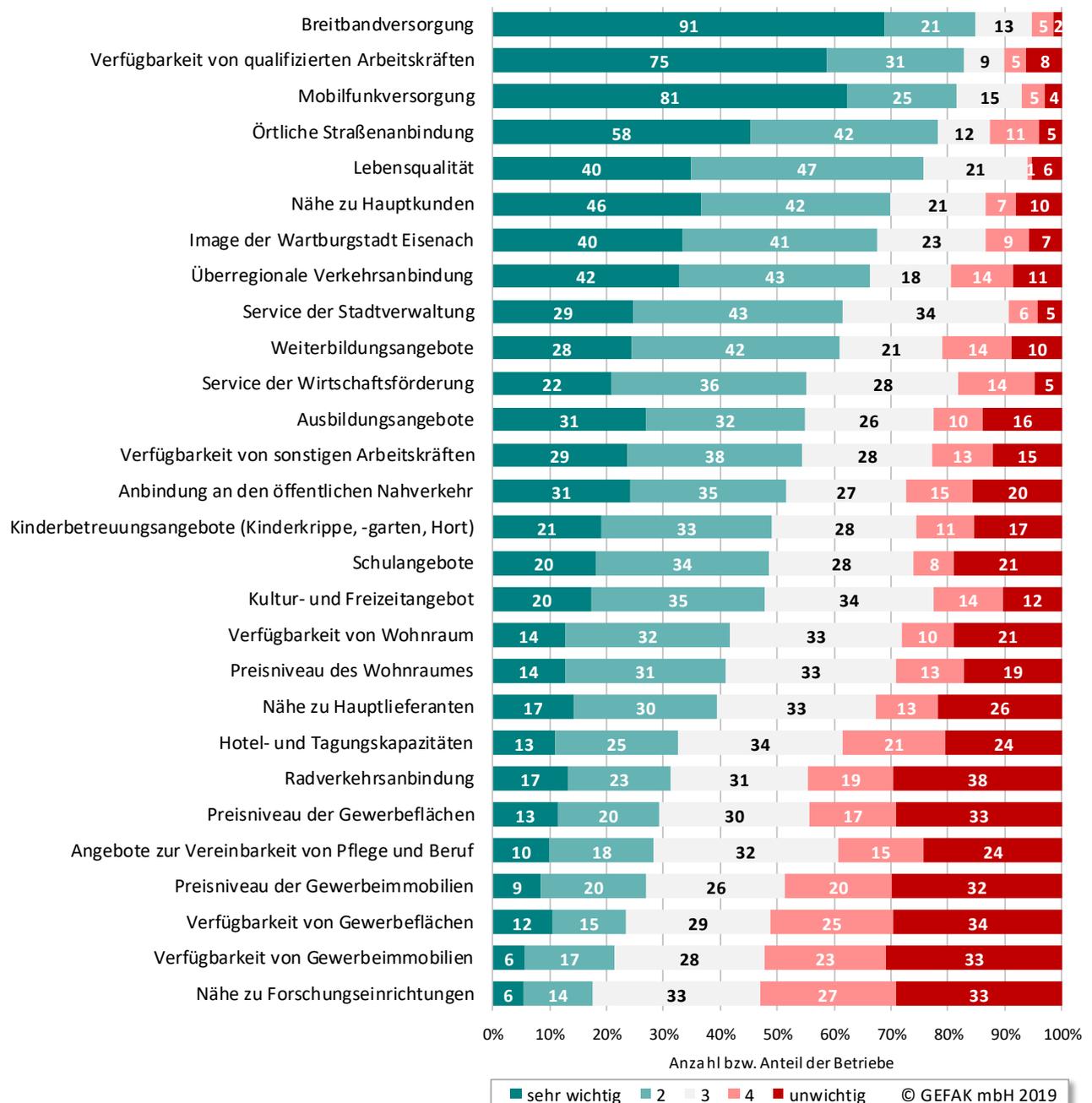
Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (92 ≤ n ≤ 134) – Sortierung nach Summe aus 1 + 2

## 2.4.2 Wichtigkeit der Standortfaktoren in der Stadt Eisenach

### 2.4.2.1 Wichtigkeit der Standortfaktoren

Ob die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Betriebe mit einem Standortfaktor Konsequenzen für die Wirtschaftsförderung haben sollte, hängt nicht zuletzt davon ab, wie wichtig dieser Standortfaktor für die Betriebe ist. Abbildung 9 zeigt, dass die wichtigsten Standortfaktoren die Breitbandversorgung sowie die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften sind. Neben diesen Standortfaktoren halten auch die Mobilfunkversorgung, die örtliche Straßenanbindung und die Lebensqualität über 75 Prozent der antwortenden Betriebe für sehr wichtig oder wichtig. Unter den wichtigeren Standortfaktoren finden sich auch das Image der Stadt sowie der Service der Stadtverwaltung.

**Abbildung 9** Wichtigkeit der Standortfaktoren

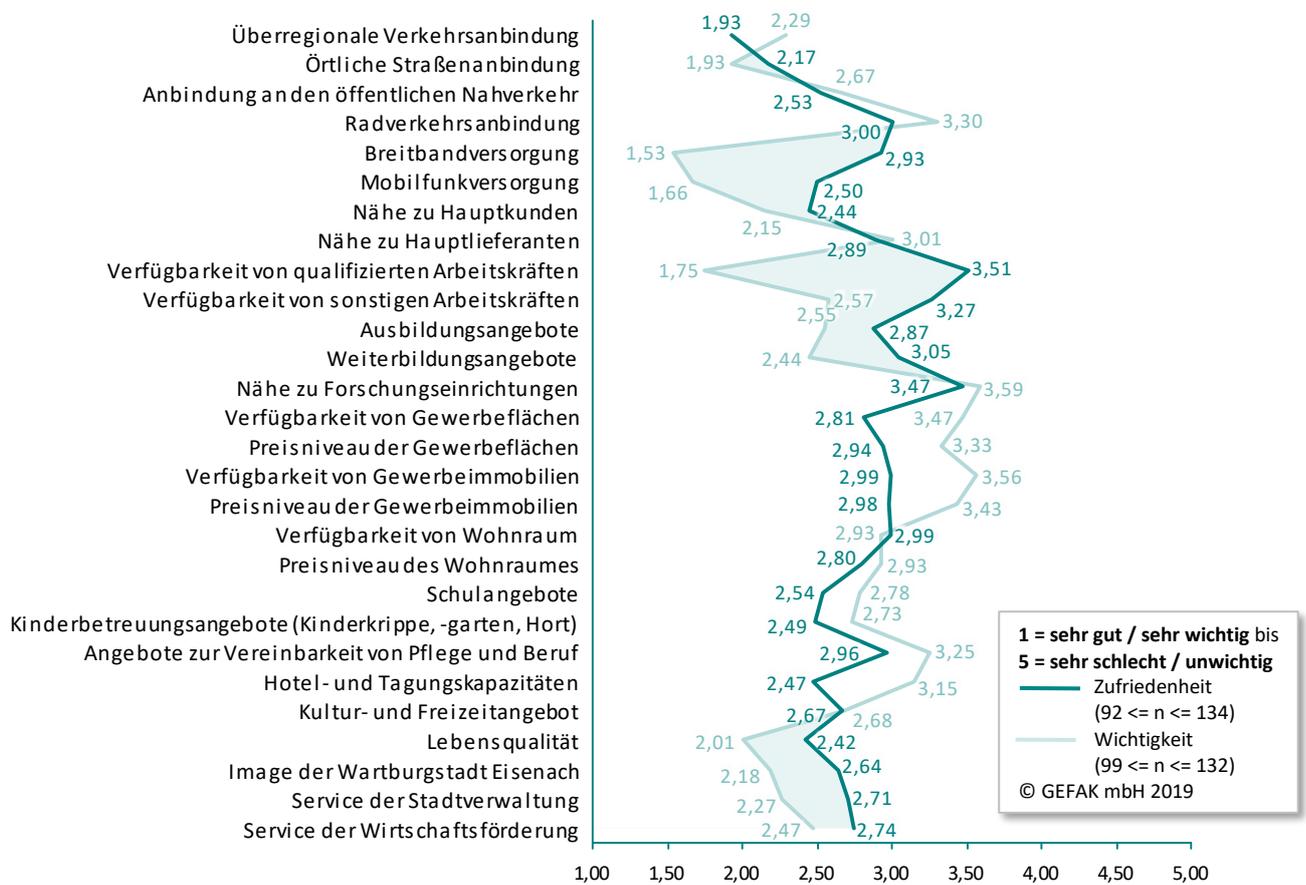


Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (99 ≤ n ≤ 132) – Sortierung nach Summe aus 1 + 2

### 2.4.2.2 Gegenüberstellung von Zufriedenheit und Wichtigkeit der Standortfaktoren

Eine Gegenüberstellung der Wichtigkeit mit den Zufriedenheitswerten der Standortfaktoren (vgl. Abbildung 10) zeigt, dass es bei einigen Faktoren eine große Diskrepanz gibt. Bei den Standortfaktoren, deren Wichtigkeit deutlich höher bewertet wird als die Zufriedenheit, ist ein Handlungsbedarf zu vermuten. Das trifft besonders deutlich für die Breitbandversorgung und die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte zu. Auch bei der Mobilfunkversorgung, bei der Verfügbarkeit von sonstigen Arbeitskräften sowie bei den Aus- und Weiterbildungsangeboten ist diese Diskrepanz klar erkennbar. Etwas schwächer, aber jeweils ähnlich stark ausgeprägt, ist die Diskrepanz bei den Aspekten der Lebensqualität, beim Image der Stadt, und dem Service der Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung.

**Abbildung 10** Bewertung der Standortfaktoren und deren Wichtigkeit (Mittelwerte) – alle Betriebe



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019

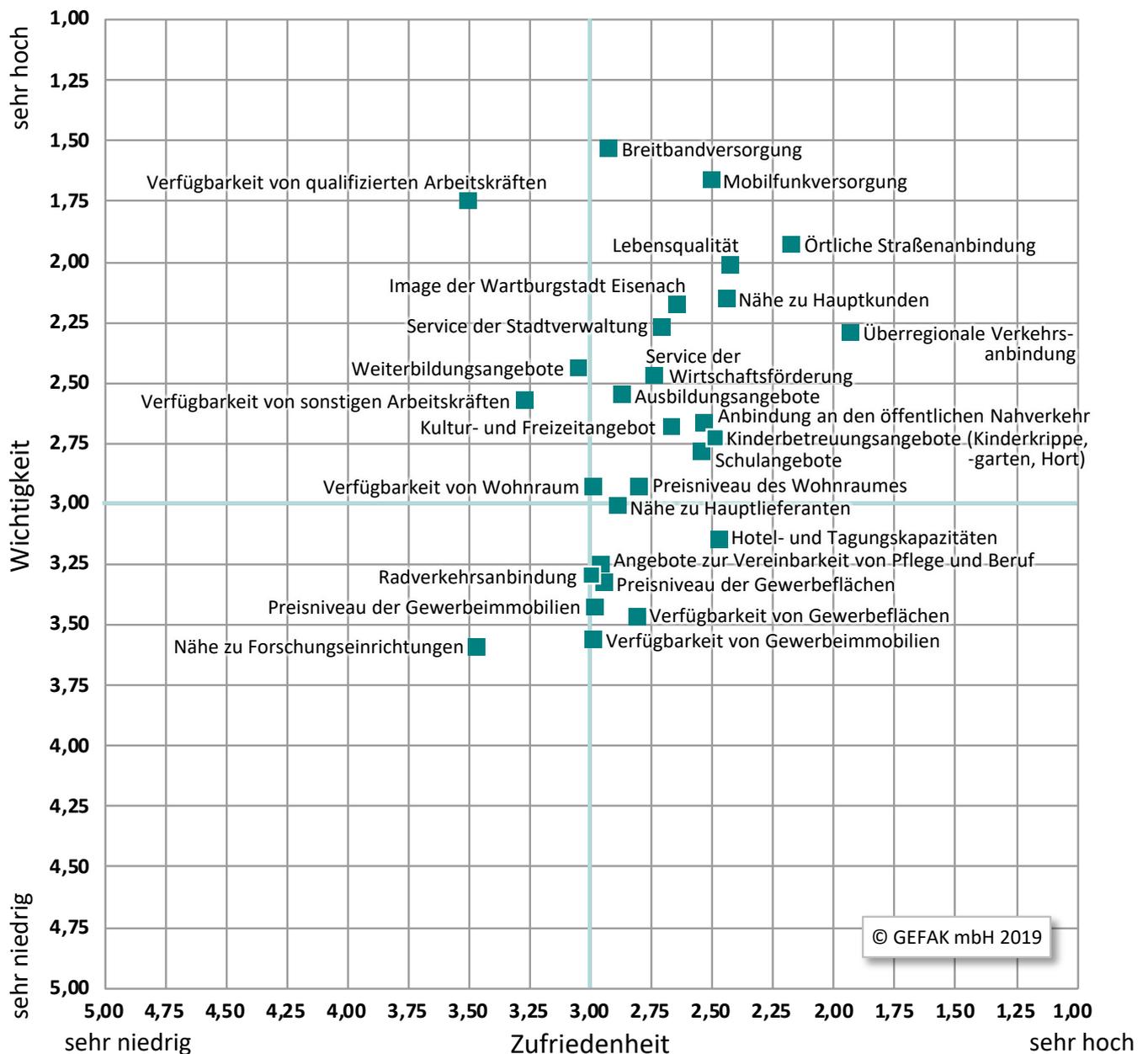
### 2.4.2.3 Standortstärken und -schwächen

In Abbildung 11 sind Zufriedenheit und Wichtigkeit in anderer Weise dargestellt. In der oberen Hälfte stehen die wichtigeren Standortfaktoren. Dabei sind im linken oberen Quadranten (wichtig/geringere Zufriedenheit) neben der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften als die größte Herausforderung für die wirtschaftliche Entwicklung des Landkreises auch die Themen Weiterbildungsangebote und Verfügbarkeit von sonstigen Arbeitskräften zu erkennen.

Der rechte obere Quadrant zeigt die wichtigen und besser als 3,0 bewerteten Standortfaktoren, die aufgrund ihrer großen Bedeutung – trotz relativ guter Zufriedenheitswerte – kontinuierlich bearbeitet werden sollten.

Lediglich der Faktor Nähe zu Forschungseinrichtungen ist im linken unteren Quadranten verortet. Dieser Faktor wird also von den meisten Unternehmen als relativ schwach, aber auch eher unwichtig bewertet.

**Abbildung 11** Standortfaktoren: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Mittelwerte)



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (92 <= n <= 134 für die Zufriedenheit und 99 <= n <= 132 für die Wichtigkeit)

## 2.4.3 Standortzufriedenheit im Vergleich

### 2.4.3.1 Standortzufriedenheit im regionalen Vergleich

Im Folgenden werden die Standorteinschätzungen der Unternehmen der Stadt Eisenach mit den von der GEFAK mit identischer Methodik ermittelten Ergebnissen in anderen Städten verglichen. Die Auswahl der Vergleichsregionen erfolgt vor allem danach, dass es sich um Momentaufnahmen handelt, die zeitlich nah an der Befragung in Eisenach durchgeführt wurden. Bei den Vergleichen geht es primär darum, Charakteristika der Stadt Eisenach als Wirtschaftsstandort herauszuarbeiten. Deshalb bezieht sich der Vergleich einerseits auf die funktionsstrukturell ganz anders geartete Stadt Jena und andererseits auf die Städte Coburg und Kaufbeuren, die – wie Eisenach – kreisfreie Mittelstädte mit 40.000 bis 45.000 Einwohnern sind.

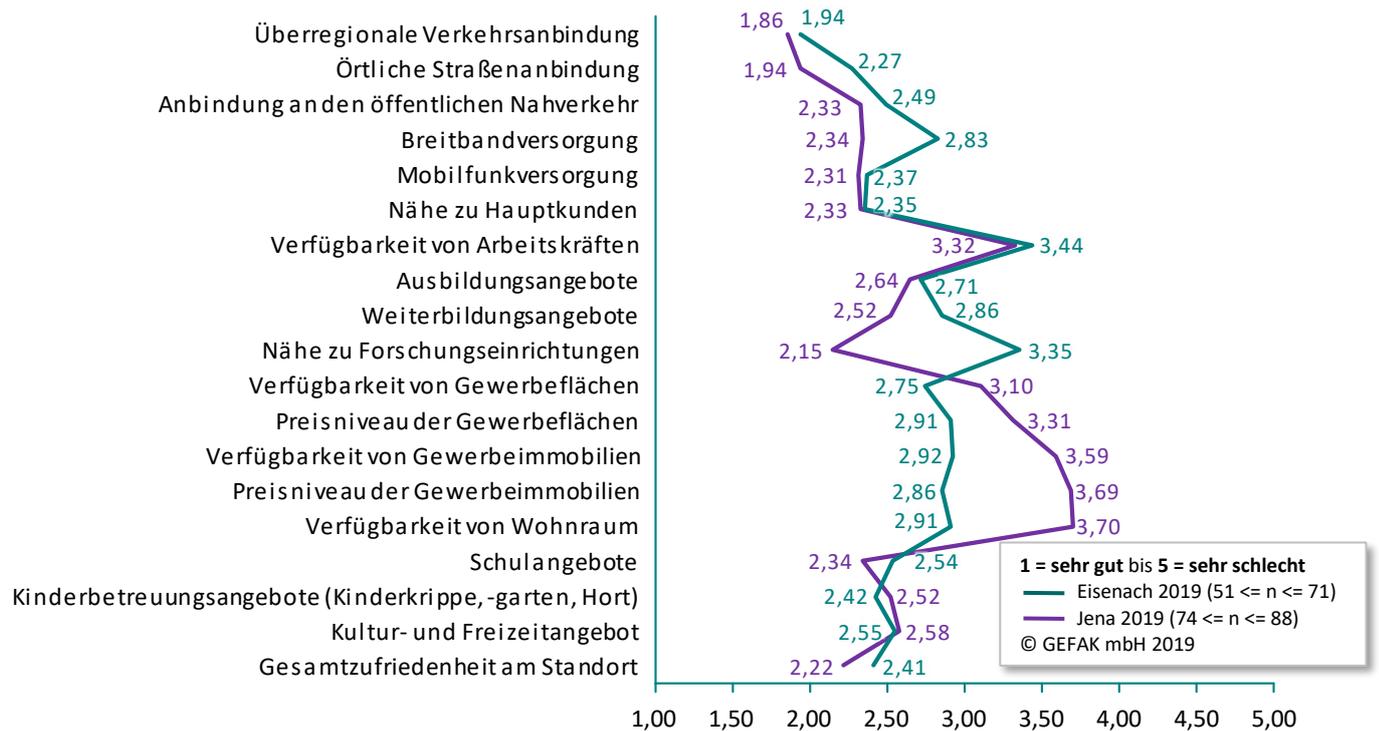
**Abbildung 12** Lage der Vergleichslandkreise



Quelle: ROB 2000, verändert; Einwohnerzahlen: Wikipedia, Stand 31.12.2017, Zugriff 24.06.2019

Abbildung 13 zeigt zunächst den Vergleich der Standortbewertung der Betriebe in Eisenach mit den Werten aus der Stadt Jena. Die auffälligsten Unterschiede der in vielen Punkten ähnlich verlaufenden Kurven stellen die in Eisenach erheblich besser bewertete Verfügbarkeit und Preisniveau von Gewerbeflächen und -immobilien dar. Schlechter als von den Unternehmen Jena werden demgegenüber vor allem die Nähe zu Forschungseinrichtungen, die Aus- und Weiterbildungsangebote sowie die Breitbandversorgung gesehen.

**Abbildung 13** Standortbewertung im regionalen Vergleich: Stadt Jena

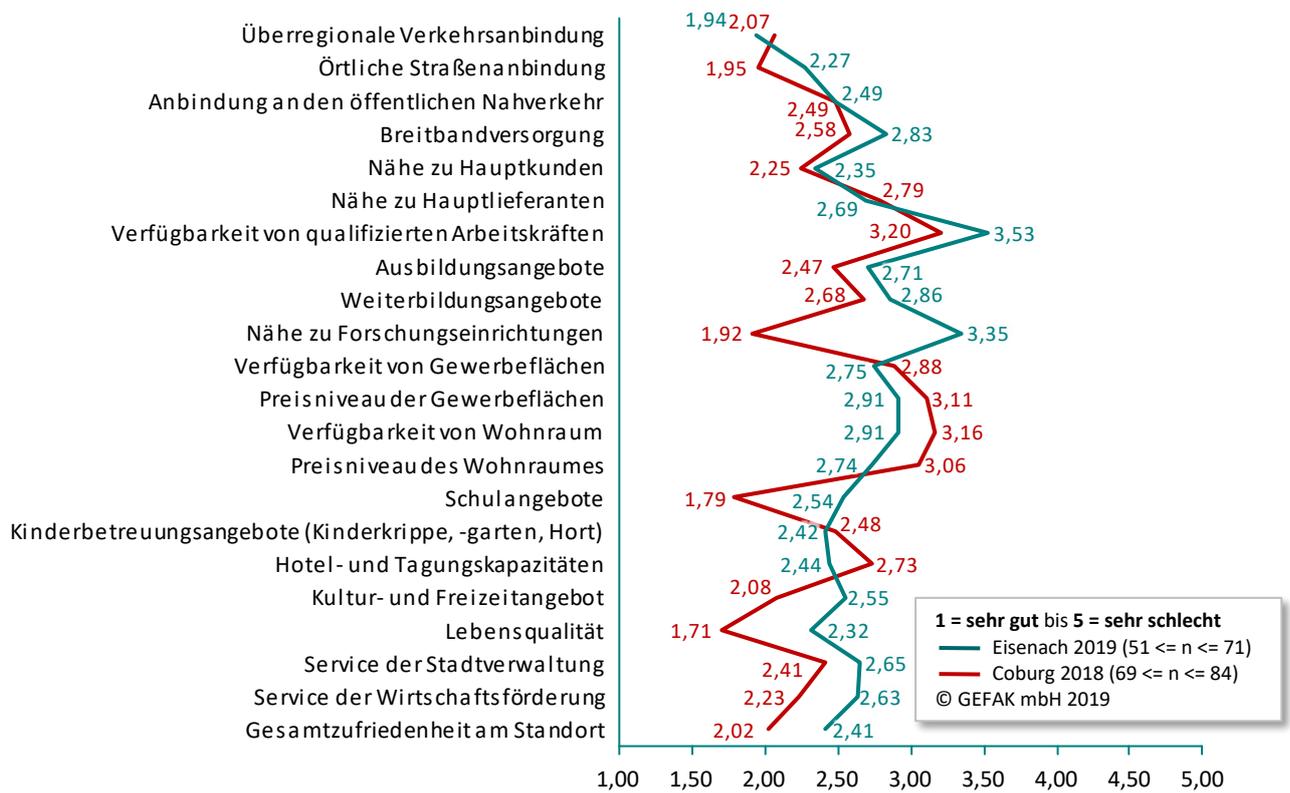


Quelle: Unternehmensbefragungen der GEFAK: Stadt Eisenach (2019) und Stadt Jena (201?)

\* nur Betriebe mit über 4 und unter 1.000 Beschäftigten

Ähnlich stark ausgeprägt stellt die Nähe zu Forschungseinrichtungen gegenüber der etwa gleich großen Stadt Coburg eine Standortchwäche dar. Bei den Gewerbeflächen und beim Wohnraum werden Preisniveau und Verfügbarkeit in Eisenach hingegen weniger kritisch gesehen. Jedoch schneidet Coburg insbesondere bei den Faktoren Schulangebot, Kultur- und Freizeitangebot, Lebensqualität und Service von Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung deutlich besser ab.

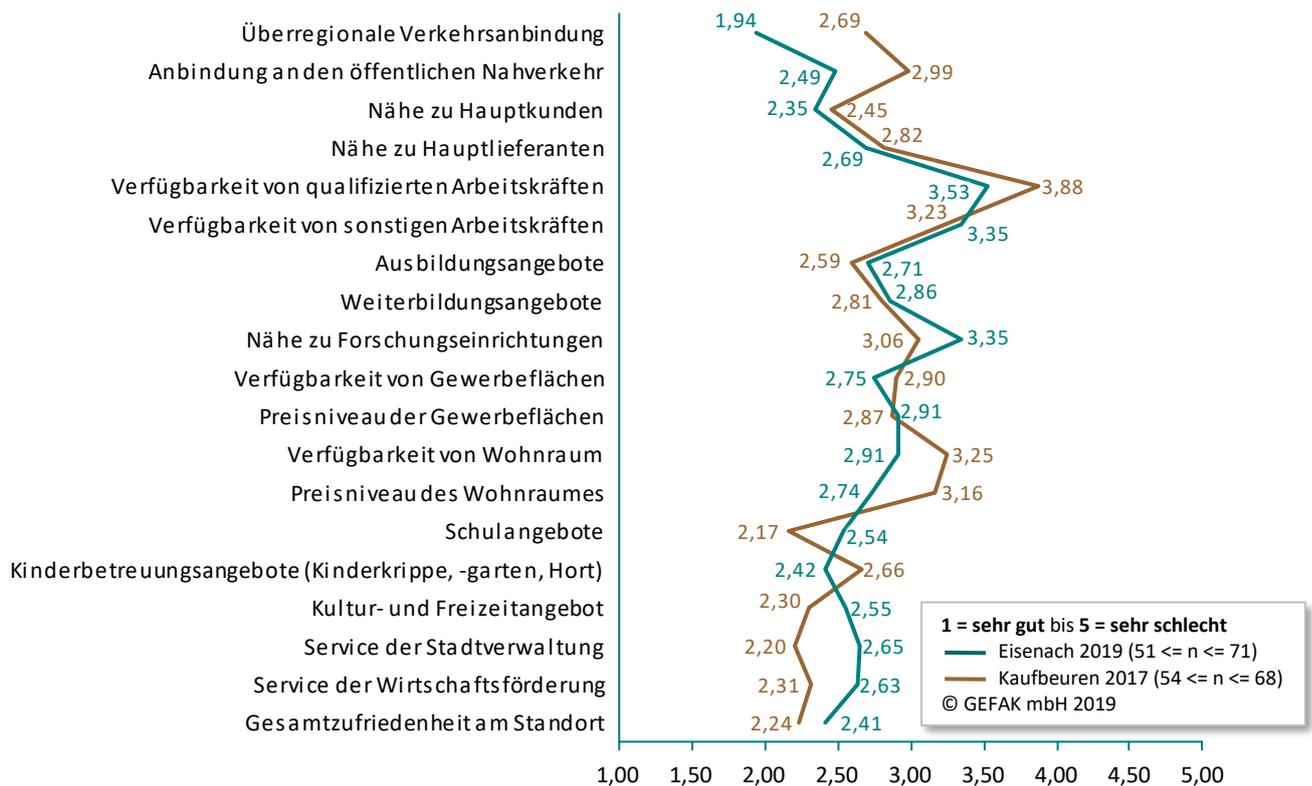
**Abbildung 14** Standortbewertung im regionalen Vergleich: Stadt Coburg



Quelle: Unternehmensbefragungen der GEFAK: Stadt Eisenach (2019) und Stadt Coburg (2018)  
 \* nur Betriebe mit über 4 und unter 1.000 Beschäftigten

Im Standortvergleich mit der Stadt Kaufbeuren im Allgäu können sehr ähnliche Bewertungen mit der Zufriedenheit durch die Unternehmen festgestellt werden (vgl. Abbildung 14). Erwartungsgemäß wird der Faktor überregionale Verkehrsanbindung in Eisenach deutlich besser bewertet. Auch bei den Faktoren Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr, die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften und das Thema Wohnraum kann Eisenach punkten. Jedoch stellen sich erneut das Schulangebot, die Kultur- und Freizeitangebote sowie der Service von Stadtverwaltung und Wirtschaftsförderung als schlechter bewertet dar.

**Abbildung 15** Standortbewertung im regionalen Vergleich: Stadt Kaufbeuren



Quelle: Unternehmensbefragungen der GEFAK: Stadt Eisenach (2019) und Landkreis Ostallgäu (2017)  
 \* nur Betriebe mit über 4 und unter 1.000 Beschäftigten

## 2.5 Beschäftigtenstruktur und Arbeitskräftebedarf

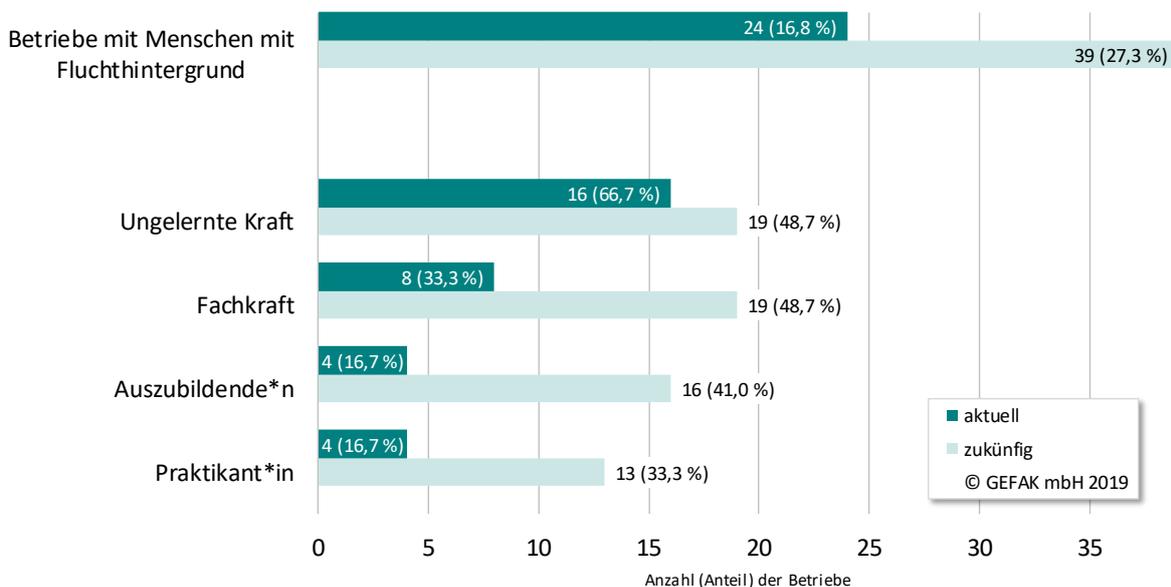
### 2.5.1 Zur Beschäftigtenstruktur

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die 129 Betriebe mit detaillierten Beschäftigtenangaben. Diese Daten eignen sich zwar aufgrund der eingeschränkten und nicht repräsentativen Datenbasis kaum für eine statistische Analyse, sie liefern aber dennoch einige Anhaltspunkte, die mit einem Abgleich mit den amtlichen Daten des Thüringer Landesamtes für Statistik sowie der Bundesagentur für Arbeit vertieft werden sollten.

Die hier erfassten Betriebe boten zum Stichtag 31.12.2018 an der angeschriebenen Betriebsstätte 5.574 Arbeitsplätze (einschließlich Auszubildende). Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten liegt bei 19,8 Prozent. In der Industrie ist die Teilzeitquote mit sechs Prozent deutlich niedriger als in den anderen Wirtschaftsbereichen. Die höchsten Teilzeitquoten haben die Bereiche Gesundheit/Pflege und die freien Berufe mit 42 bzw. 31 Prozent, Handwerk und Hotellerie/Gastronomie erreichen jeweils knapp über 25 Prozent.

Abbildung 16 zeigt, dass derzeit 24 Betriebe Menschen mit Fluchthintergrund beschäftigen. Der größte Anteil daran entfällt auf ungelernete Kräfte, gefolgt von Fachkräften. Die Zahl der Betriebe mit Menschen mit Fluchthintergrund wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Der hohe Überschuss von zukünftiger gegenüber der aktuellen Beschäftigung zeigt, dass die Unternehmen in Menschen mit Fluchthintergrund zunehmend ein Arbeitskräftepotenzial zur Fachkräftesicherung sehen.

**Abbildung 16** Betriebe, in denen aktuell und künftig Menschen mit Fluchthintergrund arbeiten



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143; Mehrfachantworten)

Unter den 128 Betrieben mit Angaben zu ihrer Beschäftigtenzahl am Standort waren Ende des Jahres 2018 in 31 Unternehmen insgesamt 250 Auszubildende beschäftigt. Damit bildet knapp 22 Prozent der befragten Betriebe aus. Die Bedeutung der betrieblichen Ausbildung in den einzelnen Wirtschaftsbereichen zeigt Tabelle 4.

**Tabelle 4** Ausbildungsbetriebe nach Wirtschaftsbereichen

	Ausbildungs- betriebe	Anteil*	Auszubildende pro Ausbildungsbetrieb	Anteil Azubis an allen Be- schäftigten des Sektors
Industrie (n = 17)	4	23,5%	24,5	4,2 %
Handwerk (n = 30)	8	26,7%	2,6	4,4 %
Handel (n = 14)	3	21,4%	4,0	5,3 %
Gesundheit / Pflege (n = 2)	1	50,0%	74,0	7,2 %
Hotellerie / Gastronomie (n = 11)	6	54,5%	2,8	9,6 %
Verkehr (n = 3)	0	0,0%	0,0	0 %
Freie Berufe (n = 17)	5	29,4%	1,4	5,6 %
Sonstige Dienstleistung (n = 35)	4	11,4%	5,3	2,7 %
<b>Summe gesamt:</b>	<b>31</b>	<b>24,0%</b>	<b>8,1</b>	<b>4,8 %</b>

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 129  $\triangleq$  Betriebe mit Angabe „Beschäftigte am Standort“)

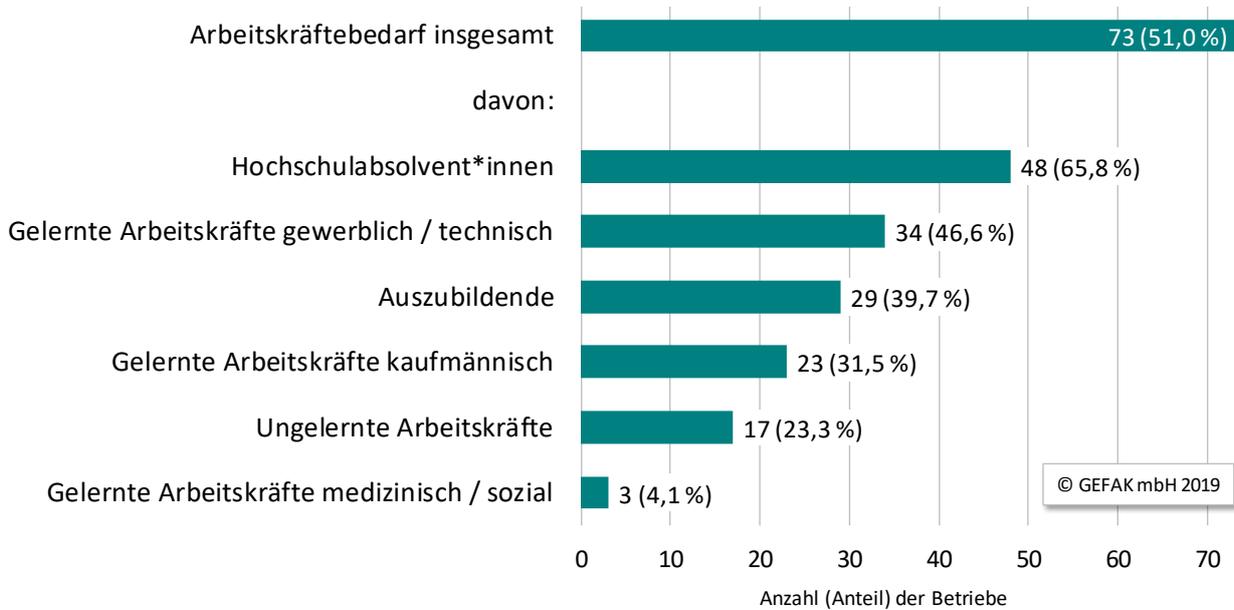
\* Anteil der Ausbildungsbetriebe an allen Betrieben des jeweiligen Wirtschaftsbereichs mit Beschäftigtenangaben

Der Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten der antwortenden Betriebe liegt bei 4,8 Prozent. Allerdings gibt es auch hier deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Sektoren. Die höchste Ausbildungsquote haben mit über neun Prozent Hotellerie/Gastronomie. Der Anteil in den anderen Sektoren liegt z. T. deutlich niedriger. Auch hier lassen die Prozentwerte aufgrund geringer Befragungszahlen in einigen Bereichen (bspw. im Bereich Gesundheit/Pflege) keine Verallgemeinerungen für die Gesamtsektoren zu, geben aber dennoch eine erste Orientierung.

### 2.5.2 Arbeitskräftebedarf

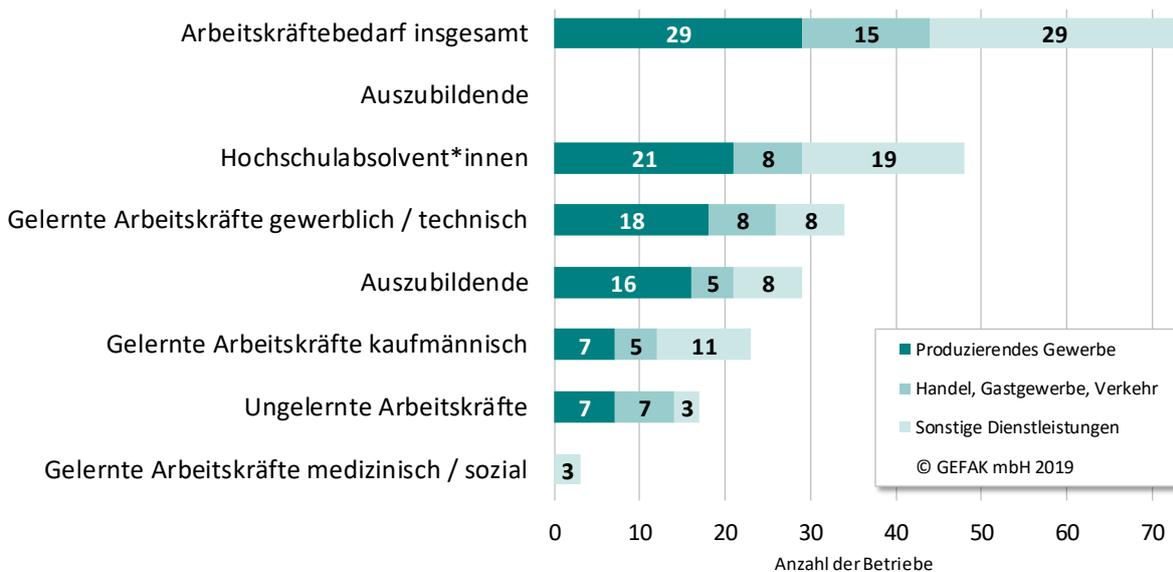
73 Betriebe, das sind gut die Hälfte aller antwortenden Unternehmen, haben in den nächsten zwölf Monaten Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften. Von diesen benötigen wiederum mehr als die Hälfte Hochschulabsolventen, nahezu die Hälfte gelernte Arbeitskräfte im gewerblich-technischen Bereich. Jeweils gut ein Drittel der Betriebe benötigt Auszubildende, kaufmännische Arbeitskräfte bzw. (vgl. Abbildung 17).

**Abbildung 17** Betriebe mit Arbeitskräftebedarf



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143; Mehrfachantworten)

**Abbildung 18** Betriebe mit Arbeitskräftebedarf nach Wirtschaftsbereichen



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 73; Mehrfachantworten)

Die 57 Betriebe, die ihren Arbeitskräftebedarf für die nächsten zwölf Monate quantifiziert haben, wollen über 430 zusätzliche Stellen besetzen. Mit einem Bedarf von über 100 Personen haben ungelernete Arbeitskräfte den größten Anteil daran, es folgen Hochschulabsolventen und gewerblich/technische Arbeitskräfte mit jeweils 85 Personen (vgl. Tabelle 5).

**Tabelle 5** Arbeitskräftebedarf der nächsten zwölf Monate

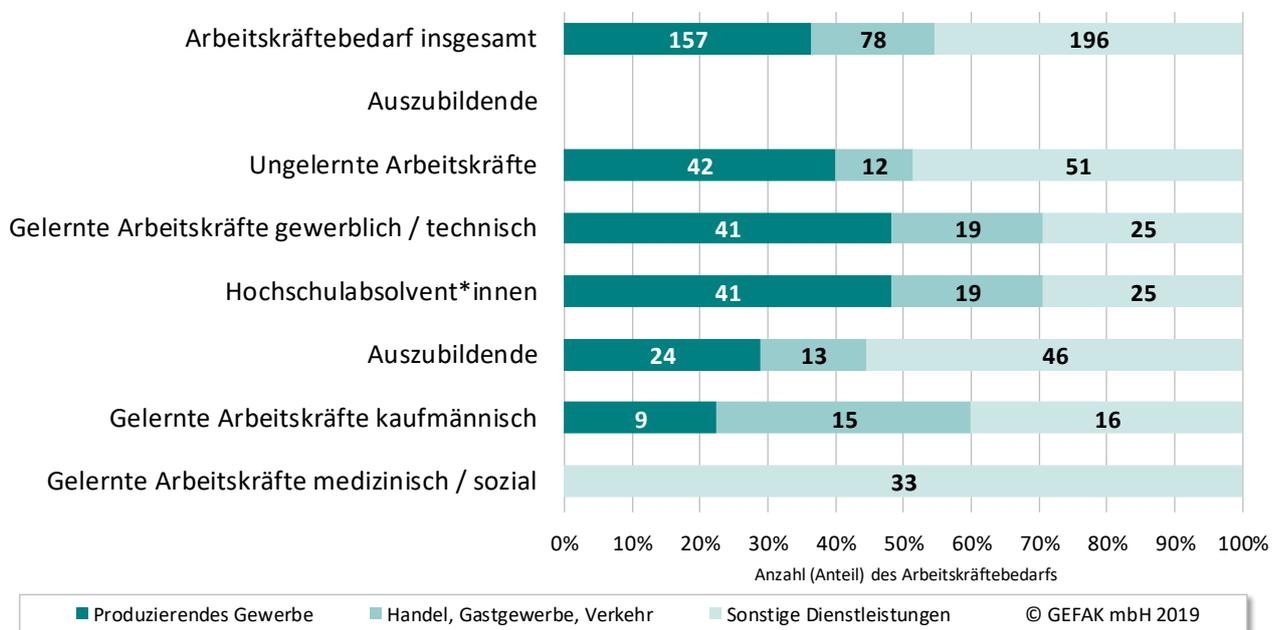
Arbeitskräfte	Unternehmen mit Bedarf	Unternehmen, die den Bedarf quantifiziert haben	Summierter Arbeitskräftebedarf
Hochschulabsolvent*innen	22	30	85
Gelernte Arbeitskräfte gewerblich / technisch	34	30	85
Gelernte Arbeitskräfte kaufmännisch	23	20	40
Gelernte Arbeitskräfte medizinisch / sozial	3	3	33
Ungelernte Arbeitskräfte	17	15	105
Auszubildende	29	26	83
<b>Summe:</b>	<b>73*</b>	<b>57*</b>	<b>431</b>

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019

\* überschneidungsfrei

Abbildung 19 zeigt, wie sich der Arbeitskräftebedarf auf die Wirtschaftsbereiche verteilt.

**Abbildung 19** Gesuchte Arbeitskräfte nach Wirtschaftsbereichen



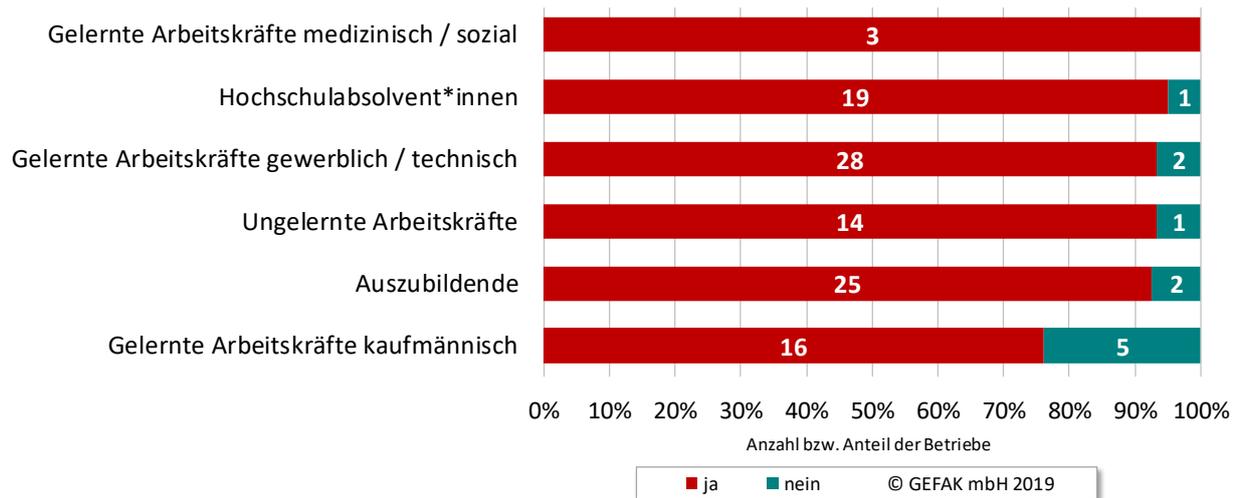
Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 57; Mehrfachantworten)

Zusätzlich wurde abgefragt, welche beruflichen Qualifikationen von den Unternehmen gesucht werden. Diese Angaben stehen einzelbetrieblich in der KWIS-Datenbank zur Verfügung.

### 2.5.3 Stellenbesetzungsprobleme

Für die Zukunft erwarten 66 Betriebe bei der Besetzung der geplanten Stellen Probleme, das sind 90 Prozent der Betriebe mit Arbeitskräftebedarf. Über fast alle Kategorien werden große Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung erwartet. Gut 90 Prozent der antwortenden Betriebe gehen davon aus, bei den untenstehenden Zielgruppen Probleme zu bekommen. Abbildung 20 zeigt, dass die Unternehmen bei gelernten Arbeitskräften aus dem kaufmännischen Bereich zwar weniger, aber trotzdem beträchtliche Sorgen bei der Bestellenbesetzung haben.

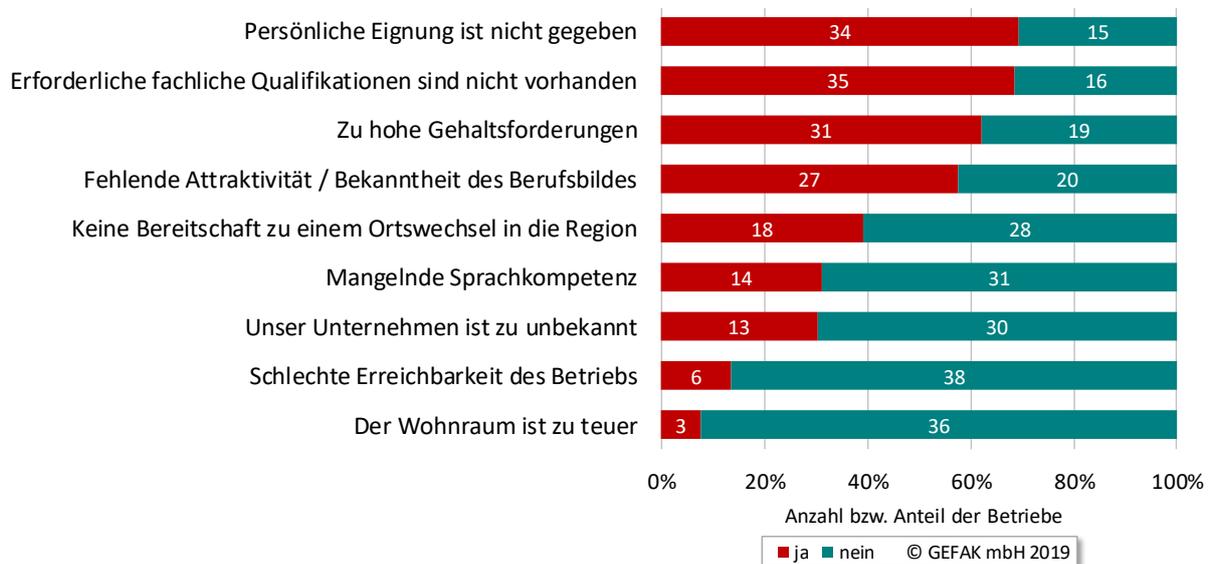
**Abbildung 20** Erwartete Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 66; Mehrfachantworten)

Für die Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften führen über 60 Prozent der antwortenden Betriebe die persönliche Eignung, die fehlende Qualifikation sowie zu hohe Gehaltsforderungen an. Für weitere 58 Prozent ist die fehlende Attraktivität bzw. die Bekanntheit des Berufsbildes ein Einstellungshemmnis. Mit einigem Abstand folgen die fehlende Bereitschaft zum Ortswechsel in die Region, mangelnde Sprachkompetenz und die Unbekanntheit des eigenen Betriebes. Insbesondere der geringe Wert des zu teuren Wohnraumes stellt im Vergleich zu anderen Städten eine große Besonderheit dar.

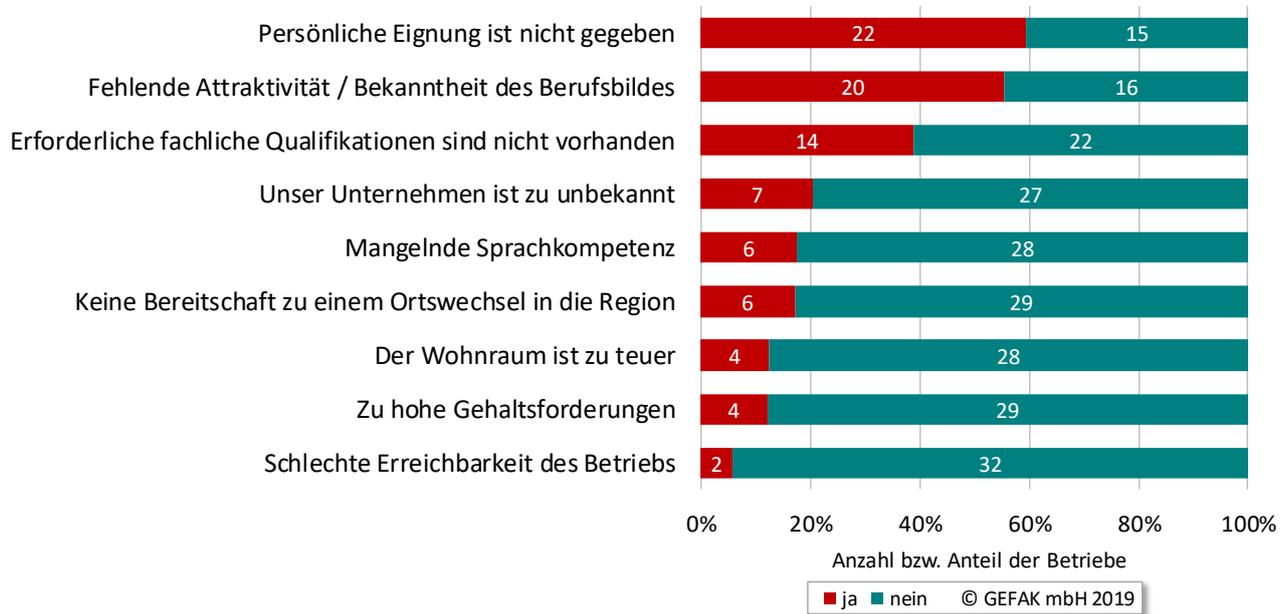
**Abbildung 21** Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme bei Fachkräften



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 57; Mehrfachantworten)

Auch bei der Suche nach Auszubildenden ist die persönliche Eignung der Bewerber die häufigste Ursache für Stellenbesetzungsprobleme, dicht gefolgt von der fehlenden Bekanntheit oder Attraktivität des Berufsbildes. Andere Gründe folgen mit deutlichem Abstand (vgl. Abbildung 22).

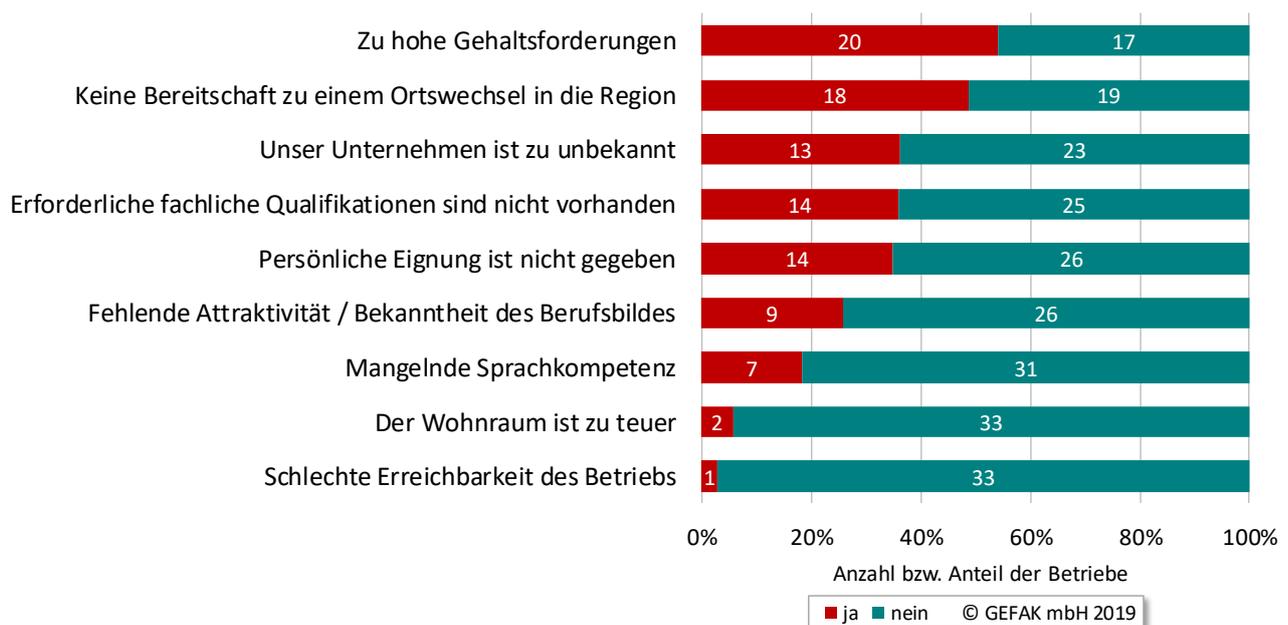
**Abbildung 22** Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme bei Auszubildenden



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 40; Mehrfachantworten)

Bei den Akademikern zeigt sich ein anderes Bild, bei zu hohe Gehaltsforderungen die Hauptursache für nicht besetzte Stellen darstellt. Es folgen die fehlende Bereitschaft zu einem Ortswechsel in die Region, die Unbekanntheit der Unternehmen und die fehlende fachliche Qualifikation der Bewerber (vgl. Abbildung 23.).

**Abbildung 23** Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme bei Akademikern

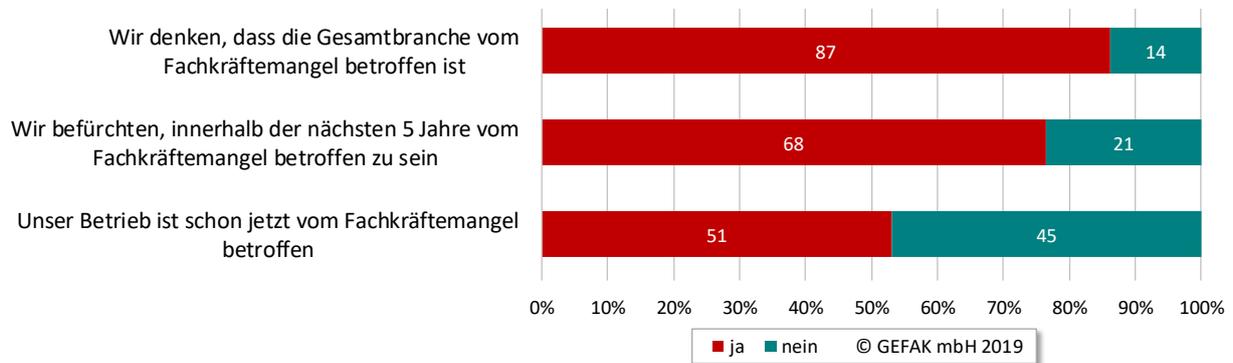


Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 45; Mehrfachantworten)

### 2.5.4 Betriebliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

Die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, bereits vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Rund 75 Prozent fürchten, in den nächsten fünf Jahren betroffen zu sein und nochmal gut zehn Prozent mehr (86 %) sind der Meinung, dass ihre Branche aktuell schon betroffen ist (vgl. Abbildung 24).

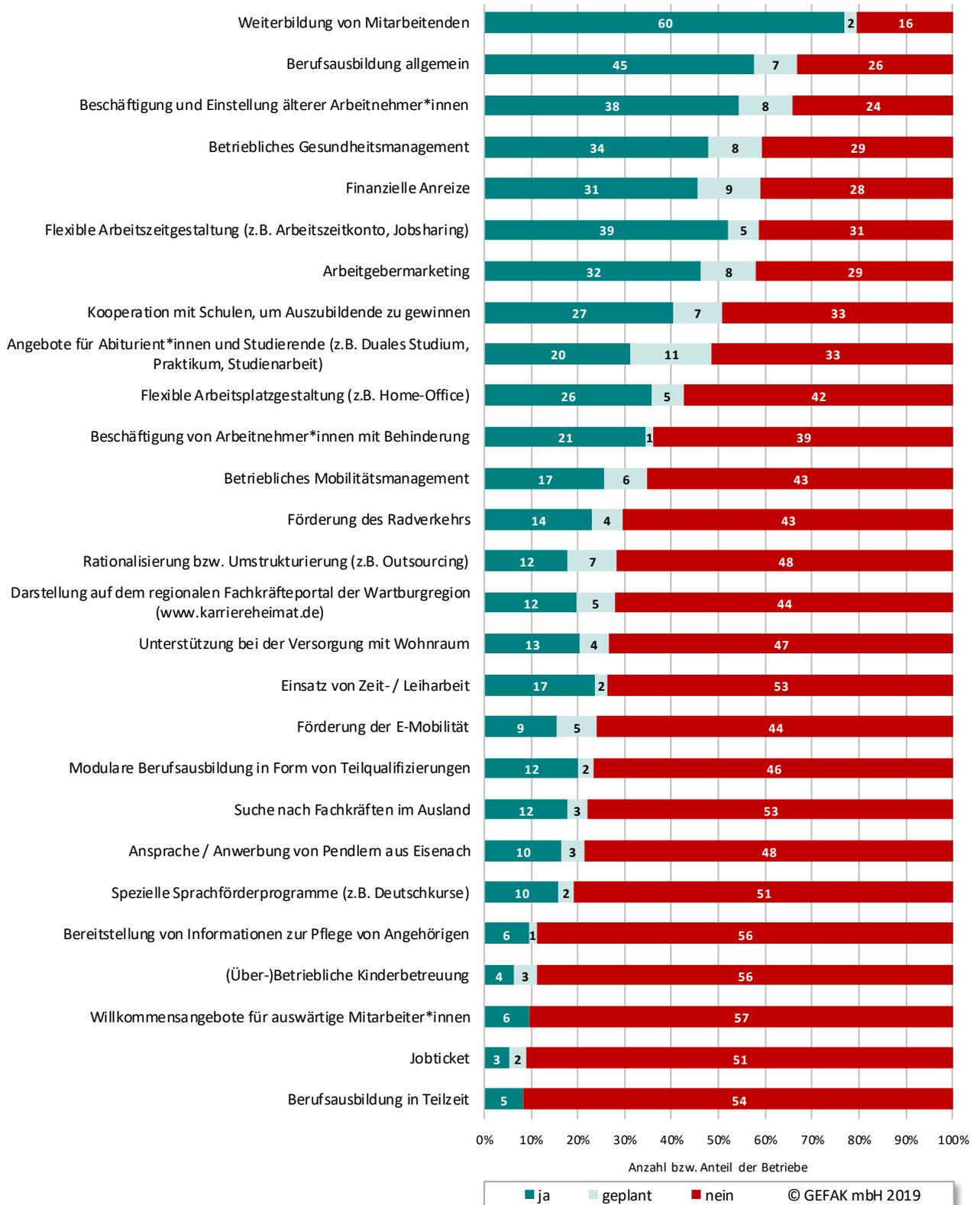
**Abbildung 24** Aussagen zum Fachkräftemangel



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 108; Mehrfachantworten)

Aufgrund der großen Wichtigkeit der Verfügbarkeit von Fachkräften und den dargestellten Problemen sind die betrieblichen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung von besonderer Bedeutung. Die am häufigsten genannte betriebliche Maßnahme ist die Weiterbildung von Mitarbeitern. Fast 80 Prozent der Betriebe setzen bereits auf diese Maßnahme oder planen sie für die Zukunft. Mehr als 60 Prozent der Betriebe setzt auf die Berufsausbildung, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Auch einige innovativere Maßnahmen wie die (über-)betriebliche Versorgung mit Wohnraum oder die gezielte Ansprache von Pendlern werden bereits von einer Reihe von Unternehmen praktiziert oder sind geplant. Der größte Zuwachs an Betrieben ist bei den Angeboten für Abiturienten und Studierende zu erwarten (vgl. Abbildung 25).

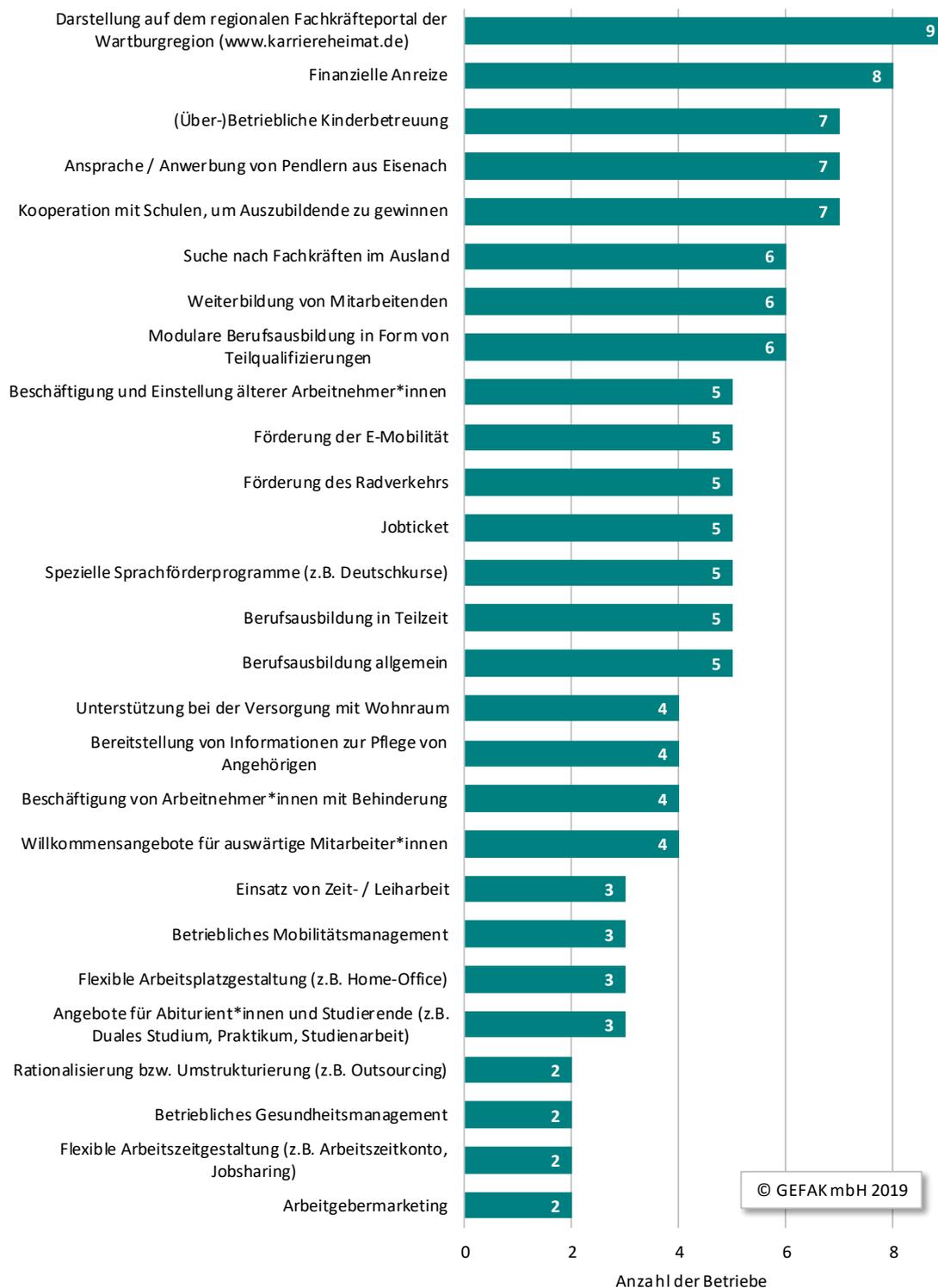
**Abbildung 25** Betriebliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 91; Mehrfachantworten)

Mit der Befragung konnten einige Betriebe identifiziert werden, die Interesse an für sie neuen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung haben. Davon nennen 9 Betriebe die Beteiligung am regionalen Fachkräfteportal der Wartburgregion, gefolgt von der Schaffung finanzieller Anreize, (über)betrieblicher Kinderbetreuung, der Ansprache von Pendlern sowie die Kooperation mit Schulen, um Auszubildende zu gewinnen. Insgesamt fallen die absoluten Nennungen sehr gering auf.

**Abbildung 26** Betriebe mit Interesse an Maßnahmen zur Fachkräftesicherung



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 23; Mehrfachantworten)

## 2.6 Entwicklungspläne und Standortanforderungen

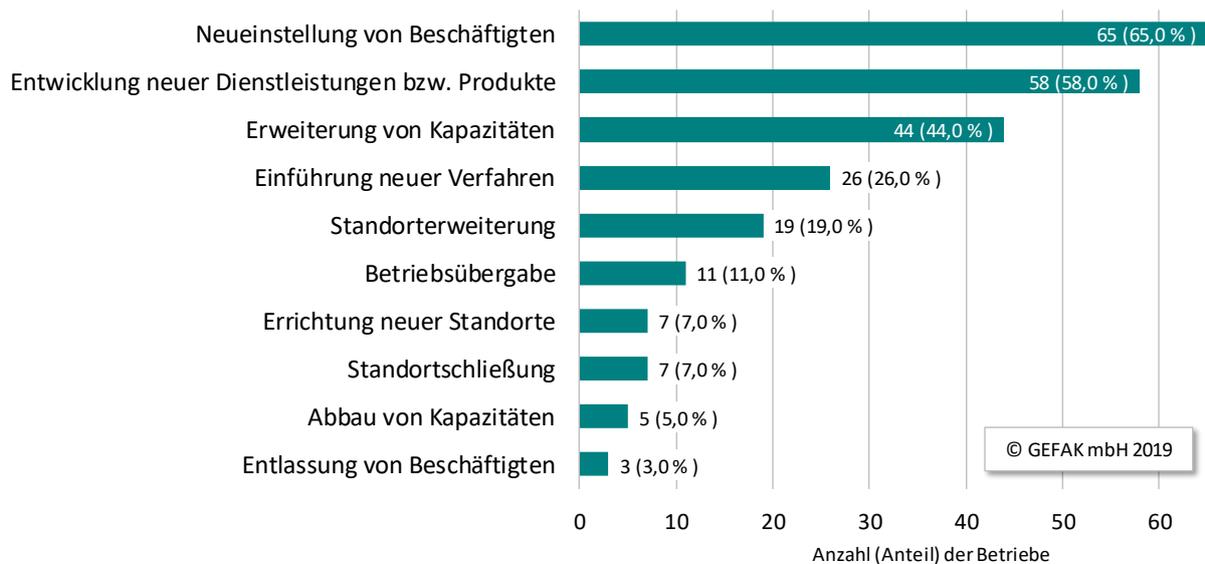
### 2.6.1 Mittelfristige Entwicklungspläne der Unternehmen

Die Entwicklungspläne der Eisenacher Unternehmen sind insgesamt sehr dynamisch. Die Betriebe wurden mit Verweis auf die vertrauliche Behandlung ihrer Angaben gefragt, welche konkreten Überlegungen für die Entwicklung ihres Betriebs in den kommenden 3 Jahren bestehen. Beachtliche 100 Betriebe (70 % aller Teilnehmer) haben diese Frage beantwortet.

Die häufigsten Nennungen entfallen auf Neueinstellungen von Beschäftigten (65), Entwicklung neuer Dienstleistungen bzw. Produkte (58) und die Erweiterung von Kapazitäten (44). 19 Prozent der antwortenden Betriebe planen zudem ihren Standort zu erweitern (vgl. Abbildung 27).

Lediglich sieben Betriebe erwägen eine Standortschließung. Wichtige Aufgabe für die Wirtschaftsförderung wird es kurzfristig sein, nicht nur diese Betriebe zu kontaktieren, um nach Gründen für die Schließung zu fragen. Noch wichtiger wird die Kontaktaufnahme zu den elf Betrieben, die eine Betriebsübergabe planen, um sie bei Bedarf (gegebenenfalls auch mit Unterstützung anderer Akteure) bei der Regelung der Nachfolge zu unterstützen.

**Abbildung 27** Unternehmensplanungen für die kommenden 3 Jahre

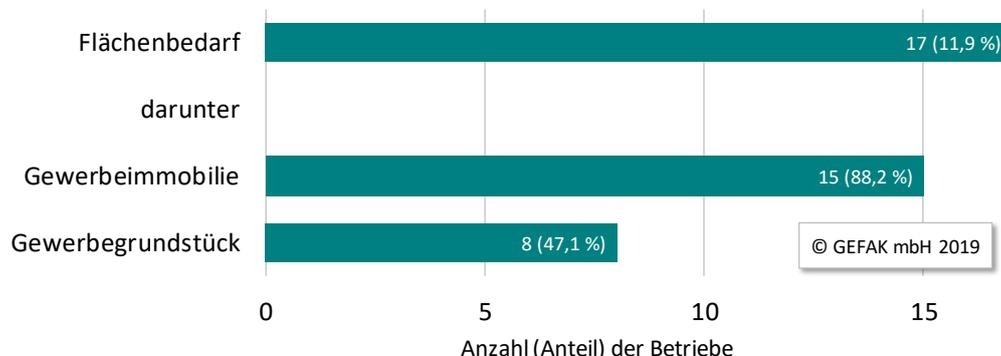


Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 100; Mehrfachantworten)

## 2.6.2 Gewerbeflächenbedarf

17 Betriebe, das sind rund zwölf Prozent der Befragten, haben einen Flächenerweiterungsbedarf für die nächsten drei Jahre angegeben (vgl. Abbildung 28).

**Abbildung 28** Unternehmen mit Gewerbeflächenbedarf in den nächsten drei Jahren



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143; Mehrfachantworten)

Die zwei Betriebe, die ihren Bedarf an einem Gewerbegrundstück quantifiziert haben, benötigen insgesamt 0,9 Hektar. Gewerbeimmobilien werden von neun Betrieben in einem Umfang von 0,7 Hektar gesucht (vgl. Tabelle 6).

**Tabelle 6** Gewerbeflächenbedarf

Art des Flächenbedarfs	Betriebe mit Bedarf	Betriebe mit quantifiziertem Bedarf	insgesamt Umfang in m <sup>2</sup>
Gewerbegrundstück	8	2	8.800
Gewerbeimmobilie	15	9	6.990

Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019  
\* überschneidungsfrei

Tabelle 7 zeigt die zeitliche Verteilung des geäußerten Gewerbeflächenbedarfs. Dabei wird deutlich, dass insbesondere der Bedarf nach Gewerbegrundstücken überwiegend kurzfristiger Natur ist.

**Tabelle 7** Zeitpunkt des Gewerbeflächenbedarfs

Art des Flächenbedarfs	2018/2019		2020		Bedarf ab 2021 (oder ohne Zeitangabe)	
	Anzahl	Umfang in m <sup>2</sup>	Anzahl	Umfang in m <sup>2</sup>	Anzahl	Umfang in m <sup>2</sup>
Gewerbegrundstück	1	8.000	0	0	1	800
Gewerbeimmobilie	3	4.700	2	600	4	1.690

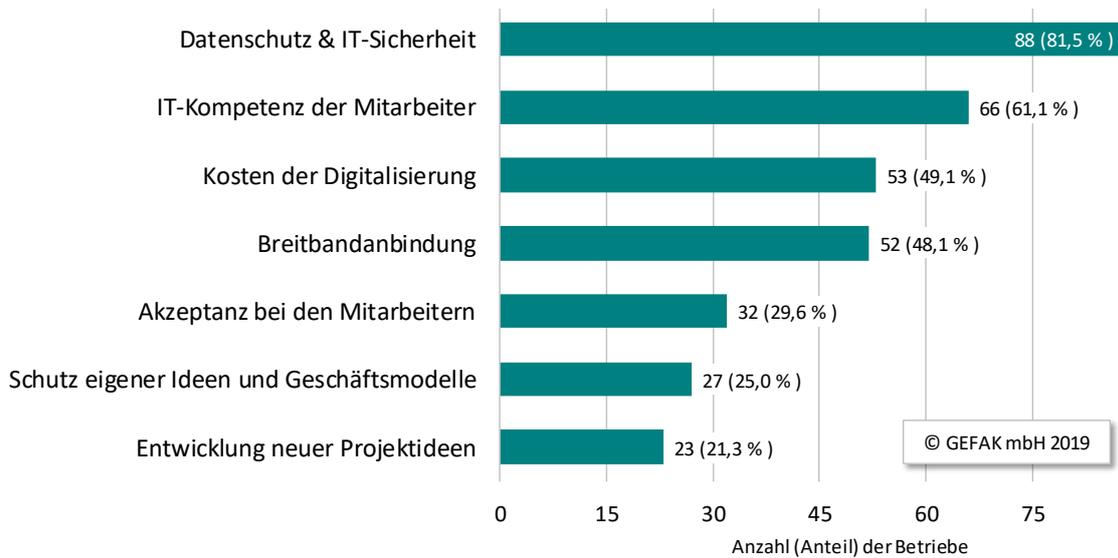
Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019

9 Unternehmen geben an, dass sie derzeit über ungenutzte Flächen verfügen. Dabei handelt es sich um unterschiedlichste Angebote, von Ladenflächen und Hallen bis hin zu einem Schulungsraum.

### 2.6.3 Digitalisierung

Die größten Herausforderungen bei der digitalen Transformation sehen die antwortenden Betriebe beim Datenschutz und der IT-Sicherheit (82 %). Mit etwas Abstand folgen die IT-Kompetenz der Mitarbeitenden (61 %), die Kosten der Digitalisierung (49 %) und die Breitbandanbindung (48 %). Der Schutz eigener Ideen und Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer Projektideen werden von gut einem Viertel als Herausforderungen gesehen.

**Abbildung 29** Herausforderungen der Digitalisierung aus Sicht der Unternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 108; Mehrfachantworten)

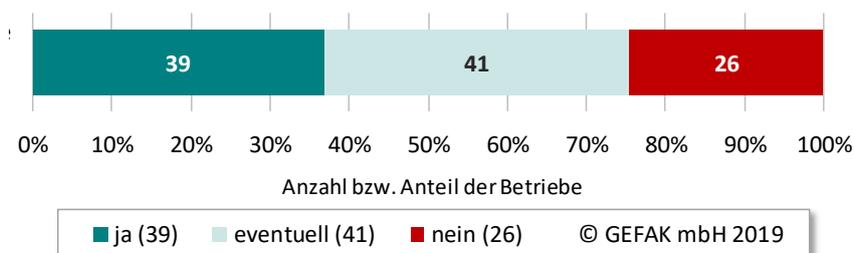
### 2.6.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

Angesichts der immer offensichtlicheren negativen sozialen und ökologischen Nebenwirkungen unseres Wirtschaftssystems zielt der Ansatz einer Corporate Social Responsibility (CSR) auf eine Erweiterung der betrieblichen Verantwortung. Mit gemeinwohlorientierten Maßnahmen, die innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts eines Unternehmens liegen, soll eine stärkere ethische Ausrichtung des Unternehmens umgesetzt - und sichtbar gemacht - werden. CSR-Maßnahmen können an der (Mit-)Verantwortung des Unternehmens für seine Standortregion ebenso ansetzen wie für die globalen Auswirkungen seines Handelns. Zur Förderung eines solchen nachhaltigeren Wirtschaftens hat die Bundesregierung eine entsprechende Richtlinie der Europäischen Union umgesetzt und für bestimmte, größere Unternehmen ab 2017 eine nicht-finanzielle Berichterstattung als Teil oder Ergänzung der üblichen Finanzbilanz vorgeschrieben. Da diese CSR-Richtlinie den betroffenen Großbetrieben unter anderem eine kritischere Betrachtung ihrer Lieferketten nahelegt, ist davon auszugehen, dass sich immer mehr auch kleinere Unternehmen mit Fragen der sozialen und Umweltauswirkungen ihres Betriebes auseinandersetzen müssen. Vor diesem Hintergrund sollte die Unternehmensbefragung einen ersten Überblick über die entsprechenden Aktivitäten der Betriebe in Eisenach liefern.

Von den 109 auf diese Frage antwortenden Betriebe gibt es in fast jedem zehnten einen CSR-Verantwortlichen bzw. ein CSR-Managementsystem. Dabei handelt es sich nicht, wie zu erwarten wäre, nur um größere Betriebe. Vielmehr reicht die Betriebsgröße von einem Mitarbeiter bis über 1.700 Mitarbeitern. Sieben der zehn antwortenden Betriebe haben weniger als 50 Beschäftigte. Von der gesetzlichen CSR-Pflicht betroffen ist lediglich ein Betrieb. In neun der antwortenden Betriebe weist der Geschäftsbericht auch nicht-finanzielle Aspekte aus. Hier sind sechs Betriebe an Informationen interessiert.

Abbildung 30 zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass eine Vielzahl von Unternehmen bereit ist, sich für die Region zu engagieren. Mehr als drei Viertel der Betriebe würden demnach finanziell oder ehrenamtlich Projekte in Eisenach unterstützen.

**Abbildung 30** Bereitschaft zum finanziellen oder ehrenamtlichen Engagement für die Region

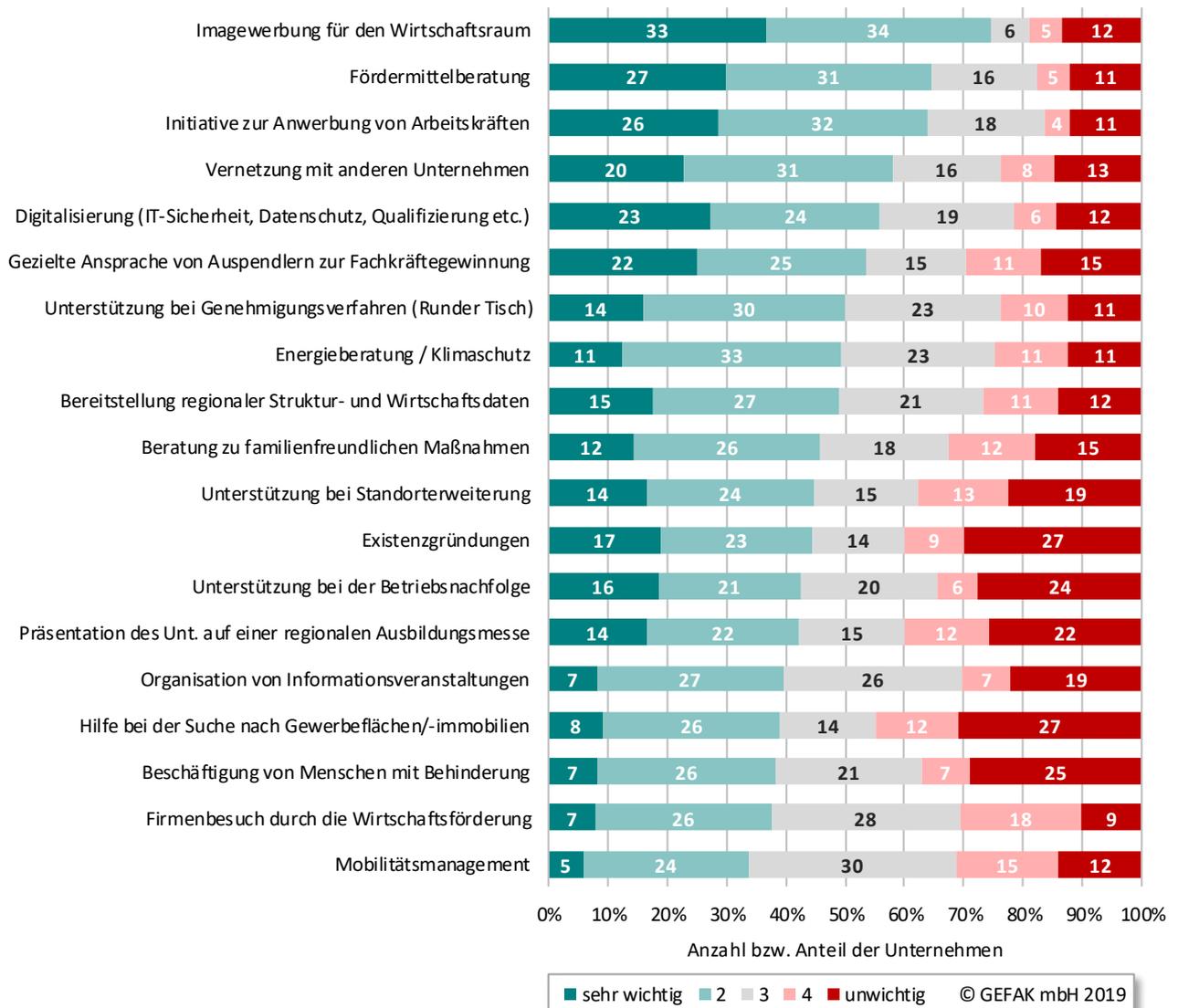


Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 106)

## 2.7 Wirtschaft und Wirtschaftsförderung

Zur bedarfsgerechten Weiterentwicklung der Serviceangebote der Wirtschaftsförderung in Eisenach wurden die Betriebe gefragt, wie wichtig ihnen in Zukunft welche Angebote sind (vgl. Abbildung 31). Über 70 Prozent der hier antwortenden Betriebe sehen mit Abstand in der Imagewerbung für den Wirtschaftsstandort Eisenach das wichtigste Aufgabengebiet der Wirtschaftsförderung. Es folgen die Fördermittelberatung sowie Initiativen zur Anwerbung von Fachkräften. An vierter Stelle erscheint die Vernetzung mit anderen Unternehmen.

**Abbildung 31** Wichtigkeit von Wirtschaftsförderungsaktivitäten



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 98; Mehrfachantworten) - Sortierung nach Summe aus 1 + 2

Der konkrete und aktuelle Bedarf der Betriebe an Serviceangeboten der Wirtschaftsförderung geht aus Abbildung 32 hervor. Die häufigsten Nennungen entfallen auf die Vernetzung mit anderen Unternehmen, mit leichtem Abstand folgen die Digitalisierung und die Anwerbung von Arbeitskräften. Die Abbildung zeigt weiter, dass auch zu allen weiteren Themen ein differenzierter einzelbetrieblicher Beratungsbedarf besteht.

**Abbildung 32** Konkreter Bedarf an Wirtschaftsförderungsaktivitäten



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 143; Mehrfachantworten)

## 3 Analyse der Stärken und Schwächen der Stadt Eisenach als Wirtschaftsstandort

### 3.1 Die Sicht der Experten

Die Analyse der Stärken und Schwächen der Stadt Eisenach als Wirtschaftsstandort erfolgte schrittweise. Der erste Schritt war die Erstellung einer SWOT-Analyse im Rahmen der ersten Sitzung der Lenkungsgruppe. Dabei wurden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte einzeln betrachtet (vgl. Abbildung 33-35):

**Abbildung 33** Stimmungsbild der Experten: SWOT-Analyse Eisenach - **Ökonomie**

Stärken	Schwächen
<p>W1: Wirtschaftliche Vielfalt  W2: Zentrale Lage, gute Verkehrsanbindung  W3: ÖPNV  W4: Tourismus, Kultur- und Bildungstourismus  W5: Marke Eisenach, insbesondere für Tourismus und Regionalmarketing  W6: Höchster Anteil an produzierendem Gewerbe in Thüringen  W7: Nähe zu überregional bedeutsamen Wanderwegen und Radfernwegen  W8: Pendlerüberschuss  W9: Kaufkraft: zweithöchste Wert in Thüringen  W10: Einzelhandelszentralität: 153</p>	<p>W11: Städtische Finanzen  W12: Mangelndes Angebot an nicht innenstädtischen Gewerbeimmobilien  W13: Technische Infrastruktur (Digitalisierung)  W14: Fehlende Forschungseinrichtungen  W15: Zugverbindung Eisenach – Meiningen – Sonneberg zu langsam</p>
Chancen	Risiken
<p>W16: Zentrale Lage / gute Infrastruktur  W17: Duale Hochschule  W18: Zuwanderung  W19: Auspendler als Potential  W20: Neue Arbeitswelt (als Modellvorhaben)  W21: „Gesunde Mitte“ (nicht zu ländlich, nicht zu städtisch)  W22: moderate Wohnungsmieten und -preise  W23: Integrierte Zusammenarbeit mit WAK im Bereich Gewerbe- und Brachflächen  W24: Bündelung unternehmensorientierter Dienstleistungen  W25: Sicherung und Weiterentwicklung der F&amp;E-Standorte  W26: Tourismusentwicklung  W27: Wichtigkeit von Elektronik und Sensorik in Autoindustrie</p>	<p>W28: Automobil lastig  W29: Fachkräftemangel als größte Wachstums- und Beschäftigungsbremse  W30: Überalterung (Demographischer Wandel)  W31: Lohngefälle zu anderen Standorten  W32: Gewerbeanmeldungen leicht unter -abmeldungen (wie in ganz TH)  W33: Automobilindustrie muss fokussiert und rasch handeln (vor allem Zulieferer betroffen)  W34: Produktinnovationen gefordert in: neuen Werkstoffen, neue Antriebe, Vernetzung der Fahrzeuge und autonomes Fahren  W35: Weitere Erhöhung des Leerstandes in Ortsteilen</p>

Quelle: Standortmarketingkonzept Lutherstadt Eisenach: 1. Sitzung der Lenkungsgruppe am 04.04.2019

**Abbildung 34** Stimmungsbild der Experten: SWOT-Analyse Eisenach - **Ökologie**

Stärken	Schwächen
<p>S1: Gute Kitas, Vielfalt der Kinderbetreuung  S2: Gute Infrastruktur bei Einrichtungen für „Alte“ und Behinderte  S3: Ehrenamt/Mäzenatentum  S4: Fachliche Betreuung  S5: Gesundheitsversorgung  S6: Überdurchschnittlich großes kulturelles Angebot  S7: Relativ große Wohnungen  S8: Existenz eines Runden Tisches zu Zus.-Arbeit im Bereich Wohnungsbau</p>	<p>S9: Überalterung  S10: Hohe Kinderarmut  S11: Zu wenig Sport-Infrastruktur  S12: Fehlende Soziokultur  S13: Fehlende Spiel-, und Bolzplätze  S14: Fehlende Bolzplätze (  S15: Fehlender Platz für Hausbau  S16: Fachkräftemangel im Pflegebereich  S17: Schrumpfende Alterskohorten von 18-25 Jahren 2011 bis 2015</p>
Chancen	Risiken
<p>S18: Zuzug junger Familien  S19: leicht mehr Zuzug als Wegzug  S20: Zuzug von Bevölkerung aus dem Ausland  S21: Ausbau Ausbildung/Hochschule  S22: Studis in Stadt integrieren  S23: Integration  S24: Hohe Beschäftigungsquote/robuster Arbeitsmarkt  S25: Großer sozialer Arbeitsmarkt  S26: Gutes Angebot für „Junge Kultur“, damit auch zukünftig attraktiv</p>	<p>S27: Zuzug „Alter“  S28: Schließung von Kulturangeboten durch Wegzug junger Leute  S29: Angespannter öffentlicher Haushalt  S30: Integration</p>

Quelle: Standortmarketingkonzept Lutherstadt Eisenach: 1. Sitzung der Lenkungsgruppe am 04.04.2019

**Abbildung 35** Stimmungsbild der Experten: SWOT-Analyse Eisenach - **Soziales**

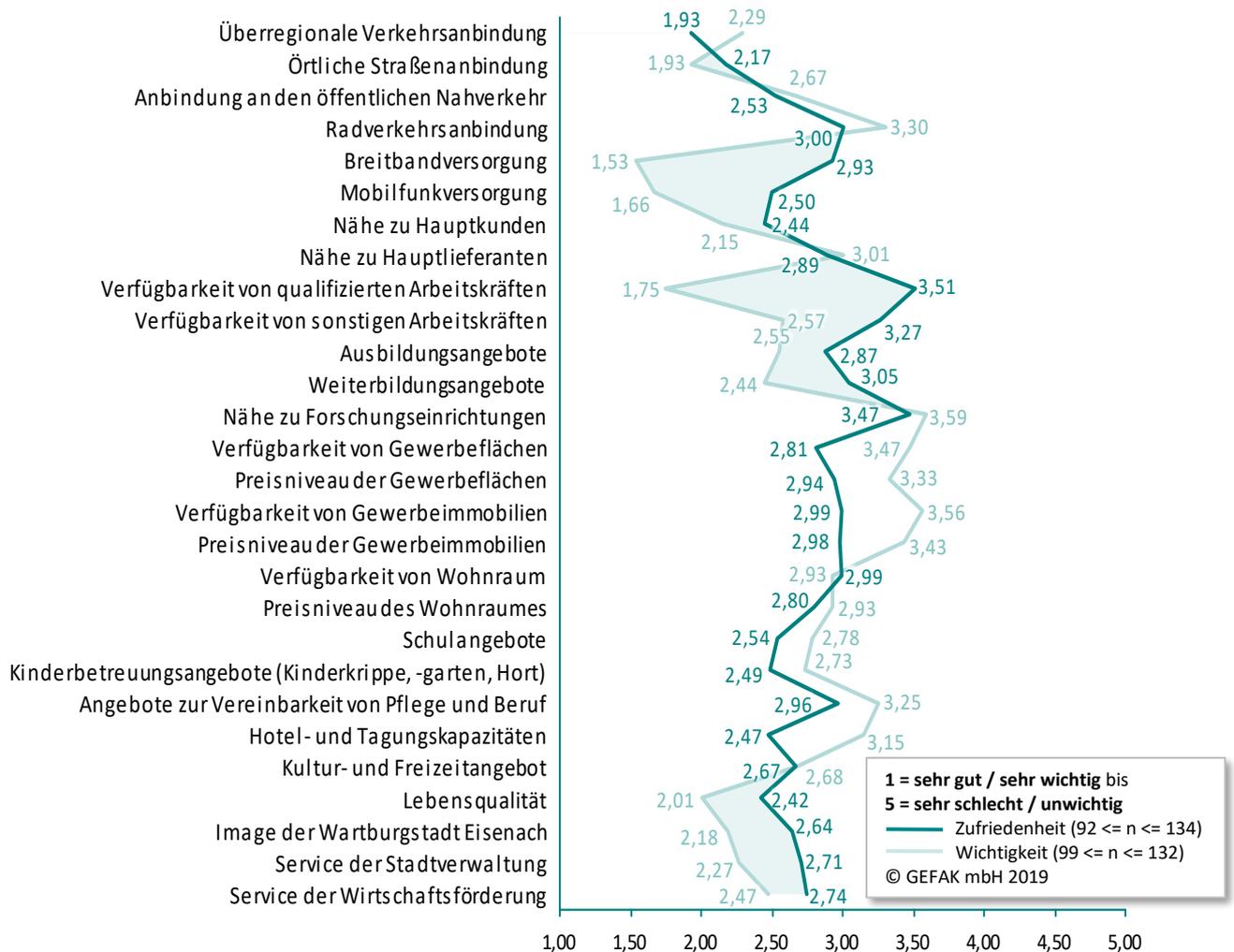
Stärken	Schwächen
<p>Ö1: ICE-Anbindung  Ö2: Natur in der Umgebung  Ö3: neues ÖPNV – Konzept</p>	<p>Ö4: Fehlende Anbindung an Schiene Opel  Ö5: Verkehrsführung Innenstadt  Ö6: Zustand Straßen Innenstadt  Ö7: Geringes Umweltbewusstsein</p>
Chancen	Risiken
<p>Ö8: Bürgerschaft – Hand in Hand  Ö9: Alternative Antriebe  Ö10: Umweltbildung  Ö11: Saubere Industrie  Ö12: Mobilität?  Ö13: Bahnhof weiter entwickeln</p>	<p>Ö14: Saubere Industrie  Ö15: Mobilität?</p>

Quelle: Standortmarketingkonzept Lutherstadt Eisenach: 1. Sitzung der Lenkungsgruppe am 04.04.2019

## 3.2 Die Sicht der Unternehmen

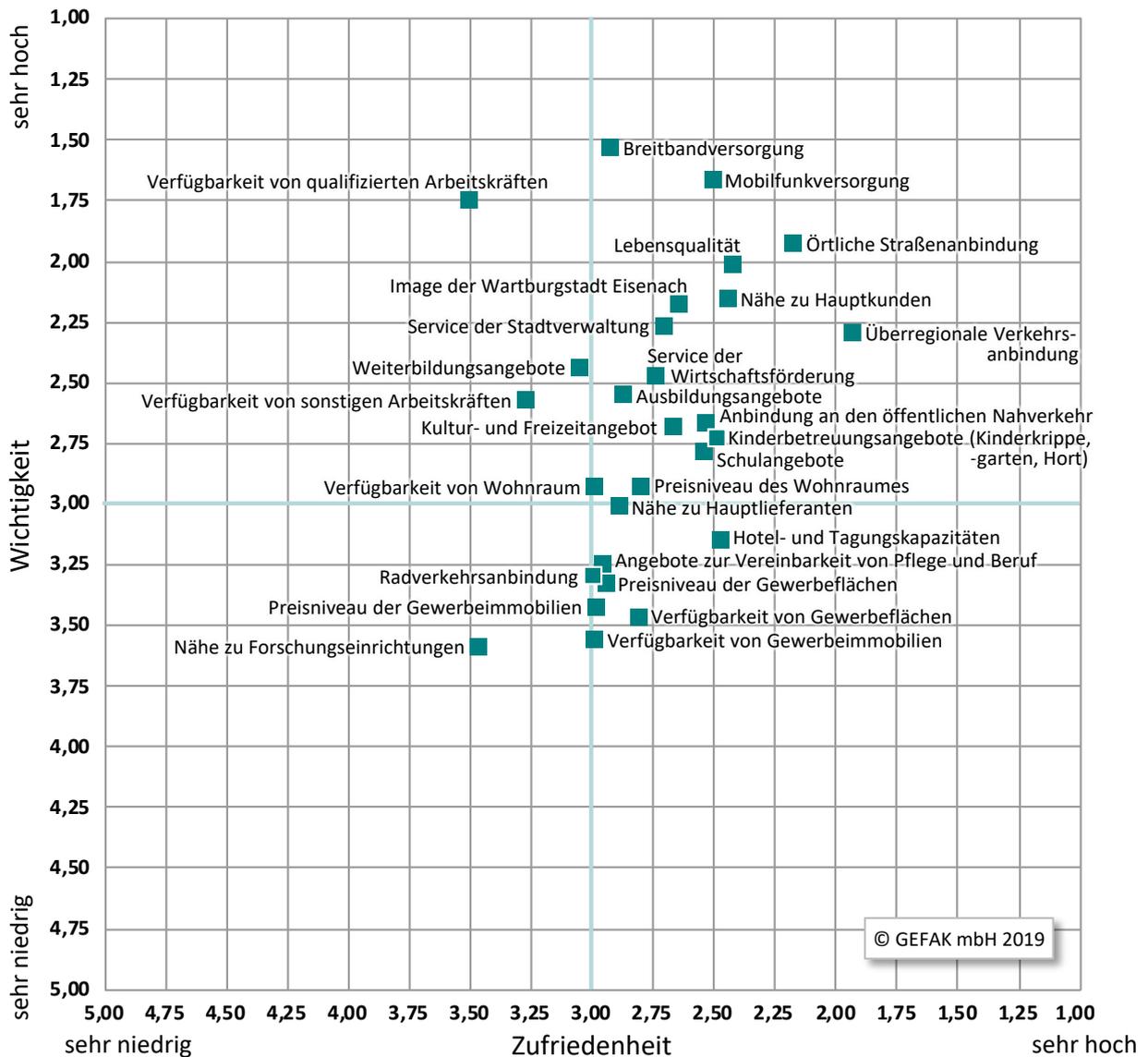
Die Unternehmensbefragung (Kapitel 2) thematisierte detailliert die Stärken und Schwächen Eisenachs als Wirtschaftsstandort. Die Sicht der 143 antwortenden Unternehmen ist hier noch einmal zusammengefasst in den folgenden zwei Standortprofilen.

**Abbildung 36** Standortfaktoren: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Mittelwerte)



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019

**Abbildung 37** Standortfaktoren: Zufriedenheit und Wichtigkeit (Mittelwerte)



Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (92 ≤ n ≤ 134 für die Zufriedenheit und 99 ≤ n ≤ 132 für die Wichtigkeit)

Der Vergleich mit anderen Städten, in denen die GEFAK eine methodisch identische Unternehmensbefragung durchgeführt hat, zeigt auf, dass die Problematik des Wohn- und Gewerbeflächenpotenzials in Eisenach (noch) nicht so stark ausgeprägt ist wie in diesen Städten. Demgegenüber stellen im Vergleich mit diesen Städten sowohl die fehlende Nähe zu Forschungseinrichtungen als auch die Services der Stadtverwaltung relative Schwächen Eisenachs dar.

## 4 Handlungsfelder und Maßnahmen

### 4.1 Vorbemerkung zum Vorgehen

Die im Folgenden beschriebenen Handlungsfelder und Maßnahmen stellen die Integration einer Vielzahl von Dokumenten sowie der Ergebnisse aller vorangegangenen Analyseschritte dar. Im Einzelnen sind in die Empfehlungen eingeflossen:

- Stimmungsbild Stärken und Schwächen in der Lenkungsgruppe
- Ergebnisse der Unternehmensbefragung
- Interpretationen der Befragungsergebnisse in der Lenkungsgruppe
- Maßnahmenvorschläge aus den Sitzungen der Lenkungsgruppe
- Maßnahmenvorschläge aus dem Workshop mit der Verwaltungsspitze

Außerdem wurde eine Auswahl der vielen bestehenden Strukturen, Konzepte und Informationsangebote für die Stadt bzw. die Region analysiert und ggf. hinzugezogen. Schließlich hat die GEFAK Maßnahmenvorschläge aus Good Practices in anderen Regionen abgeleitet.

### 4.2 Erste Maßnahmenvorschläge der Lenkungsgruppe

Die auf den folgenden Seiten dargestellten Arbeitsergebnisse der Lenkungsgruppe geben den Schritt von der Analyse der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken (SWOT) zu den Handlungsfeldern.

**Abbildung 38** Von der Analyse zur Umsetzung - Ergebnisse der 2. Lenkungsgruppensitzung

#### Maßnahmenvorschläge Gruppe 1

- **Verbesserung Image durch Imagekampagne (bundesweit) → Marke „Eisenach“ entwickeln (als Wirtschaftsstandort)**
- **Ansiedlung weiterer wissenschaftlicher Einrichtungen zur Branchendiversifikation**
- **Strategie für Glasfasererschließung zur Ansiedlung Unternehmen KI**
- **Netzwerkveranstaltungen**
  - IT/Digitalisierung
  - Fachkräfte/Bildung
- **Konkrete Abfrage**
  - Arbeitskräftebedarf nach Berufen/Branchen
  - Bildungsangebote: fehlende Eignung Fachkräfte / Schulabgänger
  - Welche Weiterbildungsangebote sind gefragt?
- **Ehrenamt stärken durch Anreizregulierung (z.B. Ehrenamtskarte)**



## Maßnahmenvorschläge Gruppe 2 (1 von 3)



GEFAK



### Risiken vermeiden

#### Anwerben von Arbeitskräften verschärft Wohnraumproblematik

- Prozesse in Verwaltung prüfen
- Lotse (Verwaltung) Bauvorhaben (privat + gewerblich)
- ÖA-Bekanntmachung (RAL-zertifiziert)
- Mehr Information von den Unzufriedenen (Befragung)
- Wohnraum/-preis <-> Fachkräfte

### Stärken ausbauen

#### DHGE stärken

- Befragung der Unzufriedenen

### Schwächen abbauen

- Status Fahrzeuglackierer/ Berufsschulstandart sichern u. profilieren
- Abfrage konkreter Bedarf / segmentieren

## Maßnahmenvorschläge Gruppe 2 (2 von 3)



GEFAK



### Schwächen abbauen

#### Image verbessern

- Analyse „Lutherjahr“; warum hat es funktioniert?
- Positive Aspekte sammeln
- Imagekampagne (Ziel); innen und außen
- Willkommenspaket für neue BürgerInnen
- Stadtmarketing – Gewerbeverein / Freie Berufe Kreativwirtschaft

#### Wirtschaftliche Monostruktur

- Branchendiversität fördern
  - Existenzförderung / gezielte Ansprache
  - „Automobil“-Forschungsthemen identifizieren, in Gremien bringen (im Bund)
  - Unternehmerschule „How to...“

## Maßnahmenvorschläge Gruppe 2 (3 von 3)



### Chance Digitalisierung

#### Was kann eine digitale Stadt bedeuten?

- **Inhalte identifizieren**
- **Coworking Space am Marktplatz**
  - Eigene Sektion zur Startup-Entwicklung
- **Leerstehende Immobilien Inventur**
- **Kreativwirtschaft fördern, Potenziale nutzbar machen**

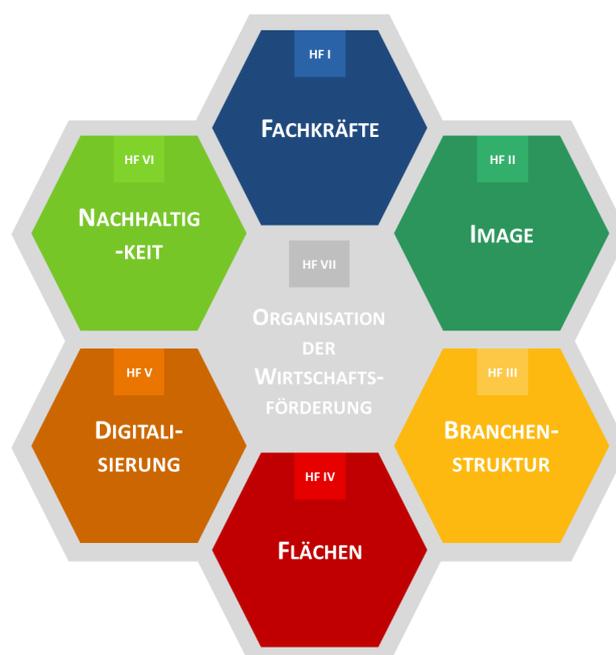
#### → Verbindung zu wirtschaftliche Monostruktur

Quelle: Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzept für die Wartburgstadt Eisenach:  
2. Sitzung der Lenkungsgruppe am 02.07.2019

### 4.3 Sieben Handlungsfelder im Überblick

Aus der Zusammenschau der verschiedenen Analyseschritte wurden im Rahmen der dritten Sitzung der Lenkungsgruppe sechs inhaltliche Handlungsfelder identifiziert. Als siebtes – organisatorisches – Handlungsfeld wurde die Organisation der Wirtschaftsförderung ergänzt. Diese sieben Handlungsfelder sind in Abbildung 39 dargestellt. Dabei ist die Grafik nicht so zu verstehen, dass die Handlungsfelder nebeneinander zu betrachten sind. Vielmehr sind die zahlreichen Wechselwirkungen und Querbezüge zwischen den Handlungsfeldern immer zu beachten.

**Abbildung 39** Sieben Handlungsfelder im Überblick



Quelle: GEFAK – eigene Darstellung (in Zusammenarbeit mit Agentur Stein/Marburg)

Nachdem ein Konsens über diese Handlungsfelder hergestellt war, wurden diese in zwei Stufen ausdifferenziert. Zunächst leitete die Lenkungsgruppe konkrete Maßnahmen für die sechs fachlichen Handlungsfelder ab, bevor alle sieben Handlungsfelder auch im Workshop mit den Amtsleitern und Geschäftsführern der städtischen Eigenbetriebe bearbeitet wurden. Im folgenden Kapitel sind die Arbeitsergebnisse aus beiden Veranstaltungen dargestellt und textlich erläutert.

## 4.4 Die Handlungsfelder im Einzelnen

Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen zu den sechs fachlichen Handlungsfeldern beschrieben. Anschließend werden die aus der Analyse und dem Beteiligungsprozess abgeleiteten Empfehlungen für die künftige Organisation der Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach als gesondertes Handlungsfeld (Handlungsfeld VII) dargestellt.

### 4.4.1 Handlungsfeld I: Fachkräfte

Die Zusammenschau von Standortbewertung und Entwicklungsplänen der Betriebe zeigt, dass aus Sicht der Unternehmer die Fachkräftesicherung künftig ein vordringliches Thema für Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung sein muss. Vor dem Hintergrund der sehr großen Diskrepanz zwischen hoher Wichtigkeit (Mittelwert 1,8) und geringer Zufriedenheit mit der Verfügbarkeit von Fachkräften (Mittelwert 3,5) sollten aus Sicht der GEFAK folgende Themen bzw. Ergebnisse der Unternehmensbefragung vertieft werden.



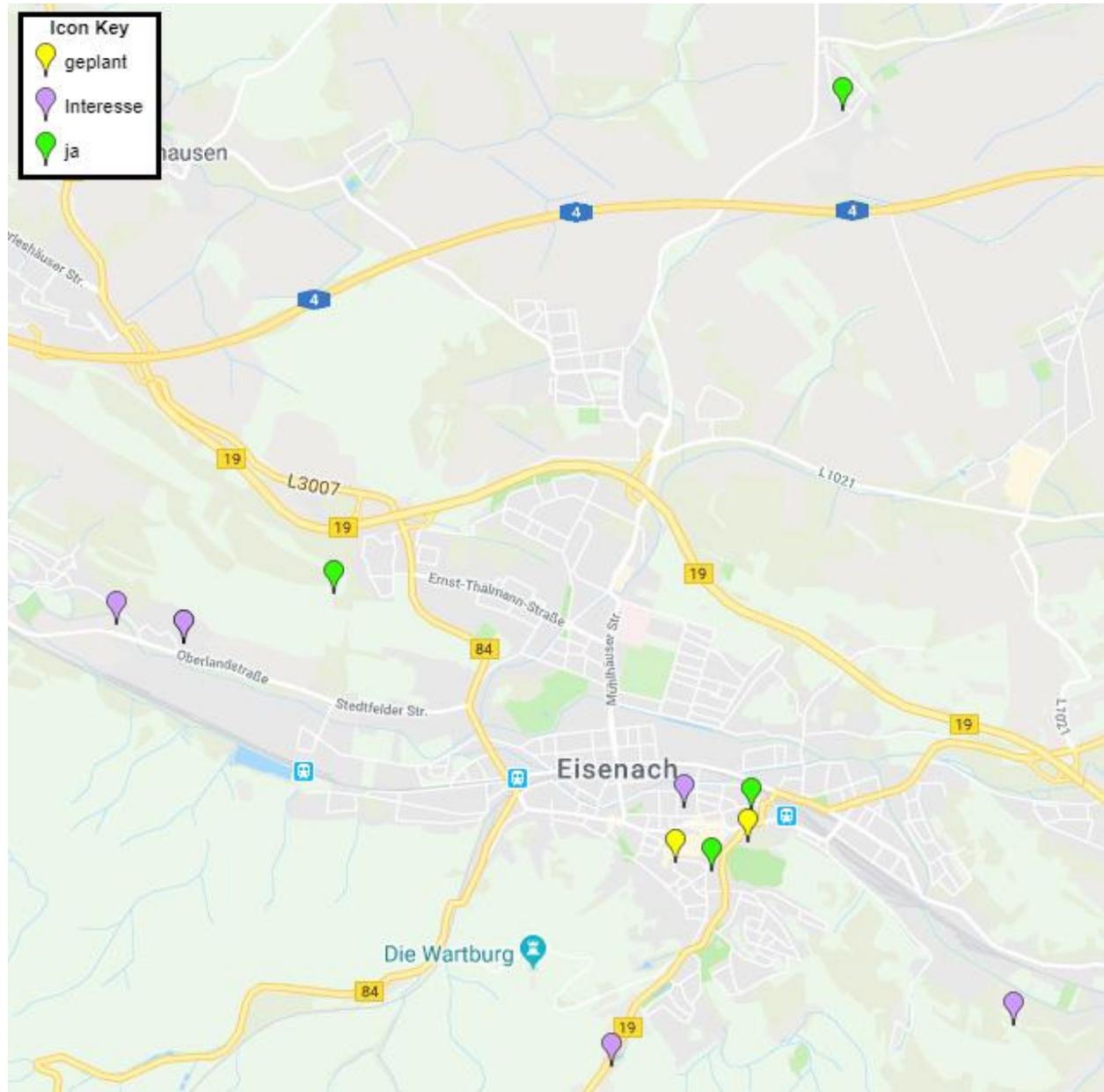
Als die beiden mit Abstand häufigsten Ursachen für Stellenbesetzungsprobleme bei Fachkräften nennen die Betriebe fehlende fachliche Qualifikationen der Bewerber bzw. deren mangelnde persönliche Eignung. Damit kommt der **Optimierung der Aus- und Weiterbildungsangebote** eine strategisch wichtige Rolle zur Fachkräftesicherung zu. 25 Betriebe stufen die Ausbildungsangebote und 32 Betriebe die Weiterbildungsangebote als schlecht oder gar sehr schlecht ein. Die Betriebe, die die fachliche Qualifikation ihrer Bewerber bemängeln und gleichzeitig die Aus- und Weiterbildungsangebote kritisieren, sollten angesprochen werden, um ihre Kritik zu präzisieren und gemeinsam mit ihnen und den Anbietern von Aus- und Weiterbildung Ansatzpunkte zur Verbesserung zu identifizieren. Darin sollten auch die Betriebe eingebunden werden, die zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs Ausbildungsmaßnahmen (auch in Teilzeit bzw. modular) planen bzw. konkretes Interesse daran gezeigt haben. Die Lenkungsgruppe sieht in der **Sicherung und Profilierung Eisenachs als Berufsschulstandort** eine ergänzende wichtige Aufgabe.

Betriebe, die Interesse an weiteren **neuen Angeboten zur Fachkräftesicherung** (z.B. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ausrichtung der Arbeitsprozesse an die Bedürfnisse Älterer etc.) zeigen, sollten zusammengeführt und näher informiert werden. Dabei könnten die Betriebe in der Stadt, die über die Befragung als **Vorreiter** identifiziert werden konnten, als **Multiplikatoren** gewonnen werden. Abbildung 40 zeigt exemplarisch die Betriebe, die – trotz des bereits sehr gut bewerteten städtischen Kinderbetreuungsangebotes entweder bereits eine **betriebliche Kinderbetreuung** anbieten, ein solches Angebot planen oder daran interessiert sind. Hier könnte die Wirtschaftsförderung räumlich benachbarte Betriebe aufeinander aufmerksam machen und für eine überbetriebliche Lösung werben.

Ein wichtiges Ergebnis der Befragung war die Tatsache, dass über die Hälfte der antwortenden Betriebe einen Bedarf an Arbeitskräften besitzen. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass der Anteil der Frauen an den Teilzeitbeschäftigten bei den antwortenden Betrieben bei über 85 Prozent liegt. Vor diesem Hintergrund wird der Stadt Eisenach empfohlen, eine **Befragung der Betreuungspflichtigen von Kindern** in Kindergärten, Grundschulen und weiterführenden Schulen durchzuführen. Die Befragung sollte sich auf Themen richten wie die aktuelle berufliche Situation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Zufrie-

denheit mit dem Status Quo, Veränderungswünsche, Barrieren am Arbeitsmarkt und bestehenden Erfahrungen. Befragungen solcher Art in anderen Regionen haben bereits erfolgreich zu kurzfristiger Freisetzung von zahlreichen Vollzeitäquivalenten für den Arbeitsmarkt geführt.

**Abbildung 40** Lage der Betriebe mit Angaben zur betrieblichen Kinderbetreuung



Quelle: Unternehmensbefragungen Stadt Eisenach 2019 (n = 12), Kartenquelle: mapalist.com

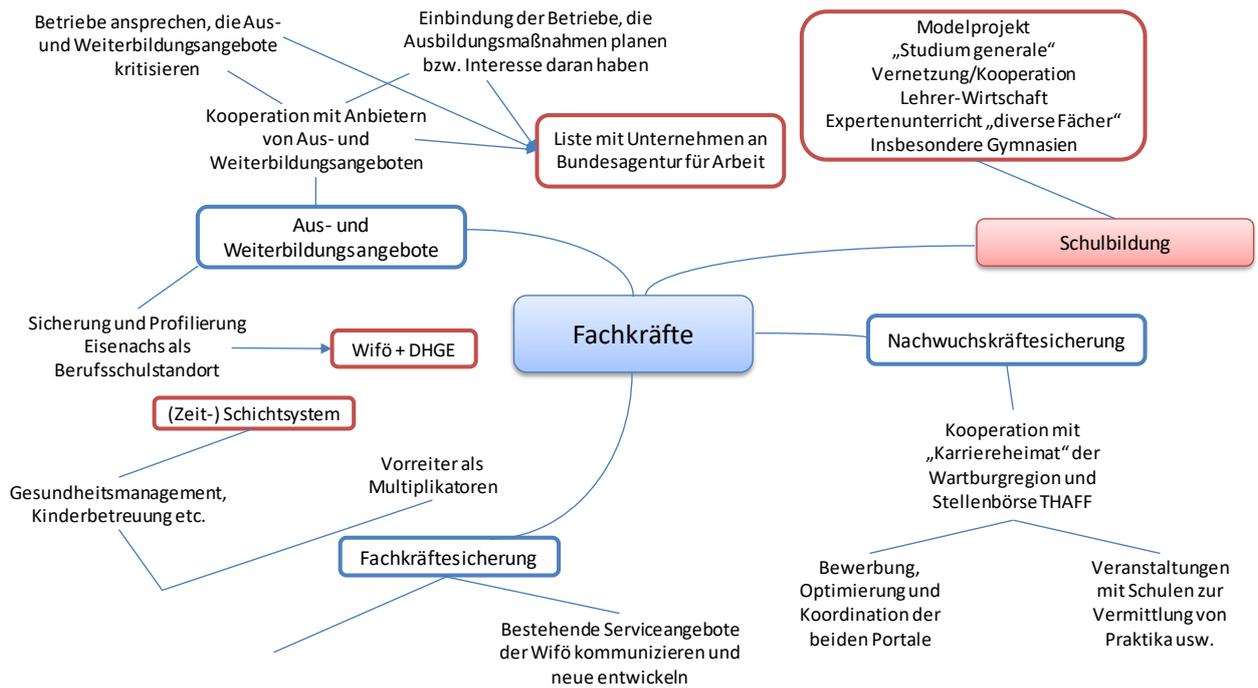
Um die Fachkräftesicherung geht es auch bei einigen Serviceangeboten der Wirtschaftsförderung, für die die Betriebe konkreten Bedarf angemeldet haben. Das gilt vor allem für die **Anwerbung von Arbeitskräften** (23 Betriebe), **speziell von Auspendlern** (18), für die Beratung zu familienfreundlichen Maßnahmen (17) sowie für die **Präsentation der Unternehmen auf einer regionalen Ausbildungsmesse** (14). Hier gilt es die bestehenden Angebote zu kommunizieren bzw. weitere bedarfsgerechte Serviceangebote zu entwickeln.

Für die Nachwuchskräfteversicherung drängt sich eine offensive **Bewerbung und ggf. Optimierung** des bereits mit dem Wartburgkreis gemeinsam aufgebauten, bislang allerdings von nur wenigen Betrieben aus Eisenach genutzten **Arbeitgeberportals ([www.karriereheimat.de](http://www.karriereheimat.de))** auf. Hierüber können die Unternehmer nicht nur ihre mitarbeiterbezogenen Aktivitäten darstellen. Mit Hilfe des Portals könnten außerdem **Veranstaltungen mit Schulen** zur niederschweligen Vermittlung von Schülern in die Betriebe organisiert werden (etwa über Schulpraktika, Ferienjobs etc.). Die Befragung hat zwar nur rund zehn unmittelbar an einem Eintrag im Arbeitgeberportal interessierte Betriebe identifiziert. Das dürfte jedoch am ehesten auf den geringen Bekanntheitsgrad des Portals zurückzuführen sein. Zahlreiche Betriebe haben an anderer Stelle angegeben, welche mitarbeiterbezogenen Angebote sie bereits bieten bzw. welche sie planen. Mit einem Eintrag im Arbeitgeberportal würden diese Betriebe mit ihren Benefits für die Beschäftigten sichtbar gemacht werden. Die Bewerbung des Arbeitgeberportals kann nur erfolgreich sein, wenn sowohl die Betriebe als auch potenzielle Bewerber darüber informiert werden. Dazu sollte die Stadt Eisenach den Schulterschluss mit den Kooperationspartnern des Projektes „Karriereheimat“ aktiv suchen.

Die **Einbindung der Schulen** in Überlegungen zur Stadtentwicklung und zur Wirtschaftsförderung sollte weit über den hier genannten Aspekt hinausgehen. Die in Eisenach angebotene Schulbildung stellt eine bedeutende Facette der Lebensqualität in der Stadt und ein wichtiges Sprungbrett für den Einstieg ins Berufsleben dar. Dazu sind Investitionen in moderne Schulgebäude, in einen fachlich wie pädagogisch hochwertigen Unterricht (ohne Unterrichtsausfall) und in zukunftsorientierte Bildungsinhalte unverzichtbar. Exemplarisch seien Soft Skills, Umwelt- und Demokratiebildung, Medienkompetenz und Unternehmertum (Gründermentalität) genannt.

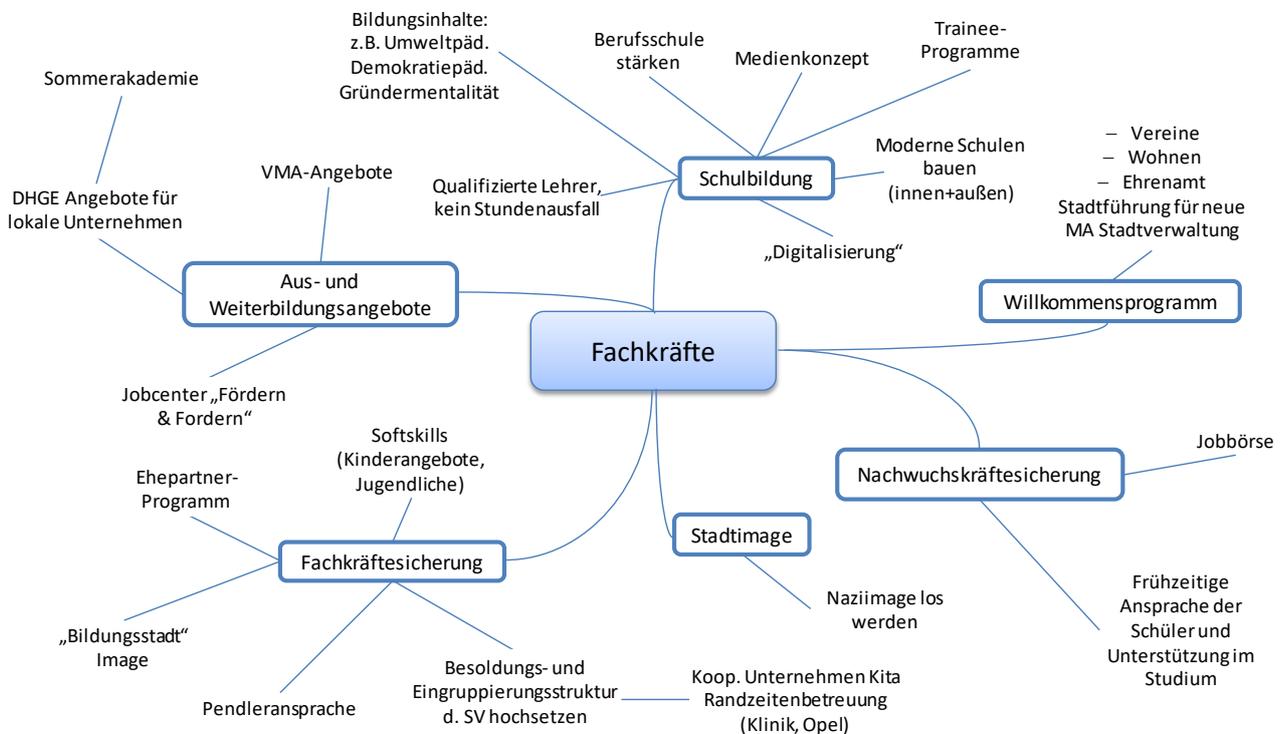
Eine zentrale Bedeutung im gesamten Handlungsfeld Fachkräfte kommt der intensiven **Zusammenarbeit der Stadt mit der Agentur für Arbeit** zu.

**Abbildung 41** Ergebnis der **Lenkungsgruppe**: Handlungsfeld Fachkräfte – Mindmap



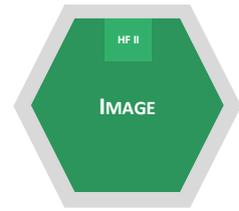
Quelle: 3. Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019

**Abbildung 42** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld Fachkräfte- Mindmap



Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

#### 4.4.2 Handlungsfeld II: Image



Von hohem Stellenwert – nicht nur im Handlungsfeld Fachkräfte – ist die **Imagewerbung für Eisenach**, die von den befragten Betrieben als wichtigste Aktivität zur Wirtschaftsförderung in Eisenach angesehen wird. So ist etwa bei der Stellenbesetzung für Akademiker die fehlende Bereitschaft der Bewerber zu einem Ortswechsel nach Eisenach die zweithäufigste Ursache. Mit Blick auf das Image Eisenachs zeigt die Unternehmensbefragung, dass die Lebensqualität in Eisenach mit einem Mittelwert von 2,4 besser als die meisten anderen Standortfaktoren bewertet wird. Gleichzeitig zählt die Lebensqualität aus Sicht der Befragten zu den wichtigsten fünf Standortfaktoren. Vor diesem Hintergrund sollte die Stadt einerseits die bereits **positive Bewertung der Lebensqualität im Rahmen für ihr Standortmarketing nutzen** und andererseits an der kontinuierlichen **Verbesserung der Lebensqualität** arbeiten.

In den Sitzungen der Lenkungsgruppe fand der **Slogan „gesunde Mitte“** einen guten Anklang. Mit diesem könnte die Stadt Eisenach ihre bisherige, überwiegend touristisch ausgerichtete Markenbildung unterstützen. Dabei steht „Mitte“ nicht primär für die im bundesweiten Kontext zentrale geografische Lage der Stadt, sondern noch mehr für ihre Größe als Mittelstadt, in der weder die zunehmenden Probleme in den Ballungsräumen (wirtschaftliche Überhitzung, „Wachstumsschmerzen“, soziale Spaltung, ökologische Belastungen) noch diejenigen in peripher gelegenen, kleinen Gemeinden (Entleerung, fehlende Infrastruktur und Grundversorgung etc.) so gravierend sind. Im Rahmen einer **Imagekampagne** müsste dieses Motto „Mitte“ ebenso dekliniert werden wie das ergänzende Attribut „gesund“ (naturnah, umweltfreundlich, krisenfest (resilient), ausgewogen etc.).

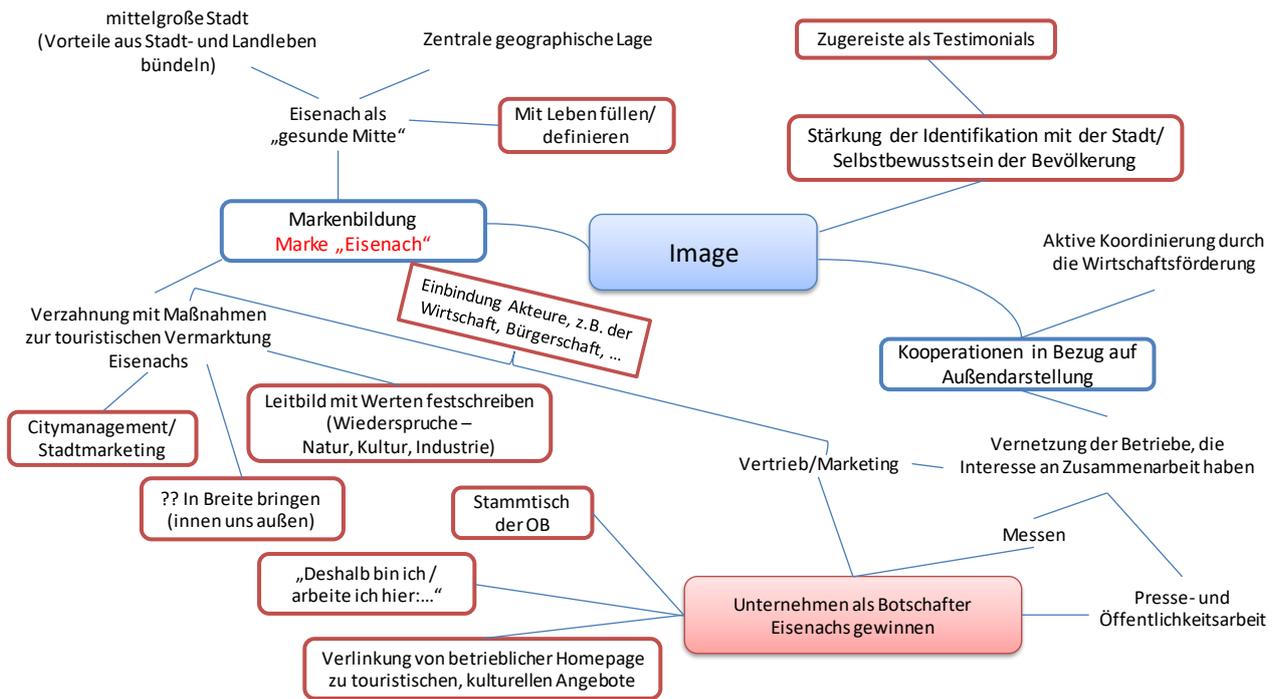
In die Kampagne sollten mehrere Zielgruppen eingebunden werden. In der Lenkungsgruppe wurde mehrfach konstatiert, dass die Eisenacher die vielen Qualitäten ihrer Stadt nicht gebührend wertschätzten. Demgegenüber fühlten sich **Zugereiste** in ihrer Wahlheimat Eisenach sehr wohl. Diese sollten daher **als Testimonials** für die Kampagne gewonnen werden. Eine zweite Zielgruppe stellen die **Jugendlichen** dar, deren Zukunft möglichst in Eisenach liegen sollte. Dazu sollten in einem ersten Schritt Schüler und frische Absolventen befragt werden, welche Qualitäten sie an Eisenach schätzen und was ihnen ggf. fehlt, um hier ihre Zukunft zu sehen. Als dritte Zielgruppe sollten **Unternehmerpersönlichkeiten als Botschafter für Eisenach** gewonnen werden. Ein erster Schritt könnte die Einladung der mit dem Standort besonders zufriedenen Unternehmen durch die Oberbürgermeisterin sein, um über die geplante Kampagne zu unterrichten und den durch die Unternehmensbefragung begonnenen Dialog zu verstetigen.

Die Kampagne müsste sich mit Ziel einer stärkeren Identifikation mit der Stadt also **zunächst nach innen richten (Binnenmarketing)**, bevor auch Akteure außerhalb der Stadt adressiert werden. Ein interessanter Anknüpfungspunkt für eine **Optimierung der Außendarstellung** liegt darin, dass offensichtlich zahlreiche Betriebe auch untereinander kooperieren wollen, um in den Feldern **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** (27 Betriebe), **Vertrieb/Marketing** (23) und **Messen** (17) erfolgreicher zu sein. In diesen Bereichen mit den **größten Kooperationspotenzialen** bietet sich eine **Vernetzung dieser Betriebe** und eine aktive Koordination entsprechender Maßnahmen durch die Wirtschaftsförderung an. Ein wichtiges Ziel dieser Vernetzung sollte sein, dass die **Werbung für die Unternehmen nicht losgelöst von ihrem Standort** erfolgt. Stattdessen sollten sich möglichst viele Unternehmen zu ihrem Standort Eisenach bekennen und somit auch für die Stadt werben. Das könnte etwa durch eine einheitliche Verlinkung von den Internetseiten der Betriebe auf ausgewählte städtische Angebote (Tourismus, Kultur, Natur etc.) sein. Die Stadt sollte außerdem prüfen, ob sie künftig ihre Präsenz auf der **Immobilienmesse ExpoReal** in Kooperation mit interessierten Unternehmen gestaltet. Darüber hinaus wäre zu analysieren, welche **branchenbezogenen Fachmessen** mit Blick auf die Zusammensetzung der interessierten Unternehmen für einen gemeinsamen Messeauftritt von Stadt und Unternehmen in Frage kommen.

Sowohl für zugereiste Neubürgerinnen und Bürger als auch für ansiedlungswillige Unternehmen sollte die Stadt ein **Willkommensprogramm** entwickeln.

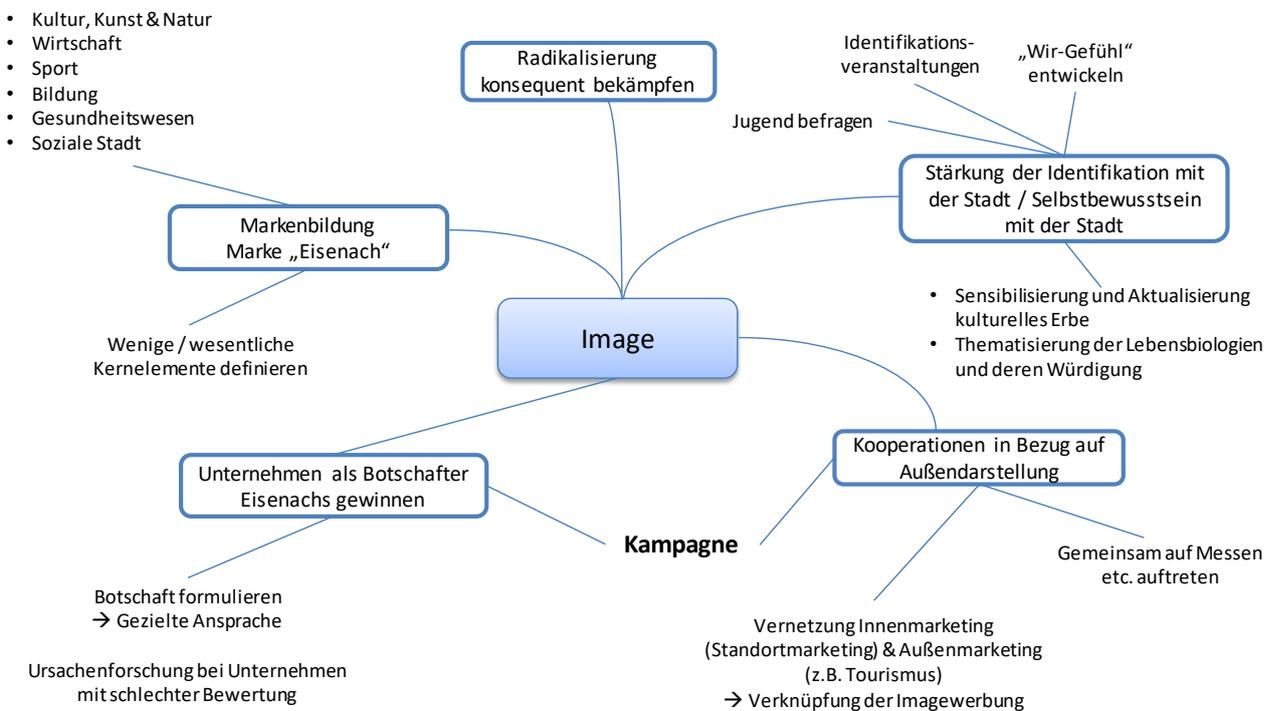
Die Kampagne erfordert die Verzahnung mit den bereits vorhandenen Maßnahmen zur (touristischen) Vermarktung Eisenachs und zeigt exemplarisch auf, dass Wirtschaftsförderung ganz umfassend gedacht werden muss und dazu viele Akteure an einem Strang ziehen müssen (Wirtschaftsförderung, Citymanagement/Stadtmarketing, Tourismus).

**Abbildung 43** Ergebnis der **Lenkungsgruppe**: Handlungsfeld Image - Mindmap



Quelle: 3. Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019

**Abbildung 44** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld Image - Mindmap



Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

#### 4.4.3 Handlungsfeld III: Branchenstruktur



Eine zentrale Rolle in der Stadtentwicklungs- und Wirtschaftsförderungspolitik in Eisenach muss die Entwicklung der Branchenstruktur sein. Dabei gilt es, die **Stärken des ausgeprägten Kompetenzfeldes Automobilwirtschaft zu nutzen**, gleichzeitig aber auch die damit verbundenen Risiken zu minimieren. Nicht zuletzt mit Blick auf die oben beschriebenen Imageaspekte geht es um eine „gesunde“, das heißt ausgewogenere und dadurch krisenfestere Branchenstruktur.

Zur Nutzung der Stärken gehört es, die lange Tradition der Automobilwirtschaft in Eisenach und die daraus hervorgegangene Kompetenzstruktur in den zahlreichen Betrieben und die vorhandenen Fachkräfte hervorzuheben. Ein mit dem Automobilssektor verbundenes Risiko liegt in der Unsicherheit darüber, ob die speziell in Eisenach vorhandenen Kompetenzen und Technologien einseitig auf den Verbrennungsmotor ausgerichtet sind und nicht auf die Zukunftstechnologien. Die Stadt sollte alle ihre (wenn auch sehr begrenzten) Möglichkeiten ausschöpfen, die **Zukunftstechnologien der Mobilität in Eisenach zu verankern**. Aufgrund der gravierenden Bedeutung für den Eisenacher Arbeitsmarkt empfiehlt die GEFAK einen **Branchenstammtisch Automobilindustrie**. Im Fokus könnte dabei die **Verbesserung** des sehr schlecht bewerteten aktuellen Angebotes an **Forschungs- und Technologieeinrichtungen** stehen. Unter der Federführung der Stadt sollte gemeinsam mit den Automobilherstellern und ihren Zulieferern vor Ort erarbeitet werden, welche Rahmenbedingungen verbessert werden müssten, damit Eisenach auch mittel- bis langfristig ein attraktiver Standort der Mobilitätswirtschaft ist. In die Überlegungen sollte die Stadt von Beginn an Vertreter der DHGE, des Freistaates Thüringen und ggf. auch des Bundes einbeziehen.

Um die Risiken einer Monostruktur durch den Automobilssektor zu begrenzen, muss die Stadt auf einen vielfältigen und damit weniger krisenanfälligen Unternehmensbesatz hinwirken. Eine solche Resilienz orientierte Strategie zur **Diversifizierung der Wirtschaft** sollte mindestens zwei Elemente enthalten. Erstens sollte versucht werden, die vorhandenen Kompetenzen im stark vertretenen produzierenden Gewerbe zu nutzen, um auch solche Produkte zu entwickeln, die – anders als die international agierende Automobilindustrie – auf den regionalen Absatz zielen. Dabei könnte das unter dem Titel „Wirtschaftsförderung 4.0“ in der Stadt Osnabrück initiierte Projekt und vergleichbare Ansätze in anderen Regionen wegweisend für die Stadt Eisenach sein. Dabei geht es um die **lokale Produktion** etwa von Nahrungsmitteln, Kleidung, aber auch technologischen Innovationen in allen möglichen Produktbereichen. Die GEFAK empfiehlt der Stadt, **potenzielle „Macher“ zu motivieren**, eine eigene Existenz aufzubauen. Zielgruppen dafür sollten nicht nur **Absolventen der Berufsschulen und der Dualen Hochschule Gera-Eisenach (DHGE)** sein, sondern auch **Ingenieure und speziell qualifizierte Facharbeiter, die derzeit in der Automobilindustrie arbeiten**, dort für sich aber keine langfristige Perspektive mehr sehen. Deren Bindung an die Stadt Eisenach ist enger als die der Entscheider in den Konzernen der Automobilhersteller und -zulieferer, für die Eisenach „nur“ ein Standort darstellt, der im knallharten Wettbewerb mit anderen Standorten steht. Erste Schritte zur motivierenden Ansprache dieser Zielgruppe könnte eine **Informationsveranstaltung zum Thema Existenz- bzw. Ausgründung** sein. Hierbei sollte auch geprüft werden, inwiefern bestehende Betriebe, deren Inhaber altersbedingt eine Betriebsübergabe planen, die aber noch keinen Nachfolger haben, als Anker für eine Existenzgründung hilfreich sein könnten. Ein zweiter Schritt könnte die **Etablierung eines Maker Space** oder Fab-Lab sein, einer offenen Werkstatt, in der sich Tüftler und Interessierte treffen und gemeinsam Werkzeuge und Wissen teilen. Auch sollte geprüft werden, ob ein in Zusammenarbeit mit der Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen (STIFT) ein weiteres **Schülerforschungszentrum in Eisenach** entstehen könnte, das speziell dem Thema nachhaltige Mobilität gewidmet ist.

In der **Eröffnung eines Pop-Up-Stores** (oder mindestens von Pop-Up-Regalen) könnte ein dritter Schritt liegen. Hier könnten alle lokal hergestellten Produkte („Made in EA“) sichtbar gemacht werden. Mit Blick

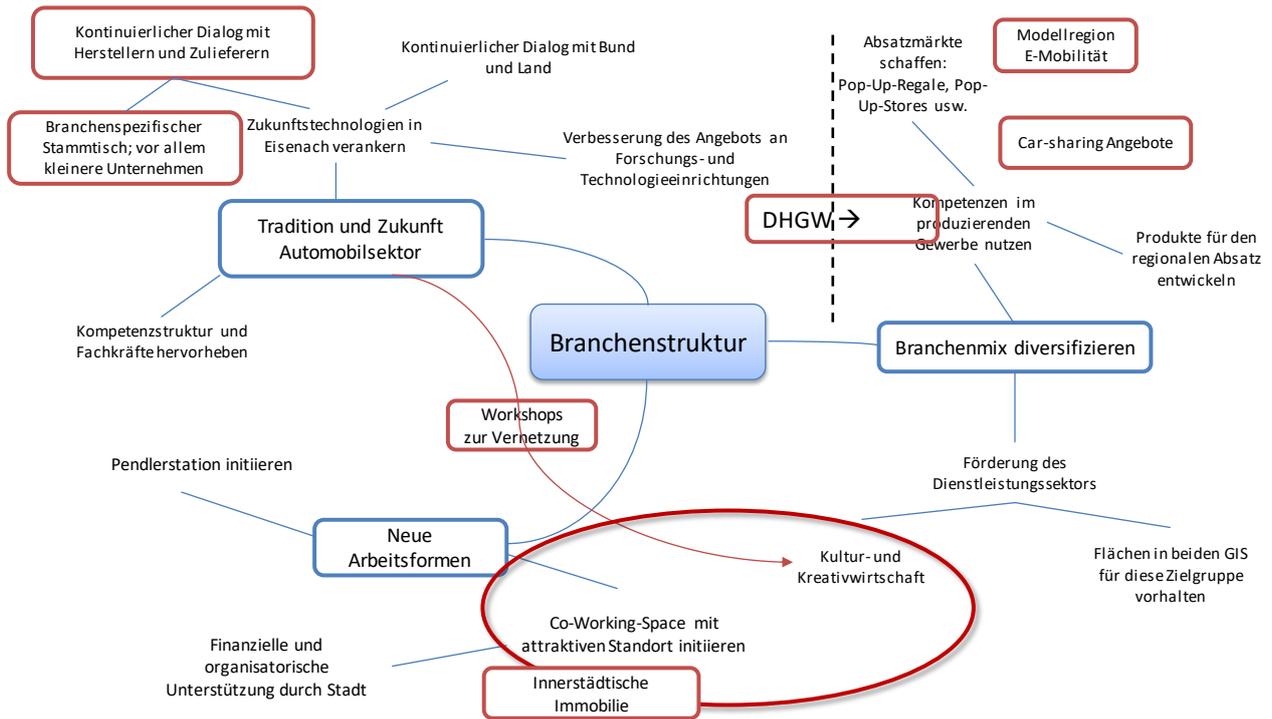
auf die Förderung regionaler Produkte entstand im Prozess auch die Anregung, die frühere **Bauernmarkthalle** an einem geeigneteren Standort zu **reaktivieren**.

Ein zweites Element einer Strategie zur Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur wäre die **Förderung des Dienstleistungssektors**. Dazu bietet sich angesichts ihrer bundesweit dynamischen Entwicklung und vor dem Hintergrund der historischen und kulturellen Bedeutung Eisenachs die **Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft** an. Vielerorts existieren bereits Communities dieses Wirtschaftsbereiches, oftmals fehlt es jedoch an Möglichkeiten sich zu vernetzen. Von zentraler Bedeutung ist daher ein **Kümmerer**, der die zumeist eigenständig arbeitenden Kreativschaffenden (und Kunden) miteinander in Verbindung bringt und ggf. zusätzliche Beratungen beispielsweise zur Aufstellung nachhaltiger Geschäftsmodelle anbietet. Um bestehenden Kleinunternehmen und potenziellen Existenzgründern aus diesem Bereich gute Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten, sollte die Stadt prüfen, neben den Angeboten der Gründer- und Innovationszentren in Stedtfeld und Eisenach auch speziell für diese Zielgruppe Flächenangebote zu schaffen und kostengünstig anzubieten, um z.B. in einem **CreativeHub** Freiräume für Kreativschaffende und perspektivisch auch für Spin-Offs aus der sich stark wandelnden Industrie anzubieten (vgl. oben).

Daneben sollte der in den vergangenen Jahren sprunghaft gestiegenen Bedeutung von Coworking als neuer Arbeitsform Rechnung getragen werden. Nachdem es diese flexiblen Büroarbeitsplätze mit Vernetzungsangeboten vor allem für Freiberufler und Kreative inzwischen selbst in ländlichen Gemeinden gibt, sollte auch die Stadt Eisenach auf die **Etablierung eines Coworking Spaces** hinwirken. Dabei kann unterstellt werden, dass der Bedarf dafür an einem attraktiven Standort in der historischen Innenstadt am größten ist. Erfahrungen aus anderen Regionen zeigen, dass Bedarfsermittlung, Standortsuche und Entwicklung eines Betreibermodells in überschaubarer Zeit erfolgreich abgeschlossen sein können. Mindestens in der Gründungsphase wird sich ein Coworking Space nicht allein tragen, sondern muss als Maßnahme zur Steigerung der Standortattraktivität von der Stadt mitgetragen werden. Ein entsprechendes Konzept sollte das Thema neuer Arbeitsformen auch auf andere Flächenangebote bzw. Zielgruppen ausweiten. So könnte ein Coworking Space als Managementeinheit auch kombiniert werden mit den oben bereits beschriebenen Creative Hub, Pop-Up-Store oder mit einer **Pendlerstation**. In einer Pendlerstation finden die zahlreichen Eisenacher, die als Auspendler in Erfurt, Kassel etc. arbeiten, aber nicht jeden Tag in ihr zentrales Büro fahren müssen, eine wohnortnahe und professionelle Alternative zum Homeoffice.

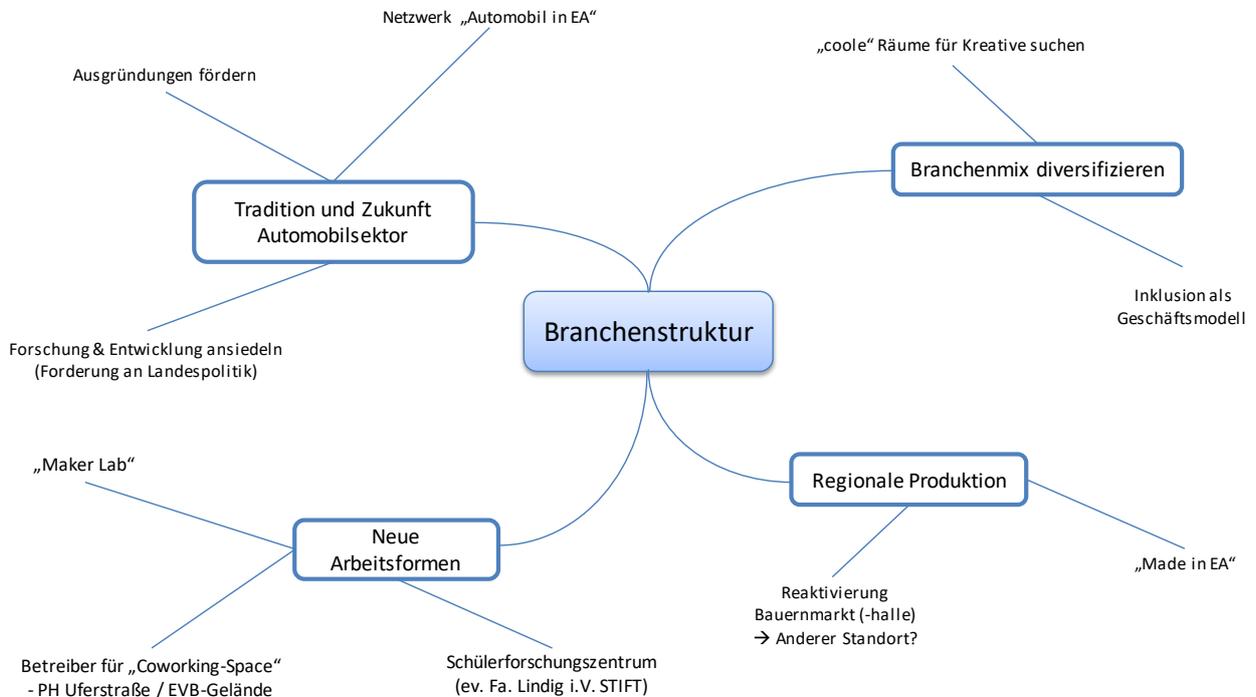
Vor dem Hintergrund ihrer touristischen Attraktivität sollte sich Eisenach auch mit einer weiteren Ausprägung neuer Arbeitsformen, der **Coworkation** auseinandersetzen, bei der es darum geht, Arbeit (work) und Urlaub (vacation) zu kombinieren. Auch hier könnte ein lukrativer Coworking Space die Keimzelle bilden.

**Abbildung 45** Ergebnis der **Lenkungsgruppe**: Handlungsfeld Branchenstruktur - Mindmap



Quelle: 3. Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019

**Abbildung 46** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld Branchenstruktur - Mindmap



Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

#### 4.4.4 Handlungsfeld IV: Flächen



Der Städtevergleich zu den Standortbewertungen durch die Unternehmen hat verdeutlicht, dass in Eisenach die Verfügbarkeit als auch das Preisniveau der Flächen deutlich weniger kritisch gesehen werden als in allen drei Vergleichsstädten Jena, Coburg und Kaufbeuren. Das gilt gleichermaßen für das Wohnflächen- wie für das Gewerbeflächenangebot. Damit müsste Eisenach gegenüber vergleichbaren Städten einen Standortvorteil haben, der in der oben empfohlenen Imagekampagne zum Ausdruck kommen sollte.

Der im Rahmen der Unternehmensbefragung ermittelte gewerbliche Flächenbedarf ist sowohl von der Anzahl der nachfragenden Betriebe (17, also ca. 12 %) als auch von der benötigten Fläche (ca. 1,5 Hektar) überschaubar. Die betreffenden **Betriebe** sollten von der Wirtschaftsförderung **einzelfallweise kontaktiert** und ihr Bedarf konkretisiert werden. Auch die Betriebe, die im Zusammenhang mit ihren Entwicklungsplänen Standorterweiterungen (19 Betriebe) bzw. die Errichtung neuer Standorte (7) angegeben haben, sollten darauf gezielt angesprochen werden. Sollte sich das Ergebnis der Befragung nicht mit den Einschätzungen der einschlägigen Akteure decken, müssten hier weitergehende Bedarfsabfragen erfolgen.

Da es sich bei den neun identifizierten Betrieben mit **Flächenüberkapazitäten** jeweils um spezielle Gewerberäume oder -flächen handelt, ist auch hier eine **Einzelfallprüfung** erforderlich, ob die angebotenen Überkapazitäten zu einer der bei der Befragung ermittelten Flächennachfragen passen.

Zur weiteren Präzisierung des Gewerbeflächenbedarfs sollte die Wirtschaftsförderung gezielt Betriebe in Eisenach ansprechen, von denen sie entsprechende Hinweise auf Erweiterungspläne hat, die sich aber nicht an der Unternehmensbefragung beteiligt haben.

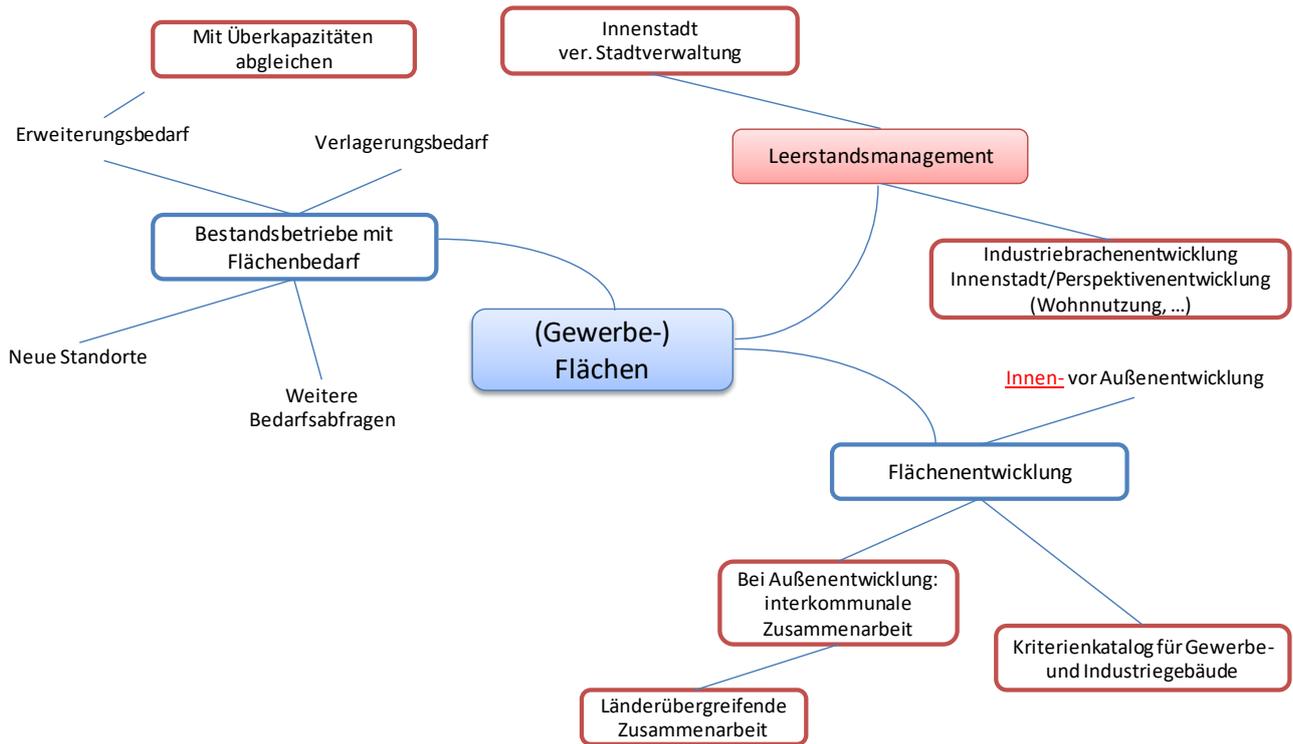
Mit Blick auf die knappe und nicht vermehrbare Ressource Boden empfiehlt die GEFAK eine **Strategie zur Gewerbeflächenentwicklung**, die die **Innenentwicklung priorisiert**. Wichtige Bausteine dazu sind ein **professionelles Leerstandsmanagement** und eine konsequente **Revitalisierung von Altstandorten**, ggf. mit Altlastensanierung. Im Falle von nicht vermeidbarer Flächenentwicklung **im Außenbereich** sollten **interkommunale Lösungen** favorisiert werden. Mit dem Wartburgkreis und den Umlandgemeinden sollte – wie schon im Falle des Industriegebietes Eisenach Kindel - nicht nur die Entwicklung von Gewerbeflächen, sondern auch die Vermarktung koordiniert werden.

In beiden Segmenten (Innen- und Außenbereich) wird die Flächenknappheit immer häufiger zu der Situation führen, dass sich mehrere Betriebe um eine Gewerbefläche bewerben. Die Stadt sollte – im Rahmen ihrer Einflussmöglichkeiten – das damit verbundene Auswahlverfahren transparent über einen **Kriterienkatalog zur nachhaltigen Gewerbeflächenvergabe** steuern. Auch dabei empfiehlt die GEFAK die Abstimmung innerhalb der Wartburgregion.

Auf die bei den Handlungsfeldern Image und Branchenstruktur thematisierten flächenbezogenen Empfehlungen (Zielgruppenfokussierung bei den Gründerzentren, Förderung neuer Arbeitsformen wie Coworking, Pop-Up-Stores, Maker Space etc.) sei hier noch einmal verwiesen.

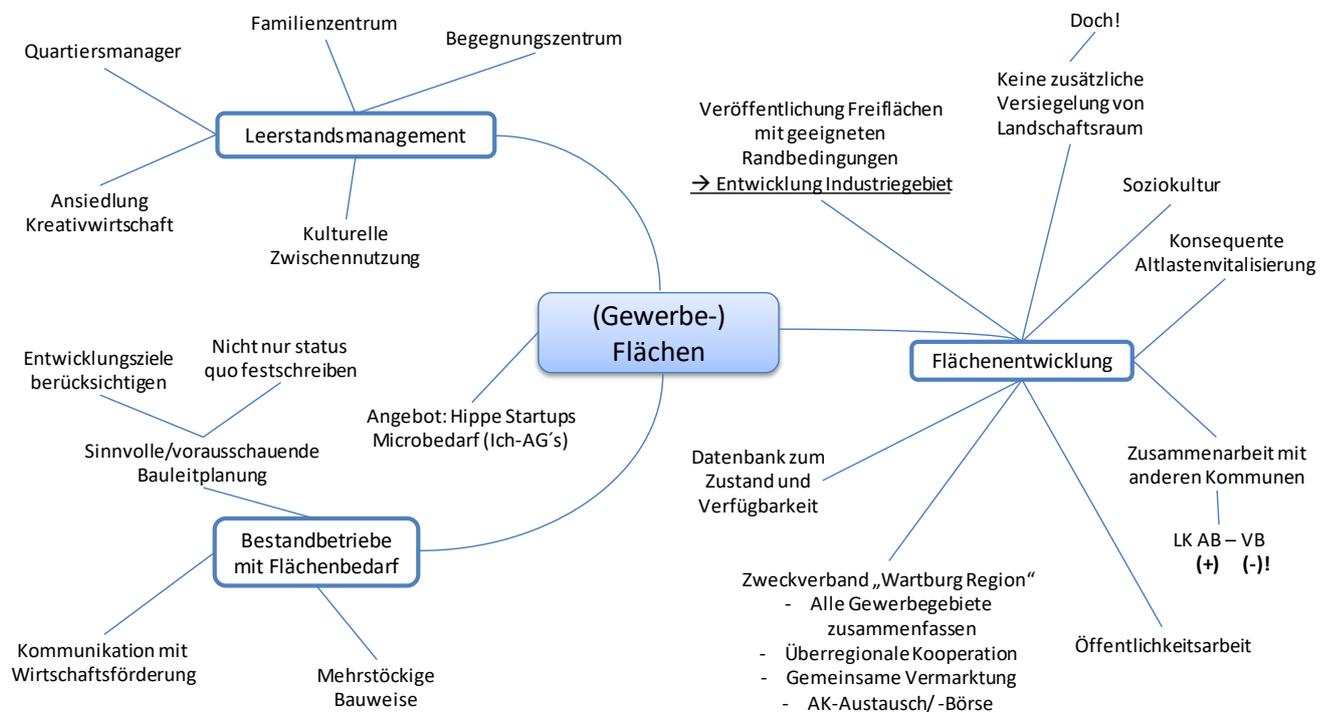
Das Handlungsfeld Gewerbeflächen erfordert eine besonders enge Verzahnung von Wirtschaftsförderung und Stadtplanung, die gemeinsam eine vorausschauende Bauleitplanung sicherstellen sollten.

**Abbildung 47** Ergebnis der **Lenkungsgruppe**: Handlungsfeld Flächen - Mindmap



Quelle: 3. Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019

**Abbildung 48** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld (Gewerbe-) Flächen - Mindmap



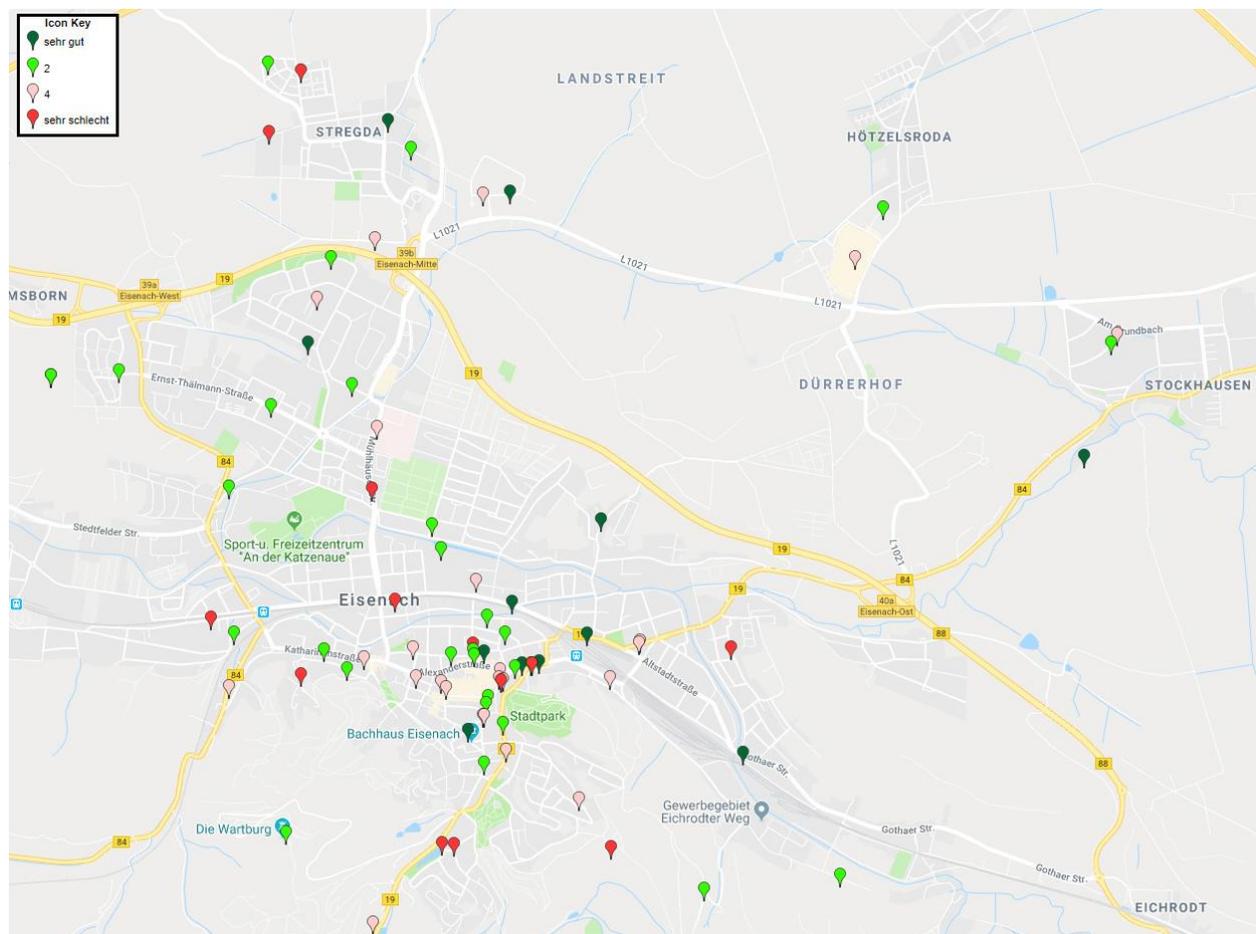
Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

#### 4.4.5 Handlungsfeld V: Digitalisierung



Die Versorgung mit Breitband und Mobilfunk stellen die aktuell wichtigsten Standortbedingungen aus Sicht der Eisenacher Betriebe dar. Hinter durchschnittlichen Zufriedenheitswerten verbergen sich bei der Breitbandversorgung 43 Betriebe mit einer schlechten oder sehr schlechten Bewertung und bei der Mobilfunkversorgung 14. Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die zukünftig noch viel höheren Bedarfe muss der weitere **Ausbau der Kommunikationsnetze** ein vorrangiges Ziel der Stadtentwicklung bleiben. Der Städtevergleich zeigt, dass die Breitbandversorgung in Eisenach etwas schlechter bewertet wird als in Jena und Coburg. Abbildung 49 illustriert, dass es im gesamten Stadtgebiet einzelne mit der Breitbandversorgung unzufriedene Betriebe gibt. Den Betroffenen sollten die – oftmals nicht bekannten – Versorgungsmöglichkeiten kommuniziert werden. Dort, wo tatsächlich Versorgungslücken sind, sollten diese von den zuständigen Stellen geschlossen werden. Gleichzeitig sollten die **Zukunftstechnologien des 5G-Netzes**, das Basis für essentielle Neuerungen im Bereich Verkehr, Industrie, Gesundheit und Energieversorgung ist, fokussiert und schnellstmöglich realisiert werden.

**Abbildung 49** Lage der Betriebe und Bewertung der Breitbandversorgung



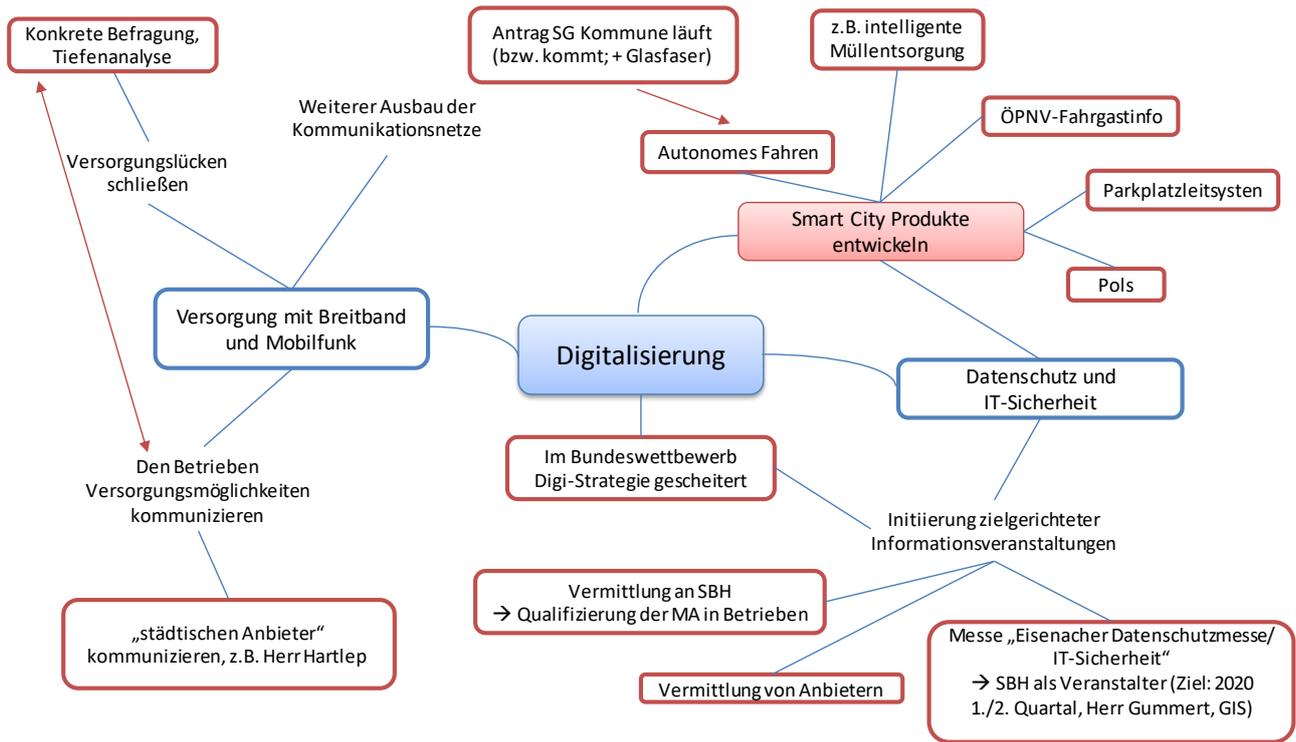
Quelle: Unternehmensbefragung Stadt Eisenach 2019 (n = 95, Kartenquelle: mapalist.com)

Die Breitbandversorgung ist eine wichtige – aber nicht die einzige – Voraussetzung, um das Zukunftsthema Digitalisierung anzugehen. Die Befragung hat zahlreiche Betriebe identifiziert, die im Datenschutz bzw. der **IT-Sicherheit** eine Herausforderung sehen. Da als weitere Herausforderung auch die **IT-Kompetenz** der Mitarbeiter häufig genannt wird, sollte die Wirtschaftsförderung **zielgerichtete Informationsveranstaltungen** initiieren. Der Fokus dieser Veranstaltungen muss allerdings auf praktischen Erfahrungen von

Unternehmen beruhen, um einen möglichst hohen Nutzen für die Teilnehmer herzustellen; von rein theoretischen und übergeordneten Themen ist in diesem Zusammenhang abzuraten. Im Lenkungskreis entstand die Idee einer „**Eisenacher Messe für Datenschutz und IT-Sicherheit**“, die in Kooperation mit dem Thüringer Kompetenzzentrum Wirtschaft 4.0 geprüft und ggf. realisiert werden sollte.

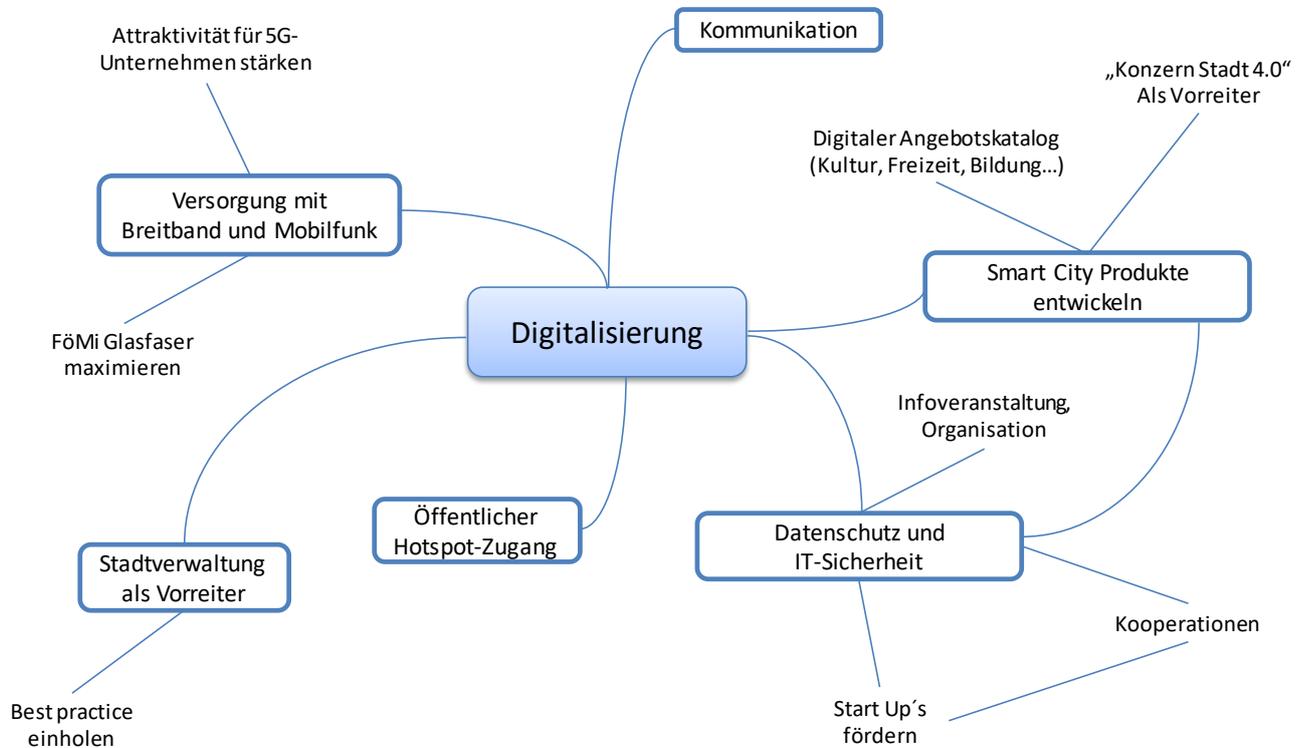
Mit der Entwicklung von **Smart City Produkten** sollten die Chancen der Digitalisierung für Eisenach genutzt werden. Als relevante Aspekte wurden hier u.a. ein öffentlicher Hotspot, ein Parkleitsystem, Fahrgastinformationen im ÖPNV sowie digitaler Katalog für Angebote aus Kultur, Bildung, Freizeit vorgeschlagen. Die Stadtverwaltung Eisenach könnte mit der Digitalisierung ihrer Prozesse zu einem Vorreiter werden.

**Abbildung 50** Ergebnis der **Lenkungsgruppe**: Handlungsfeld Digitalisierung - Mindmap



Quelle: 3. Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019

**Abbildung 51** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld Digitalisierung - Mindmap



Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

#### 4.4.6 Handlungsfeld VI: Nachhaltigkeit



Die Unternehmensbefragung hat eine Vielzahl von Aspekten der betrieblichen Nachhaltigkeit thematisiert. Neben den bereits im Zusammenhang mit den Handlungsfeldern Fachkräfte, Flächen und Digitalisierung angesprochenen Themen zur Zukunftssicherung der Betriebe legen die Befragungsergebnisse nahe, auch in weiteren Themenfeldern Aktivitäten zu entfalten. Davon seien hier einige benannt.

Von den Betrieben, die im Bereich der **Energieversorgung** bereits kooperieren, sollte in Erfahrung gebracht werden, wie deren Kooperation konkret aussieht und welche bestehenden Netzwerke sich auch für weitere Betriebe anbieten. Die an einer solchen Kooperation interessierten Betriebe sollten über die Ergebnisse dieser Recherche informiert werden. Die Betriebe, die eine **Energieberatung** wünschen, sollten über die evb (Eisenacher Versorgungs-Betriebe GmbH) angesprochen werden. Dabei sollten insbesondere die klimaschonenden bzw. klimaneutralen Angebote beworben werden. Gemeinsam mit der evb sollte die Stadt auf eine nachhaltige Energieversorgung für Eisenach hinwirken.

Im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung zeigen zahlreiche Betriebe Interesse an **Mobilitätsthemen**, die sowohl soziale als auch ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit berühren. So sollten die an den Themen E-Mobilität, Radverkehr, Jobticket und betriebliches Mobilitätsmanagement interessierten Betriebe angesprochen werden. Neben der Information über Good Practice aus anderen Unternehmen sowie (förderfähige) Maßnahmen sollte auch das Interesse an betriebsübergreifenden Projekten bzw. Aktionen eruiert werden. Zur besseren Erreichbarkeit der Betriebe sollten diese in die künftige Linienplanung im ÖPNV eingebunden sein. Beim ÖPNV wurde immer wieder auch auf die Notwendigkeit einer regional abgestimmten Planung verwiesen.

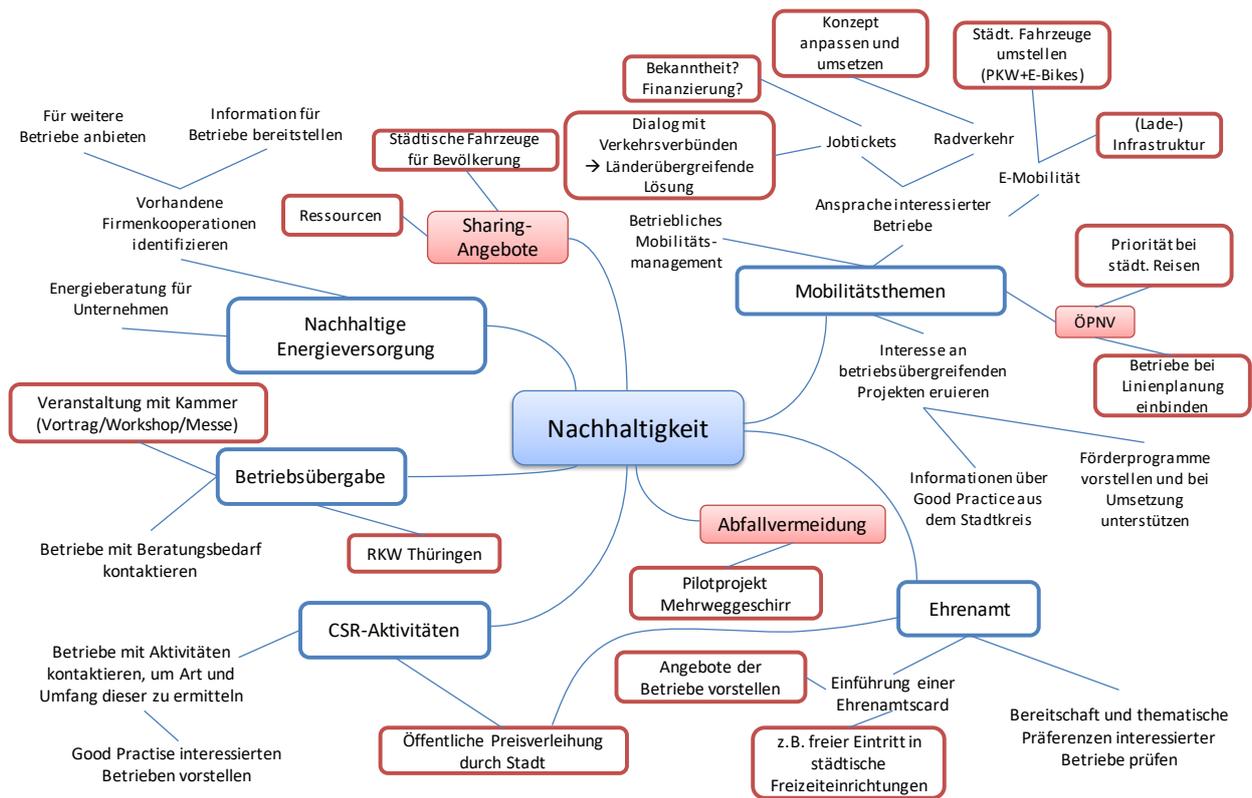
Sowohl im Lenkungskreis als auch in der Verwaltungsspitze wurden auch Maßnahmenvorschläge zum Thema **Abfallvermeidung** eingebracht. Diese reichen von Beratungsangeboten für Betriebe über einen Aktionstag bis hin zu einem Pilotprojekt Mehrweggeschirr.

Die Betriebe, die bereits einen **CSR-Verantwortlichen** bzw. ein CSR-Managementsystem haben, sollten kontaktiert werden und deren Aktivitäten näher ermittelt werden. Dabei sollten Motive, Strategien und Werkzeuge sowie die Effekte ihrer CSR-Aktivitäten beleuchtet werden. Auch hier empfiehlt sich die Aufbereitung von Good Practice, um die Betriebe, die im Rahmen der Befragung Interesse am Thema gezeigt haben, zu informieren.

Eine überraschend hohe Zahl von 39 Betrieben hat ihre Bereitschaft für ein **ehrenamtliches oder finanzielles Engagement** in einschlägigen Projekten in der Stadt signalisiert, weitere 41 Betriebe sind eventuell dazu bereit. Hier gilt es, deren Bereitschaft und thematische Präferenzen zu ermitteln. In der Lenkungsgruppe wurde zur Stärkung des Ehrenamtes analog zur Eisenach Card auch die **Einführung einer Ehrenamtskarte** vorgeschlagen. Bezüglich eines finanziellen Engagements wurden als erste Ideen das Sponsoring städtischer Veranstaltungen sowie eine gezielte Kulturförderung ins Spiel gebracht.

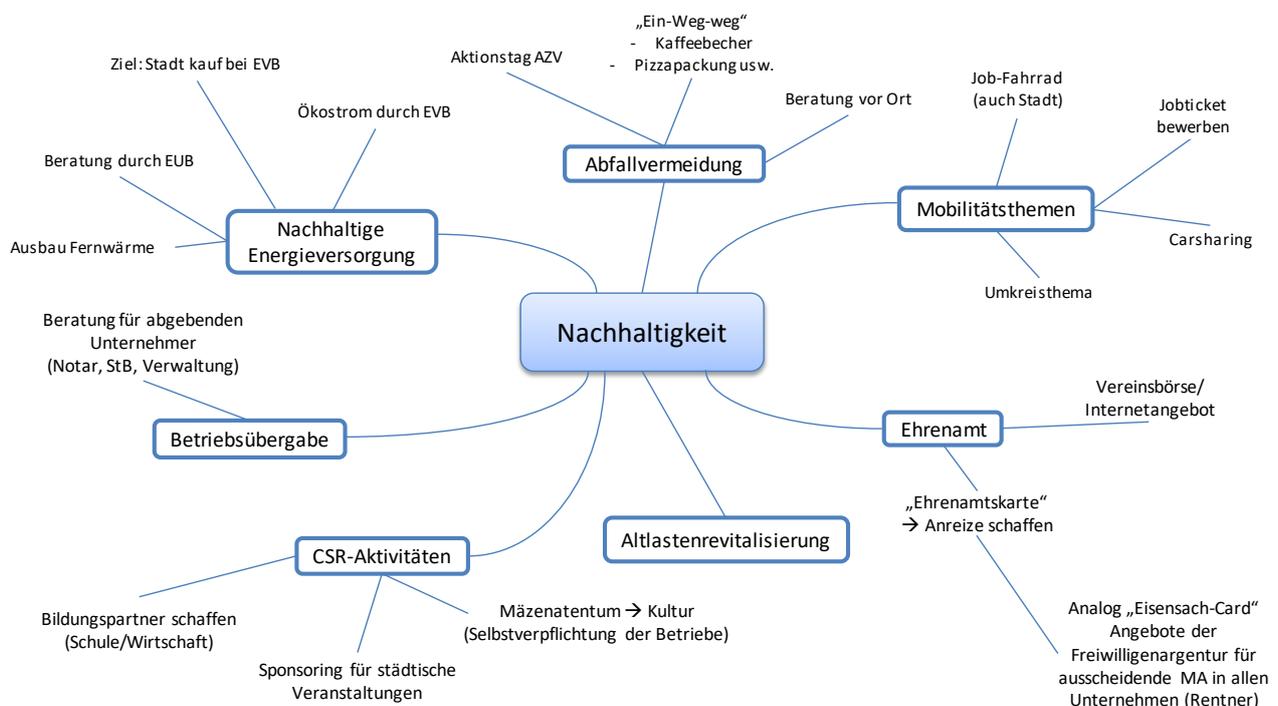
Schließlich scheint die Zukunft einiger Betriebe angesichts einer bevorstehenden Betriebsübergabe ungewiss. Die sieben Betriebe, die konkretem Beratungsbedarf zum Thema Betriebsnachfolge angemeldet haben, sollten von den einschlägigen Beratungsstellen kontaktiert werden. Hierbei sollte die oben beschriebene Variante in Betracht gezogen werden, an einen interessierten Existenzgründer zu vermitteln.

**Abbildung 52** Ergebnis der **Lenkungsgruppe**: Handlungsfeld Nachhaltigkeit- Mindmap



Quelle: 3. Sitzung der Lenkungsgruppe am 09.09.2019

**Abbildung 53** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld Nachhaltigkeit - Mindmap



Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

#### 4.4.7 Handlungsfeld VII: Organisation der Wirtschaftsförderung



Aus der Analyse der Standortfaktoren sind unter den sogenannten weichen Standortfaktoren auch die Serviceangebote der Stadtverwaltung und speziell die der Wirtschaftsförderung als wichtige Standortfaktoren hervorgegangen. Damit können diese Serviceangebote zu einem strategischen Faktor für die Standortentwicklung der Stadt Eisenach werden. Während die Stadt auf viele Standortfaktoren nur einen geringen Einfluss hat, kann sie ihren eigenen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung durch den Umfang und die Qualität ihrer Serviceangebote steuern.

Aus der Unternehmensbefragung leiten sich eine Vielzahl potenzieller Serviceleistungen ab. Dabei gehen die von den Betrieben gewünschten Aktivitäten zur Förderung der Wirtschaft weit über das bisherige Aufgabenspektrum der städtischen Wirtschaftsförderung und der beiden Gründer- und Innovationszentren Stedtfeld und Eisenach hinaus. Die in den vorangegangenen Kapiteln 4.4.1 bis 4.4.6 beschriebenen Maßnahmen sind von den bisherigen Akteuren der Wirtschaftsförderung im engeren Sinne nicht allein leistbar.

Die Unternehmensbefragung legt deshalb nahe, die **Wirtschaftsförderung künftig noch stärker als Querschnittsaufgabe der gesamten Stadtverwaltung** zu verstehen. Es konnten Themen identifiziert werden, die im Grenzbereich etwa zwischen Wirtschaftsförderung und Tourismus liegen, wie etwa das Image oder die Idee von Coworkation. Auch Themen der Infrastruktur (z.B. Radwegeausbau, ÖPNV) und des Stadtmarketings (Coworking, regionale Produkte, Pop-Up-Stores etc.) sind nicht allein von einer Wirtschaftsförderung mit klassischem Aufgabenzuschnitt zu bewältigen.

##### **Exkurs zum Verständnis von Wirtschaftsförderung:**

*Die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger sollte die oberste Richtschnur der kommunalen Daseinsvorsorge sein. Weil Lebensqualität nicht zuletzt durch wohnortnahe Arbeitsplätze erreicht wird und sie außerdem ein wichtiger Standortfaktor - für die Bevölkerung ebenso wie für Unternehmer - darstellt, muss die Förderung der Wirtschaft ein zentrales Ziel jeglichen Handelns der Stadtverwaltung sein. Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung sind demnach wichtige Mittel der Stadt, der Zweck liegt in der Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität vor Ort. In diesem Sinne dient jede „Dienst-“stelle der Stadt nicht nur den Bürgerinnen und Bürgern, sondern auch den Wirtschaftstreibenden. Freilich zielt eine so weit definierte Wirtschaftsförderung nicht primär auf die Erfüllung einzelbetrieblicher Interessen (zum Zwecke der betrieblichen Profitmaximierung), sondern auf eine größtmögliche Schnittmenge zwischen einzelbetrieblichen Zielen und den übergeordneten Zielen der Gesamtgesellschaft, letztendlich also auf das Gemeinwohl, das sich in einer hohen Lebensqualität möglichst aller ausdrückt. Dieses Verständnis von Wirtschaftsförderung lehnt sich an das Konzept des „Wirtschaftsbürgers“ des Wirtschaftsethikers Peter Ulrich an. Dieser sieht im Unternehmen eine Organisation der Zivilgesellschaft, deren Erfolg „nur dann legitim ist, wenn er auf einer ethisch wertvollen Leistung für die Gesellschaft beruht“. Sein Gewinn „muss auf sozial- und umweltverträgliche Weise verdient worden sein.“*

*Die erfreulich vielen Eisenacher Unternehmen, die im Rahmen der Unternehmensbefragung ein ehrenamtliches oder finanzielles Engagement in Aussicht gestellt haben, kommen diesem Bild des „Wirtschaftsbürgers“ nahe. Diese Betriebe, die sich über betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten hinaus für ihr soziales und ökologisches Umfeld engagieren, sollten künftig die primäre Zielgruppe kommunaler Wirtschaftsförderung sein. In dem Maße, wie die Wirtschaftsförderung dazu beiträgt, die Gemeinwohlorientierung in der Wirtschaft zu unterstützen, wird sie zu einem wichtigen Agenten des Wandels für die sozial-ökologische Transformation. Wirtschaftsförderung wird zur Werteförderung.*

## **Mögliche Organisationsformen der Wirtschaftsförderung in Eisenach**

Die Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach ist aktuell in einer Mischform organisiert. Neben der Abteilung „Nachhaltigkeit und Wirtschaftsförderung“, die dem Amt für Stadtentwicklung zugeordnet ist, gibt es mit den Gründer- und Innovationszentren in Stedtfeld und Eisenach weitere Einrichtungen der städtischen Wirtschaftsförderung, die privatrechtlich als GmbH organisiert sind. Darüber hinaus gibt es eine Vereinbarung mit dem Wartburgkreis zur Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung. Diese Mischorganisation hat eine Reihe von Vorteilen und führt bei entsprechender Arbeitsteilung auch nicht zu Doppelstrukturen (vgl. Gutachten der GEFAK von 2013 im Anhang).

Die Ergebnisse des hier vorgelegten Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzeptes sollten dennoch zum Anlass genommen werden, die bestehende Struktur zu überprüfen. Ziel muss die Stärkung der Wirtschaftsförderung im oben beschriebenen Sinne sein. Im Workshop mit den Amtsleitern und Geschäftsführern der städtischen Betriebe wurde erarbeitet, dass es künftig weniger auf die Rechtsform ankommen wird als vielmehr auf die Schlagkraft der Wirtschaftsförderung und auf Dienstleistungsqualität der gesamten Verwaltung.

Die GEFAK empfiehlt in dieser Frage eine vertiefende Organisationsuntersuchung zur Fortschreibung des Gutachtens von 2013. Aus Sicht der GEFAK kommen am ehesten die folgenden beiden Varianten in Betracht.

### **Variante 1: Beibehalt der bestehenden Struktur**

In diesem Fall wird man Maßnahmen zur Optimierung der Kommunikation und Kooperation der Wirtschaftsförderungsakteure mit den anderen Dienststellen formulieren und implementieren müssen. Im Workshop mit den Verwaltungsspitzen wurden exemplarisch als relevante Herausforderungen die ämterübergreifende Zusammenarbeit bei Ansiedlungsanfragen, die Schnittstelle zwischen der Wirtschaftsförderung und der Liegenschaftsverwaltung, die Transparenz von Informationen zwischen den Ämtern und die Zertifizierung als mittelstandsfreundliche Verwaltung (RAL) genannt.

### **Variante 2: Erweiterte GmbH- oder Vereinslösung**

Da die GIS GmbH weiterhin Bestand haben wird, scheidet eine reine Ämterlösung im Grunde aus. Es wäre aber denkbar, die Wirtschaftsförderung und mindestens die in diesem Konzept häufiger angesprochenen thematisch benachbarten Aufgaben Stadtmarketing/Citymanagement und Tourismus zu einer Einheit zusammenzuführen und unter dem Dach einer gemeinsamen GmbH oder eines Vereins zu führen.

Unabhängig von der Rechtsform wird angesichts der Vielzahl der in diesem Konzept beschriebenen Aufgaben eine bessere Ressourcenausstattung der Wirtschaftsförderung unverzichtbar sein. Insbesondere wenn die Organisationsuntersuchung zum Ergebnis kommt, eine private Rechtsform für die Wirtschaftsförderung zu wählen, sollte geprüft werden, ob und wie auch Unternehmen eingebunden werden können. Darüber könnte nicht nur deren Partizipation an der Entwicklung Eisenachs als Wirtschaftsstandort ermöglicht, sondern auch die finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderung verbessert werden.

### **Von der Lenkungsgruppe zum Wirtschaftsbeirat**

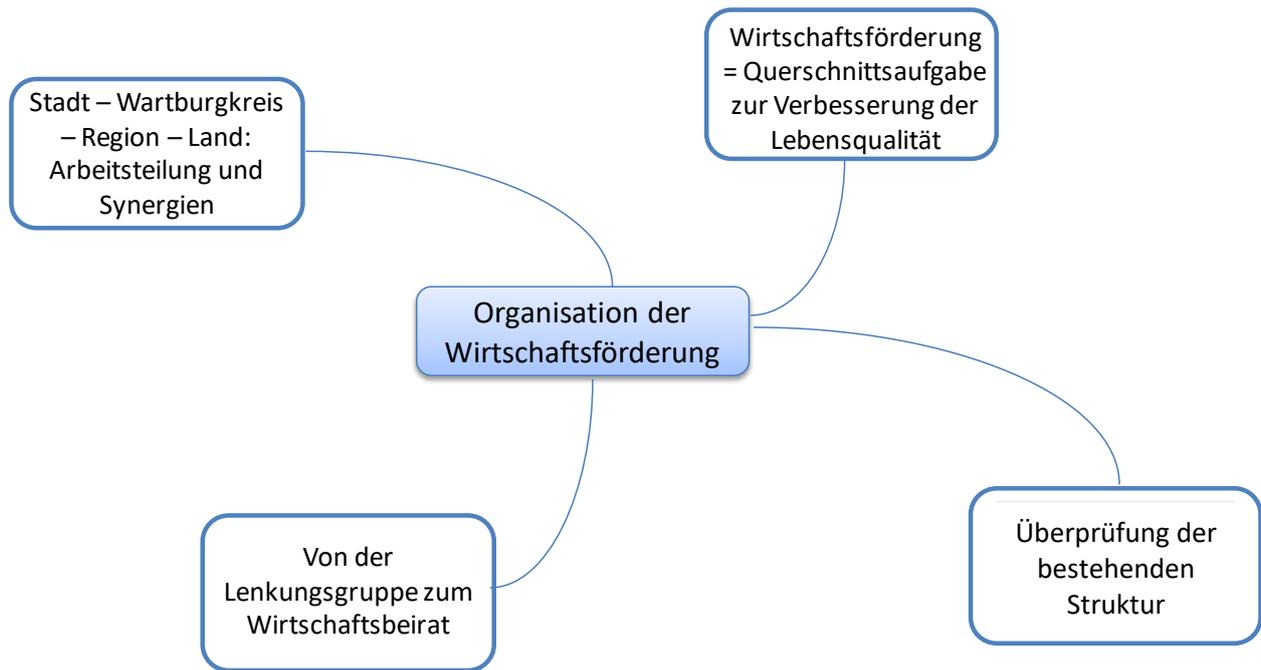
Ein wesentlicher Aspekt zur künftigen Organisation der Wirtschaftsförderung hat sich aus der Bildung der Lenkungsgruppe ergeben. Diese hat als das Gremium fungiert, in dem es gelingen konnte, das Knowhow der Experten vor Ort zusammenzuführen. Sämtliche Mitglieder der fachlich gleichermaßen breit und kompetent zusammengesetzten Gruppe haben in der dritten und letzten Sitzung ihre grundsätzliche Bereitschaft signalisiert, die Entwicklung der Stadt Eisenach als Wirtschaftsstandort auch über den Prozess der

Konzepterstellung hinaus zu begleiten. Aus Sicht der GEFAK würde sich die **Lenkungsgruppe als Kern eines Wirtschaftsbeirates** eignen, der einschlägiges Expertenwissen mitbringt und den im Rahmen dieses Konzeptes aufgebauten Dialog verstetigen hilft. Das Gremium sollte ggf. ergänzt werden um Vertreter des bestehenden Industriestammtischs und des Gewerbevereins. Dieser Wirtschaftsbeirat könnte in drei bis vier Treffen pro Jahr die Leitlinien für die Entwicklung Eisenachs mitbestimmen, die bislang entwickelten Projektideen priorisieren, ihre Umsetzung begleiten sowie neue Impulse einbringen. Die Wirtschaftsförderung bzw. ein externer Dienstleister müsste diesen Dialogprozess aktiv begleiten.

### **Wirtschaftsförderung im Spannungsfeld zwischen Stadt und Umland**

Die im Zuge dieser Studie abgeleiteten inhaltlichen Handlungsfelder (I bis VI) sind nicht so zu verstehen, dass diese alle und ausschließlich von der Stadt Eisenach umzusetzen sind. Vielmehr wird es eine wichtige Aufgabe der Stadt sein, die Ergebnisse den übrigen Akteuren der Wirtschafts- und Regionalentwicklung (v.a. dem Land Thüringen, dem Wartburgkreis sowie den Kammern und Verbänden) zu kommunizieren und mit diesen gemeinsam arbeitsteilige Lösungsstrategien zu vereinbaren. Dennoch wird ein umfangreicher Aufgabenkatalog in der Zuständigkeit der Stadt verbleiben, denn eine große Mehrheit der hier behandelten Themen erfordert eine aktive und autonome Wirtschaftsförderungspolitik der Stadt Eisenach. Bei der Diskussion einiger Handlungsfelder ist allerdings auch erkennbar geworden, dass eine enge Zusammenarbeit der Stadt auch mit den Nachbargemeinden wichtig sein wird. Das betrifft klassischerweise Verkehrsthemen (ÖPNV), aber auch die Gewebeflächenentwicklung und -vermarktung. Auch die in diesem Konzept vielfach empfohlene Vernetzung der Unternehmen darf mit Blick auf eine Erhöhung der Kaufkraftbindung und der Wertschöpfung nicht auf das Stadtgebiet Eisenachs beschränkt bleiben. Damit ist eine gedeihliche **Zusammenarbeit der Stadt mit den Umlandgemeinden und dem Wartburgkreis ein unverzichtbarer Baustein** einer erfolgreichen Wirtschaftsentwicklung. Die bevorstehende Einkreisung der Stadt und der Aufbau neuer Strukturen der Kreiswirtschaftsförderung sind Rahmenbedingungen, die die Stadt proaktiv begleiten muss. Die Ergebnisse des hier vorliegenden Konzeptes sind insbesondere auch gemeinsam mit den anderen Kommunen im Wartburgkreis zu bewerten und Schlussfolgerungen für eine Kooperation und eine sachgerechte Arbeitsteilung zu ziehen. Dabei muss der herausragenden Bedeutung der Stadt Eisenach innerhalb des Wartburgkreises Rechnung getragen werden.

**Abbildung 54** Ergebnis der **Verwaltungsspitze**: Handlungsfeld Organisation der Wirtschaftsförderung - Mindmap



Quelle: Workshop der Verwaltungsspitze am 21.10.2019

## 5 Leitprojekte

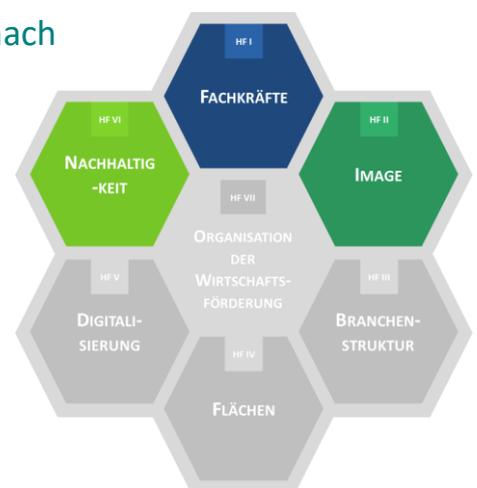
Die Vielzahl der Ideen und Maßnahmenvorschläge, die im Laufe des Prozesses zusammengetragen wurden, birgt die Gefahr der Unübersichtlichkeit und der Verzettlung bei der Umsetzung des hier vorliegenden Konzeptes. Deshalb werden im Folgenden ausgewählte Leitprojekte vorgestellt, die aus Sicht der GEFAK von strategischer Bedeutung sind und daher mit Priorität angegangen werden sollten. Diese Projekte leisten alle nicht nur einen Beitrag zu einem einzigen, sondern gleichzeitig zu mehreren Handlungsfeldern. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass mit der Bildung eines Wirtschaftsbeirates (Leitprojekt 6) ein Gremium entsteht, das die hier genannten Leitprojekte priorisiert, deren Umsetzung begleitet und weitere Ideen und Maßnahmen zur Stärkung Eisenachs einbringt.

### 5.1 Leitprojekt 1: Fach- und Nachwuchskräfte für Eisenach

Bezug zu Handlungsfeld: I - II - VI

Ziele/Bausteine:

- Vernetzung Schule/Wirtschaft
- Vernetzung Hochschule/Wirtschaft
- Vernetzung Wirtschaft/Wirtschaft
- Betriebsübergabe an Existenzgründer



Die nächsten Schritte:

- Unternehmen mit Interesse an Nachwuchskräftesicherung zusammenbringen
- Schulleiter einbinden (Interesse, Motivation, Grenzen)
- Schüler-/Absolventenbefragung
- Aktionswoche Offene Unternehmen
- Bewerbung und Nutzung des Portals „Karriereheimat“
- Beratung von Betrieben ohne Nachfolger
- Ansprache von potenziellen Ausgründern

## 5.2 Leitprojekt 2: Neue Arbeitsformen für Eisenach

Bezug zu Handlungsfeld: I - II - III - IV - V - VI

Ziele/Bausteine:

- Coworking Space in der Stadtmitte
- Pendlerstation
- Maker Lab
- Creative Hub
- Pop-Up-Store „Made in EA“

Die nächsten Schritte:

- Standortauswahl
- Bedarfsanalyse (Kreative/Pendler)
- Betreibermodell



## 5.3 Leitprojekt 3: Imagekampagne für Eisenach

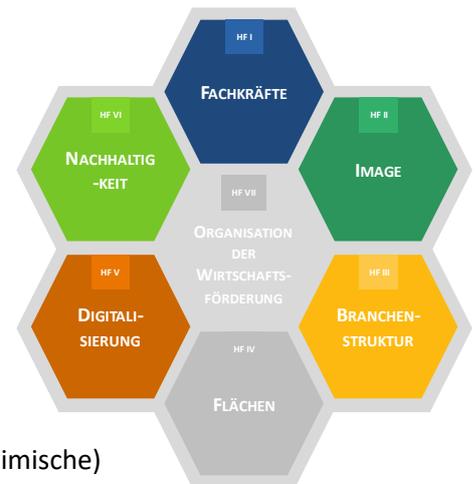
Bezug zu Handlungsfeld: I - II - III - V - VI

Ziele/Bausteine:

- Innenmarketing (Lebensqualität/Regionale Identität)
- Außenmarketing (Verzahnung Tourismus-/Wirtschaftsmarketing)
- Markenbildung „Gesunde Mitte“
- Botschafter für Eisenach (Unternehmer\*innen, Zugezogene, Einheimische)
- Wirtschaftsbürgertum (CSR/Mäzenatentum)
- Jugendmarketing zur Nachwuchskräfteversicherung

Die nächsten Schritte:

- Imagekampagne in Auftrag geben
- Schüler-/Absolventenbefragung (vgl. Leitprojekt 1)
- Sammlung von Projektvorschlägen zur Förderung durch CSR

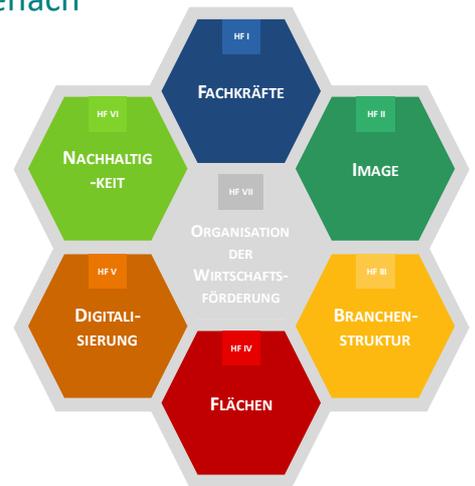


## 5.4 Leitprojekt 4: Veranstaltungsreihe „Zukunft für Eisenach“

Bezug zu Handlungsfeld: I - II - III - IV - V - VI

Ziele/Bausteine:

- Information / Präsentation von Good Practice („Zukunft aus Eisenach“) / Vernetzung
- Mögliche Themen:
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Ältere Mitarbeiter\*innen
  - (Über-)Betriebliche Kinderbetreuung
  - Existenzgründung als Betriebsnachfolge / Ausgründungen („Macher für Eisenach“)
  - Datenschutz und IT-Sicherheit



Die nächsten Schritte:

- Konzeption der Veranstaltungsreihe (Turnus, Location, Referenten)
- Kommunikationskonzept (Flyer, digitale Bewerbung etc.)

## 5.5 Leitprojekt 5: Nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung für Eisenach

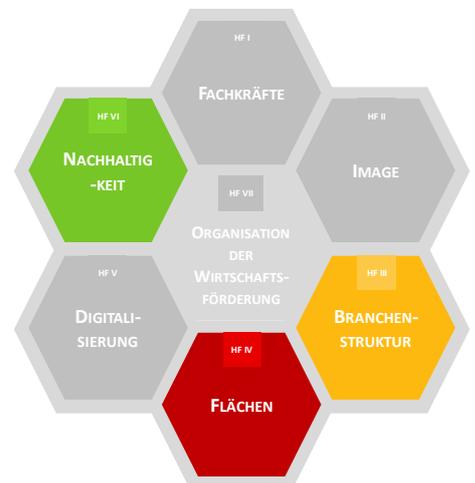
Bezug zu Handlungsfeld: III - IV - VI

Ziele/Bausteine:

- Potenzialanalyse Innenentwicklung
- Leerstandsmanagement
- Interkommunales Gewerbe(flächen-)entwicklungskonzept
- Gewerbeflächenvergabe nach Kriterien

Die nächsten Schritte:

- Gewerbeflächenbedarf der ansässigen Betriebe präzisieren
- Aufbau eines Leerstands- und Brachflächenkatasters
- Abstimmung mit dem Wartburgkreis
- Erarbeitung eines Kriterienkatalogs zur Gewerbeflächenvergabe



## 5.6 Leitprojekt 6: Ein Wirtschaftsbeirat für Eisenach

Bezug zu Handlungsfeld: I - II - III - IV - V - VI - VII

Ziele/Bausteine:

- Sicherstellung der Umsetzung des Standortentwicklungs- und Wirtschaftsförderungskonzeptes
- Verstetigung der Arbeit der Lenkungsgruppe
- Zusammenführung mit weiteren Akteuren (Industriestammtisch, Gewerbeverein)
- Systematischer Dialog Wirtschaft – Politik/Verwaltung

Die nächsten Schritte:

- Beschreibung der Funktion und Festlegung potenzieller Mitglieder
- Konstituierende Sitzung
- Priorisierung der (Leit-)Projekte und Bildung von Projektgruppen



## 6 Anhang

### 6.1 Anschreiben



# DIE WARTBURGSTADT

[www.eisenach.de](http://www.eisenach.de)

EISENACH



Gründer- und Innovationszentrum Stedtfeld GmbH, Am Goldbach 2, 99817 Eisenach

<<ANREDE>>

<<VORNAME>> <<NAME>>

<<POST\_ERG\_1>>

<<STRASSE>>

<<POSTLEITZAHL>> <<ORT>>

Gestaltung: bbsMEDIEN - Die Kreativagentur | AdobeStock: bioraven, RockYourWeb.de

## MEINE BITTE: MACHEN SIE MIT!

<<Anrede>>

Derzeit wird mit externer Hilfe ein Wirtschaftsförderkonzept für Eisenach erstellt. Ziel ist es, den Dialog mit der heimischen Wirtschaft auszubauen und die Förderung passgenau auszurichten. **Dazu starten wir am 13. Mai eine Unternehmensbefragung.** Ich lade Sie herzlich ein, sich an dieser Online-Umfrage bis zum 31. Mai zu beteiligen und die Gelegenheit zu nutzen, uns Ihre Hinweise zu übermitteln. Machen Sie mit - es geht um die Zukunft Eisenachs als starker Wirtschaftsstandort.

Vielen Dank!

Ihre Katja Wolf

*Oberbürgermeisterin*

In den nächsten Tagen erhalten Sie von uns eine Einladung unter Ihrer E-Mailadresse:

[längste-e-mailadresse-die-es-gibt@zumtesten.de](mailto:längste-e-mailadresse-die-es-gibt@zumtesten.de)

## 6.2 Fragebogen

### Unternehmensbefragung 2019

Bitte bis zum 27.05.2019 zurücksenden. Vielen Dank!



**EISENACH**  
DIE WARTBURGSTADT

**1. Bitte prüfen und ergänzen Sie die vorliegenden Angaben:**

<b>1.1 Firma:</b>	«Unternehmen» <span style="float: right;">«UID»</span>		
Anschrift:	«Straße», «PLZ» «Ort»		
Telefon:	«Telefon»	Fax:	«Fax»
Homepage:	«Homepage»	E-Mail:	
Branche:	«WZ_BRANCHE1_TEXT»		
<b>1.2 Geschäftsleitung:</b>	Name:	Vorname:	
	Telefon:	E-Mail:	
<b>1.3 Ansprechpartner*in für die Befragung:</b>	Name:	Vorname:	
	Telefon:	E-Mail:	

**2. In welchem Wirtschaftsbereich hat Ihr Unternehmen seinen Schwerpunkt? (Bitte nur ein Kreuz)**

Industrie ..... <input type="checkbox"/>	Handel..... <input type="checkbox"/>	Hotellerie / Gastronomie ..... <input type="checkbox"/>	Freie Berufe ..... <input type="checkbox"/>
Handwerk ..... <input type="checkbox"/>	Gesundheit / Pflege..... <input type="checkbox"/>	Verkehr ..... <input type="checkbox"/>	Sonstige Dienstleistungen.... <input type="checkbox"/>

**3.1 In welchen Kompetenzfeldern / Clustern ist Ihr Unternehmen tätig? (Mehrfachnennungen möglich)**

Automobilwirtschaft	<input type="checkbox"/>	Informations- und Kommunikationstechnik	<input type="checkbox"/>
Bauwirtschaft / Baustoffindustrie	<input type="checkbox"/>	Kultur- und Kreativwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Biotechnologie	<input type="checkbox"/>	Lasertechnik	<input type="checkbox"/>
Chemie / Pharmazie	<input type="checkbox"/>	Logistik	<input type="checkbox"/>
Elektrotechnik, Elektronik, Sensorik	<input type="checkbox"/>	Luft- und Raumfahrt / Satellitennavigation	<input type="checkbox"/>
Energietechnik	<input type="checkbox"/>	Maschinenbau	<input type="checkbox"/>
Ernährung	<input type="checkbox"/>	Mechatronik	<input type="checkbox"/>
Erziehung	<input type="checkbox"/>	Medizin / Medizintechnik	<input type="checkbox"/>
Finanzdienstleistungen	<input type="checkbox"/>	Nanotechnologie	<input type="checkbox"/>
Gastronomie / Hotellerie / Tourismus	<input type="checkbox"/>	Neue Werkstoffe	<input type="checkbox"/>
Gesundheit / Pflege	<input type="checkbox"/>	Umwelttechnologie	<input type="checkbox"/>
Immobilienwirtschaft	<input type="checkbox"/>	Unternehmensberatung	<input type="checkbox"/>

**3.2 Welche Branchen bzw. Kompetenzen fehlen Ihrem Betrieb (z.B. als Lieferant oder Kooperationspartner) in Eisenach und Umgebung?**

.....

.....

**3.3 Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Zukunftsbranchen der deutschen Wirtschaft?**

.....

.....

4. Wie beurteilen Sie Ihren Betriebsstandort?										
Standortfaktoren (Bitte pro Standortfaktor (Zeile) je ein Kreuz für die „Bewertung des Standortes“ und eins für die „Wichtigkeit für Ihren Betrieb“)	Bewertung des Standortes 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)					Wichtigkeit für Ihren Betrieb 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Überregionale Verkehrsanbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örtliche Straßenanbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radverkehrsanbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breitbandversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilfunkversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Hauptkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Hauptlieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit von sonstigen Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe zu Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit von Gewerbeflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisniveau der Gewerbeflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit von Gewerbeimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisniveau der Gewerbeimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit von Wohnraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisniveau des Wohnraumes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderbetreuungsangebote (Kinderkrippe, -garten, Hort)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotel- und Tagungskapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur- und Freizeitangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image der Wartburgstadt Eisenach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service der Stadtverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service der Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtzufriedenheit am Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1 Wie viele Beschäftigte (einschließlich Inhaber) hat Ihr Unternehmen insgesamt? (Stand 31.12.2018)

5.2 Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen an der angeschriebenen Betriebsstätte? (Stand 31.12.2018; bitte in Tabelle eintragen)

	Vollzeit	Teilzeit	Insgesamt	davon in Ausbildung	davon Zeitarbeitsperson al	davon mit Behinderung
Anzahl Männer						
Anzahl Frauen						

6.1 Beschäftigen Sie aktuell Menschen mit Fluchthintergrund in Ihrem Betrieb? ja  nein

...wenn ja, als Praktikant\*innen  Auszubildende  Fachkraft  Ungelernte Kraft

6.2 Planen Sie zukünftig Menschen mit Fluchthintergrund zu beschäftigen? ja  nein

...wenn ja, als Praktikant\*innen  Auszubildende  Fachkraft  Ungelernte Kraft

7. Hat Ihr Betrieb in den kommenden 12 Monaten Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften?					ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, bitte präzisieren Sie diesen Bedarf	ja	nein	Anzahl	Berufsbezeichnung	Erwarten Sie Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung?	
Hochschulabsolvent*innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Gelernte Arbeitskräfte gewerblich / technisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Gelernte Arbeitskräfte kaufmännisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Gelernte Arbeitskräfte medizinisch / sozial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Ungelernte Arbeitskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Auszubildende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>

### 8.1 Falls Sie Stellenbesetzungsprobleme haben: Treffen folgende Aussagen auf Ihren Betrieb zu?

Bitte pro Zeile je ein Kreuz für „Akademiker“, „sonstige Fachkräfte“ und „Auszubildende“	Akademiker*innen		Sonstige Fachkräfte		Auszubildende	
	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Erforderliche fachliche Qualifikationen sind nicht vorhanden	<input type="checkbox"/>					
Persönliche Eignung ist nicht gegeben	<input type="checkbox"/>					
Mangelnde Sprachkompetenz	<input type="checkbox"/>					
Zu hohe Gehaltsforderungen	<input type="checkbox"/>					
Keine Bereitschaft zu einem Ortswechsel in die Region	<input type="checkbox"/>					
Unser Unternehmen ist zu unbekannt	<input type="checkbox"/>					
Der Wohnraum ist zu teuer	<input type="checkbox"/>					
Fehlende Attraktivität / Bekanntheit des Berufsbildes	<input type="checkbox"/>					
Schlechte Erreichbarkeit des Betriebs	<input type="checkbox"/>					

### 8.2 Treffen die folgenden Aussagen zum Fachkräftemangel aus Ihrer Sicht zu?

	ja	nein
Unser Betrieb ist schon jetzt vom Fachkräftemangel betroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir befürchten, innerhalb der nächsten 5 Jahre vom Fachkräftemangel betroffen zu sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir denken, dass die Gesamtbranche vom Fachkräftemangel betroffen ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8.3 Welche Maßnahmen führt Ihr Betrieb durch, um den Fachkräftebedarf zu decken? (Mehrfachnennungen möglich)**

	ja	geplant	nein	Interesse
Berufsausbildung allgemein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modulare Berufsausbildung in Form von Teilqualifizierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsausbildung in Teilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit Schulen, um Auszubildende zu gewinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgebermarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darstellung auf dem regionalen Fachkräfteportal der Wartburgregion (www.karriereheimat.de)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote für Abiturient*innen und Studierende (z.B. Duales Studium, Praktikum, Studienarbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprache / Anwerbung von Pendlern aus Eisenach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willkommensangebote für auswärtige <b>Mitarbeitende</b> Mitarbeiter*innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung von Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezielle Sprachförderprogramme (z.B. Deutschkurse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suche nach Fachkräften im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Home-Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. Arbeitszeitkonto, Jobsharing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliches Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliches Mobilitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobticket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung des Radverkehrs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der E-Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigung und Einstellung älterer Arbeitnehmer*innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigung von Arbeitnehmer*innen mit Behinderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Über-)Betriebliche Kinderbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung von Informationen zur Pflege von Angehörigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Versorgung mit Wohnraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzielle Anreize	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz von Zeit- / Leiharbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rationalisierung bzw. Umstrukturierung (z.B. Outsourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Kooperieren Sie bereits mit Unternehmen aus Ihrem räumlichen Umfeld bzw. können Sie sich eine Kooperation vorstellen?**

	bestehend	vorstellbar		bestehend	vorstellbar
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maschinen- / Gerätenutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb / Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiebeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Weiterbildung / Qualifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokale Energieerzeugung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Wie bewerten Sie die Duale Hochschule Gera-Eisenach (DHGE)?**

	Wichtigkeit 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig)				
	1	2	3	4	5
für Ihren Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für die Wartburgregion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Welche (weiteren) Hochschulangebote fehlen Ihrer Meinung nach am Standort?**

.....

**11. Welche konkreten Überlegungen für die Entwicklung Ihres Betriebes bestehen für die nächsten fünf Jahre?**  
(Mehrfachnennungen möglich) Selbstverständlich werden Ihre Angaben streng vertraulich behandelt.

Erweiterung von Kapazitäten	<input type="checkbox"/>	Neueinstellung von Beschäftigten	<input type="checkbox"/>
Abbau von Kapazitäten	<input type="checkbox"/>	Entlassung von Beschäftigten	<input type="checkbox"/>
Entwicklung neuer Dienstleistungen bzw. Produkte	<input type="checkbox"/>	Standortschließung	<input type="checkbox"/>
Einführung neuer Verfahren	<input type="checkbox"/>	Betriebsübergabe	<input type="checkbox"/>
Standorterweiterung	<input type="checkbox"/>	Errichtung neuer Standorte	<input type="checkbox"/>

**12.1 Hat Ihr Betrieb derzeit Überkapazitäten an Flächen / Immobilien?** ja  nein

Wenn ja, welche und wie viel Fläche möchten Sie veräußern/vermieten? (Bitte Art, Größe und Zeitpunkt angeben)

**12.2 Hat Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren Flächenbedarf?**

Art der Fläche	Flächenbedarf		zusätzlicher Bedarf (in qm)	Zeitpunkt (Jahr)	Erweiterung am Standort möglich?		Betriebsverlagerung erforderlich?	
	ja	nein			ja	nein	ja	nein
Gewerbegrundstück	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbeimmobilie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich im Bereich der Digitalisierung konfrontiert?**

IT-Kompetenz der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	Entwicklung neuer Projektideen	<input type="checkbox"/>
Datenschutz & IT-Sicherheit	<input type="checkbox"/>	Breitbandanbindung	<input type="checkbox"/>
Schutz eigener Ideen und Geschäftsmodelle	<input type="checkbox"/>	Kosten der Digitalisierung	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz bei den Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>		

Sonstiges:.....

**14.1 Gibt es in Ihrem Unternehmen CSR-Verantwortliche bzw. ein CSR-Managementsystem?** ja  nein

Wenn nein, sind Sie an näheren Informationen dazu interessiert? ja  nein

**14.2 Sind Sie direkt oder indirekt (z.B. Lieferketten, Ressourceneinsatz) von der gesetzlichen CSR-Berichtspflicht (nichtfinanzielle Berichterstattung) betroffen?** ja  nein

Wenn ja, welche Bereiche? .....

**14.3 Weist Ihr Geschäftsbericht nichtfinanzielle Aspekte der Berichterstattung aus?** ja  nein

Wenn nein, sind Sie an näheren Informationen dazu interessiert? ja  nein

**14.4 Sind Sie bereit, sich auch finanziell oder ehrenamtlich für unsere Region zu engagieren (z.B. für den Sport, soziale Einrichtungen, Natur- und Umweltschutz etc.)?**

ja  eventuell  nein

**15.1 Welche Maßnahmen der Wirtschaftsförderung sind Ihnen wichtig?**

Aktivitäten (Bitte für jede Aktivität (Zeile) je ein Kreuz bei „Allgemein wichtig“ und ein Kreuz bei „Eigener Bedarf“)	Allgemein wichtig 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig)					Eigener Bedarf	
	1	2	3	4	5	ja	nein
Unterstützung bei Genehmigungsverfahren (Runder Tisch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenbesuch durch die Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördermittelberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energieberatung / Klimaschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existenzgründungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Betriebsnachfolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigung von Menschen mit Behinderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiative zur Anwerbung von Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Ansprache von Auspendlern zur Fachkräftegewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagewerbung für den Wirtschaftsraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei Standortweiterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfe bei der Suche nach Gewerbeflächen/-immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalisierung (IT-Sicherheit, Datenschutz, Qualifizierung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation von Informationsveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation des Unt. auf einer regionalen Ausbildungsmesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vernetzung mit anderen Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung regionaler Struktur- und Wirtschaftsdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung zu familienfreundlichen Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15.2 Möchten Sie der Stadtverwaltung noch etwas mitteilen?**

.....  
 .....

Vielen Dank !

**Erklärung:** Ich bin damit einverstanden, dass meine Angaben aus den Fragen 1.1 und 3.1 kostenlos in der Unternehmensdatenbank der Wartburgregion (unter [www.eisenach.de/wirtschaft/unternehmensdatenbank](http://www.eisenach.de/wirtschaft/unternehmensdatenbank)) veröffentlicht werden:  
**Datum, Unterschrift:** .....

### 6.3 Kurzgutachten der GEFAK zur Organisation der Wirtschaftsförderung von 2013

## **„Organisation der Kommunalen Wirtschaftsförderung“**

- **Bewertung der Eisenacher Strukturen angesichts der dringenden Zukunftsaufgaben –**

**(August 2013)**

Kurgutachten

**Bearbeiter:**

**Dr. Jürgen Bunde**

**GEFAK**  
**Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH**  
Ockershäuser Allee 40 b 35037 Marburg  
Tel. 06421/1728-0 Fax: 06421/1728-28  
[info@gefak.de](mailto:info@gefak.de) [www.gefak.de](http://www.gefak.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>85</b>
<b>1. Ausgangssituation</b>	<b>86</b>
1.1 Steigende Ansprüche der Wirtschaft an die Verwaltung	86
1.2 Neue Zukunftsaufgaben	87
<b>2. Organisationsformen in der Kommunalen Wirtschaftsförderung</b>	<b>89</b>
2.1 Vorteile einer Ämterlösung	90
2.2 Wirtschaftsförderung in der GmbH-Lösung	91
<b>3. Organisation der Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach</b>	<b>92</b>
<b>4. Fazit und Handlungsempfehlungen zur Organisation der Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach</b>	<b>97</b>

## 1. Ausgangssituation

Die Fragestellung, ob die Kommunale Wirtschaftsförderung als freiwillige Aufgabe im kommunalpolitischen Kontext als Amt bzw. Abteilung, als private GmbH-Ausgliederung oder in einer Mischform organisiert wird, wird seit Jahrzehnten kontrovers diskutiert, ohne dass bisher eine endgültige Bewertung allgemeine Anerkennung gefunden hat. Vielmehr ist anerkannt, dass die geeignete Organisationsform sich nach den übertragenen Aufgaben, nach personellen und finanziellen Kapazitäten und nach dem Grad der regionalen Verknüpfung richten muss. Unter diesem Aspekt wurde die GEFAK gebeten, ein Kurzgutachten für die Organisation der Kommunalen Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach unter Berücksichtigung der dringenden Zukunftsaufgaben zu erstellen.

Die GEFAK Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH berät Städte und Landkreise in Fragen der Kommunalen Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik. Bundesweit mehr als 200 Einrichtungen zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung nutzen das von der GEFAK entwickelte Kommunale Wirtschafts-Informationssystem KWIS.net, das zur Unterstützung der täglichen Arbeitsabläufe in Fragen der Bestandspflege bei ansässigen Unternehmen, zum Standortmarketing sowie zum Flächenmanagement eingesetzt wird. Die GEFAK beschäftigt 18 fest angestellte Mitarbeiter aus den Bereichen Volkswirtschaft, Geographie und Informatik.

### 1.1 Steigende Ansprüche der Wirtschaft an die Verwaltung

Das Aufgabenspektrum der Kommunalen Wirtschaftsförderung hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich verschoben. Während noch Anfang der 90'er Jahre die Bereitstellung von Gewerbeflächen, die Schaffung einer günstigen Verkehrsanbindung sowie die betriebsindividuelle Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln als wichtigste Maßnahmen einer kommunalen Wirtschaftspolitik angesehen wurden, haben sich insbesondere aufgrund der unternehmerischen Anforderungen in den vergangenen Jahren neue Schwerpunkte ergeben. Als die mit Abstand wichtigsten Standortfaktoren aus Sicht der Unternehmen haben sich mittlerweile die Breitbandversorgung und die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften heraus kristallisiert.

In gleicher Weise nehmen für die ansässigen Unternehmen die Serviceorientierung der kommunalen Verwaltung insgesamt und die Dienstleistungen der Kommunalen Wirtschaftsförderung im speziellen einen immer höheren Stellenwert ein. Diese Beobachtung ist eines der wichtigsten Ergebnisse der jährlich etwa 10-15 Befragungen, die die GEFAK bundesweit für ihre Kunden durchführt. Die Wünsche der Unternehmen nach „Lotsen“ in den kommunalen Behörden, die eine Koordinierungsfunktion zwischen Wirtschaft und Verwaltung erfüllen, werden immer ausdrucksvoller. Bundesweit haben deshalb bereits viele Städte und Landkreise diesen Anforderungen durch die Schaffung von sog. „One-Stop-Agencies“ oder „Unternehmerbüros“ Rechnung getragen.

Mit diesen steigenden Ansprüchen der Unternehmen steigen gleichzeitig die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung. Die Tatsache, dass die Wirtschaftsförderer mittlerweile viel stärker als Prozess- bzw. Projektmanager gefragt sind, erfordert hohe kommunikative Kompetenzen, einen sicheren Umgang mit den neuen Kommunikationstechnologien, starke Dienstleistungsorientierung, Teamfähigkeit und Moderationskompetenzen der in der Wirtschaftsförderung beschäftigten Mitarbeiter.

Angesichts dieser geänderten Rahmenbedingungen soll im Folgenden untersucht werden, ob die Organisation der Eisenacher Wirtschaftsförderung den gestiegenen Ansprüchen gerecht wird. Bei der Analyse sollen nicht nur die Aktivitäten für den Wirtschaftsstandort Eisenach in Betracht gezogen werden. Vielmehr wird sich der Erfolg von Wirtschaftsförderung daran messen lassen müssen, wie die Einbindung in den (über-)regionalen Kontext gelingt.

## **1.2 Neue Zukunftsaufgaben**

Obwohl Kommunale Wirtschaftsförderung nach dem geltenden Kommunalrecht eine freiwillige Aufgabe darstellt, lassen es verschiedene wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen als dringend notwendig erscheinen, dass dieser kommunalen Aufgabe zukünftig eine erhebliche Bedeutungszunahme zukommt. Dafür sprechen insbesondere folgende Entwicklungen:

- Steigende regionale Konkurrenz um Unternehmen und qualifizierte Arbeitskräfte: der demographische Wandel wird Auswirkungen auf verschiedene kommunalpolitisch bedeutsame Entwicklungen haben

(Unterauslastung von kommunalen Infrastruktureinrichtungen, Fachkräftemangel, usw.). Diesen negativen Entwicklungen muss die Kommune mit proaktiven strukturpolitischen Maßnahmen entgegensteuern.

- Der zunehmende Konkurrenzkampf um Unternehmen und Fachkräfte wird nicht mehr zwischen einzelnen Standorten ausgetragen, vielmehr gibt es einen verschärften Wettbewerb zwischen den Regionen. Die städtische Wirtschaftsförderung muss sich aus diesem Grund mit den regionalen Akteuren vernetzen und professionalisieren sowie in stärkerem Maße regionale Entwicklungen und Rahmenbedingungen berücksichtigen.
- Der Freistaat Thüringen hat mit seiner Wachstumsstrategie neue Schwerpunkte in der Wirtschaftsförderung gesetzt. Die starke Fokussierung der wirtschaftsfördernden Maßnahmen des Landes auf die neuen 11 Wachstumfelder erfordert eine Anpassung der lokalen Wirtschaftsförderung und entsprechende Unterstützung der heimischen Betriebe bei der Beantragung und Inanspruchnahme von Fördermitteln.
- Die lokalen oder regionalen Wirtschaftsförderer müssen stärker als bisher eine Ausrichtung ihrer Aktivitäten an den Anforderungen der ansässigen Betriebe vornehmen. Diese hohe Dienstleistungsorientierung erfordert ein hohes Wissen über die betrieblichen Prozesse und die damit verbundenen Wertschöpfungsketten. Die Kundenorientierung kann durch die Einbindung weiterer regionaler Akteure und intensive Netzwerkaktivitäten noch verbessert werden.
- Das Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderung hat sich in den letzten Jahren erheblich erweitert. Der demographische Wandel hat zunehmende Probleme der Betriebe im Bereich der Fachkräfte- und Nachwuchssicherung geführt. Schnelle Internetverbindungen und eine gute Breitbandversorgung haben sich zu einem der wichtigsten Standortfaktoren entwickelt. Steigende Kosten bei der Energieversorgung haben zu einem starken betrieblichen Bedarf an Energieberatungsleistungen geführt.

Die notwendige zukünftige Erfüllung dieser Aufgaben stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderungseinrichtungen und setzt starke Kompetenzen im Bereich der Kommunikations- und Teamfähigkeit voraus. Als problematisch muss angesehen werden, dass diese erforderliche Professionalisierung in Zeiten knapper finanzieller Ressourcen in den Kommunen erfolgen muss. Eine oft als notwendig angesehene zusätzliche Einstellung von neuen Mitarbeiter/-innen zur Erfüllung des gestiegenen Aufgabenspektrums kommt deshalb selten in Betracht. Aus diesem Grund muss ein hohes Augenmerk darauf gelegt werden, wie die Aufgabenerfüllung zumindest durch die Schaffung geeigneter Organisationsformen in der kommunalen Wirtschaftsförderung unterstützt werden kann.

## **2. Organisationsformen in der Kommunalen Wirtschaftsförderung**

Zur Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen im Bereich der Kommunalen Wirtschaftsförderung wurden in den Kommunen sehr unterschiedliche Organisationsformen gebildet, wobei es den Kommunen grundsätzlich freigestellt ist, wie sie ihre Wirtschaftsförderung betreiben.<sup>1</sup> In der kommunalen Praxis überwiegen insbesondere die „Ämterlösungen“ und die privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungsgesellschaften, wobei mit der Größe der Kommune die Organisationsform der GmbH tendenziell zunimmt.<sup>2</sup>

In gleicher Weise können bei der Organisation der Kommunalen Wirtschaftsförderung sehr große Unterschiede bei der personellen Ausstattung festgestellt werden. Die bereits erwähnte Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik hat bei 137 antwortenden Städten mit mehr als 50.000 Einwohnern das Ergebnis geliefert, dass die Spanne der beschäftigten Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung zwischen 1 und 81 Personen liegt.

Ein ähnliches Ergebnis hat die GEFAK in einer Kurzstudie bei Wirtschaftsförderungseinrichtungen in 58 Städten zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern erzielt. Die Teamgröße liegt bei durchschnittlich 2,65 Mitarbeitern, wobei die Größe nicht von der gewählten Organisationsform abhängt. Es

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Zwicker-Schwarm, Daniel, Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Difu-Papers, Januar 2013, S. 3ff.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

lässt sich aber deutlich erkennen, dass in dieser Städtekatgorie die Ämterlösung überwiegt. In 51 Städten (88%) ist die Wirtschaftsförderung als Amt aufgebaut.

## **2.1 Vorteile einer Ämterlösung**

Die Ämterlösung der kommunalen Wirtschaftsförderung tritt in sehr unterschiedlichen Ausprägungen auf. So haben gerade kleinere Kommunen ihre Wirtschaftsförderung als Amt oder als Teil eines Amtes organisiert. Daneben gibt es die Lösung der Stabsstelle oder der Stabsabteilung, die direkt bei der (Ober-)Bürgermeisterin oder beim (Ober)Bürgermeister angesiedelt sind.

Für die Ämterlösung spricht in erster Linie, dass Wirtschaftsförderung mit dem Ziel einer Verbesserung der Wirtschafts- und Sozialstruktur der Kommune eine klassische kommunale Aufgabe darstellt. Die Wirtschaftsförderung als Schnittstelle zwischen Verwaltung und den ortsansässigen Betrieben profitiert in diesem Fall von der besseren Zusammenarbeit mit den anderen Ämtern oder Abteilungen der Verwaltung. Bei dringenden Anforderungen der heimischen Handwerker oder Dienstleistungsbetriebe an die Verwaltung kann das Amt für Wirtschaftsförderung besser auf andere Verwaltungsbereiche einwirken und Hilfestellung einfordern als es bei einer GmbH-Ausgliederung der Fall sein wird.

Die Wirtschaftsförderung verfügt bei der Ämterlösung über kurze Wege zu anderen kommunalen Entscheidungsbereichen und kann den heimischen Betrieben sehr schnell Informationen anderer Ämter zur Verfügung stellen oder Kontakte vermitteln. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass auch für die Betriebe die Kommune der erste Ansprechpartner sein wird, wenn es beispielsweise um die Genehmigung einer Bauanfrage, die Klärung von gewerbesteuerrelevanten Fragen, die Unterstützung bei Problemen mit der städtischen Infrastruktur oder um Möglichkeiten der Fördermittelbereitstellung geht.

Als Nachteile der Ämterlösung werden insbesondere die folgenden Argumente herangeführt:

- Geringere finanzielle Flexibilität durch die Bindung an den kommunalen Haushalt,

- Niedrigere Entscheidungskompetenz bei Genehmigungsverfahren aufgrund der notwendigen Abstimmung mit anderen Verwaltungsbereichen.

Da die Wirtschaftsförderung eingebunden ist in ein Geflecht von Aufgaben anderer Ämter und als wesentlicher Teil der kommunalen Gesamtentwicklung eine typische kommunale Aufgabe darstellt, spricht einiges für ihre Organisation als Ämterlösung<sup>3</sup>. In vielen Kommunen wurden zur Behebung der beschriebenen Nachteile Gesellschaften des privaten Rechts gegründet, um die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung wahrzunehmen.

## **2.2 Wirtschaftsförderung in der GmbH-Lösung**

Eine Wirtschaftsförderungs-GmbH kann in der Regel flexibler am Markt auftreten und auf neue Anforderungen schneller reagieren, da sie nicht den langwierigeren kommunalen Entscheidungs- und Haushaltsprozessen unterliegt. In den meisten bestehenden Wirtschaftsförderungsgesellschaften des öffentlichen Rechts sind die Kommunen als Mehrheitseigner aufgeführt. Es gibt jedoch eine Reihe von Modellen, in denen weitere Unternehmen an diesen GmbH's beteiligt sind, z.B. öffentliche Banken und Sparkassen, Kammern oder Wirtschaftsvereinigungen. Darüber hinaus gibt es Fälle, in denen private Unternehmen am Gesellschaftskapital der GmbH beteiligt sind. Davon versprechen sich die Kommunen in der Regel, dass die Gesellschaft den Unternehmen „auf Augenhöhe“ begegnen kann. Durch entsprechende Geschäftsbesorgungsverträge sind die Wirtschaftsförderungsgesellschaften insbesondere flexibler, wenn es um „Grundstücksgeschäfte“ oder die Vermarktung von Immobilien geht.

Wenn sich auch die „outsourcenden“ Kommunen vom Aufbau einer GmbH versprechen, dass sie damit ein umfassendes Leistungsangebot und das Know how eines Consulting-Unternehmens erhalten, das den Aufbau entsprechender kommunaleigener Organisationsstrukturen entbehrlich macht,<sup>4</sup> müssen dennoch einige einschränkende Aspekte genannt werden:

---

<sup>3</sup> Vgl. KGSt-Gutachten, Organisation der Wirtschaftsförderung, Köln 1990, S. 35f.

<sup>4</sup> Steffen, Karl-Heinz, Kommunale Wirtschaftsförderung/ Standortmarketing in Niedersachsen, 2006.

- Eine wirtschaftlich geführte GmbH unterliegt anderen Zielen als ein Amt, so dass Sorge dafür zu tragen ist, dass ein Ausgleich mit den gesellschaftlichen und sozialen Zielen der Kommune sicher gestellt ist.
- Die Übertragung von Aufgaben und Zielen an eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft sollte regelmäßig analysiert werden. Mittels eines Kennzahlensystems wird zu prüfen sein, ob die Erfüllung der von der Kommunen übertragenen Aufgabe erfolgreich war.

Die Analyse der relevanten Fachliteratur ergibt kein abschließendes Urteil darüber, welche Organisationsform als die geeignetste angesehen werden kann. Der Erfolg von Wirtschaftsförderung hängt in vielen Fällen vor allem mit Personen und Akteuren der verschiedenen wirtschaftlich relevanten Institutionen zusammen. Die „richtige Chemie“ zwischen den handelnden Akteuren und der Aufbau und die Betreuung eines „regionalen Netzwerks“ zur Koordinierung der wirtschaftsfördernden Maßnahmen können oft einen viel wichtigeren Beitrag für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung leisten.

### **3. Organisation der Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach**

In der Wartburgstadt Eisenach ist die Organisation der Wirtschaftsförderung durch eine „Mischorganisation“ gekennzeichnet. Auf der einen Seite werden Aufgaben der Wirtschaftsförderung durch das Gründer- und Innovationszentrum Stedtfeld GmbH (GIS GmbH) wahrgenommen. Neben der privatrechtlich organisierten GIS GmbH besteht in der Stadtverwaltung Eisenach die Stabsstelle Wirtschaftsförderung. Darüber hinaus wurde eine Vereinbarung zwischen dem Wartburgkreis und der Stadt Eisenach über die Zusammenarbeit im Bereich Wirtschaftsförderung für die Wartburgregion geschlossen.

Die GIS GmbH erbringt Beratungsleistungen in Bezug auf betriebswirtschaftliche sowie Finanzierungs- und Fördermittelfragen und bietet Unterstützung nicht nur beim Aufbau junger, sondern auch expandierender, Unternehmen und nutzt dabei auch die Einrichtung und Leistungen des Technologiezentrums.

Folgende Aktivitäten gehören ebenfalls zu den Aufgaben des GIS

- Existenzgründungsförderung: die Unterstützung von an einem Gang in die Selbstständigkeit interessierten Personen beinhaltet vielfältige Aufgaben wie Gründerberatung und -begleitung, Finanzierungs- und Fördermittelberatung, Hilfe bei der Erstellung von Businessplänen.
- Vermarktung städtischer Immobilien: wichtige Aufgaben in diesem Zusammenhang betreffen das Leerstandsmanagement und - zukünftig vorgesehen - die Revitalisierung von Brach- und Recyclingflächen.

Gleichzeitig wird über die GIS GmbH die Immobilie des Technologiezentrums verwaltet und gemanagt.

Somit ist das GIS insgesamt für die Immobilienanfragen der heimischen und ansiedlungswilligen Unternehmen sowie bei entsprechendem Bedarf für die Erschließung und Bereitstellung neuer Immobilienobjekte zuständig.

Neben diesen Aufgaben hat die GIS GmbH in den vergangenen Jahren eine bedeutende Rolle bei der Bereitstellung von Firmeninformationen (Aufbau des Wirtschafts-Informations-Systems KWIS.net für die Stadt Eisenach mit einem Bestand an über 2.800 Unternehmen des Wirtschaftsstandorts Eisenach, Implementierung und Aufbau der Unternehmensdatenbank im Internet, Visualisierung der Unternehmensdaten im Internet über die Verknüpfung mit einem geographischen Informationssystem). Die guten Kontakte des GIS zu den ansässigen Betrieben haben zu dem erfolgreichen Aufbau eines sehr gut angenommenen Veranstaltungsmanagements beigetragen.

Diese wichtige Rolle des GIS für ein regionsweites Informationsmanagement hat eine weitere Aufwertung dadurch erhalten, dass die Region Südwest-Thüringen insgesamt sich für den Zugriff auf die vom GIS Stadtfeld bereitgestellte und verwaltete Datenbank KWIS.net entschieden hat. Mittlerweile greifen neben der Wirtschaftsförderung des Wartburgkreises auch die Ämter der Wirtschaftsförderung in den Landkreisen Hildburghausen und Schmalkalden-Meiningen sowie die GFAW-Regionalstelle Suhl auf den Server des GIS zu. Mit diesem Schritt konnte ein großer Erfolg bei der

Intensivierung gemeinsamer regionalpolitischer Aktivitäten und Maßnahmen in der Region Südwest-Thüringen erzielt werden.

Für die Stadt Eisenach ergeben sich mehrere Vorteile aus der Existenz des Gründer- und Innovationszentrums Stedtfeld (GIS) GmbH:

- Die GIS GmbH ist eine (aus Mieteinnahmen) sich selbst finanzierende Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Es sind somit für die Erfüllung einiger wichtiger Wirtschaftsförderungsaufgaben keine städtischen Haushaltsmittel bereit zu stellen.
- Der Aufbau und Betrieb von Technologie- und Gründerzentren sind ein wichtiges Instrument zur regionalen Innovationsförderung. Bundesweit gibt es nur wenige Städte in der Eisenacher Größenordnung, die eine solche Einrichtung erfolgreich betreiben. Der Erfolg in Eisenach zeigt sich an der fast hundertprozentigen Auslastung des Zentrums und dem im Rahmen einer Unternehmensbefragung geäußerten Bedarf der heimischen Betriebe an neuen Immobilienangeboten der GIS GmbH.
- Vor dem Hintergrund der starken traditionell industriellen Monostrukturen in Eisenach muss eine Diversifizierung der Branchenstruktur eine wichtige wirtschaftspolitische Aufgabe sein. Der hohe F&E – Charakter des GIS Stedtfeld kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.
- Mit dem GIS Stedtfeld, das selbst Gewerbeflächen vorhält und vermarktet, ist eine Wirtschaftsförderungseinrichtung vorhanden, die mittlerweile eine wichtige Rolle für das Flächen- und Immobilienmanagement für bestehende und ansiedlungswillige Unternehmen besitzt.

Neben dem GIS Stedtfeld werden weitere Aufgaben der Kommunalen Wirtschaftsförderung durch die Stabsstelle Wirtschaftsförderung wahrgenommen. Zu den wichtigsten Aufgaben dieser Einrichtung gehören die folgenden:

- Systematische Bestandspflege: dieser Bereich betrifft insbesondere den Aufbau und die Unterstützung einer mittelständischen Struktur am Wirtschaftsstandort Eisenach und beinhaltet Aufgaben

wie Kooperations- und Netzwerkförderung, Informationsmanagement (KWIS, Internetpräsentation, Bürger- und Tourismusportale) und Absatzförderung.

- Behörden-Engingearing /Unterstützung bei Genehmigungsverfahren
- Schnittstellenfunktion zur Netzwerkarbeit und Verzahnung der Eisenacher Verwaltung mit anderen wirtschaftlich relevanten Akteuren (Institute und Hochschuleinrichtungen, IHK, HWK, andere Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften). Darüber hinaus muss der Aufgabe eine hohe Bedeutung beigemessen werden, die wirtschaftlichen Belange der Stadt Eisenach in den übergeordneten Gebietskörperschaften (regionale Planungsgemeinschaft bzw. im Freistaat Thüringen) zu vertreten bzw. die Kooperation mit dem Landkreis und den Nachbarkommunen zu fördern.

Mit der gleichzeitigen Wahrnehmung wirtschaftsfördernder Maßnahmen durch zwei Institutionen innerhalb der Stadt Eisenach werden keine Doppelstrukturen geschaffen. Durch die direkt dem Büro der Oberbürgermeisterin unterstellte Stabsstelle Wirtschaftsförderung entstehen vielmehr folgende Vorteile:

- Diese Stelle dient als erster Ansprechpartner/ Lotse für ansässige Betriebe bei Wünschen und Anforderungen an die Eisenacher Verwaltung. Die heimischen Betriebe benötigen für Ihre Belange einen direkten Kontakt in der Verwaltung, der sie beispielsweise bei ihren steuerrechtlichen Fragen, bei Bauanträgen, bei Genehmigungsverfahren oder anderen Anforderungen unterstützt bzw. sie mit den verantwortlichen Verwaltungsbereichen in Verbindung bringt.
- Durch den engen Draht zu den anderen Verwaltungseinheiten kann der städtische Wirtschaftsförderer den Eisenacher Betrieben gegenüber eine intensivere Informationspolitik über wirtschaftlich interessante und relevante Entwicklungen in der Stadt betreiben.
- Der engere Kontakt zur Verwaltung trägt dazu bei, dass verwaltungsintern gemeinsam abgestimmte Ansätze für eine (wirtschaft-

lich und sozial) nachhaltige Stadtentwicklung und -vermarktung verabschiedet und umgesetzt werden können.

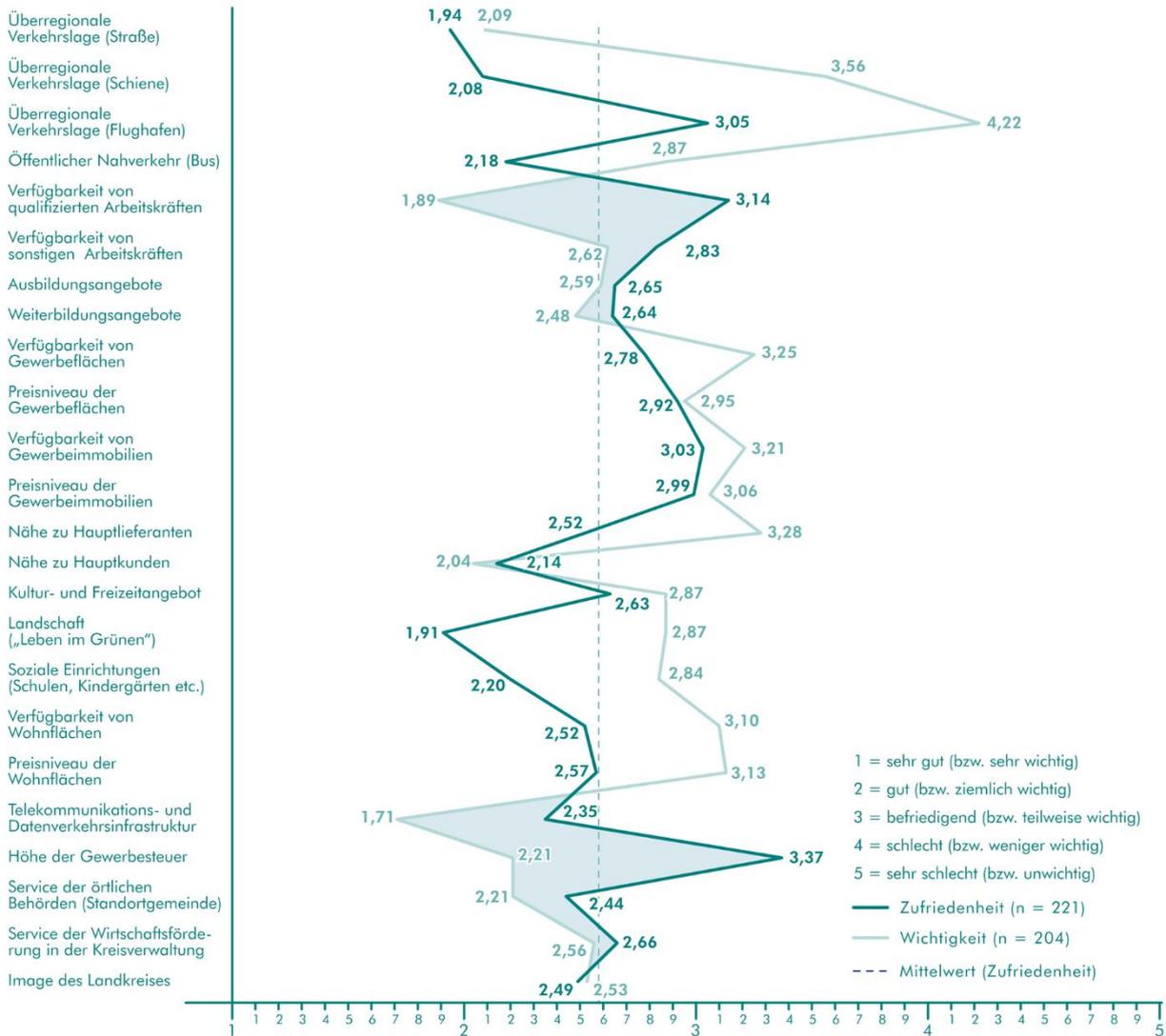
Weiterhin muss betont werden, dass durch die Entscheidung der Oberbürgermeisterin im vergangenen Jahr, weitere Aufgaben auf die Stabsstelle Wirtschaftsförderung zu übertragen, ein wichtiger Schritt unternommen wurde. Die Zuordnung von zusätzlichen Aufgaben in touristischen Projekten (wie Lutherweg, Rennsteig, Naturpark Thüringer Wald oder Digitalisierung Radwegenetz) sowie die Zuweisung von Zuständigkeiten zur Forcierung der erneuerbaren Energien, der Mobilität und der ARGE ÖPNV unterstreichen die zunehmende Bedeutung der Wirtschaftsförderung als Querschnittsaufgabe. Mit diesen Anpassungen der Aufgabenverteilung wird die Funktion der Wirtschaftsförderung als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wirtschaftsbetrieben bzw. anderen wirtschaftlich relevanten Akteuren weiter in vorbildlicher Weise manifestiert.

Dass die Organisationsstrukturen der städtischen Wirtschaftsförderung bereits gut aufgestellt sind, zeigte sich an den Ergebnissen einer Befragung, die die GEFAK im Januar des vergangenen Jahres in Zusammenarbeit mit dem GIS Stedtfeld für die Stadt Eisenach und den Wartburgkreis durchgeführt hat. Die Teilnahme von 500 Betrieben (immerhin 25% bei 2.000 im Rahmen der reinen Online-Befragung kontaktierten Unternehmen) drückt bereits die hohe Akzeptanz der Wirtschaftsförderung aus.

Wie die Abbildung auf der folgenden Seite darstellt, haben die Eisenacher Betriebe dem Service der örtlichen Behörden ein gutes Zeugnis ausgestellt. Mit einer Durchschnittsnote von 2,44 wird dieser Standortfaktor im Vergleich zu den meisten GEFAK-Befragungen positiver eingeschätzt. Diese Tatsache ist umso wichtiger, da der Behördenservice gleichzeitig einen der fünf wichtigsten Standortfaktoren darstellt.

Um die zukünftigen Schwerpunktaufgaben der kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik zu bewältigen, wird es notwendig sein, den hohen bestehenden Standard der Eisenacher Wirtschaftsförderung aufrecht zu erhalten bzw. durch eine intensive Zusammenarbeit mit den regionalen Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sogar noch zu erhöhen.

Abbildung: Gegenüberstellung von Zufriedenheit und Wichtigkeit der Standortfaktoren (Mittelwerte) in der Stadt Eisenach



#### 4. Fazit und Handlungsempfehlungen zur Organisation der Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach

Als Fazit des Kurzgutachtens zur bestehenden Organisation der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Stadt Eisenach kann man festhalten: Mit der parallelen Erfüllung der Wirtschaftsförderungsaufgaben durch die GIS GmbH und die Stabsstelle Wirtschaftsförderung werden unter Heranziehung der gängigen, in Kapitel 2 vorgestellten, Kriterien zur Abwägung –

Ämterlösung oder Gründung einer GmbH – die jeweiligen Vorteile der beiden Organisationsformen vereint:

- Die Stabsstelle Wirtschaftsförderung dient als zentrale Schnittstelle zwischen der Eisenacher Stadtverwaltung und den heimischen Betrieben und bleibt erste Anlaufstelle für verwaltungsbezogene Fragen oder Wünsche.
- Die GIS GmbH bleibt die federführende Institution für die Immobilienvermarktung und –bereitstellung und den Bereich der Unternehmensberatung. Weiterhin wird die Aufgabe des regionalen Informations- und Wissensmanagements (für die Region Südwest-Thüringen) ausgebaut.
- Da die GIS GmbH sich finanziell selbst trägt, wird für die Aufgaben der Wirtschaftsförderung der Stadt Eisenach ein deutlich niedrigerer finanzieller Aufwand nötig als in Städten vergleichbarer Größenordnung.
- Die Stabsstelle Wirtschaftsförderung und die GIS GmbH arbeiten bereits eng zusammen. Die regionale Kooperation, die angesichts des zunehmenden „Wettbewerbs der Regionen“ immer bedeutender wird, erfordert eine Intensivierung der Kooperation mit anderen Gebietskörperschaften. Die Ausweitung auf die engere Kooperation mit dem Wartburgkreis ist bereits erfolgt. Dazu wurde die Kommunale Arbeitsgemeinschaft «Wirtschaftsförderung Wartburgregion» gegründet. Ein konkretes Ergebnis dieser engen Zusammenarbeit ist die Einrichtung einer gemeinsamen Geschäftsstelle «Wirtschaftsförderung der Wartburgregion» im Gründer- und Innovationszentrum Stedtfeld (GIS). Außerdem sind die kommunalen Wirtschaftsförderer bereits stark in den regionalen Kontext eingebunden (ARGE/ IG Südwestthüringen).

Die **Zukünftigen Aufgabenschwerpunkte**, die sich den bundesdeutschen Einrichtungen stellen, werden aufgrund dieser Konstellation erfolgreich bearbeitet werden können:

- Regionale Unternehmenskooperationen: diese stärken nach Ansicht vieler Studien die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Betriebe und steigern so die regionale Wertschöpfung. Das Kooperationsinteresse der Betriebe in der Wartburgregion ist bisher geringer ausgeprägt als in vielen anderen Regionen Deutschlands. Mit einer gezielten Kooperationsförderung in den Feldern mit dem höchsten Interesse der Betriebe kann gegebenenfalls eine stärkere Sensibilisierung für dieses Thema erreicht werden. Mögliche Ansatzpunkte könnten im zurzeit intensiv diskutierten Bereich der Energienutzung sowie in der Aus- und Weiterbildung bestehen,
- Immerhin 50 ansässige Betriebe der Wartburgregion haben einen kurz- bis mittelfristigen Flächenbedarf gemeldet. Da Unternehmen in der Regel eine bedarfsgerechte und flexible Flächenbereitstellung wünschen, muss die Wirtschaftsförderung eng mit dem Landkreis und den anderen den kreisangehörigen Städten und Gemeinden zusammen arbeiten. Sowohl die gewünschte Bindung der ansässigen Unternehmen an die Region als auch die Ansiedlung von Investoren machen es erforderlich, dass die Wirtschaftsförderung aktuelle und umfassende Informationen aus den Gemeinden zur „Verfügbarkeit von gebrauchten Gewerbeimmobilien“ und zu verfügbaren Grundstücken erhält.

Die Aufgaben der Wirtschaftsförderung werden zukünftig noch stärker als bisher dahin gehen, Prozesse und Projekte anzustoßen und zu steuern und ein Netzwerkmanagement in verschiedenen Bereichen aufzubauen. Die Wirtschaftsförderung ist für diese Aufgaben bereits gut aufgestellt. Die Zufriedenheit der Betriebe mit den Dienstleistungen der Wirtschaftsförderung kann als sehr positiv bezeichnet werden. Mit den Ergebnissen der Befragung sind gleichzeitig die zukünftigen Aufgabenfelder der Wirtschaftsförderung durch die Unternehmen benannt worden: die Fördermittelberatung, Ansprechpartner für Kontakte zur Kreisverwaltung und anderen Behörden/ Institutionen, die Energieberatung und die Initiative zur Anwerbung von Arbeitskräften.