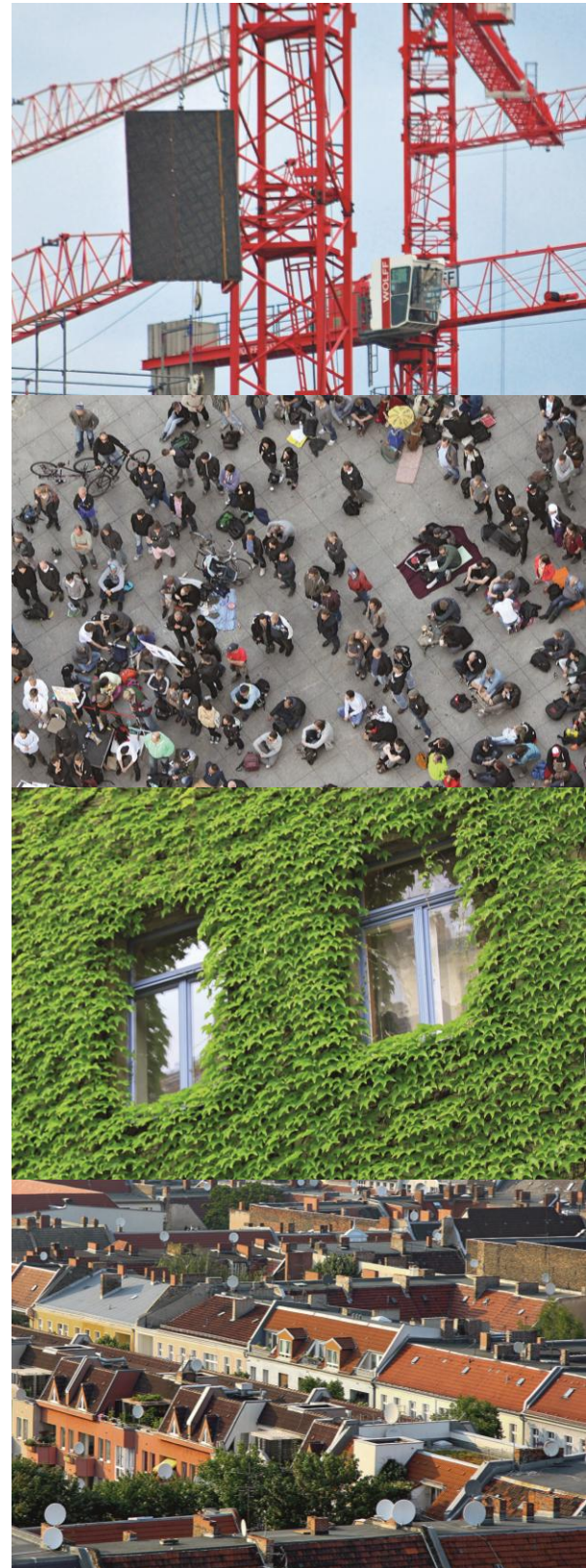


Sandra Wagner-Endres

# Kommunale Wirtschaftsförderung 2025

Ergebnisse der aktuellen Difu-Umfrage



Sandra Wagner-Endres

# Kommunale Wirtschaftsförderung 2025

Ergebnisse der aktuellen Difu-Umfrage

# Impressum

## Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)  
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin  
+49 30 39001-0 [difu@difu.de](mailto:difu@difu.de) <https://difu.de/>

## Autorin:

Sandra Wagner-Endres, Difu, Berlin  
Studentische Mitarbeit: Gergő Hornburg

## Redaktion:

Patrick Diekelmann

## Layout:

Julia Krebs

## Gestaltungskonzept Umschlag:

3pc GmbH Neue Kommunikation

## Bildnachweis (Umschlag):

1. v. oben: Busso Grabow | 2., 3., 4. v. oben: Wolf-Christian Strauss

## Erscheinungsjahr

2026

## Schriftenreihe:

Difu Impulse 4/2026 ISSN 1863-7728

DOI 10.34744/difu-impulse\_2026-4



Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

## Zitierempfehlung (APA7):

Wagner-Endres, S. (2026). *Kommunale Wirtschaftsförderung 2025: Ergebnisse der aktuellen Difu-Umfrage* (Difu Impulse 4/2026). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). [https://doi.org/10.34744/difu-impulse\\_2026-4](https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2026-4)

# Inhalt

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 1.  | <b>Kommunale Wirtschaftsförderung in herausfordernden Zeiten</b>      | <b>5</b>  |
| 2.  | <b>Die Umfrage</b>  | <b>7</b>  |
| 3.  | <b>Organisation und Ressourcen</b>                                    | <b>8</b>  |
| 3.1 | Organisationsstruktur   | 8         |
| 3.2 | Personalausstattung und -entwicklung                                  | 9         |
| 3.3 | Budgetentwicklung   | 11        |
| 4.  | <b>Tätigkeitsspektrum und Themen</b>                                  | <b>13</b> |
| 4.1 | Aktuelle Themenfelder und Zukunftsthemen                              | 13        |
| 4.2 | Arbeitsschwerpunkte   | 14        |
| 4.3 | Strategische Grundlagen   | 15        |
| 5.  | <b>Kontakte, Kooperationen und Zusammenarbeit</b>                     | <b>16</b> |
| 5.1 | Kontakte zu und Projekte mit Unternehmen, Institutionen und Verbänden | 16        |
| 5.2 | Kontakte und Zusammenarbeit innerhalb der Kommunalverwaltung          | 18        |
| 6.  | <b>Fokusthema: Kreislaufwirtschaft</b>                                | <b>21</b> |
| 6.1 | Herausforderungen   | 21        |
| 6.2 | Netzwerke   | 23        |
| 6.3 | Handlungsschwerpunkte für Circular Economy                            | 24        |
| 7.  | <b>Wirtschaftsflächen</b>   | <b>27</b> |
| 7.1 | Situation am Gewerbeflächenmarkt                                      | 27        |
| 7.2 | Art und Umfang der Gewerbeflächenentwicklung                          | 28        |
| 7.3 | Informationsgrundlagen und Konzepte                                   | 29        |
| 7.4 | Erschließung von Gewerbeflächen                                       | 30        |
| 7.5 | Vermarktung von Gewerbeflächen  | 31        |
| 7.6 | Entwicklung von Gewerbeflächen  | 33        |
| 7.7 | Interkommunale Kooperation  | 34        |
| 8.  | <b>Steuerung und Perspektiven</b>                                     | <b>35</b> |
| 8.1 | Kennzahlen und Erfolgsmessung   | 35        |
| 8.2 | Standortfaktoren  | 37        |
| 8.3 | Zukunft der Wirtschaftsförderung                                      | 38        |
| 9.  | <b>Zusammenfassung und Ausblick</b>                                   | <b>40</b> |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 9.1 | Veränderungen seit den letzten Umfragen                              | 40 |
| 9.2 | Unterschiede bei den Einwohnergrößenklassen und Organisationsformen  | 42 |
| 9.3 | Veränderte Aufgabenschwerpunkte und erwartbare knappe Ressourcen     | 45 |
| 9.4 | Kreislaufwirtschaft als Standortfaktor                               | 46 |
| 9.5 | Potenziale von Zusammenarbeit und Vernetzung                         | 47 |
| 9.6 | Fazit: Parameter für die Zukunft der kommunalen Wirtschaftsförderung | 48 |
| 10. | Literatur  | 50 |

# 1. Kommunale Wirtschaftsförderung in herausfordernden Zeiten

Die wirtschaftlichen, finanziellen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für Kommunen haben sich in den letzten Jahren verschärft: Die Haushaltslage der meisten Städte und Gemeinden in Deutschland hat sich deutlich verschlechtert, während gleichzeitig die Ausgaben für soziale Leistungen und der Investitionsbedarf in infrastrukturelle Aufgaben weiter steigen (Bertelsmann Stiftung, 2025). Eine von (Handels-)Konflikten und Kriegen geprägte geopolitische Lage hat anhaltende Unsicherheiten in Lieferketten und Absatzmärkten der exportorientierten deutschen Wirtschaft verursacht. In der Folge zeichnen sich in vielen Branchen Produktionsrückgänge ab, die sich aktuell in steigenden Erwerbslosenzahlen widerspiegeln (Bundesagentur für Arbeit, o. J.). Hinzu kommt ein gesellschaftspolitischer Druck, der durch antidemokratische Kräfte und eine Fokussierung auf kurzfristige wirtschafts- und sicherheitspolitische Wachstumsziele geprägt ist. Dies lässt einen Rückschritt bei der Verfolgung langfristiger Nachhaltigkeits-, Klimaschutz- und Klimaanpassungsziele als zukunftsichernde Leitplanken befürchten und birgt Risiken für die sozial-ökologische Transformation.

In diesem Kontext stehen kommunale Wirtschaftsförderungen vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits sind sie als Institutionen, die zu den freiwilligen Aufgaben der Kommunen zählen, direkt von der kommunalen Finanznot betroffen. Andererseits wirken sie als Querschnittsaufgabe in zahlreiche kommunale Entscheidungsprozesse hinein – etwa in die Stadt-, Umwelt- oder Infrastrukturplanung. Umgekehrt beeinflussen Maßnahmen städtischer Ressorts ebenso wie unterlassene kommunale Investitionen maßgeblich die lokale Wirtschaftsentwicklung. Das enge finanzielle Korsett macht es kommunalen Wirtschaftsförderungen schwer, den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, die an sie etwa mit Blick auf die Sicherung eines ausgewogenen und steten regionalen Wirtschaftswachstums, die Fachkräftesicherung und die eigene Innovationsfähigkeit gestellt werden. In diesem Spannungsfeld werden Wirtschaftsförderungen mehr denn je wichtig, um zukunftsweisende Transformationsprozesse im Blick zu behalten und wirtschaftliche Stabilität, nachhaltige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit miteinander zu verbinden.

Vor diesem Hintergrund liefert die vorliegende Studie eine fundierte Analyse der Strukturen, Strategien und Handlungsschwerpunkte kommunaler Wirtschaftsförderungen. Basierend auf den Ergebnissen einer bundesweiten Umfrage zeigt die Studie, wie die kommunalen Wirtschaftsförderungen ihre Rolle in der Stadt- und Regionalentwicklung wahrnehmen, welche Herausforderungen sie aktuell identifizieren und welche Instrumente und Ansätze sie zur Bewältigung wirtschaftlicher, finanzieller und struktureller Herausforderungen einsetzen. Ziel ist es, ein differenziertes Bild der aktuellen Praxis zu zeichnen und gleichzeitig Chancen und Hemmnisse für die Weiterentwicklung der kommunalen Wirtschaftsförderung herauszuarbeiten.

Die Studie leistet einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über die Rolle der kommunalen Wirtschaftsförderung in Krisenzeiten und bietet zugleich praktische Impulse zur Gestaltung. Die Befragung schließt an Vorgängerumfragen des Difu aus den Jahren 2008, 2012 und 2019 an.

## 2. Die Umfrage

Von Juli bis September 2025 hat das Difu eine schriftliche Befragung der Wirtschaftsförderungseinrichtungen deutscher Städte mit mindestens 50.000 Einwohner:innen (EW) durchgeführt. Ziel der Erhebung war es, einen aktuellen Überblick über Strukturen, Aufgabenfelder und Entwicklungsperspektiven der kommunalen Wirtschaftsförderung zu gewinnen. Der Fragebogen umfasste die Themenbereiche Organisation, Tätigkeitsspektrum und inhaltliche Schwerpunkte, Kooperationsbeziehungen sowie Steuerungsmechanismen und zukünftige Perspektiven. Ergänzend wurde – wie bereits in den vorangegangenen Erhebungen – das für die Wirtschaftsförderung zentrale Thema der Wirtschaftsflächenentwicklung vertieft analysiert. Neu aufgenommen wurde der Themenkomplex „Kreislaufwirtschaft (Circular Economy)“, um die zunehmende Bedeutung zirkulärer Wirtschaftsansätze in der kommunalen Praxis zu berücksichtigen.

Die Befragung erfolgte vollständig online. Von den 197 angeschriebenen Städten mit 50.000 und mehr EW beteiligten sich insgesamt 150 Kommunen, was einer Rücklaufquote von 76 % entspricht. Vollständig ausgefüllte Fragebögen lagen von 80 Städten vor, das entspricht 41 % der kontaktierten Kommunen. Die höchste Beteiligung wurde bei Städten mit über 200.000 EW verzeichnet (siehe Abb. 1). Bei der Auswertung wurden auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt.

Die Rücklaufquote liegt bei 76 %. Insgesamt haben 41 % den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

Abb. 1:  
Teilnahme an der schriftlichen Umfrage, nach Größenklassen

| Größenklasse    | Stichprobe (Anzahl der Städte) | Rücklauf absolut                         | Rücklauf in %                                 |
|-----------------|--------------------------------|--|---|
| 50.000–99.999   | 114                            | 46                                       | 40  |
| 100.000–199.999 | 43                             | 18                                       | 42  |
| 200.000–499.999 | 25                             | 12                                       | 48  |
| ≥ 500.000       | 15                             | 7  | 47  |
| ohne Angaben    |                                | 67                                       |   |
| Summe           | 197                            | 150<br>(davon 80 vollständige Antworten) | 76<br>(insgesamt 41 % vollständige Antworten) |

Insgesamt ausgewogene Beteiligung. Höchste Beteiligung bei Städten ab 200.000 EW.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage dargestellt. Sofern aussagekräftige Unterschiede bei den Gemeindegrößenklassen oder der Organisationsform der Wirtschaftsförderung feststellbar sind, werden diese differenziert ausgewiesen und erläutert.

# 3. Organisation und Ressourcen

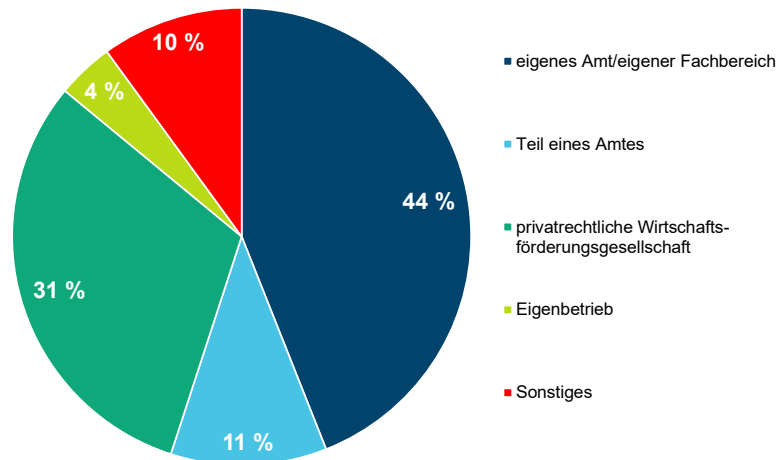
## 3.1 Organisationsstruktur

In der kommunalen Praxis und Fachdiskussion werden die unterschiedlichen Organisationsformen der Wirtschaftsförderung seit Jahren immer wieder erörtert (u.a. Blanz, 2020; Stemmer et al., 2020; Zwicker-Schwarm, 2013). Verwaltungsinterne Strukturen – etwa in Form eines eigenständigen Amtes, einer Stabsstelle oder als Teil eines Fachbereichs – gelten als vorteilhaft, da sie eine hohe Repräsentanz innerhalb der Stadtverwaltung ermöglichen und die Abstimmung mit anderen Fachressorts erleichtern können. Gleichzeitig wird bei diesen Organisationsformen häufig auf begrenzte Personalkapazitäten und eingeschränkte Handlungsspielräume hingewiesen.

Eigenbetriebe und privatrechtlich organisierte Wirtschaftsförderungsgesellschaften hingegen, die entweder allein oder in Ergänzung zu einer kommunalen Stelle tätig sind, werden für ihre größere Flexibilität und ihre erweiterten finanziellen Möglichkeiten durch Rücklagenbildung geschätzt. Kritisch betrachtet wird dabei jedoch ihre stärkere organisatorische Abkopplung von der kommunalen Kernverwaltung.

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen die Heterogenität der Organisationsstrukturen kommunaler Wirtschaftsförderungen. Diese Vielfalt struktureller Ausprägungen spiegelt den Versuch wider, wirtschaftsfördernde Strategien bestmöglich an lokale Rahmenbedingungen, Ressourcen und Handlungslogiken anzupassen.

Abb. 2:  
Organisation der kommunalen Wirtschaftsförderung



N = 161 (Mehrfachnennungen möglich)  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

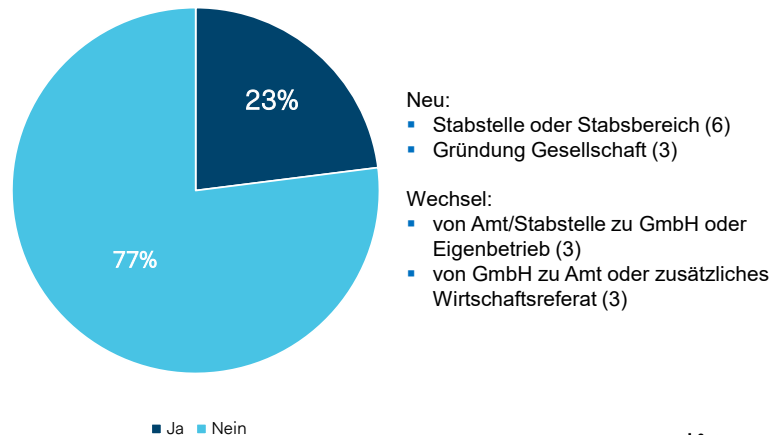


In den meisten befragten Städten bildet die Wirtschaftsförderung ein eigenes Amt bzw. einen Fachbereich (44 %) oder einen Teil davon (11 %). In 6 Kommunen ist sie als Eigenbetrieb organisiert. Unter Sonstiges geben 11 Kommunen eigene Stabstellen an. In 50 Städten (31 %) ist die Wirtschaftsförderung in privatrechtlichen Gesellschaften organisiert. In 39 Städten sind diese zu mehr als 50 % in kommunaler Hand. In 19 Städten davon sind die Kommunen sogar zu 100 % Eigner der betreffenden Gesellschaften. Nur in 5

Die in Ämtern organisierten Wirtschaftsförderungen überwiegen insgesamt.

Fällen sind andere Institutionen oder Unternehmen zu 100 % Gesellschafter. In vier dieser Städte gibt es allerdings zusätzlich eine Wirtschaftsförderung als Amt oder Fachbereich in der Verwaltung. Doppelstrukturen aus einer eigenständigen Wirtschaftsförderungsgesellschaft als auch einer Verwaltungseinheit – finden sich insgesamt in fünf Städten.

Abb. 3:  
Veränderungen der  
Organisationsstruktur in  
den letzten 5 Jahren



N = 88

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**lifu**  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

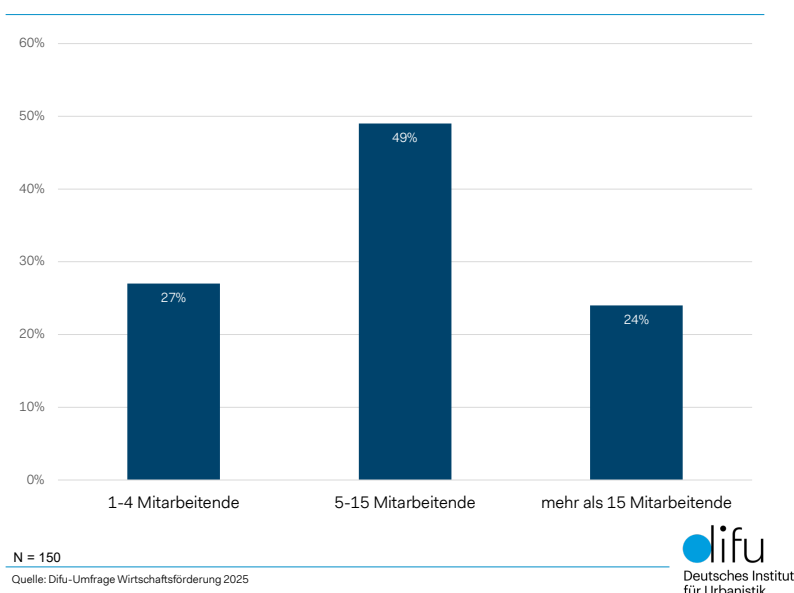
In den letzten fünf Jahren hat es zudem in 20 Städten einen Wandel in der Organisationsform der Wirtschaftsförderungen gegeben: In 6 Fällen wurde eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft gegründet, in drei Fällen erfolgte der Wechsel von einer GmbH zu einem Amt oder Referat in der Verwaltung. In sechs weiteren Städten erhielt das Aufgabengebiet durch die Einführung einer eigenen Stabstelle oder die Erweiterung zum Stabsbereich, teilweise verbunden mit einem Zuwachs an Mitarbeitenden, eine größere Bedeutung innerhalb der Verwaltung.

Wechsel von Amt zu GmbH ist relativ häufig, aber auch neue Stabstellen/-bereiche sind entstanden.

### 3.2 Personalausstattung und -entwicklung

Die Personalausstattung der Wirtschaftsförderungseinrichtungen weist große Unterschiede auf. Bei den antwortenden Städten reicht die Spanne von 1 bis 80 Vollzeitäquivalenten. Nahezu die Hälfte der Städte (49 %) verfügt über 5 bis 15 Mitarbeitende. 27 % müssen mit einem kleinen Team von 1 bis 4 Beschäftigten ihre Aufgaben bewältigen, und in 24 % der Städte sind mehr als 15 Mitarbeitende tätig, davon in 6 Städten sogar 50 und mehr Beschäftigte.

Abb 4:  
Personalausstattung  
der kommunalen  
Wirtschaftsförderung



In allen Städten unter  
500.000 EW beschäf-  
tigt der Großteil 5-15  
Mitarbeitende

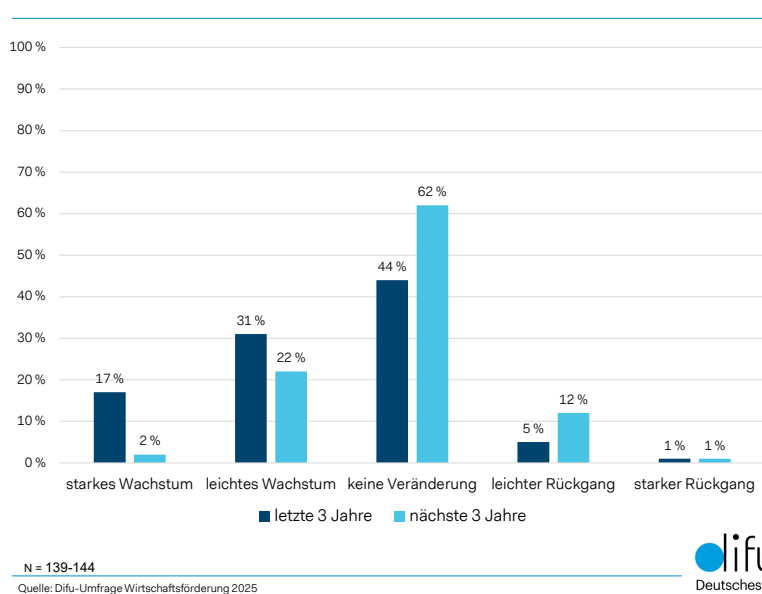
Die Personalausstattung ist abhängig von der Stadtgröße: während alle Städte ab 500.000 EW mehr als 15 Mitarbeitende in der Wirtschaftsförderung beschäftigen, sind in Kommunen unter 100.000 EW nur 2 % der Wirtschaftsförderungen so gut ausgestattet. Gut die Hälfte (53 %) dieser Städte haben 5 bis 15 Mitarbeitende und 44 % 1 bis 4 Mitarbeitende. Signifikante Unterschiede zeigen sich auch in der Organisationsform: während fast ein Drittel (32 %) der Ämter 1 bis 4 Mitarbeitende aufweisen, sind nahezu ebenso viele (34 %) der GmbHs mit mehr als 15 Mitarbeitenden ausgestattet. Auch bei den Größen 5 bis 15 Mitarbeitenden schneiden die GmbHs mit 61 % etwas besser ab als die Ämter (45 %).

GmbHs sind Personal-  
mäßig signifikant bes-  
ser ausgestattet

Ein Rückblick auf die Personalentwicklung der letzten drei Jahre verdeutlicht ein starkes bis leichtes Wachstum in insgesamt fast der Hälfte der Wirtschaftsförderungen (48 %). Am häufigsten verzeichneten Wirtschaftsförderungsgesellschaften einen solchen Zuwachs (66 %). Im Vergleich der Stadtgrößen zeigt sich, dass Kommunen ab 100.000 bis unter 500.000 EW kaum einen Rückgang beim Personal angeben.

Mehr als die Hälfte der  
Wirtschaftsförderungsgesellschaften ver-  
zeichneten Personal-  
aufwuchs

Abb. 5:  
Personalentwicklung



Beim Blick nach vorn erwarten lediglich knapp ein Viertel der Befragten ein leichtes bis starkes Wachstum. Die geringsten Erwartungen diesbezüglich äußern die Städte zwischen 200.000 und unter 500.000 EW, wo nur 16 % von einem Personalaufwuchs ausgehen. Kommunen unter 100.000 EW hingegen sind bei möglichen Personalkürzungen in den kommenden drei Jahren weniger pessimistisch: nur gut jede zehnte Stadt geht von einem Rückgang in der Personalausstattung aus.

Nur noch knapp ein Viertel erwartet weiteres Personalwachstum, aber auch kaum Rückgang

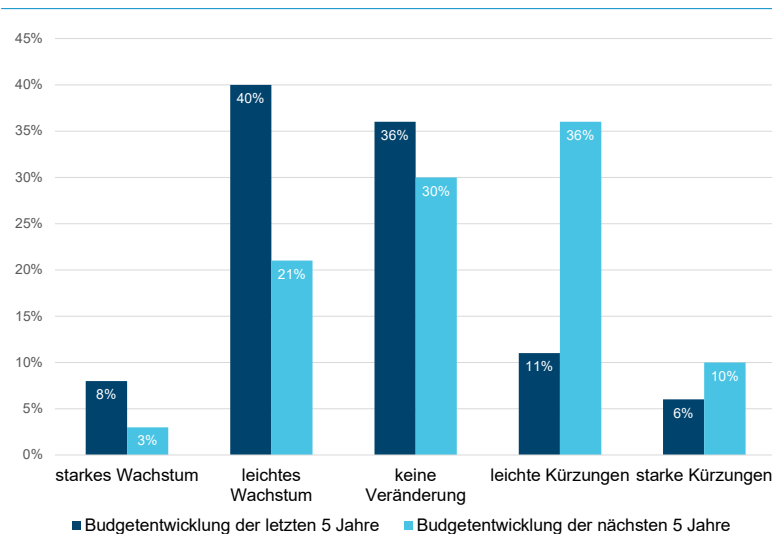
Abb. 6:  
Personalentwicklung  
der nächsten 3 Jahre  
nach Größenklasse

| Einwohnergrößenklassen/Personalentwicklung | Starkes Wachstum | Leichtes Wachstum | Keine Veränderung | Leichter Rückgang | Starker Rückgang |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 50.000–99.999                              | 2 %              | 22 %              | 64 %              | 9 %               | 2 %              |
| 100.000–199.999                            | 0 %              | 27 %              | 53 %              | 20 %              | 0 %              |
| 200.000–499.999                            | 8 %              | 8 %               | 50 %              | 33 %              | 0 %              |
| 500.000 und mehr                           | 0 %              | 29 %              | 43 %              | 29 %              | 0 %              |

### 3.3 Budgetentwicklung

Im Rahmen der jüngsten Befragung wurden erneut aktuelle Zahlen zur finanziellen Ausstattung kommunaler Wirtschaftsförderungseinrichtungen erhoben. Das Budget kann sich aus unterschiedlichen Quellen zusammensetzen, u.a. aus Haushaltsmitteln, marktlichen Einnahmen oder Fördermitteln der Länder, des Bundes oder der Europäischen Union. Das Budget von Wirtschaftsförderungsgesellschaften kann sich zudem (anteilig) aus Gesellschafterbeiträgen speisen. Die Finanzausstattung der Wirtschaftsförderungen ist entsprechend heterogen.

Abb. 7:  
Entwicklung des  
Gesamtbudgets der  
Wirtschaftsförderung



N = 139

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

Ähnlich wie die Personalentwicklung zeichnen die Befragungsergebnisse ein überwiegend positives Bild zur Budgetsituation der Wirtschaftsförderungen in den letzten fünf Jahren. Die Entwicklungen in diesem Bereich decken sich zudem mit den Erwartungen, die in der letzten Befragung 2019 artikuliert wurden: Nahezu die Hälfte der Wirtschaftsförderungen (48 %) geben ein „leichtes“ bis „starkes“ Budgetwachstum an. Einen finanziellen Zuwachs verzeichneten am häufigsten Kommunen mit 100.000 bis unter 200.000 EW (65 %), während Städte ab 500.000 EW häufiger als andere von „leichten Kürzungen“ betroffen waren (29 %). Am stärksten vom Zuwachs profitiert haben GmbHs, unter ihnen verzeichneten 68 % ein starkes bis leichtes Wachstum. Unter den Wirtschaftsförderungen, die innerhalb der Verwaltung organisiert sind, gaben die meisten (42 %) keine Budgetveränderungen an, immerhin knapp ein Viertel (24 %) waren jedoch von leichten bis starken Kürzungen betroffen.

Positive Entwicklung synchron zum Personalzuwachs und den Erwartungen

Abb. 8:  
Budgetentwicklung der letzten 5 Jahre nach Größenklassen

|                          | starkes Wachstum | leichtes Wachstum | keine Veränderung | leichte Kürzungen | starke Kürzungen |
|--------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>50.000 - 99.999</b>   | 12%              | 37%               | 42%               | 6%                | 0%               |
| <b>100.000 - 199.999</b> | 18%              | 47%               | 24%               | 6%                | 6%               |
| <b>200.000 - 499.999</b> | 0%               | 55%               | 27%               | 0%                | 18%              |
| <b>500.000 und mehr</b>  | 0%               | 57%               | 14%               | 29%               | 0%               |
| <b>Amt</b>               | 7%               | 27%               | 42%               | 15%               | 9%               |
| <b>GmbH</b>              | 10%              | 58%               | 21%               | 10%               | 2%               |

Die Erwartungen an die Budgetentwicklung in den kommenden fünf Jahren sind deutlich pessimistischer als bei der letzten Umfrage 2019. Nur knapp ein Viertel der befragten Wirtschaftsförderungen geht von einem „leichten“ bis „starken Wachstum“ aus. Mehr als ein Drittel hingegen erwartet „leichte Kürzungen“, jede zehnte Wirtschaftsförderung sogar „starke Kürzungen“. Unter den GmbHs gehen mehr als zwei Drittel (68 %) von einem etwas größeren finanziellen Budget in den kommenden fünf Jahren aus, während mehr als die Hälfte (54 %) der in der Verwaltung organisierten Wirtschaftsförderungen „leichte“ bis „starke Kürzungen“ erwartet.

Erwartungen an die Budgetentwicklung sind pessimistischer als zuletzt vor allem in den Ämtern

## 4. Tätigkeitsspektrum und Themen

### 4.1 Aktuelle Themenfelder und Zukunftsthemen

Das Themen- und Arbeitsspektrum der Wirtschaftsförderungen fällt – je nach Größe der Kommune und der bestehenden Wirtschaftsstruktur – unterschiedlich aus. Zu den gängigen Handlungsfeldern zählen die Ansiedlungsförderung, die Bestandspflege, die Gründungsförderung und die Clusterförderung (Böhle, 2017; Dallmann & Richter, 2012; Markert, 2018).

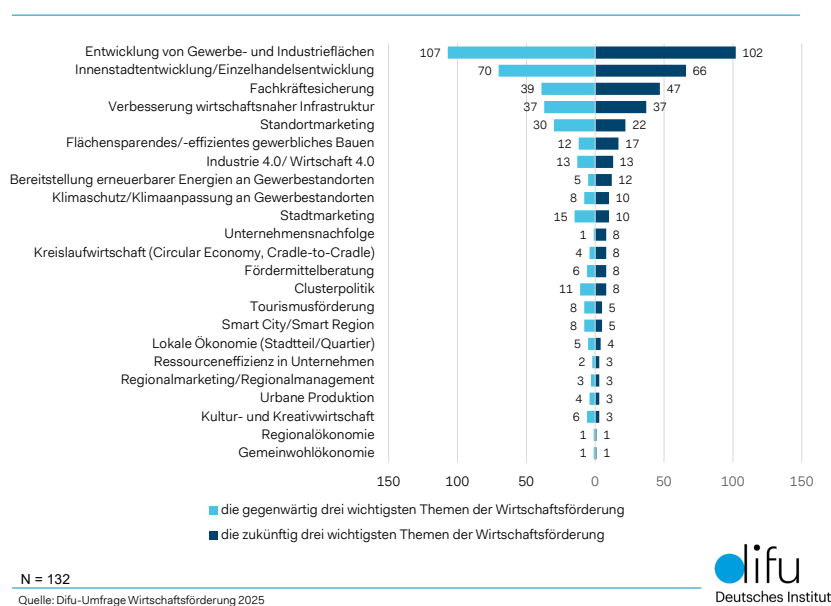
Innenstadt-/Einzelhandelsentwicklung rückt hinter Gewerbeflächenentwicklung auf Platz zwei der aktuell wichtigsten Themen vor

Die Aufgabenfelder unterliegen ökonomischen und gesellschaftlichen Einflüssen. Schwerpunkte können sich verändern, neue Themenfelder hinzukommen. Im Zeitverlauf der Difu-Befragungen wurden immer wieder Verschiebungen oder neue Tendenzen in der Bedeutung der Themenfelder erkennbar. Zur Auswahl standen diesmal 24 Themen. Im Vergleich zur letzten Befragung zeigt sich einerseits ein einheitlicheres Bild bei den aktuell am wichtigsten bewerteten Themen. Andererseits weisen die Top-5-Themen eine gewisse Stabilität auf. So haben für den Großteil der Teilnehmenden auch diesmal die Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen die aktuell höchste Relevanz. Die Innenstadt-/Einzelhandelsentwicklung hat hingegen an Bedeutung gewonnen, da das Thema von Platz 4 auf Platz 2 vorgerückt ist. Vom 2. auf den 3. Platz ist die Problematik der Fachkräftesicherung gerückt. Darauf folgt die Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur (vorher: Platz 4). Das Thema Standortmarketing löst auf Platz 5 (vorher: 6) das Thema Industrie/Wirtschaft 4.0 ab, das aktuell auf Platz 7 steht.

Im Gesamtranking der aktuell wichtigsten Themen sind Flächensparendes/-effizientes gewerbliches Bauen und Klimaschutz/Klimaanpassung an Gewerbestandorten nach vorn gerückt. Kleine Unterschiede zeigen sich bei den Stadtgrößen: Für Kommunen mit über 500.000 EW ist das Thema „Industrie 4.0“ das zweitwichtigste. Während Fachkräftesicherung für Städte unter 200.000 EW etwas weniger wichtig ist (Platz 4), wird Standortmarketing bei Städten von 100.000 bis unter 200.000 und bei Städten bis unter 500.000 EW etwas wichtiger bewertet (Platz 3 und 4). Für Städte unter 100.000 EW ist das Thema „wirtschaftsnahe Infrastruktur“ TOP 3.

Nachhaltige Gewerbestandorte durch flächensparendes Bauen und Klimaschutz/-anpassung haben an Relevanz gewonnen

Abb. 9:  
Aktuell und zukünftig  
wichtige Themen der  
kommunalen  
Wirtschaftsförderung



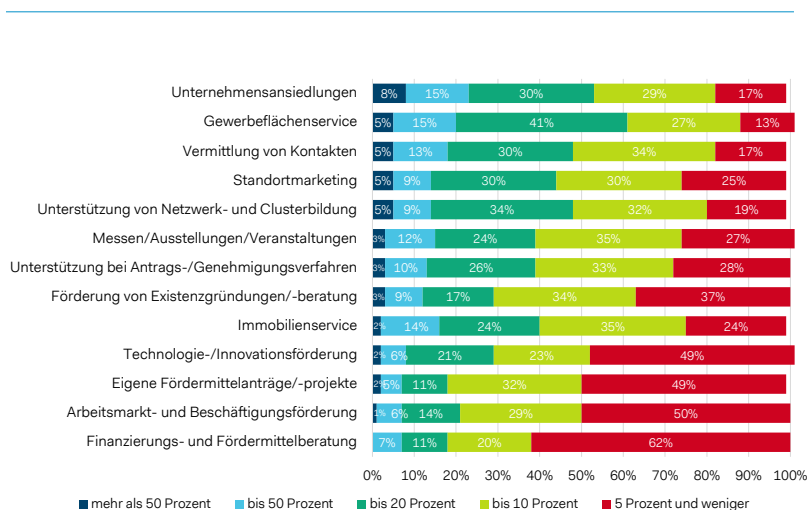
Bei den auch zukünftig wichtigen Themen zeigt sich – zumindest mit Blick auf die fünf Spitzenplätze – eine Konstanz im Vergleich zu den aktuell wichtigsten Themen. Den größten Bedeutungsgewinn unter allen auswählbaren Themen verzeichnen die Themen Bereitstellung erneuerbarer Energien an Gewerbestandorten, die Unternehmensnachfolge, Flächensparendes/-effizientes gewerbliches Bauen sowie Kreislaufwirtschaft (Circular Economy, Cradle-to-Cradle). Auch hier zeigen sich Unterschiede bei den Stadtgrößen: So gewichten knapp ein Drittel der Städte ab 500.000 EW die Themen Clusterpolitik und Industrie/Wirtschaft 4.0 zukünftig auf Platz 5 und damit deutlich mehr Städte als unter den anderen Stadtgrößen, wo nur jede fünfte bis zehnte Stadt diese Themen zukünftig für am wichtigsten hält. Auch für Städte ab 200.000 EW gehört Industrie/Wirtschaft 4.0 zu den zukünftig wichtigsten Themen (Platz 5).

Zu den zukünftig deutlich wichtigeren Themen zählen erneuerbare Energien, Nachfolgeregelung und Circular Economy

## 4.2 Arbeitsschwerpunkte

Die kommunalen Wirtschaftsförderungen bedienen ein sehr breites Aufgabenspektrum. Die Umfrage zeigt, wo Schwerpunkte in der täglichen Arbeit liegen, und ob bzw. wie diese sich im Vergleich zu vergangenen Befragungen verändert haben. Die Ergebnisse liefern ein sehr differenziertes Bild. Für das klassische Aufgabenfeld der Unternehmensansiedlung wenden die Wirtschaftsförderungen – nach wie vor stabil an erster Stelle – den größten Anteil ihrer täglichen Arbeitszeit auf. Das geben – wie auch im Jahr 2019 – 8 % der Teilnehmenden an. Weitere Schwerpunkte liegen beim Gewerbeflächenservice, der Kontaktvermittlung, dem Standortmarketing und der Netzwerk- bzw. Clusterbildung. Im Vergleich zu den anderen Aufgaben haben diese vier Top-Handlungsfelder an Bedeutung in der täglichen Arbeit zugenommen. Während in der letzten Umfrage Unterstützungsleistungen bei Antrags- und Genehmigungsverfahren sowie Finanzierungs- und Fördermittelberatung noch zu den Aufgabenschwerpunkten mit großen täglichen Anteilen zählten, treten diese aktuell eher zurück.

Abb. 10:  
Zeitlicher Arbeitsaufwand von Tätigkeiten im Gesamtspektrum der Wirtschaftsförderung



N = 124-130  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**difu**  
Deutsches Institut für Urbanistik

Neben Unternehmensansiedlung beschäftigen Gewerbeflächenservice, Kontaktvermittlung, Standortmarketing und Netzwerk- bzw. Clusterbildung im Alltag am meisten

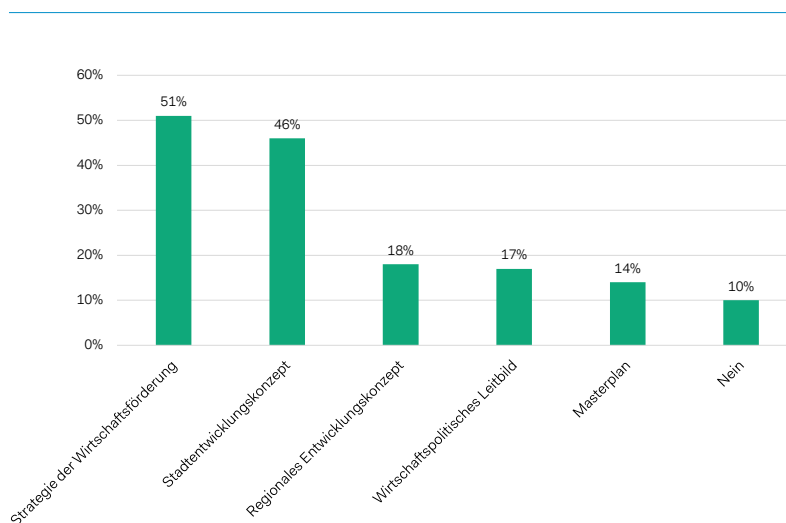
Deutlich wird bei der diesjährigen Umfrage auch, dass die Aufgabenvielfalt in der täglichen Arbeit zugenommen hat. Im Vergleich zur letzten Befragung ist für alle Aufgabenbereiche der zeitliche Anteil von mehr als 20 % rückläufig. Das bedeutet, der Großteil der Wirtschaftsförderungen muss das tägliche Zeitbudget (kleinteilig) auf Tätigkeiten aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen verteilen.

Aufgabenvielfalt hat stark zugenommen

### 4.3 Strategische Grundlagen

Die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung ist eingebettet in die gesamtstädtische Entwicklung und steht heute vor deutlich komplexeren Anforderungen als noch vor einigen Jahren. Wirtschaftspolitische Ziele, Strategien und Konzepten bilden eine wichtige Grundlage für die Wirksamkeit, Legitimation und Zukunftsfähigkeit ihrer Arbeit.

Abb. 11:  
Strategische Grundlage für die Arbeit der Wirtschaftsförderung



N = 150 (Mehrfachantworten möglich)  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**difu**  
Deutsches Institut für Urbanistik

Vor diesem Hintergrund wurde in der diesjährigen Umfrage erstmals nach den strategischen Grundlagen der Arbeit der Wirtschaftsförderungen gefragt. Als Ergebnis zeigt sich, dass gut die Hälfte der Befragten eine eigene explizite Strategie für ihre Arbeit hat. Stadtentwicklungskonzepte bilden in knapp der Hälfte der teilnehmenden Städte eine Grundlage für die eigene Arbeit. Eine deutlich geringere Rolle spielen regionale Entwicklungskonzepte (18 %), wirtschaftspolitische Leitbilder (17 %) und Masterpläne (14 %).

Signifikante Unterschiede zeigen sich allerdings bei den Stadtgrößen:

Dabei fällt auf, dass in Städten zwischen 50.000 und 99.999 EW Stadtentwicklungskonzepte etwas wichtiger sind (54 %) als eigene Strategien (48 %). Dasselbe gilt für regionale Entwicklungskonzepte (24 %). Masterpläne hingegen sind nur in 4 % dieser Städte relevant. Immerhin 15 % der Befragten geben an, ohne eine explizite Strategie zu arbeiten.

In Städten zwischen 100.000 und 199.000 EW sind Stadtentwicklungskonzepte nur für gut jede fünfte Wirtschaftsförderung (22 %) als Grundlage relevant. In Kommunen dieser Größe spielen hingegen neben einer eigenen Strategie (67 %) auch Masterpläne (28 %) und wirtschaftspolitische Leitbilder (22 %) eine größere Rolle.

Masterpläne sind für Städte ab 100.000 bis unter 200.000 EW vergleichsweise wichtiger

In Stadtgrößen zwischen 200.000 und unter 500.000 EW sind regionale Entwicklungskonzepte mit 33 % deutlich wichtiger als im Durchschnitt. Ein wirtschaftspolitisches Leitbild ist hingegen nur für 8 % der Befragten von Relevanz für die eigene Arbeit.

Ab 200.000 EW sind regionale Entwicklungskonzepte im Vergleich relevanter

Für Großstädte ab 500.000 EW sind Stadtentwicklungskonzepte und eigenen Strategien gleich wichtig (71 %). In jeweils 29 % der Städte bilden Masterpläne und regionale Entwicklungskonzepte eine weitere Grundlage und 14 % verfügen über ein wirtschaftspolitisches Leitbild.

## 5. Kontakte, Kooperationen und Zusammenarbeit

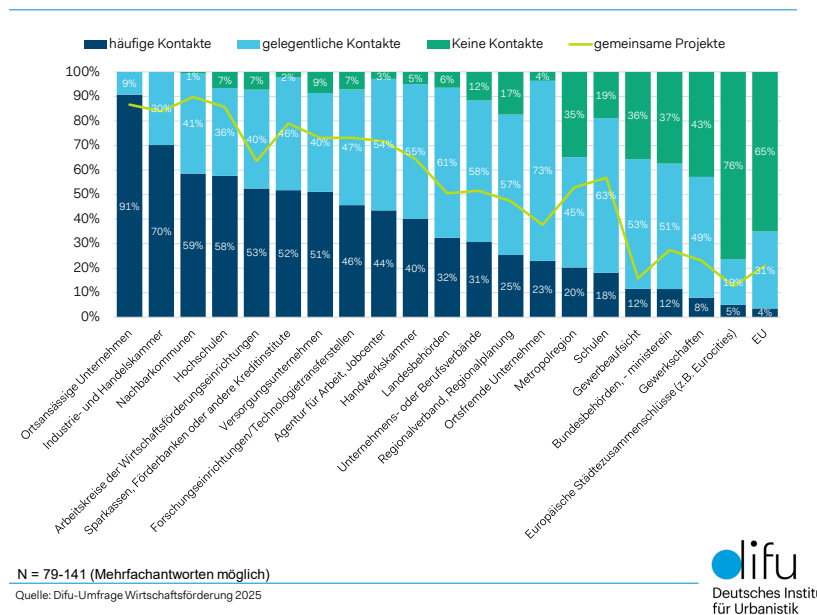
### 5.1 Kontakte zu und Projekte mit Unternehmen, Institutionen und Verbänden

Auch wenn die ansässigen Unternehmen im Mittelpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderung stehen, entfaltet diese ihre volle Wirkung erst im Zusammenspiel mit weiteren wirtschaftsrelevanten Akteuren. Der systematische Austausch und die Kooperation mit Kammern, Hochschulen, Förderbanken, Verbänden und Gewerkschaften bilden die Voraussetzungen dafür, dass Wirtschaftsförderungen ihre Rolle als koordinierende, moderierende und initiiierende Instanz erfolgreich wahrnehmen können.

Die Befragung zeigt, dass die meisten Wirtschaftsförderungen häufige Kontakte zu Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Nachbarkommunen, Hochschulen, Arbeitskreisen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Sparkassen, Förderbanken oder anderen Kreditinstituten sowie Versorgungsunternehmen pflegen.

Zu Bestandsunternehmen und IHKs bestehen die häufigsten Kontakte

Abb. 12:  
Kontakte mit verschiedenen Einrichtungen, Organisationen und Verbänden



Gelegentliche Kontakte bestehen bei der Mehrheit der Teilnehmenden zu ortsfremden Unternehmen, Schulen, Unternehmens- oder Berufsverbänden, Regionalverbänden/Regionalplanung, Handwerkskammern, Agenturen für Arbeit/Jobcentern, Gewerbeaufsichts- sowie Landes- und Bundesbehörden.

Im Vergleich zu den Wirtschaftsförderungen von Städten anderer Einwohnergrößenklassen sind in den Kommunen unter 100.000 EW die Kontakte zu Schulen ausgeprägter (20 %). Städte mit 100.000 bis 199.999 EW sind deutlich häufiger im Kontakt mit Hochschulen (81 %) und Arbeitskreisen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen (76 %).

Für Kommunen ab 200.000 bis unter 500.000 EW sind Kontakte zu Forschungseinrichtungen/Technologietransferstellen (75 %), zur Agentur für Arbeit bzw. zum Jobcenter (67 %) deutlich wichtiger als für Städte anderer Einwohnergrößenklassen. Auch Kontakte zu Versorgungsunternehmen, Sparbanken, Förderbanken oder anderen Kreditinstituten sowie Hochschulen werden vergleichsweise häufiger (jeweils 67%) gepflegt. Auffällig ist auch ein höherer Austausch der Wirtschaftsförderungen dieser Städte mit Landesbehörden, Unternehmens- oder Berufsverbänden, Institutionen der Regionalplanung sowie Regionalverbänden, Bundesbehörden und europäischen Städtezusammenschlüssen.

Die Wirtschaftsförderungen der Städte mit mehr als 500.000 EW treten deutlich häufiger in Kontakt mit ortsfremden Unternehmen (50 %) als in kleineren Kommunen. Auch Kontakte in die betreffenden Metropolregionen, zu Bundesbehörden und der EU finden häufiger statt als in kleineren Städten.

Wirtschaftsförderungsgesellschaften stehen nahezu doppelt so häufig in Kontakt mit Unternehmens- und Berufsverbänden wie verwaltungsinternen Einrichtungen, während diese mehr als doppelt so häufig in Kontakt mit Schulen sind.

Im Vergleich zur letzten Befragung haben Kontakte zu Versorgungsunternehmen zugenommen, während Kontakte zu Forschungseinrichtungen und Technologietransferstellen etwas abgenommen haben.

Vergleichsweise mehr Kontakte zu Schulen in Kommunen unter 100.000 EW

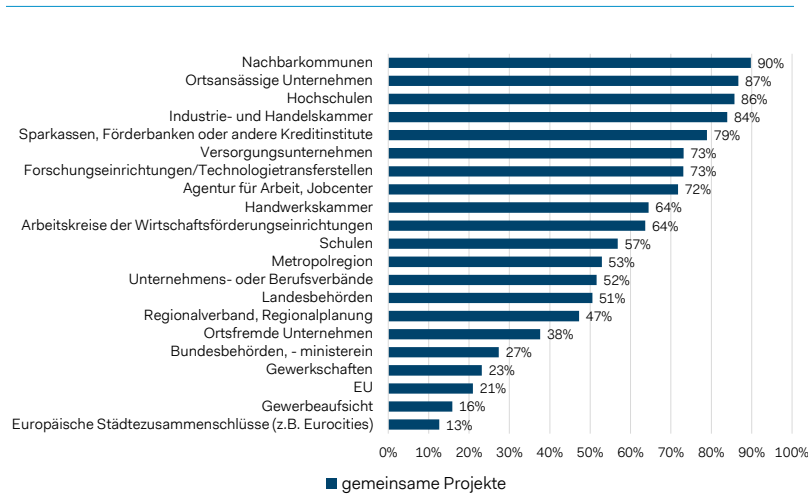
Ab 200.000 EW häufiger auch Kontakte zu Forschung, Agentur für Arbeit, Finanzinstitutionen, Hochschulen u.a.

In den großen Metropolregionen deutlich mehr Kontakte zu Neukunden

Wirtschaftsförderungen arbeiten grundsätzlich mit den meisten abgefragten Kooperationspartnern in Projekten zusammen. Wie bereits in der letzten Befragung gesehen, zählen Nachbarkommunen, ortsansässige Unternehmen, Hochschulen sowie die Industrie- und Handelskammern zu den häufigsten Projektpartnern. Leichte Unterschiede sind lediglich in der Gewichtung feststellbar: So sind Nachbarkommunen in der aktuellen Befragung die häufigsten Projektpartner (2019: Platz 4). Insgesamt ist das Kooperationsniveau auf einem ähnlich hohen Stand wie in der Vorgängerbefragung.

Insgesamt sind Kooperationen ähnlich häufig wie 2019

Abb. 13:  
Projektpartner der  
Wirtschaftsförderung



N = 142 (Mehrfachantworten möglich)

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025



Unterschiede gibt es bei den Einwohnergrößenklassen: Alle Kommunen mit mehr 500.000 EW (7 Städte) kooperieren in Projekten mit den örtlichen Handwerkskammern, Hochschulen, ortsansässigen Unternehmen, Institutionen der Regionalplanung sowie der Agentur für Arbeit. In der Größenklasse ab 200.000 EW kooperieren alle befragten Städte (12 Kommunen) mit europäischen Städtezusammenschlüssen in gemeinsamen Projekten. Städte ab 100.000 EW sind zu 100 % in Projekten mit den örtlichen Industrie- und Handelskammern, Sparkassen und Förderbanken. Von den befragten Kommunen ab 50.000 EW arbeiten sämtliche Wirtschaftsförderungen (46) mit Nachbarkommunen und Hochschulen zusammen.

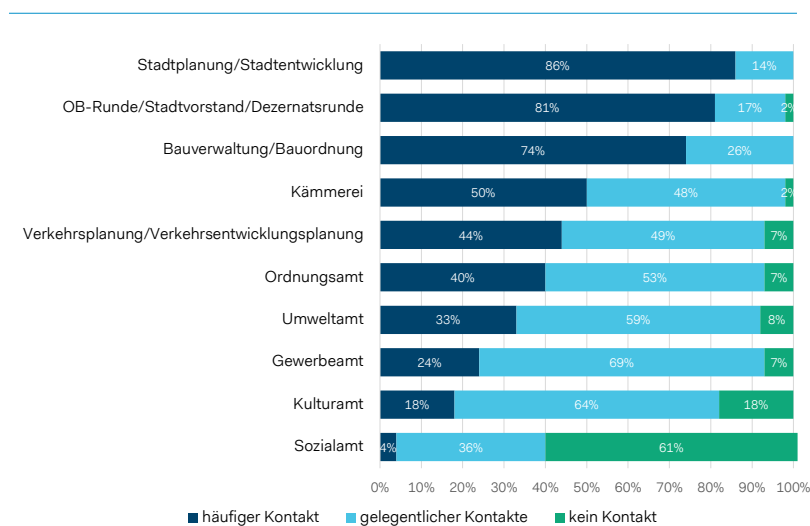
## 5.2 Kontakte und Zusammenarbeit innerhalb der Kommunalverwaltung

Unternehmerische Anliegen berühren in der kommunalen Praxis häufig mehrere Fachbereiche der Verwaltung. Eine wirksame Unterstützung von ansässigen und ansiedlungsinteressierten Unternehmen – etwa bei baurechtlichen Fragestellungen oder Genehmigungsverfahren – setzt daher eine eng abgestimmte Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung voraus. Vor diesem Hintergrund geben die folgenden Umfrageergebnisse Aufschluss über die verwaltungsinternen Kontakte und Formen der Zusammenarbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung.

In mehr als 80 % der Städte geben die Wirtschaftsförderungen an, häufige Kontakte zu den Bereichen der Stadtplanung bzw. Stadtentwicklung sowie zur Oberbürgermeister:innen-Runde, dem Stadtvorstand bzw. der Dezerent:innenrunde zu pflegen. Fast drei Viertel stehen häufig in Kontakt mit der Bauverwaltung bzw. dem Amt für Bauordnung. Auch zur Kämmerei pflegen 50 % der Befragten häufige Kontakte. Seit der letzten Befragung hat die Häufigkeit der Kontakte zum Ordnungsamt und zum Gewerbeamt etwas zugenommen, was darauf hindeuten könnte, dass insbesondere im Bereich von Antragstellungen, Genehmigungen, Zulassungen der Vermittlungsbedarf, den die örtlichen Unternehmen an die Wirtschaftsförderungen als ihre erste Anlaufstelle in der Kommunalverwaltung herantragen, zugenommen hat.

Die meisten haben häufig Kontakte mit Stadtplanung/Stadtentwicklung sowie Oberbürgermeister-Runde/dem Stadtvorstand bzw. zur Dezernatsrunde

Abb. 14:  
Kontakt mit verschiedenen Bereichen der Kommunalverwaltung



Kontakte zum Ordnungsamt und Gewerbeamt haben zugenommen

N = 137-139

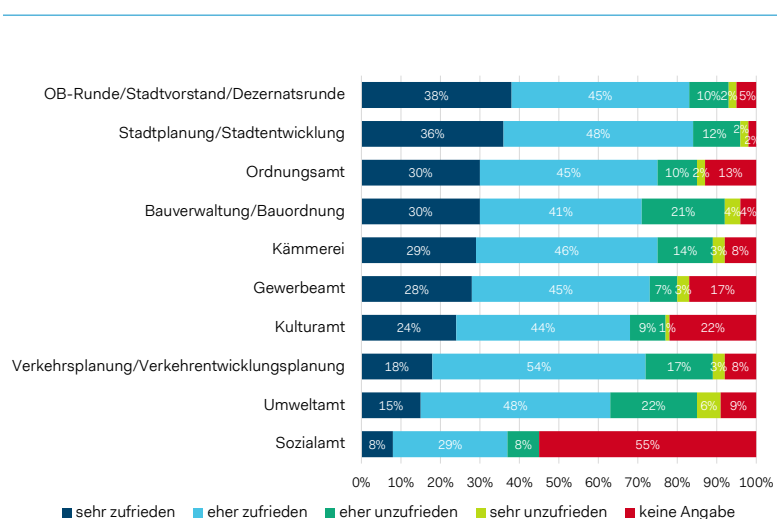
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

difu  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

Besonders auffällig ist der aktuelle Befund bei der Frage nach der Zufriedenheit mit den Kontakten in die Kommunalverwaltung. Während 2019 die Bewertungen für alle abgefragten Bereiche überwiegend kritisch ausfielen, hat sich das Bild in der aktuellen Umfrage fast komplett gewandelt. Denn im Vergleich zur Vorgängerbefragung sind die Zufriedenheitswerte der Beteiligten bezüglich der Zusammenarbeit mit sämtlichen anderen Bereichen der Kommunalverwaltung sehr hoch – insbesondere, wenn man die beiden Antwortkategorien „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“ zusammenrechnet.

Mit der Bauverwaltung ist sogar ein gegenüber 2019 um 11 % gewachsener Anteil der befragten Wirtschaftsförderungen „sehr zufrieden“. Die Qualität des Austausches mit dem Umweltamt und dem Sozialamt hat zwar etwas abgenommen, da sich die Wirtschaftsförderungen, die hier noch in der Vorgängerbefragung die Note „sehr zufrieden“ verteilt hatten, um 5 % bzw. 15 % reduziert hat. Gleichzeitig geben insgesamt deutlich weniger Wirtschaftsförderungen an, „eher“ oder „sehr unzufrieden“ mit dem Austausch mit diesen beiden anderen Verwaltungseinheiten zu sein.

Abb. 15:  
Zufriedenheit mit  
verschiedenen  
Bereichen der  
Kommunalverwaltung



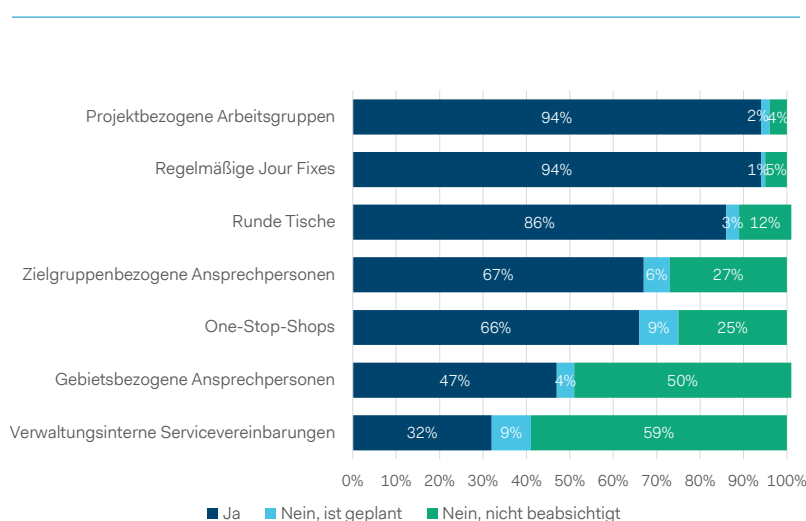
N = 100-130  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

difu  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

Seit der letzten Befragung hat die Zufriedenheit mit den Kontakten in die Verwaltung signifikant zugenommen

Die kommunale Wirtschaftsförderung kann unterschiedliche organisatorische und managementbezogene Instrumente nutzen, um wirtschaftsrelevante Anliegen über mehrere Fachressorts hinweg zu koordinieren. Diese Instrumente unterstützen die Abstimmung zwischen den beteiligten Verwaltungsbereichen und tragen dazu bei, Informationen zu bündeln, Zuständigkeiten zu klären und Prozesse aufeinander abzustimmen. Auf diese Weise kann die Wirtschaftsförderung eine verbindende Rolle innerhalb der Verwaltung einnehmen und zu einer effizienten Bearbeitung wirtschaftlicher Fragestellungen beitragen.

Abb. 16:  
Instrumente zur  
(verwaltungsinternen)  
Koordination von  
Wirtschaftsbelangen



N = 131-140  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

difu  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

Große Vielfalt an Instrumenten der Zusammenarbeit bei Wirtschaftsbelangen wird ausgeschöpft

In über 90 % der Städte werden projektbezogene Arbeitsgruppen und regelmäßige Jour Fixes genutzt, um sich mit Unternehmensanliegen (verwaltungsintern) zu befassen. Auch Runde Tische werden von fast 90 % der Befragten genutzt. In rund zwei Drittel der Städte kommen zielgruppenbezogene Ansprechpersonen und/oder One-Stop-Shops zum Einsatz.

Gebietsbezogene Ansprechpersonen, die unternehmerische Anliegen in Gewerbegebieten koordinieren, gibt es in fast der Hälfte der Städte. Verwaltungsinterne Servicevereinbarungen, die die Qualität der Dienstleistungsangebote sichern, werden nur von knapp einem Drittel der Befragten genutzt. Auch perspektivisch wird dieser Ansatz von einem überwiegenden Teil der Städte nicht geplant.

Im Vergleich zur letzten Befragung werden One-Stop-Shops, zielgruppenbezogene Ansprechpersonen und verwaltungsinterne Servicevereinbarungen weniger genutzt und sind auch nur noch in sehr wenigen Fällen geplant. Diese Instrumente scheinen somit eine geringere Bedeutung für die Koordination von Wirtschaftsbelangen zu haben als noch in der Vergangenheit. Gebietsbezogene Ansprechpersonen werden zwar etwas häufiger (2019: 42 %) eingesetzt, dennoch zeigt sich auch hier tendenziell ein Rückgang, da die Hälfte der Befragten nicht vorhat, dieses Managementinstrument zu nutzen.

One-Stop-Shops, zielgruppenbezogene Ansprechpersonen und verwaltungsinterne Servicevereinbarungen kommen vergleichsweise weniger zum Einsatz

## 6. Fokusthema: Kreislaufwirtschaft

### 6.1 Herausforderungen

Zirkuläres Wirtschaften gewinnt vor dem Hintergrund von Ressourcenknappheit, Rohstoffsicherheit sowie Klimaschutz und Biodiversitätsschutz zunehmend an Bedeutung – auch und gerade in Kommunen und Regionen. Denn dem Konzept der Kreislaufwirtschaft liegt die Intention zugrunde, stärker in lokalen bzw. regionalen Stoffkreisläufen zu wirtschaften, um mit einer nachhaltigen Wertschöpfung Kommunen und Regionen, resilienter gegenüber globalen Schocks und Krisen zu machen. Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle zirkulär ausrichten, haben einen zunehmenden Beratungs- und Vermittlungsbedarf – beispielsweise hinsichtlich der Kostenstrukturen von Beschaffung und Produktion, der Sicherung von Lieferketten sowie der neuen europäischen und nationalen Regulatorik.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Kreislaufwirtschaft im Sinne zirkulären Wirtschaftens für deutsche Kommunen zunehmend an Bedeutung und wurde deshalb als Fokusthema für diese Umfrage ausgewählt (Wagner-Endres, 2025). Für kommunale Wirtschaftsförderungen stellt sich die Frage, welche (neuen) Aufgaben damit auf die Kommunen zukommen und welche Rolle sie in einer Kreislaufwirtschaft einnehmen können und wollen.

Die Transformation zum zirkulären Wirtschaften ist maßgeblich von lokalen Rahmenbedingungen, verfügbaren Ressourcen und politischen Vorgaben abhängig. Deutsche Kommunen weisen im Bereich der Kreislaufwirtschaft einen sehr heterogenen Entwicklungsstand auf. Während einige Städte bereits Kreislaufwirtschaftsstrategien, -programme und -konzepte erarbeitet und entsprechende Umsetzungsstrukturen implementiert haben, befinden sich andere noch am Anfang des Prozesses oder stehen vor grundlegenden organisatorischen und planerischen Herausforderungen.

Die Befragung verdeutlicht, dass fast drei Viertel der Befragten mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen als größte Herausforderung für die Umsetzung des Kreislaufwirtschaftsansatzes sehen und dementsprechendes Unterstützungsangebot von Ländern, Bund und EU benötigen. Während es nur für die Hälfte der Städte ab 500.000 EW eine große Herausforderung darstellt, sind unter kleineren Städten bis zu 90 % dieser Meinung. Für knapp zwei Drittel der Befragten sind unklare regulatorische Rahmenbedingungen eine große Hürde, und rund die Hälfte bemängelt unzureichende Umsetzungsvorgaben.

Für fast alle Kommunen unter 500.000 EW sind finanzielle und personelle Ressourcen ein Flaschenhals

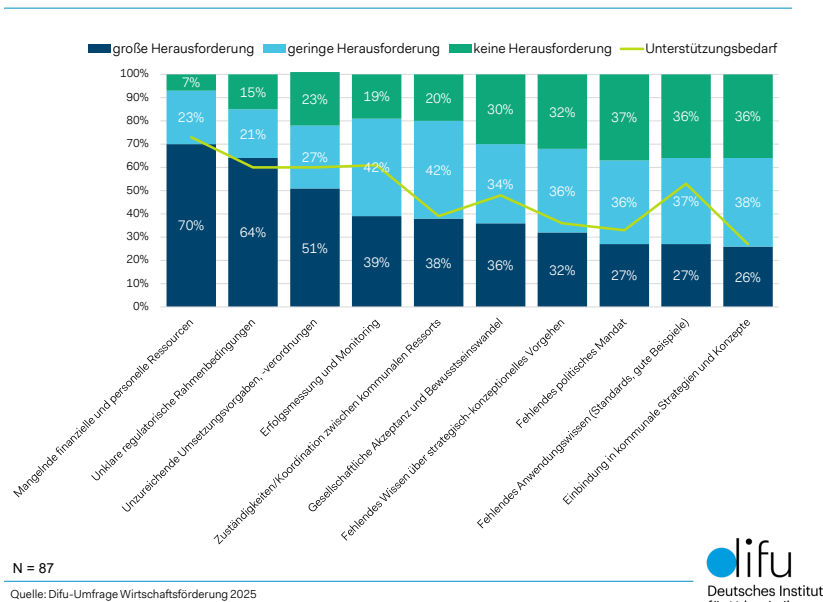
Für diese beiden Aspekte sowie für die Erfolgsmessung und das Monitoring benennen zwei Drittel der Teilnehmenden Unterstützungsbedarf. Für knapp 40 % der Befragten stellen die Erfolgsmessung und das Monitoring sowie die Verortung von Zuständigkeiten und die Koordination zwischen den verschiedenen kommunalen Ressorts eine große Herausforderung dar. Gleichzeitig schätzen etwas mehr als 40 % der befragten Wirtschaftsförderungen die beiden letztgenannten Herausforderungen nur als gering ein. Während rund ein Drittel der Städte die gesellschaftliche Akzeptanz und den Bewusstseinswandel sowie fehlende Kenntnisse über ein geeignetes strategisch-konzeptionelles Vorgehen in der Kommune als große Herausforderung wahrnimmt, schätzt jeweils ein weiteres Drittel diese Aspekte nur als geringe Herausforderung ein. Knapp 30 % der Befragten sehen in einem fehlenden politischen Mandat, der Einbindung in vorhandene kommunale Strategien und Konzepte sowie einem fehlenden Anwendungswissen über Standards und gute Beispiele eine große Herausforderung.

Unterstützung benötigen die Kommunen bei Regulatorik, Erfolgsmessung und Monitoring

Signifikante Unterschiede zeigen sich bei den Einwohnergrößenklassen: Fehlendes Anwendungswissen über Standards und gute Beispiele ist für deutlich mehr als die Hälfte der Städte ab 200.000 EW eine große Herausforderung. In ähnlicher Weise bewertet die Mehrheit der Städte zwischen 200.000 und unter 500.000 EW die Verteilung von Zuständigkeiten sowie die Koordination zwischen kommunalen Ressorts, die Erfolgsmessung und das Monitoring sowie das fehlende Anwendungswissen über Standards und gute Beispiele als große Hürde. Die entsprechenden Werte liegen damit deutlich höher als bei Städten anderer Einwohnergrößenklassen. Für Kommunen, die weniger als 100.000 EW haben, sind unklare regulatorische Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten und die Koordination zwischen kommunalen Ressorts sowie fehlende Kenntnisse über mögliche Ansätze zum strategisch-konzeptionellen Vorgehen in der Kommune eine größere Herausforderung als andernorts.

Herausfordernder sind fehlendes Anwendungswissen über Standards und gute Beispiele für Kommunen mit 200.000 bis unter 500.000 EW

Abb. 17:  
Herausforderungen und  
Unterstützungsbedarfe  
beim Thema Circular  
Economy



## 6.2 Netzwerke

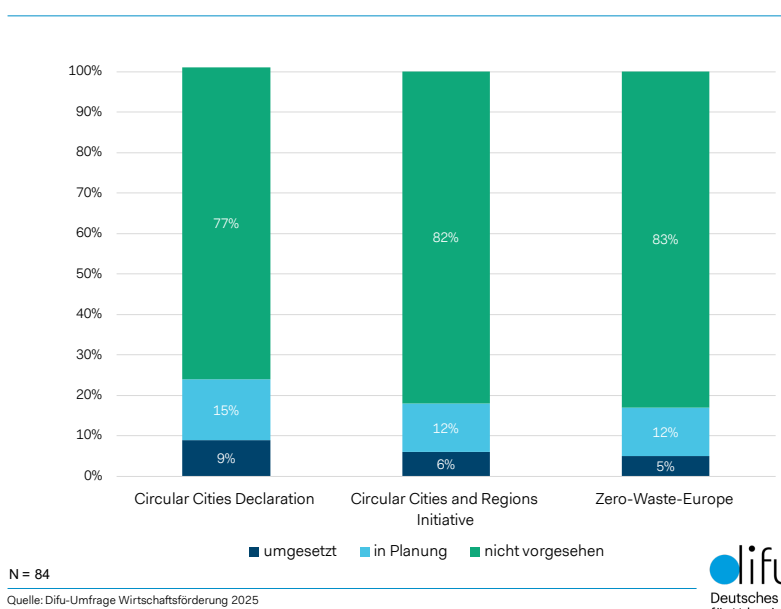
Europäische Initiativen und Netzwerke spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung der Kreislaufwirtschaft in Kommunen, da sie den Austausch von Praktiken fördern, den Umgang mit politischen Rahmenbedingungen sichtbar machen und den Wissenstransfer zwischen Städten fördern. Die Circular Cities Declaration (CCD)<sup>1</sup> fordert Städte dazu auf, Strategien und Maßnahmen zur Zirkularität, Ressourceneffizienz und Abfallreduktion zu entwickeln, und unterstützt den Austausch von Best Practices zwischen Kommunen. Die Circular Cities and Regions Initiative (CCRI)<sup>2</sup> begleitet Städte und Regionen bei der praktischen Umsetzung zirkulärer Konzepte, bietet Leitfäden, Instrumente und Vernetzungsmöglichkeiten. Ergänzend dazu fördert Zero Waste Europe (ZWE)<sup>3</sup> die Abfallvermeidung und Ressourcenschonung, indem es kommunale Zero-Waste-Strategien unterstützt und den Erfahrungsaustausch zwischen Städten ermöglicht. Vor diesem Hintergrund geben die folgenden Umfrageergebnisse Aufschluss darüber, in welchem Maße deutsche Kommunen an europäischen Aktivitäten teilnehmen oder dies vorhaben.

<sup>1</sup> <https://circularcitiesdeclaration.eu/>

<sup>2</sup> <https://circular-cities-and-regions.ec.europa.eu/>

<sup>3</sup> <https://zerowasteurope.eu/>

Abb. 18:  
Anbindung an  
europäische Initiativen  
und Netzwerke



Knapp ein Viertel be-  
kennen sich zur Circular  
Cities Declaration

Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse, dass in knapp einem Viertel der Städte die CCD umgesetzt oder in Planung ist. 18 bzw. 17 % der Beteiligten haben sich der Initiative CCRI und/oder Zero-Waste-Europe angeschlossen. Ein differenzierter Blick auf die Einwohnergrößenklassen zeigt, dass unter den Städten ab 100.000 EW deutlich mehr (14 %), in Städten zwischen 200.000 und unter 500.000 EW sogar 25 % der Befragten die CCD umgesetzt haben. Bei Städten ab 500.000 EW haben insgesamt sogar 55 % diese umgesetzt oder in Planung. Der CCRI haben sich ebenfalls mehr Großstädte ab 500.000 EW (14 %) angeschlossen und weitere 29 % planen dies. Unter den Befragten sind bislang keine Städte unter 200.000 EW die sich der CCRI bereits angeschlossen haben.

Zero Waste Europe wird ebenfalls vor allem von Städten ab 500.000 EW umgesetzt (14 %) und ist von 43 % geplant. Der Großteil der anderen Städte hat bislang nicht vor, sich dieser Initiative anzuschließen. Städte unter 100.000 EW sind bislang nicht in den Netzwerken CCD und CCRI vertreten, 14 bzw. 9 % haben dies jedoch zukünftig vor.

An Zero Waste Europe  
beteiligen sich fast aus-  
schließlich Städte ab  
500.000 EW

### 6.3 Handlungsschwerpunkte für Circular Economy

Städte und Regionen sind auf unterschiedliche Weise und in verschiedenen Bereichen im Themenfeld zirkuläres Wirtschaften aktiv. In der Umfrage wurde nach aktuellen Ansätzen in der Kommune und nach der Rolle der Wirtschaftsförderung bei diesen Aktivitäten gefragt.

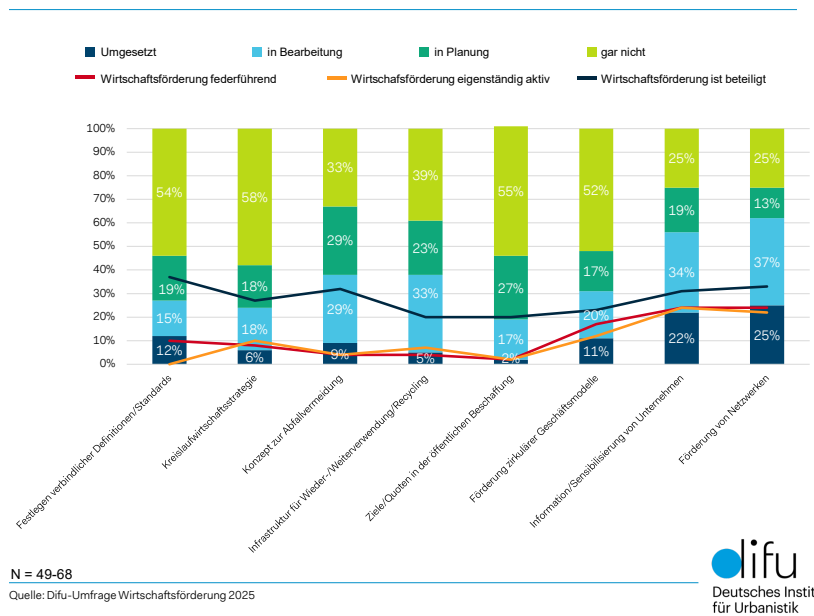
Mehr als 50 % der Beteiligten fördern bereits Netzwerke der Circular Economy, informieren und sensibilisieren Unternehmen bzw. bearbeiten diese Themen aktuell. Weitere 13 bzw. 19 % planen dies. Nur ein Viertel der Befragten ist in diesen Bereichen gar nicht aktiv. In diese Aktivitäten sind knapp ein Drittel der Wirtschaftsförderungen beteiligt und jeweils ungefähr ein Viertel ist hierzu federführend oder eigenständig aktiv.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist die Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle: Gut jede zehnte Kommune hat dazu schon Maßnahmen umgesetzt, jede weitere fünfte ist dazu aktiv, und 17 % planen Aktivitäten in diesem Bereich. Insgesamt also knapp die Hälfte der Befragten verfolgt hierzu Ansätze. In rund 20 % sind die Wirtschaftsförderungen beteiligt oder federführend, ungefähr jede zehnte Wirtschaftsförderung auch eigenständig aktiv.

Wichtigste Handlungsfelder sind Netzwerke der Circular Economy, Information/Sensibilisierung von Unternehmen sowie die Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle

Mehr als die Hälfte aller teilnehmenden Kommunen hat Konzepte zur Abfallvermeidung und den Aufbau und die Weiterentwicklung von Infrastrukturen für die Wieder- und Weiterverwendung bzw. das Recycling umgesetzt, in Bearbeitung oder in Planung.

Abb. 19:  
Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaft



Unterschiede bei den Einwohnergrößenklassen zeigen sich vor allem bei Städten ab 500.000 EW: Hier sind die Anteile für alle umgesetzten Ansätze deutlich höher als im Vergleich zu anderen Städten. Signifikante Unterschiede sind auch bei der Festlegung verbindlicher Definitionen und Standards erkennbar. Alle Städte ab 500.000 EW sind dazu aktiv: 67 % haben diese bereits umgesetzt oder in Bearbeitung, weitere 33 % der Städte planen dies.

Große Metropolen sind in allen Bereichen aktiver, insbesondere bei der Festlegung verbindlicher Definitionen und Standards

Auch Kreislaufwirtschaftsstrategien sind bereits in einem Drittel dieser Städte umgesetzt, ein weiteres Drittel ist in Bearbeitung, und 17 % planen dies. Unter den Städten ab 200.000 bis unter 500.000 EW ist ein Fünftel mit der Bearbeitung einer Kreislaufwirtschaftsstrategie beschäftigt, weitere 40 % planen diese, und jede zehnte Kommune hat bereits eine vorliegen. In der Gruppe der befragten Städte zwischen 100.000 und 199.999 EW wurden bisher noch keine Kreislaufwirtschaftsstrategien umgesetzt. Ein Viertel dieser Städte arbeitet aktuell daran, und weitere 12 % planen dies zukünftig.

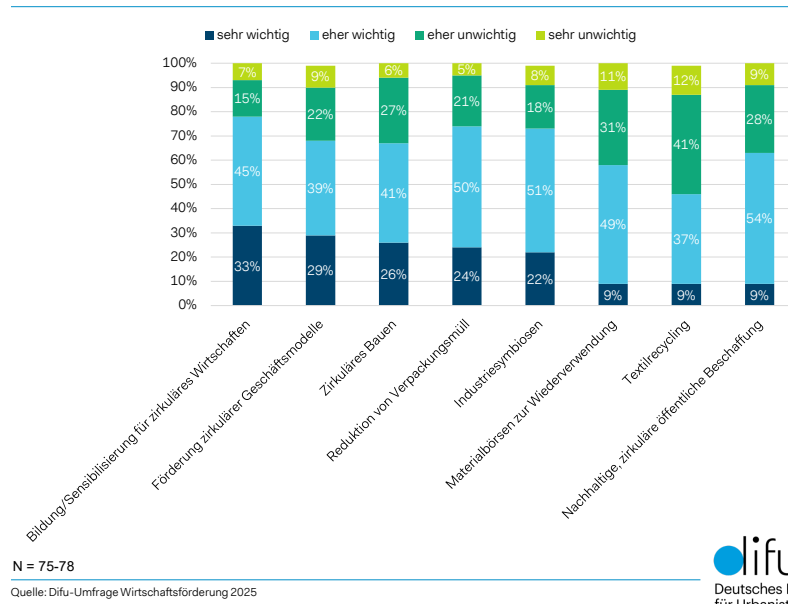
80 % der Städte ab 500.000 EW haben CE-Strategien umgesetzt, in Bearbeitung oder Planung

Mit Blick auf die Rolle der Wirtschaftsförderung wurde in der Umfrage gefragt, welche Handlungsfelder oder Sektoren der Kreislaufwirtschaft zukünftig für die Arbeit der Wirtschaftsförderung relevant sein werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die größte Bedeutung der Bildung bzw. der Sensibilisierung für zirkuläres Wirtschaften beigemessen wird (33 %). Sehr wichtig befinden 29 % die Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle, das

zirkuläre Bauen (26 %), die Reduktion von Verpackungsmüll (24 %) sowie Industriesymbiosen (22 %).

Abb. 20:  
Zukünftig relevante  
Sektoren für die  
Wirtschaftsförderung



Aufgabenfelder der  
Wirtschaftsförderung  
werden bei Bil-  
dung/Sensibilisierung,  
der Förderung zirkulä-  
rer Geschäftsmodelle,  
zirkulärem Bauen, Ver-  
packungsmüll und In-  
dustriesymbiosen gese-  
hen



Signifikante Unterschiede zeigen sich bei den Einwohnergrößenklassen: So werden die Sektoren, die in der befragten Grundgesamt als „sehr wichtig“ eingeschätzt werden, von den Kommunen bis 100.000 EW überwiegend als „eher wichtig“ bewertet. Unter den Städten ab 100.000 bis unter 200.000 EW werden die Themen zirkuläres Bauen (40 %), Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle (36 %), sowie Industriesymbiosen (29 %) deutlich häufiger als „sehr wichtig“ eingestuft. Kommunen ab 200.000 bis unter 500.000 EW bewerten die Bildung und Sensibilisierung sowie die Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle (jeweils 55 % „sehr wichtig“), zirkuläres Bauen sowie die Reduktion von Verpackungsmüll (jeweils 36 % „sehr wichtig“) und Industriesymbiosen (30 % „sehr wichtig“) deutlich relevanter als alle anderen Kommunen. Das zeigt die besonders hohe Bedeutung zirkulärer Themen für Städte dieser Einwohnergrößenklasse. Bei Kommunen ab 500.000 EW fällt auf, dass die Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle mit 33 % etwas wichtiger eingeschätzt wird als von allen Teilnehmenden. Insgesamt wird unter diesen Stadtgrößen deutlich, dass alle abgefragten Sektoren mehrheitlich als „eher wichtig“ eingeschätzt werden, darunter die Reduktion von Verpackungsmüll mit 100 %, Industriesymbiosen sowie mit 86 % und Bildung/Sensibilisierung für zirkuläres Wirtschaften mit 71 %.

Über alle Stadtgrößen hinweg wird der nachhaltigen, zirkulären öffentlichen Beschaffung mehrheitlich ein eher wichtiger Stellenwert eingeräumt (bis zu 86 % bei Kommunen ab 500.000 EW).

Zirkuläre Beschaffung  
ist für die meisten eher  
wichtig

# 7. Wirtschaftsflächen

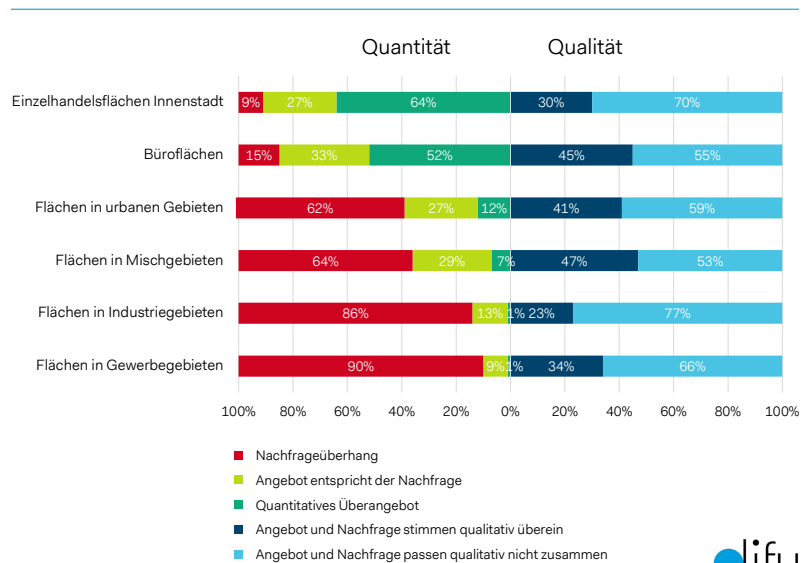
## 7.1 Situation am Gewerbeflächenmarkt

Ein bedarfsgerechtes Angebot an Wirtschaftsflächen zu entwickeln und dauerhaft zu sichern, ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Standortentwicklung. Kommunen verfügen dabei sowohl über Instrumente des Bau- und Planungsrechts als auch über Handlungsspielräume im Rahmen einer aktiven Liegenschaftspolitik, die gezielt für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Wirtschaftsstandorten eingesetzt werden sollten. Die Ausgangsbedingungen unterscheiden sich dabei je nach Kommune deutlich, insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Flächen sowie auf Standort- und Lagequalitäten.

Aus der Befragung geht hervor, dass – ähnlich wie schon in den Jahren zuvor – für Flächen in Industrie- und Gewerbegebieten ein besonders hoher Nachfrageüberhang besteht. Das bedeutet, dass in 86 (Industriegebiete) bzw. 90 % (Gewerbegebiete) der Kommunen Flächenanfragen von Unternehmen in quantitativer Hinsicht nicht adäquat bedient werden können. Das trifft auch für Flächen in Mischgebieten und urbanen Gebieten zu: Jeweils rund 60 % der Städte geben hier einen Nachfrageüberhang an. Lediglich bei Büroflächen und Einzelhandelsflächen in der Innenstadt liegen die Flächenangebote vielerorts über der Nachfrage. Immerhin in rund einem Drittel der teilnehmenden Kommunen ist die Situation entspannter, denn Angebot und Nachfrage bei Büro- und Einzelhandelsflächen stimmen überein.

Weiterhin besteht in den meisten Kommunen ein Nachfrageüberhang in Industrie- und Gewerbegebieten sowie Mischgebieten und urbanen Gebieten

Abb. 21:  
Einschätzungen zur Situation auf dem Gewerbeimmobilienmarkt



N = 39-91  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025



Unterschiede lassen sich bei den Einwohnergrößenklassen feststellen: Während alle antwortenden Kommunen (12 Städte) ab 200.000 bis unter 500.000 EW einen Nachfrageüberhang bei Flächen in Industrie- und Gewerbegebieten konstatieren, ist es bei urbanen Gebieten nur die Hälfte der Städte dieser Größenklasse. Ein abweichendes Bild zeigt auch die Einschätzung des Büroflächenmarkts in Städten dieser Größe: In 58 % entspricht dort das Angebot der Nachfrage, während die Mehrheit der anderen Städte ein quantitatives

Überangebot angibt. In Kommunen unter 100.000 EW ist der Nachfrageüberhang bei Büroflächen sogar etwas höher (17 %) als in anderen Städten.

Passende Flächenangebote sind jedoch nicht nur eine Frage der verfügbaren Flächen, sondern auch hinsichtlich der Beschaffenheit der angebotenen Flächen und der nachgefragten Flächenqualitäten. Bei allen Gebietstypen fällt diese Bilanz negativ aus, denn mehrheitlich stimmen Angebot und Nachfrage qualitativ nicht überein.

Das trifft insbesondere auf Städte ab 500.000 EW zu: hier geben jeweils 86 % der Städte dieser Größen ein „Mismatch“ an. Vergleichsweise etwas besser scheint die Situation bei Industrie- und Büroflächen in Städten ab 200.000 bis unter 500.000 EW zu sein: Angebot und Nachfrage von Flächen in Industriegebieten stimmen hier in 33 % der Städte qualitativ überein, und bei Büroflächen gibt es lediglich bei 25 % dieser Stadtgröße ein qualitatives Mismatch.

In vielen Städten besteht ein qualitativer und quantitativer Mismatch bei allen Flächentypen

Im Vergleich zur Difu-Umfrage 2019 zeigt sich eine ähnlich angespannte Situation am Gewerbeflächenmarkt: Der Nachfrageüberhang hat sich bei Gewerbe- und Industriegebieten nur um wenige Prozentpunkte verbessert, von 94 auf 90 bzw. 87 auf 86 %, ähnlich wie in Mischgebieten von 66 auf 64 %. Einen leichten Anstieg verzeichnen urbane Gebiete von 59 auf 62 %. Im Büroflächenmarkt ist der Nachfrageüberhang von 39 % auf 15 % deutlich rückläufig, was auf eine geringere Nachfrage bzw. geringeren Bedarf durch verstärktes mobiles Arbeiten seit der Pandemie schließen lässt.

Angespannter Gewerbeflächenmarkt hat sich seit 2019 kaum verbessert, außer bei Büroflächen

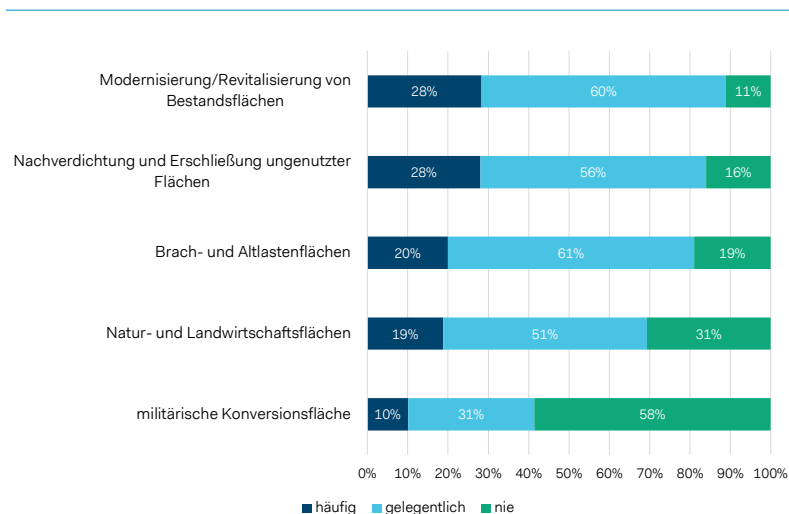
## 7.2 Art und Umfang der Gewerbeflächenentwicklung

Die Gewerbeflächenentwicklung konzentriert sich in den meisten Städten auf Bestandsflächen: 88 % der Befragten geben an, diese häufig oder gelegentlich zu modernisieren und zu revitalisieren. Ein weiterer Fokus liegt auf der Nachverdichtung und Erschließung ungenutzter Flächen, die bei 28 % der befragten Wirtschaftsförderungen „häufig“ und bei 56 % der Städte „gelegentlich“ vorgenommen werden. An dritter Stelle stehen Brach- und Altlastenflächen, die nur von einem Fünftel der Städte häufig entwickelt werden.

Im Vergleich zur Umfrage von 2019 gibt ein gewachsener Anteil der befragten Wirtschaftsförderungen an, dass sie Brach- und Altlastenflächen „nie“ entwickeln (2025: 19 %, 2019: 10 %). Gleichzeitig werden auch Natur- und Landwirtschaftsflächen deutlich weniger genutzt (31 % nie, 2019: 21 %). Militärische Konversionsflächen spielen nur noch in jeder zehnten Stadt eine „häufige“ und bei 31 % der Teilnehmenden eine „gelegentliche“ Rolle bei der Gewerbeflächenentwicklung. Dieser abnehmende Trend zeigt sich seit der Difu-Umfrage 2012 vermutlich auch deshalb, weil sich Flächenverfügbarkeiten dieser speziellen Kategorien erschöpfen. 2012 nutzten noch rund 60 % der Kommunen diese Flächen für die Gewerbeflächenentwicklung.

Die Nutzung von Brach- und Altlastenflächen, Natur- und Landwirtschaftsflächen sowie Konversionsflächen ist seit 2012 rückläufig

Abb. 22:  
Schwerpunkte der  
Gewerbeflächenentwick-  
lung



N = 95-96  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

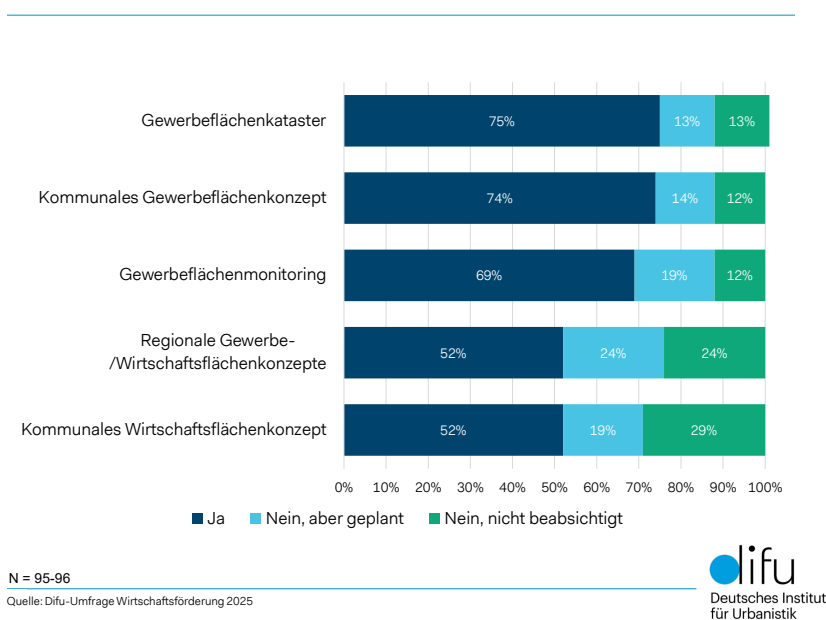
**difu**  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

### 7.3 Informationsgrundlagen und Konzepte

Die meisten Kommunen nutzen Strategie- und/oder Managementinstrumente, um Wirtschaftsflächen zu planen, zu entwickeln und zu vermarkten. Am häufigsten kommen Gewerbeflächenkataster zum Einsatz (75 %), um Wirtschaftsflächen zu erfassen, oder sind entsprechend geplant (13 %). Knapp 70 % nutzen ein Gewerbeflächenmonitoring, um deren Entwicklung zu beobachten, und weitere 19 % planen dies. Konzeptionell-strategische Rahmenwerke in Form von kommunalen Gewerbeflächenkonzepten wurden in 74 % der Kommunen erstellt, und 14 % haben diese in Planung. Regionale Fachkonzepte kommen in mehr als der Hälfte der Städte zum Einsatz und sind in knapp einem Viertel der Kommunen vorgesehen. Kommunale Wirtschaftsflächenkonzepte, die auch Büroflächen, Mischgebiete und urbane Gebiete mit einschließen, wurden ebenfalls von mehr als der Hälfte der Teilnehmenden erarbeitet. Knapp jede Fünfte Wirtschaftsförderung plant dies zukünftig. Im Vergleich zur letzten Befragung zeigt sich, dass – mit Ausnahme des Gewerbeflächenkatasters – alle Instrumente insgesamt etwas häufiger genutzt werden oder ein entsprechender Einsatz geplant ist. Das trifft insbesondere auf kommunale Wirtschaftsflächenkonzepte zu, was darauf schließen lässt, dass eine diversifizierte Perspektive auf Wirtschaft und deren Flächenbedarfe auch in den kommunalen Programmen zunimmt.

Gewerbeflächenkataster werden am häufigsten genutzt, alle anderen Instrumente seit 2019 aber etwas häufiger genutzt oder geplant

Abb. 23:  
Informationsgrundlagen  
und Konzepte zur  
Gewerbeflächenentwick-  
lung



## 7.4 Erschließung von Gewerbeflächen

Kommunen schaffen die rechtlichen und planerischen Voraussetzungen für die Erschließung von Standorten für die Wirtschaft. Aus der Befragung geht hervor, dass eine aktive Flächenpolitik durch den Ankauf von Grundstücken zu den am häufigsten genutzten Instrumenten zählt (36 %). In 60 % der Kommunen werden Grundstücke gelegentlich angekauft und nur in 4 % gar nicht. An zweiter Stelle kommen in 93 % der Städte städtebauliche Verträge „häufig“ oder „gelegentlich“ zum Einsatz. Den Einsatz des besonderen Städtebaurechts sowie die Beauftragung von Erschließungsträgern nutzen 84 % bzw. 78 % der Befragten vor allem gelegentlich. Der Einsatz von Flächenfonds zur Refinanzierung von Erschließungsleistungen wird nur in knapp einem Viertel der Städte genutzt.

Unterschiede bei den Einwohnergrößenklassen zeigen sich vor allem bei Kommunen ab 200.000 EW: alle antwortenden Wirtschaftsförderungen nutzen den Ankauf von Grundstücken „häufig“ oder „gelegentlich“. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass unter Kommunen mit weniger als 100.000 EW Flächenfonds stärker zum Einsatz kommen (26 %) als in größeren Städten.

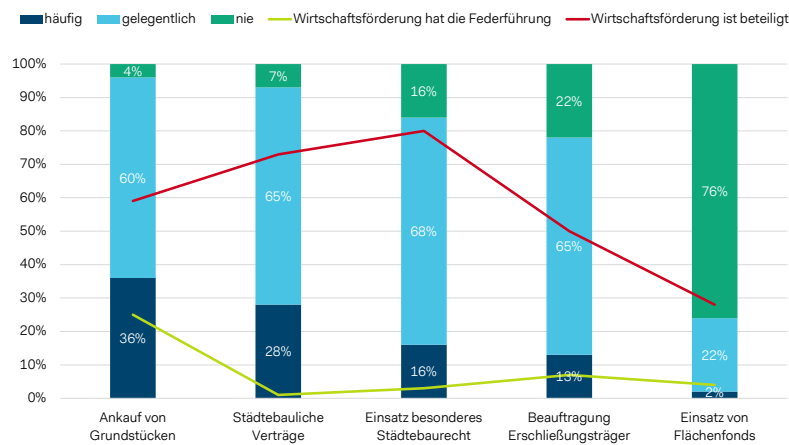
Eine federführende Rolle hat die Wirtschaftsförderung bei der Nutzung und dem Einsatz der meisten Erschließungsinstrumente nicht. Eine Ausnahme bildet der Ankauf von Grundstücken. Hier liegt die Federführung bei rund einem Viertel der befragten Wirtschaftsförderungen.

Im Vergleich zur Umfrage von 2019 findet der Ankauf von Grundstücken deutlich weniger „häufig“ statt (2019: 52 % häufig, 2025: 36 %). Auch städtebauliche Verträge werden weniger häufig genutzt (2019: 35 %, 2025: 28 %). Das besondere Städtebaurecht hingegen kommt insgesamt mehr zum Einsatz (2019: 80 %, 2025: 84 %).

Flächenankauf ist das Mittel der Wahl, wenn auch weniger häufig als 2019

Städtebaurecht wird etwas häufiger eingesetzt als in den Vorjahren

Abb. 24:  
Instrumente der  
Erschließung von  
Gewerbeflächen und die  
Rolle der Wirtschafts-  
förderung



N = 57-89  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

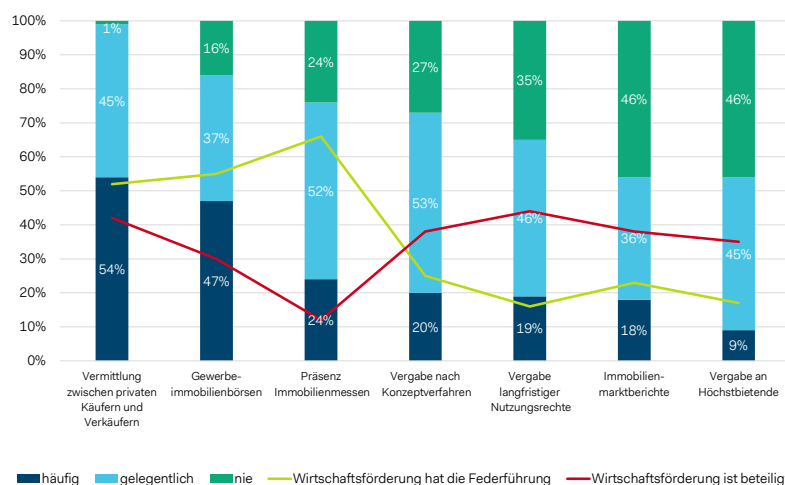


## 7.5 Vermarktung von Gewerbeflächen

Zu den Aufgabenfeldern der Wirtschaftsförderung gehört auch die Vermarktung von Gewerbeflächen. Am häufigsten werden diese zwischen privaten Käufern und Verkäufern vermittelt. Fast alle Teilnehmenden (99 %) nutzen dieses Instrument „häufig“ oder „gelegentlich“. Auch Gewerbeimmobilienbörsen werden von knapp der Hälfte der Städte „häufig“ und von 37 % „gelegentlich“ genutzt. Ein weiteres wichtiges Mittel, das wie die genannten Instrumente mehrheitlich in Federführung der Wirtschaftsförderung genutzt wird, ist die Präsenz auf Immobilienmessen, die gut drei Viertel der Befragten „häufig“ oder „gelegentlich“ zeigen.

Direkte Vermittlung und Gewerbeimmobilienbörsen sind die häufigsten Vermarktungsinstrumente

Abb. 25:  
Instrumente zur  
Vermarktung von  
Gewerbeflächen



N = 66-92  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025



Wichtige Vergabeinstrumente, an denen die Wirtschaftsförderung zum Teil mitwirkt und die in rund zwei Drittel der Kommunen genutzt werden, sind

Konzeptverfahren und die Vergabe langfristiger Nutzungsrechte – beispielsweise in Form von Erbbaurechten. Demgegenüber werden nur in gut der Hälfte der Städte Flächen zum Höchstpreis vergeben.

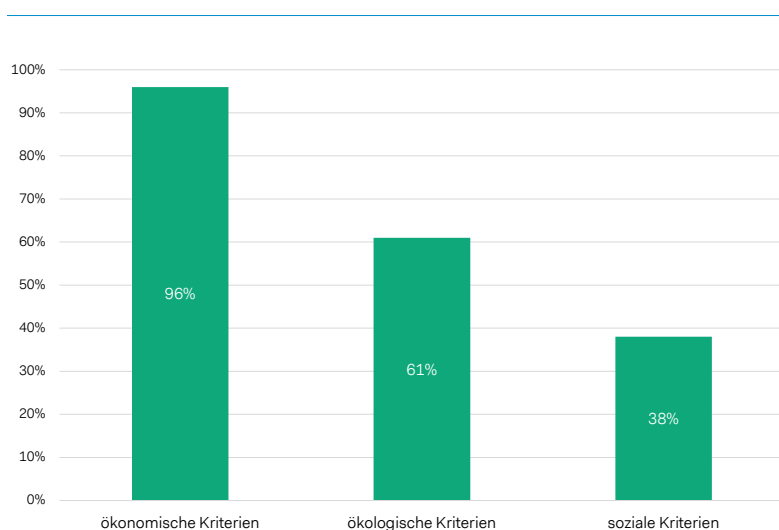
Signifikante Unterschiede bei den Einwohnergrößenklassen zeigen sich vor allem zwischen Städten unter 100.000 und über 500.000 EW. Während unter den kleinen Kommunen ein Drittel Immobilienmessen nicht zur Vermarktung eigener Gewerbeflächen nutzt bzw. vermutlich aus Ressourcengründen nicht nutzen kann, sind alle Großstädte ab 500.000 EW auf diesen Veranstaltungen präsent.

Bei den Vergabeinstrumenten zeigt sich, dass in Kommunen ab 500.000 EW die Vergabe langfristiger Nutzungsrechte von allen Befragten „häufig“ oder „gelegentlich“ genutzt wird, um langfristig den Handlungsspielraum für Gewerbeflächen in der Kommune zu erhalten. Gleichzeitig werden aber in 80 % der Städte dieser Größenklasse auch „häufig“ oder „gelegentlich“ Flächen an Höchstbietende vergeben. Die vergleichende Auswertung der drei Vergabeformen nach Einwohnergrößenklassen zeigt, dass in Städten ab 50.000 bis unter 200.000 EW Konzeptverfahren die am meisten genutzte Vergabeform sind. Kommunen ab 200.000 EW aufwärts setzen häufiger die Vergabe langfristiger Nutzungsrechte ein.

Werden gewerblich genutzte Flächen veräußert, verwenden viele Städte Vergabekriterien zur Steuerung der Wirtschaftsflächenentwicklung. Vor dem Hintergrund einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung kommt dem Einsatz ökologischer und sozialer Kriterien neben ökonomischen Faktoren eine zunehmend größere Bedeutung zu. Die Befragung verdeutlicht diese Tendenz: Nahezu alle Antwortenden (96 %) verwenden ökonomische Kriterien bei der Flächenvergabe. In fast zwei Drittel aller Städte kommen ökologische Kriterien zum Einsatz, in Städten ab 200.000 EW sogar in rund 90 % der Kommunen. In mehr als einem Drittel werden soziale Kriterien für die Flächenvergabe zugrunde gelegt, unter den Städten ab 200.000 EW trifft das auf fast zwei Drittel und in Städten ab 500.000 EW für 86 % zu.

Vergabe langfristiger Nutzungsrechte wird von allen Kommunen ab 500.000 EW eingesetzt, parallel erfolgt in 80 % dieser Stadtgrößen Vergabe an Höchstbietende

Abb. 26:  
Vergabekriterien  
Wirtschaftsflächen



Ökologische und soziale Kriterien kommen in Städten ab 200.000 EW mehrheitlich zum Einsatz

N = 98

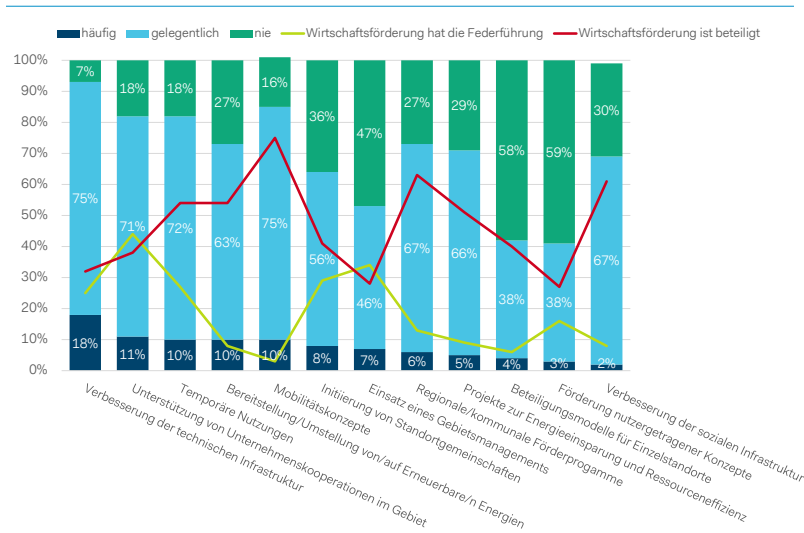
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

## 7.6 Entwicklung von Gewerbeflächen

Kommunen und Wirtschaftsförderungen entwickeln Gewerbeflächen gezielt weiter, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Gewerbestandorten zu sichern. Durch strategische Entwicklungsimpulse werden Flächeneigentümer und ansässige Unternehmen aktiviert, Verantwortung für ihre Standorte zu übernehmen und gemeinsam zur qualitativen Aufwertung bestehender Gewerbegebiete beizutragen.

In der Befragung wurden verschiedene Maßnahmen abgefragt, die im Diskurs um erfolgreiche und relevante Instrumente des Gebietsmanagements von Bestandsgebieten stehen. Die Antworten verdeutlichen Folgendes:

Abb. 27:  
Instrumente zur  
Entwicklung von  
Gewerbeflächen



Ausbau der technischen Infrastruktur ist die zentrale Entwicklungsmaßnahme

N = 67-84

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**lifu**  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

Über 90 % der befragten Wirtschaftsförderungen setzen Maßnahmen zur Verbesserung der technischen Infrastrukturen ein, davon in 18 % der Kommunen „häufig“ und in 75 % „gelegentlich“. In rund jeder zehnten Kommune werden häufig lokale Unternehmenskooperationen unterstützt, temporäre Nutzungen ermöglicht, erneuerbare Energien bereitgestellt bzw. deren Umstellung unterstützt sowie Mobilitätskonzepte eingesetzt. Weitere rund 60 bis 75 % nutzen diese Mittel „gelegentlich“.

Aufgabenschwerpunkte im Verantwortungsbereich der Wirtschaftsförderung liegen vor allem bei Maßnahmen, die Unternehmenskooperationen unterstützen oder ein Gebietsmanagement einsetzen.

Der Vergleich zur letzte Befragung 2019 macht deutlich, dass die beiden Entwicklungsmaßnahmen „Verbesserung der technischen Infrastrukturen“ und „Unternehmenskooperationen“ zwar insgesamt weiterhin auf den ersten beiden Rängen rangieren, jedoch deutlich weniger häufig zum Einsatz kommen (2019: 60 % bzw. 25 %). Ähnliches zeigt sich bei regionalen bzw. kommunalen Förderprogrammen (2019: Platz 3): In der Summe wird dieses Instrument öfter genutzt (73 %, davon 6 % „häufig“), in 2019 gaben 63% an, diese zu nutzen (davon 15 % „häufig“). In der vergleichenden Gesamtschau zeigt sich diese Tendenz bei fast allen Maßnahmen außer Projekten zur Energieeinsparung, von nutzergetragenen Konzepten und zur Verbesserung sozialer

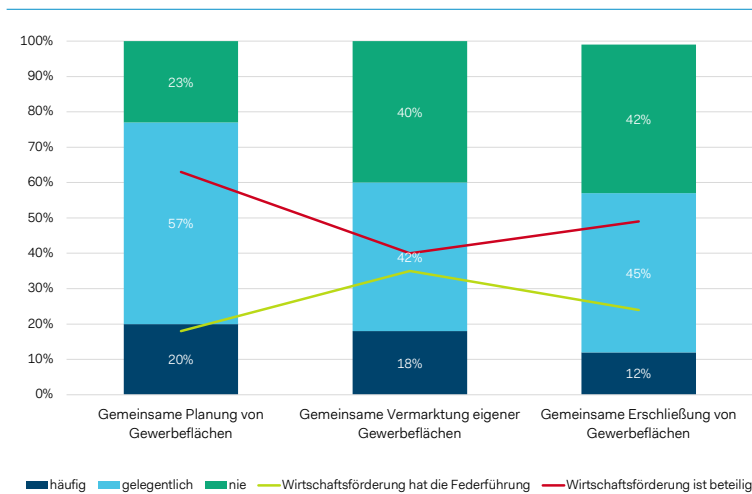
Beteiligungsmodelle für Einzelstandorte kommen deutlich häufiger zum Einsatz als noch 2019

Infrastruktur, die weniger zum Einsatz kommen. Einen deutlich positiven Sprung lassen Beteiligungsmodelle für Einzelstandorte erkennen: Während dieses Instrument 2019 von über 80 % der Befragten „nie“ genutzt wurde, geben aktuell gut 40 % an, solche Modelle „häufig“ oder „gelegentlich“ zu nutzen.

## 7.7 Interkommunale Kooperation

Die gemeinsame Erschließung, Planung und Vermarktung von Gewerbeflächen sind mit vielen Herausforderungen verbunden und bedürfen klarer Regelungen. Dennoch ermöglicht eine interkommunale Zusammenarbeit, adäquater auf Bedarfe reagieren zu können und mit einer proaktive Wirtschaftsflächenpolitik positive Entwicklungsanreize zu setzen. Am häufigsten findet eine gemeinsame Planung von Gewerbeflächen statt: Gut drei Viertel der Städte planen „häufig“ (20 %) oder „gelegentlich“ (57 %) in Kooperation. Bei der Vermarktung sind insgesamt 60 % der Kommunen gemeinsam aktiv, davon 18 % „häufig“. Die gemeinsame Erschließung von Gewerbeflächen nutzen etwas weniger Kommunen (57 %), darunter 12 % „häufig“. Die Wirtschaftsförderung hat eher selten eine federführende Rolle, ist aber insbesondere bei der Planung mehrheitlich beteiligt. Anders als bei der Befragung 2019 findet aktuell interkommunale Kooperation deutlich stärker bei der Planung von Gewerbestandorten statt (2025: 77 %; 2019: 67 %), während gemeinsame Vermarktungsaktivitäten weniger als noch 2019 zum Einsatz kommen (-6 %). Die gemeinsame Erschließung hat zwar insgesamt etwas nachgelassen, Kommunen nutzen sie aber vergleichsweise häufiger (2019: 5 %, 2025: 12%).

Abb. 28:  
Instrumente der  
interkommunalen  
Kooperation



Gemeinsame Planung  
von Gewerbeflächen  
findet deutlich häufiger  
statt als 2019

N = 65-89  
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**lifu**  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

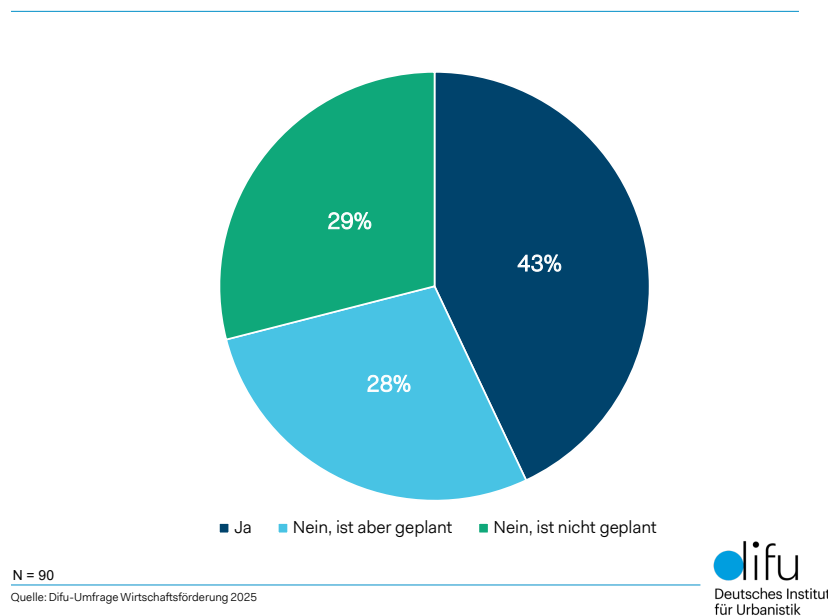
# 8. Steuerung und Perspektiven

## 8.1 Kennzahlen und Erfolgsmessung

Die kommunale Wirtschaftsförderung verfolgt das Ziel, den Wirtschaftsstandort nachhaltig zu stärken und weiterzuentwickeln. Zentrale Maßstäbe dafür sind die Schaffung und der Erhalt von Arbeitsplätzen sowie die Stabilisierung der kommunalen Einnahmehasis, insbesondere durch Gewerbe- und Einkommensteuer. Um den Beitrag der Wirtschaftsförderung zur Stadtentwicklung nachvollziehbar und überprüfbar zu machen, setzen viele Kommunen auf Kennzahlensysteme als Instrumente des Controllings.

Die Befragung gibt Aufschluss über den aktuellen Umgang und die Verwendung von Kennzahlen: Demnach arbeiten 43 % der Befragten mit Kennzahlen und weitere 28 % planen deren Nutzung. Lediglich 29 % haben das nicht vor. Unterschiede gibt es allerdings bei Einwohnergrößenklassen. Unter Kommunen ab 200.000 bzw. 500.000 EW arbeiten 75 % bzw. 86 %, also deutlich mehr Kommunen als in den Kommunen der anderen Einwohnergrößenklassen, aktuell mit Kennzahlen. Unterschiede zeigen sich auch bei der Organisationsform der Wirtschaftsförderung: Unter den privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungsgesellschaften kommen bei 65 % Kennzahlen als Steuerungsinstrument zum Einsatz.

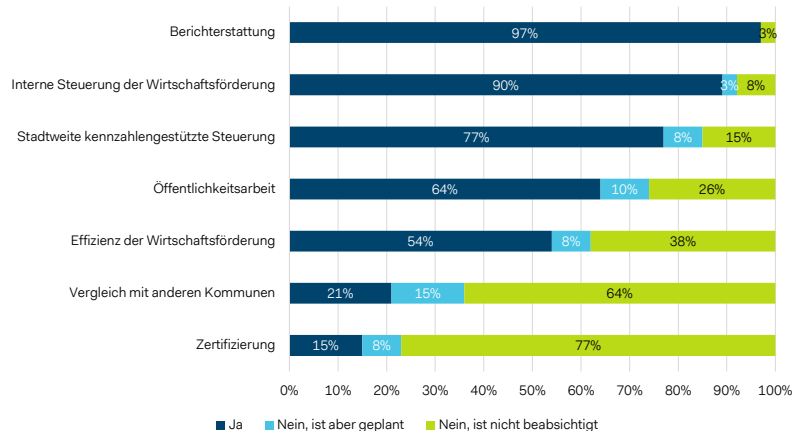
Abb. 29:  
Verwendung von Kennzahlen



Fast alle Wirtschaftsförderungen nutzen Kennzahlen zur Berichterstattung gegenüber Politik, Verwaltung oder dem Gesellschafter. Auch 93 % verwenden Kennzahlen für die eigene interne Steuerung. Bei einem großen Teil von 77 % der Wirtschaftsförderungen fließen die Kennzahlen in das stadtweite Steuerungssystem ein. Über die Hälfte nutzen Kennzahlen darüber hinaus für die Öffentlichkeitsarbeit und die Messung der Effizienz der Wirtschaftsförderung. Weniger bedeutsam scheinen Kennzahlen für Benchmarking-Zwecke oder Zertifizierungen zu sein.

Interne Berichterstattung und Steuerung sind die häufigsten Gründe für den Einsatz von Kennzahlen

Abb. 30:  
Zwecke zur Nutzung von  
Kennzahlen



N = 39

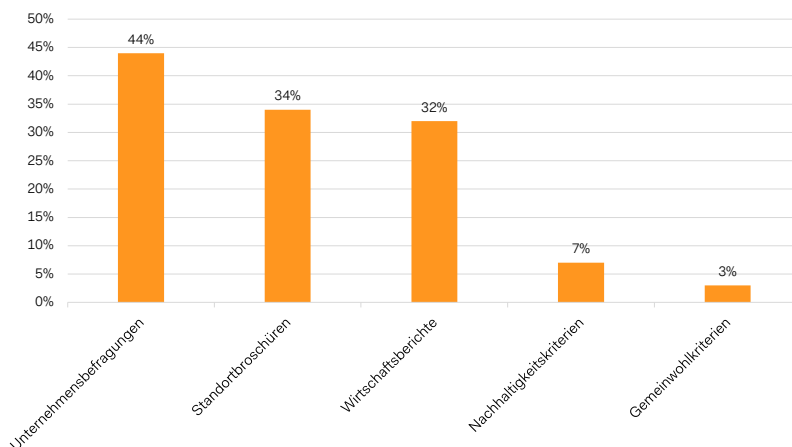
Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**lifu**  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

Neben Kennzahlen nutzen Wirtschaftsförderungen auch andere Instrumente der Erfolgsmessung. Die Befragung verdeutlicht, dass in vielen Wirtschaftsförderungen (44 %) Unternehmensbefragungen genutzt werden. In rund einem Drittel wird mit Standortbroschüren und Wirtschaftsberichten über die eigene Arbeit informiert. Spezifische Kriterien der Nachhaltigkeit oder Gemeinwohlökonomie spielen bislang eine untergeordnete Rolle bei der Erfolgsmessung.

Unternehmensbefragungen werden am häufigsten als weiteres Instrument der Erfolgsmessung genutzt

Abb. 31:  
Instrumente der  
Erfolgsmessung und  
des Eigenmarketings



N = 93

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2025

**lifu**  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

## 8.2 Standortfaktoren

Die wirtschaftliche Entwicklung von Kommunen wird durch Standortfaktoren beeinflusst, deren Ausprägung in unterschiedlichem Maße gestaltbar ist. Darunter sind jene Bedingungen zu verstehen, die für oder gegen die Ansiedlung an einem bestimmten Ort sprechen (Haas & Neumair, 2015). Sie unterscheiden sich je nach Region sowohl in ihrer Qualität als auch in ihrer Verfügbarkeit (Schöler, 2004). In der Umfrage wurde erneut die Bedeutung von Standortfaktoren für Unternehmen aus Sicht der kommunalen Wirtschaftsförderungen abgefragt. Die Perspektive der Wirtschaftsförderungen kann Hinweise darauf geben, für welche Faktoren Handlungsbedarf bestehen könnte, wenn vor Ort die entsprechenden Rahmenbedingungen nicht ausreichend vorhanden sind. Dabei wird unterschieden zwischen „harten“ und „weichen“ Standortfaktoren (Grabow et al., 2001). Zu den vier wichtigsten „harten“ Standortfaktoren, die von mehr als der Hälfte der Befragten als „sehr wichtig“ für die wirtschaftliche Entwicklung bewertet wurden, gehören: die Verkehrsanbindung (75 %), die Verfügbarkeit von Fachkräften (72 %), die Verfügbarkeit von Expansionsflächen (70 %) sowie die Verfügbarkeit leistungsfähiger technischer Infrastruktur (63 %).

Flächen, Fachkräfte, technische und verkehrliche Infrastruktur sind weiterhin die TOP-Faktoren

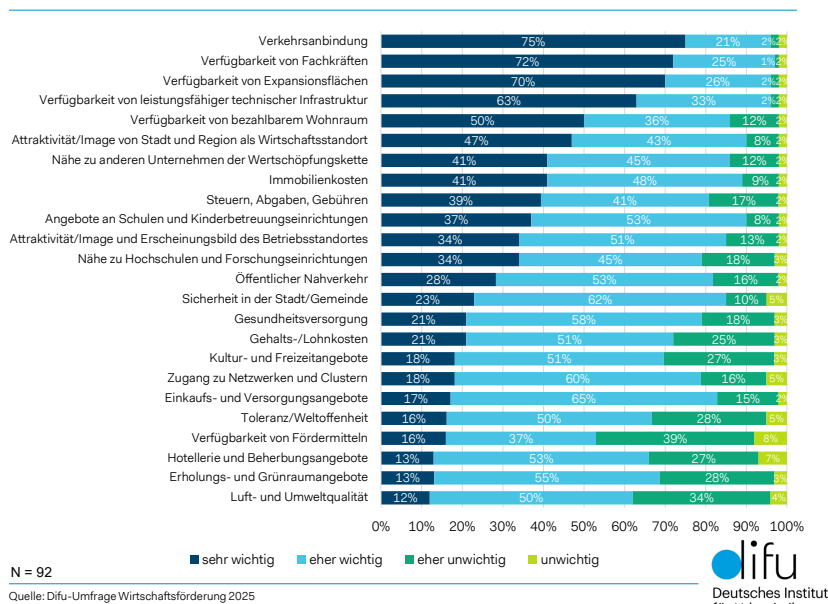
Unterschiede in den Prioritäten zeigen sich zwischen den Kommunen unterschiedlicher Einwohnergrößenklassen: Für alle befragten Kommunen der größten Städte ist die Verfügbarkeit leistungsfähiger technischer Infrastruktur der wichtigste Standortfaktor (100 %). Kommunen ab 200.000 bis unter 500.000 EW bewerten die Verfügbarkeit von Fachkräften als wichtigsten Standortfaktor (94 %) während das bei Städten unter 100.000 EW für die Verfügbarkeit von Expansionsflächen (93 %) gilt.

Für die Hälfte der Befragten (50 %) ist die Verfügbarkeit bezahlbaren Wohnraums sehr wichtig und damit der wichtigste „weiche“ Standortfaktor. Zu diesen zählen außerdem die Attraktivität und das Image der Stadt und Region als Wirtschaftsstandort (47 %), die Angebote an Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen (37 %) sowie die Nähe zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen (34 %). Die Bedeutung, die der Nähe zu Wissenschaft und Forschung beigemessen wird, steigt mit der Einwohnergrößenklasse bis auf das Doppelte (78 %) bei den Kommunen ab 500.000 EW an. Ähnlich verhält es sich mit den Faktoren Attraktivität bzw. Image der Stadt und Region als Wirtschaftsstandort, die von über der Hälfte der größten Städte als „sehr wichtig“ eingeschätzt wird. Die Nähe zu anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette ist für 78 % dieser Städte ebenfalls „sehr wichtig“, und 67 % der Kommunen dieser Größenklasse bewerten den Zugang zu Netzwerken und Clustern als „sehr wichtig“.

Wichtigste „weiche“ Standortfaktoren sind Wohnraumverfügbarkeit, Attraktivität der Stadt und Region, Schul- und Kitaangebote sowie Hochschulen und Forschung

Signifikant wichtiger sind Toleranz und Weltoffenheit für Städte ab 500.000 EW. 89 % der Teilnehmenden halten das für wichtig bis sehr wichtig.

Abb. 32:  
Bedeutung von  
Standortfaktoren für  
Unternehmen

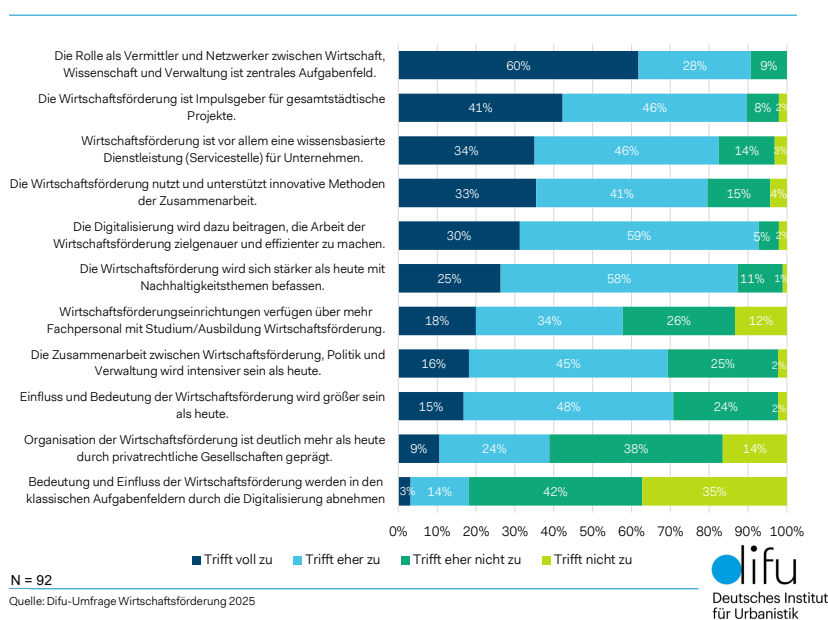


### 8.3 Zukunft der Wirtschaftsförderung

Die Bedeutung und die Rolle der kommunalen Wirtschaftsförderungen befindet sich vor dem Hintergrund multipler Transformationsprozesse im Wandel. Klimakrise, Ressourcenknappheit, Digitalisierung und demografische Veränderungen verschieben die Anforderungen an kommunales Handeln deutlich: Wirtschaftsförderung beschränkt sich nicht mehr auf klassische Standortpolitik und Flächenentwicklung, sondern übernimmt eine aktiv gestaltende Rolle in Transformationsprozessen. Sie wird stärker zur Schnittstelle zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft, moderiert Innovations- und Kooperationsprozesse und unterstützt Unternehmen bei der Anpassung an neue regulatorische, ökologische und soziale Anforderungen. Damit rückt eine strategisch ausgerichtete Wirtschaftsförderung in den Fokus, die Resilienz, Nachhaltigkeit und regionale Wertschöpfung systematisch mitdenkt.

In der Befragung wurden die Teilnehmenden nach Ihrer Einschätzung zu verschiedenen Annahmen der oben skizzierten Rollen der Wirtschaftsförderung in fünf bis zehn Jahren befragt.

Abb. 33:  
Wirtschaftsförderung in  
5 bis 10 Jahren



Die Rolle als Vermittler und Netzwerker wird am stärksten eingeschätzt

Nach Einschätzung einer deutlichen Mehrheit der befragten Wirtschaftsförderungen (60 %) sehen sie sich in den kommenden fünf bis zehn Jahren die in der Rolle als Vermittler und Netzwerker zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Für 41 % der Kommunen ist es „voll zutreffend“, dass die Wirtschaftsförderung Impulsgeber für gesamtstädtische Projekte sein wird. Insgesamt am meisten Zuspruch (89 %) erhält die Annahme, dass Digitalisierung dazu beitragen wird, die Arbeit der Wirtschaftsförderung zielgenauer und effizienter zu machen: Für 30 % trifft dies „voll“ zu, und weitere 59 % finden das „eher zutreffend“. Jeweils rund ein Drittel der Antwortenden sieht die kommunale Wirtschaftsförderung der Zukunft als umfänglich „wissensbasierte Dienstleistung für Unternehmen“, die „innovative Methoden der Zusammenarbeit“ nutzt und fördert. Hinzu kommen jeweils mehr als 40 %, die diese Aussagen „eher zutreffend“ finden.

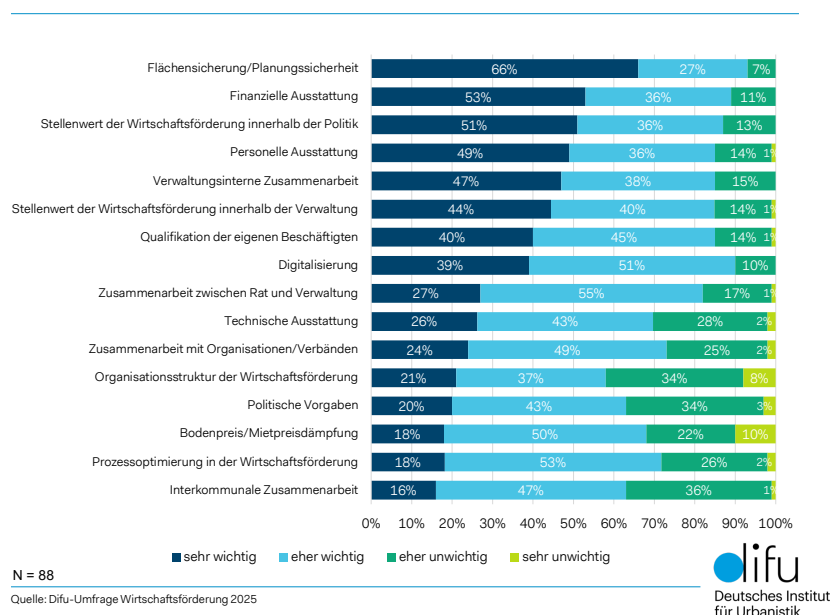
Durch Digitalisierung erwarten die meisten Effizienzgewinne

Die Mehrheit der Teilnehmenden (52 %) geht nicht davon aus, dass die kommunale Wirtschaftsförderung der Zukunft stärker von privatrechtlichen Gesellschaften geprägt sein wird. Einen Bedeutungsverlust klassischer Aufgabenfelder durch die Digitalisierung erwarten 77 % der Wirtschaftsförderungen nicht.

Überlegungen zu Verbesserungsmöglichkeiten für eine effizientere Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungen werden vor dem Hintergrund wachsender Aufgabenkomplexität und zugleich begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen angestellt. Zunehmende Transformationsanforderungen – etwa durch Klimaschutz, Fachkräftemangel, Digitalisierung oder Strukturwandel – treffen auf fragmentierte Zuständigkeiten und hohe Koordinationsbedarfe innerhalb der Verwaltung sowie mit externen Akteuren. Fragen zu Verbesserungsmöglichkeiten sind daher weniger rein organisatorisch zu verstehen, sondern eng mit der strategischen Ausrichtung, der Qualität von Schnittstellen, der Nutzung von Synergien und der Fähigkeit zur proaktiven Gestaltung von Entwicklungsprozessen verknüpft. Ziel ist es, vorhandene Ressourcen wirksamer einzusetzen und die Wirtschaftsförderung als handlungsfähigen Akteur in kommunalen Transformationsprozessen zu stärken.

Die Ergebnisse zeichnen ein aktuelles Stimmungsbild zu möglichen Ansatzpunkten für Verbesserungen.

Abb. 34:  
Verbesserungen für eine  
effektive Wirtschafts-  
förderung



Wichtigster Faktor für die Befragten ist die Flächensicherung und eine entsprechende Planungssicherheit. Zwei Drittel halten diese für „sehr wichtig“ und ein knappes Drittel für „eher wichtig“. Hohe Verbesserungsbedarfe sehen die Kommunen auch bei der finanziellen Ausstattung (53 % „sehr wichtig“, 36 % „eher wichtig“) sowie dem Stellenwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Politik (51 % „sehr wichtig“, 36 % „eher wichtig“). Rund 40 % der Kommunen halten Verbesserungen bei der Qualifikation der eigenen Beschäftigten und der Digitalisierung für „sehr wichtig“. Weitere 45 % bzw. 51 % finden diese Punkte „eher wichtig“.

Flächensicherung/Planungssicherheit, finanzielle Ausstattung und Boden-/Mietpreisdämpfung sind seit 2019 wichtiger geworden

Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2019 hat die Bedeutung der Flächensicherung als wichtiges Thema weiter zugenommen (2019: 61 % „sehr wichtig“, 2025: 66 % „sehr wichtig“). Einen signifikanten Bedeutungszugewinn hat die finanzielle Ausstattung erfahren. Mit 53 % halten das die meisten der befragten Wirtschaftsförderungen für „sehr wichtig“, 2019 waren es nur 46 %. Wichtiger geworden ist darüber hinaus das Thema Boden- und Mietpreisdämpfung (2019: 55 % „sehr“ bzw. „eher wichtig“, 2025: 68 % „sehr“ bzw. „eher wichtig“).

## 9. Zusammenfassung und Ausblick

### 9.1 Veränderungen seit den letzten Umfragen

Die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungen hat sich in den letzten zehn Jahren vor allem aufgrund tiefgreifender wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Veränderungen gewandelt. Faktoren wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, demografischer Wandel, geoökonomische Risiken sowie Wettbewerbsdruck zwischen Regionen haben die Erwartungen an die

Wirtschaftsförderung erhöht. Hinzu kommen Anstrengungen für mehr Energie- und Ressourceneffizienz, zirkuläre Wirtschaftsformen sowie Klimaschutz, um die sozioökonomische Stabilität und Resilienz der Stadt als Ganzes zu stärken (Gies et al., 2021; Jossin & Peters, 2022; Peters et al., 2023; Scheller & Peters, 2021). Diesem Umstand wurde auch mit der Umfrage 2025 Rechnung getragen und weitere, neue Aspekte in die Befragung aufgenommen. Der Großteil der Fragen wurde aber beibehalten, um so aktuelle Befunde auch hinsichtlich ihrer Veränderungen im Vergleich zu den letzten Umfragen aus den Jahren 2012 und 2019 auswerten zu können.

Deutlich verbessert hat sich seit der letzten Befragung die Personalausstattung der Wirtschaftsförderungen. Während 2019 noch 41 % der Teilnehmenden mit einem kleinen Team von 1 bis 4 Mitarbeitenden arbeiten mussten, sind das aktuell nur noch 27 %. Jede zehnte Wirtschaftsförderung konnte ihre Personalsituation auf 5 bis 15 Mitarbeitende erhöhen. Der Anteil der Wirtschaftsförderungen mit 15 oder mehr Beschäftigten ist im Vergleich zur Umfrage 2019 um 4 Prozentpunkte gestiegen.

Positive Entwicklungen bei Personal- und Finanzausstattung in den letzten Jahren

Die finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderungen hat sich – wie von den meisten Einrichtungen 2019 erwartet – in den letzten fünf Jahren positiv entwickelt. Allerdings gehen derzeit nahezu die Hälfte der Wirtschaftsförderungen von Kürzungen in den kommenden fünf Jahren aus. Die Perspektive ist damit deutlich pessimistischer als noch 2019, wo lediglich 8 % leichte Kürzungen erwarteten.

Verhaltende bis negative Erwartungen bei der zukünftigen Ressourcenausstattung

Hinsichtlich der aktuell wichtigen Themenfelder der Wirtschaftsförderungen zeigt der Vergleich zur Befragung 2019, dass sich die Nennungen entsprechender Themen deutlich stärker auf die fünf Top-Themen konzentrieren, während andere Themen dahinter erkennbar zurückfallen. Zu den fünf Top-Themen zählen: Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen, die Innenstadt-/Einzelhandelsentwicklung, Fachkräftesicherung, die Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur und Standortmarketing.

Die Aufgabenvielfalt der täglichen Arbeit der Wirtschaftsförderung hat seit der letzten Umfrage zugenommen. Für alle Aufgabenbereiche, für die in der Vergangenheit noch ein zeitlicher Anteil von mehr als 20 % angegeben wurde, lässt sich eine rückläufige Tendenz erkennen. Dies bedeutet, dass der Großteil der Wirtschaftsförderungen das tägliche Zeitbudget kleinteilig auf Tätigkeiten aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen verteilen muss. Insbesondere Unterstützungsleistungen bei Antrags- und Genehmigungsverfahren sowie Finanzierungs- und Fördermittelberatung, die 2019 noch zu den Aufgabenschwerpunkten mit großen täglichen Anteilen zählten, treten aktuell zurück.

Höhere alltägliche Aufgabenvielfalt als in den Vorgängerbefragungen

Kooperations- und Projektpartner sind für die Wirtschaftsförderungen zentral, um die Vielfalt der Aufgaben und Themen bewältigen zu können. In der Difu-Umfrage 2019 war ein signifikanter Anstieg von Kontakten und Kooperationsprojekten im Vergleich zu 2012 erkennbar. Mit der aktuellen Umfrage wird deutlich, dass die hohe Kooperationsintensität und die Vielzahl an Kontakten seit 2019 stabil sind. Besonders auffällig und positiv hervorzuheben ist, dass die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit in der Kommunalverwaltung deutlich höher ausfällt als noch 2019. Die Beteiligten sind mit der Zusammenarbeit mit allen Bereichen der Kommunalverwaltung deutlich „eher zufrieden“ als noch im Jahr 2019, als die Bewertungen für alle abgefragten Bereiche überwiegend kritisch ausfiel.

Kooperationsniveau bleibt auf einem hohen Stand und positiver Umkehrtrend bei der Zufriedenheit mit der Kommunalverwaltung

Einige Unterschiede lassen sich auch bei der Bewertung der Standortfaktoren in der aktuellen Umfrage ausmachen: Mit einem Zuwachs von 20 % hat das Thema Sicherheit in der Stadt/Gemeinde deutlich an Bedeutung gewonnen (2025: 85 % „sehr“ oder „eher wichtig“; 2019: 65 %). Auch Steuern, Abgaben und Gebühren sind für 80 % „sehr“ oder „eher wichtig“, 2019 waren es nur 64 %. Lohn und Gehaltskosten spielen für 72 % der Teilnehmenden eine wichtige Rolle, 2019 gaben das 61 % an. Die Verfügbarkeit von Fördermitteln war 2019 für 37 % „sehr“ bzw. „eher wichtig“ und 63 % „unwichtig“. Aktuell geben 53 % an, dass Fördermitteln von Bund, Ländern und der EU eine „sehr“ bzw. „eher wichtige“ Bedeutung zukomme – ein Indikator für die sich anspannende Finanz- und Haushaltslage der Kommunen. Anders als 2019, als nur 25 % der befragten Wirtschaftsförderungen den Standortfaktor „Immobilienkosten“ als „sehr wichtig“ bewerteten, kamen im Jahr 2025 41 % der Befragten zu dieser Einschätzung.

Neben Sicherheit werden vor allem finanzielle Standortfaktoren (u.a. Steuern Löhne, Fördermittel, Immobilien) wichtiger bewertet

## 9.2 Unterschiede bei den Einwohnergrößenklassen und Organisationsformen

Bei einigen Fragestellungen der Difu-Umfrage können signifikante Unterschiede in den Antworten unterschiedlicher Einwohnergrößenklassen und Organisationsformen festgestellt werden.

Die **Personalausstattung** korreliert deutlich mit der Einwohnergrößenklasse der Kommunen. Alle Städte mit mehr als 500.000 EW verfügen über Wirtschaftsförderungen mit mehr als 15 Mitarbeitenden. In den kleineren Größenklassen zeigt sich dagegen ein deutlich anderes Bild: Bei Kommunen bis 100.000 EW erreicht lediglich rund ein Drittel eine vergleichbare Personalausstattung; in Kommunen unter 100.000 EW ist dies sogar nur in etwa 2 % der befragten Wirtschaftsförderungen der Fall. Entsprechend der abnehmenden Einwohnerzahl sinkt der relative Anteil von Wirtschaftsförderungen mit 5 bis 15 Mitarbeitenden. In allen Kommunen mit weniger als 500.000 EW liegt dieser Anteil jedoch bei über 50 %.

Abb. 35:  
**Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung nach Größenklassen**

| Einwohnergrößenklassen/<br>Beschäftigtenzahl | 1-4 Mitarbeitende | 5-15 Mitarbeitende | mehr als 15 Mitarbeitende |
|--|-------------------|--------------------|---------------------------|
| 50.000 - 99.999                              | 44%               | 53%                | 2%                        |
| 100.000 - 199.999                            | 17%               | 56%                | 28%                       |
| 200.000 - 499.999                            | 0%                | 67%                | 33%                       |
| 500.000 und mehr                             | 0%                | 0%                 | 100%                      |

Auch hinsichtlich der Organisationsform zeigen sich deutliche Unterschiede. Während rund ein Drittel der Ämter (32 %) lediglich 1 bis 4 Mitarbeitende aufweist, verfügen fast ebenso viele GmbHs (34 %) über mehr als 15 Mitarbeitende. In der mittleren Größenklasse von 5 bis 15 Mitarbeitenden sind GmbHs mit 61 % ebenfalls häufiger vertreten als Ämter (45 %).

Auch die **Entwicklung der Personalausstattung** unterscheidet sich nach Organisationsform der Wirtschaftsförderungen und der Einwohnergrößenklasse der jeweiligen Kommune. In den vergangenen drei Jahren verzeichneten Wirtschaftsförderungsgesellschaften häufiger einen Personalszuwachs (66 %) als andere Organisationsformen (43 %). Nach Stadtgrößen zeigen

Personalszuwachs und positive Budgetentwicklung verzeichneten Gesellschaften häufiger als Ämter

insbesondere Kommunen zwischen 100.000 und 500.000 EW eine weitgehend stabile Personalsituation. Für die kommenden drei Jahre fallen die Erwartungen – je nach Größenklasse – unterschiedlich aus: Städte zwischen 200.000 und unter 500.000 EW äußern die geringsten Wachstumserwartungen (16 %), während Kommunen unter 100.000 EW vergleichsweise selten von einem Personalrückgang ausgehen (11 %).

Die **Budgetentwicklung der letzten 5 Jahre** unterscheidet sich deutlich nach Einwohnergrößenklasse und Organisationsform. Finanzielle Zuwächse wurden insbesondere von Kommunen mit 100.000 bis unter 200.000 EW berichtet, während Städte ab 500.000 EW vergleichsweise häufiger von leichten Budgetkürzungen betroffen waren. Nach Organisationsform profitierten vor allem Wirtschaftsförderungsgesellschaften von Budgetzuwächsen (68 %), während innerhalb der Verwaltung angesiedelte Wirtschaftsförderungen überwiegend stabile Budgets aufwiesen (42 %), aber auch doppelt so häufig wie GmbHs Kürzungen meldeten (24 %).

Unter den **Themenfeldern**, die insgesamt aktuell und zukünftig zu den wichtigsten gezählt werden, sind Unterschiede bei den Einwohnergrößenklassen feststellbar. Die thematischen Prioritäten unterscheiden sich nach Einwohnergrößenklasse wie folgt:

Abb. 36:  
Anteil der aktuell/zukünftig wichtigsten Themenfelder nach Größenklassen

| TOP Themen/<br>Einwohnergrößen-<br>klassen                               | 50.000–99.999<br>aktuell – zukünftig | 100.000–199.999<br>aktuell – zukünftig | 200.000–499.999<br>aktuell – zukünftig | 500.000 und mehr<br>aktuell – zukünftig |
|--|--------------------------------------|--|--|---|
| Entwicklung und<br>Sicherung von Ge-<br>werbe- und Indust-<br>rieflächen | 74 % - 78 %                          | 94 % - 78 %                            | 83 % - 83 %                            | 71 % - 71 %                             |
| Innenstadtentwick-<br>lung/Einzelhan-<br>delsentwicklung                 | 67 % - 54 %                          | 44 % - 50 %                            | 58 % - 42 %                            | 29 % - 29 %                             |
| Fachkräftesiche-<br>rung   | 28 % - 26 %                          | 22 % - 22 %                            | 42 % - 67 %                            | 29 % - 43 %                             |
| Verbesserung wirt-<br>schaftsnaher Infra-<br>struktur                    | 37 % - 39 %                          | 17 % - 17 %                            | 17 % - 25 %                            | 14 % - 29 %                             |
| Standortmarketing  | 20 % - 24 %                          | 33 % - 22 %                            | 25 % - 8 %                             | 14 % - 14 %                             |
| Industrie 4.0/Wirt-<br>schaft 4.0  | 9 % - 4 %                            | 6 % - 11 %                             | 17 % - 25 %                            | 43 % - 29 %                             |
| Clusterpolitik   | 11 % - 9 %                           | 6 % - 6 %                              | 17 % - 0 %                             | 14 % - 29 %                             |

In Städten ab 500.000 EW zählt das Thema „Industrie 4.0“ aktuell zu den zentralen Handlungsfeldern, ihm wird allerdings zukünftig etwas weniger Bedeutung beigemessen. Hinzu kommt die Clusterpolitik, die in Zukunft wieder wichtiger eingeschätzt wird. Städte dieser Größe bewerten – wie auch Städte anderer Einwohnergrößen – die Innenstadtentwicklung und das Standortmarketing vergleichsweise hoch. Die Fachkräftesicherung ist aktuell und zukünftig vor allem in Kommunen ab 200.000 bis unter 500.000 EW relevant. Für Städte mit 100.000 bis 199.999 EW ist aktuell das Standortmarketing deutlich wichtiger als in anderen Stadtgrößen. Für Kommunen unter 100.000 EW ist die wirtschaftsnaher Infrastruktur aktuell und auch zukünftig vergleichsweise wichtiger.

**Kontakte der Wirtschaftsförderungen** mit verschiedenen Einrichtungen, Organisationen und Verbänden variieren nach Stadtgröße und Organisationsform. Kommunen unter 100.000 EW pflegen stärker Kontakte zu Schulen, während Städte zwischen 100.000 und 199.999 EW stärker mit Hochschulen und Arbeitskreisen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen vernetzt sind. Städte ab 200.000 EW haben insgesamt häufiger Kontakt zu verschiedenen Kooperationspartnern. Dazu zählen bei Kommunen ab 200.000 bis unter 500.000 EW vor allem Forschungseinrichtungen, Arbeitsagenturen, Banken, Versorgungsunternehmen und Hochschulen sowie regionale Institutionen. Auffällig ist auch ein höherer Kontakt in diesen Städten zu Landesbehörden, Unternehmens- oder Berufsverbänden, Institutionen der Regionalplanung bzw. Regionalverbänden, Bundesbehörden und europäischen Städtezusammenschlüssen. Kommunen ab 500.000 EW stehen häufiger als andere mit ortsfremden Unternehmen, ihren jeweiligen Metropolregionen, Bundesbehörden sowie EU-Institutionen in Kontakt. Wirtschaftsförderungsgesellschaften vernetzen sich dabei deutlich stärker mit Unternehmens- und Berufsverbänden, während verwaltungsinterne Einrichtungen häufiger Kontakte zu Schulen unterhalten.

Unterschiede in den **strategischen Grundlagen der Wirtschaftsförderungen** variieren nach Stadtgrößen. In Städten unter 100.000 EW sind Stadtentwicklungskonzepte und eigene Strategien die zentralen Grundlagen, Masterpläne spielen kaum eine Rolle. Kommunen zwischen 100.000 und 199.999 EW stützen sich vor allem auf eigene Strategien, aber auch Masterpläne und wirtschaftspolitische Leitbilder sind wichtiger als in anderen Stadtgrößen, während Stadtentwicklungskonzepte weniger relevant sind. In Städten von 200.000 bis unter 500.000 EW haben regionale Entwicklungskonzepte eine vergleichsweise höhere Bedeutung, wirtschaftspolitische Leitbilder bleiben dagegen selten. Großstädte ab 500.000 EW nutzen Stadtentwicklungskonzepte und eigene Strategien gleichermaßen und häufiger als die meisten anderen.

Die **Situation am Gewerbeimmobilienmarkt** variiert innerhalb der Stadtgröße. In Städten zwischen 200.000 und unter 500.000 EW ist der Nachfrageüberhang besonders hoch: Er betrifft in allen Kommunen dieser Größe die Industrie- und Gewerbegebiete und in rund 50 % der Kommunen auch die urbanen Gebiete. Im Büroflächenmarkt entspricht in 58 % der Städte zwischen 200.000 und unter 500.000 EW das Angebot der Nachfrage, während kleinere Städte (unter 100.000 EW) häufiger ein Überangebot melden (17 %). Qualitative Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage besteht in allen Größenklassen nur selten, am stärksten ausgeprägt ist das Mismatch in Städten ab 500.000 EW (86 %), während Städte zwischen 200.000 und unter 500.000 EW in 25–33 % der Fälle eine qualitative Passung aufweisen.

**Instrumente zur Erschließung und Vermarktung** von Gewerbeflächen werden je nach Stadtgröße unterschiedlich häufig eingesetzt. In Kommunen ab 200.000 EW wird der Ankauf von Grundstücken durchgängig genutzt, während kleinere Städte unter 100.000 EW stärker auf Flächenfonds zurückgreifen. Immobilienmessen spielen vor allem in Großstädten ab 500.000 EW eine Rolle, während ein Drittel kleinerer Städte diese nicht nutzt. Bei den Vergabeinstrumenten setzen Städte ab 200.000 EW häufiger auf langfristige Nutzungsrechte, während in kleineren Städten Konzeptverfahren dominieren. In Städten ab 500.000 EW setzen alle Kommunen die Vergabe langfristige Nutzungsrechte ein, um Handlungsspielräume für Gewerbeflächen zu sichern,

während gleichzeitig in 80 % der Fälle Flächen auch an Höchstbietende vergeben werden. Ökonomische Kriterien werden fast überall eingesetzt; ökologische und soziale Kriterien gewinnen mit steigender Stadtgröße deutlich an Bedeutung, ökologische Kriterien besonders in Städten ab 200.000 EW.

Der **Einsatz von Kennzahlen** variiert nach Stadtgröße und Organisationsform. In Städten ab 200.000 bzw. 500.000 EW nutzen 75 % bzw. 86 % der Wirtschaftsförderungen Kennzahlen und damit deutlich häufiger, während unter Wirtschaftsförderungsgesellschaften fast doppelt so viele Kennzahlen als Steuerungsinstrument einsetzen wie in verwaltungsnahen Institutionen.

**Die künftige Ausrichtung der Wirtschaftsförderung** wird je nach Stadtgröße unterschiedlich bewertet. In Kommunen unter 200.000 EW gelten Wirtschaftsförderungseinrichtungen vor allem als wissensbasierte Servicestellen für Unternehmen, die über Fachpersonal mit wirtschaftsförderungsbezogener Ausbildung verfügen. In Städten von 200.000 bis unter 500.000 EW wird mehrheitlich erwartet, dass die Wirtschaftsförderungen künftig stärker Nachhaltigkeitsthemen aufgreifen; zudem stimmt etwa die Hälfte dieser Städte der Aussage zu, dass Digitalisierung die Arbeit zielgenauer und effizienter machen wird. In Großstädten ab 500.000 EW teilt über die Hälfte die Einschätzung zur Digitalisierung, und 71 % sehen die Organisation der Wirtschaftsförderung zunehmend in privatrechtlicher Form geprägt.

### 9.3 Veränderte Aufgabenschwerpunkte bei knapper werdenden Ressourcen

Die kommunale Wirtschaftsförderung zeichnet sich durch ein breites Aufgabenspektrum aus, das sowohl klassische Kernfelder als auch neue strategische Handlungsfelder umfasst. Die aktuelle Umfrage zeigt, dass die Verteilung der täglichen Arbeitszeit in vielen Wirtschaftsförderungen zunehmend kleinteilig wird und die Vielzahl der Aufgaben auf begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen trifft.

Wie bereits in der Befragung von 2019 gesehen, nimmt die Unternehmensansiedlung weiterhin den größten Teil der täglichen Arbeitszeit ein. Rund 8 % der Teilnehmenden geben an, dass dies ihr zentrales Aufgabenfeld ist. Daneben prägen insbesondere die Bereiche Gewerbeflächenservice, Kontaktvermittlung, Standortmarketing sowie Netzwerk- und Clusterbildung die tägliche Arbeit. Diese vier Top-Handlungsfelder weisen im Vergleich zur vorherigen Befragung einen deutlichen Zuwachs an täglicher Relevanz auf, während zuvor zentrale Unterstützungsleistungen bei Antrags- und Genehmigungsverfahren sowie Finanzierungs- und Fördermittelberatung tendenziell an Gewicht verloren haben.

Klassische Kernaufgaben stabil an der Spitze

Die Umfrage verdeutlicht zudem, dass die Aufgabenvielfalt in der täglichen Arbeit gestiegen ist. Für alle abgefragten Aufgabenbereiche ist der Anteil der Wirtschaftsförderungen, der mehr als 20 % ihrer Zeit dafür aufwendet, rückläufig. Das bedeutet, dass die Mehrheit der Einrichtungen ihre begrenzten personellen Kapazitäten auf viele unterschiedliche Tätigkeiten verteilt. Diese Fragmentierung erschwert die Konzentration auf einzelne strategische Schwerpunkte und erhöht die Anforderungen an eine effiziente Prozessorganisation und Aufgabepriorisierung.

Zunehmende Aufgabenvielfalt und fragmentiertes Zeitbudget

Parallel zur gestiegenen Aufgabenvielfalt zeigen die Ergebnisse, dass die Budgeterwartungen der kommunalen Wirtschaftsförderungen für die kommenden fünf Jahre deutlich pessimistischer ausfallen als 2019. Nur knapp ein Viertel der Befragten geht von einem „leichten“ bis „starken“ Wachstum des Budgets aus. Mehr als ein Drittel rechnet mit leichten Kürzungen, und jede zehnte Wirtschaftsförderung erwartet sogar „starke“ finanzielle Einschnitte. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich nach Organisationsform: Unter den Wirtschaftsförderungsgesellschaften gehen mehr als zwei Drittel von einer leichten Budgetsteigerung aus, während bei den in der Verwaltung organisierten Wirtschaftsförderungen über die Hälfte (54 %) leichte bis starke Kürzungen erwartet.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die kommunale Wirtschaftsförderung zunehmend mit einem Spannungsfeld zwischen diversifizierten Aufgabenfeldern und begrenzten Ressourcen konfrontiert ist. Die Fragmentierung der Arbeitszeit über zahlreiche Aufgabenbereiche könnte mittelfristig die Effizienz und Wirkung der Wirtschaftsförderung beeinträchtigen, wenn nicht eine gezielte Aufgabenpriorisierung, Ressourcenplanung und Professionalisierung erfolgen. Gleichzeitig zeigen die Unterschiede zwischen GmbHs und verwaltungsinternen Einrichtungen, dass die Organisationsform einen erheblichen Einfluss auf Handlungsspielräume und Budgeterwartungen hat.

## 9.4 Kreislaufwirtschaft als Standortfaktor

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen, dass das Thema Kreislaufwirtschaft (Circular Economy, CE) zunehmend als relevantes Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung wahrgenommen wird, zugleich aber mit erheblichen strukturellen und ressourcenbezogenen Herausforderungen verbunden ist. Dieser Befund deckt sich mit den Erfahrungen aus dem Difu-Verbundprojekt „Kreislaufstadt“, in dem in einem partizipativen Forschungsprozess mit 23 Städten und einer Region ein Baukasten für ganzheitliche kommunale Kreislaufwirtschaftsstrategien entwickelt wurde (Wagner-Endres, Peters, Gieseler et al., 2025; Wagner-Endres, Peters, Munzert & Liedloff, 2025). Zirkuläre Ansätze sind dabei nicht als isoliertes Thema zu verstehen, sondern zunehmend mit Fragen der Standortqualität, Innovationsfähigkeit und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen verknüpft.

Beachtenswert ist, dass die in der Umfrage wichtigsten Standortfaktoren auch im Kontext der Kreislaufwirtschaft eine hohe Bedeutung aufweisen und damit eine funktionale Rolle für Kreislaufwirtschaft einnehmen:

- **Verkehrsanbindung** und kurze Wege sind essenziell für zirkuläre Wertschöpfung, da sie den effizienten Transport von Sekundärrohstoffen, Rücknahmesystemen und regionalen Stoffkreisläufen ermöglichen und Transaktionskosten senken.
- **Fachkräfte** sind eine Schlüsselressource für die Entwicklung und Umsetzung innovativer zirkulärer Geschäftsmodelle, insbesondere an den Schnittstellen von Produktion, Digitalisierung und Dienstleistung.
- **Expansions- und Gewerbeflächen** bleiben relevant, da zirkuläre Aktivitäten – etwa Recycling, Wiederverwendung, Reparatur oder Industriesymbiosen – häufig spezifische Flächenanforderungen mit sich bringen.
- **Technische und digitale Infrastrukturen** (z.B. Datenplattformen, digitale Services) sind eine Voraussetzung für Transparenz entlang von

Wertschöpfungsketten, für Monitoring, Rückverfolgbarkeit und neue datenbasierte Geschäftsmodelle der Circular Economy.

Gleichzeitig verdeutlicht die Umfrage erhebliche Umsetzungshemmnisse für Ansätze der Circular Economy. Fast drei Viertel der Befragten benennen mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen als größte Herausforderung, insbesondere in kleineren Kommunen. Hinzu kommen unklare regulatorische Rahmenbedingungen, unzureichende Umsetzungsvorgaben sowie Defizite bei der Erfolgsmessung, dem Monitoring und der ressortübergreifenden Koordination. Diese Faktoren begrenzen die Fähigkeit vieler Kommunen, Kreislaufwirtschaft systematisch als Bestandteil ihrer Standortpolitik zu verankern.

Die Aktivitäten im Bereich der Kreislaufwirtschaft nehmen dennoch zu. Mehr als die Hälfte der Kommunen ist bereits in der Netzwerkbildung, Unternehmenssensibilisierung oder in der Umsetzung infrastruktureller Ansätze, wie etwa der Abfallvermeidung und dem Recycling, aktiv. Die Wirtschaftsförderungen übernehmen hierbei zunehmend eine vermittelnde und koordinierende Rolle, sind jedoch bislang nur in einem Teil der Kommunen federführend. Besonders dynamisch zeigt sich die Entwicklung in Städten ab 200.000 EW, vor allem in Großstädten ab 500.000 EW, in denen Kreislaufwirtschaft häufiger strategisch verankert, standardisiert und mit eigenen Strategien hinterlegt ist.

Mit Blick auf die zukünftige Arbeit der Wirtschaftsförderung werden die Bildung und Sensibilisierung, die Förderung zirkulärer Geschäftsmodelle sowie Fragen des zirkulären Bauens und geeigneter Industriesymbiosen als besonders relevante Handlungsfelder bewertet. Gerade in größeren Städten wird Kreislaufwirtschaft damit zunehmend als Instrument aktiver Standortentwicklung verstanden, um Innovationsökosysteme zu stärken, neue Wertschöpfung zu generieren und Standortvorteile im Wettbewerb um Unternehmen und Fachkräfte auszubauen.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen ein Spannungsfeld aus Erwartungen, wachsenden Aufgaben und erheblichen Umsetzungshemmnissen. Insbesondere die Unterschiede zwischen kleinen und großen Kommunen machen deutlich, dass differenzierte Unterstützungsansätze erforderlich sind, um die Potenziale der Kreislaufwirtschaft als Standortfaktor und wirtschaftspolitisches Instrument wirksam zu erschließen. Dafür bedarf es ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen, klarer und verlässlicher regulatorischer Rahmenbedingungen sowie einer stärkeren strategischen Einbindung der Wirtschaftsförderung als zentrale Schnittstelle zwischen Unternehmen, Verwaltung und Politik.

## 9.5 Potenziale von Zusammenarbeit und Vernetzung

Mit dem Leitbild der „transformativen Kraft der Städte für das Gemeinwohl“ (2021) sowie der Agenda 2030 und ihren Sustainable Development Goals (SDGs) werden die Orientierungen für eine stärker kooperative Ausgestaltung wirtschaftlicher Entwicklung neu definiert. Damit gehen veränderte Anforderungen an die Wirtschaftsförderung einher: Insbesondere die Intensivierung von Kommunikation und Netzwerkstrukturen sowie die aktive

Verwaltungsinterne Vernetzung als Grundlage wirksamer Wirtschaftsförderung

Einbindung neuer Akteursgruppen setzen erweiterte Kompetenzprofile innerhalb der Institutionen voraus (Vogelgesang & Stember, 2020).

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die kommunalen Wirtschaftsförderungen in den meisten Städten über stabile und intensive Kontakte in die jeweiligen Verwaltungsspitzen und zu den zentralen Fachressorts verfügen. In über 80 % der Kommunen bestehen häufige Kontakte zu den Stadtplanung- und Stadtentwicklungsdezernaten sowie zur Verwaltungsspitze, wie etwa der Oberbürgermeister\*innenrunde, zu dem Stadtvorstand oder der Dezernatsrunde. Auch zur Bauverwaltung bzw. den Bauordnungsämtern pflegen nahezu drei Viertel der Befragten regelmäßige Kontakte, was die hohe Relevanz baurechtlicher und genehmigungsbezogener Themen für unternehmerische Anliegen unterstreicht. Kontakte zur Kämmerei sind in etwa der Hälfte der Städte häufig, was auf eine enge Verzahnung wirtschaftlicher Fragen mit haushalterischen und finanzpolitischen Entscheidungsprozessen hinweist.

Auffällig ist zudem eine leichte Zunahme der Kontakte zu den Ordnungs- und Gewerbeämtern gegenüber der Befragung von 2019. Dies deutet darauf hin, dass der Unterstützungsbedarf der Unternehmen insbesondere in Antrags-, Genehmigungs- und Zulassungsverfahren weiter gestiegen ist und die Wirtschaftsförderung hier verstärkt als koordinierende Instanz agiert.

Besonders bemerkenswert ist der deutliche Wandel bei der Zufriedenheit mit der verwaltungsinternen Zusammenarbeit. Während die Bewertungen in der Befragung 2019 überwiegend kritisch ausfielen, zeigt die aktuelle Erhebung eine signifikant höhere Zufriedenheit bezüglich nahezu aller abgefragten Verwaltungsbereiche. Die Zusammenarbeit wird heute überwiegend als „eher zufriedenstellend“ bewertet.

Deutlich gestiegene Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit

Zur Koordination wirtschaftsrelevanter Anliegen setzen Kommunen vor allem auf projektbezogene, informelle Formate wie Arbeitsgruppen, Jour Fixes und Runde Tische, die fast flächendeckend genutzt werden. Formalisierte Instrumente wie One-Stop-Shops, zielgruppen- oder gebietsbezogene Ansprechpersonen sowie Servicevereinbarungen verlieren dagegen an Bedeutung und werden seltener eingesetzt oder geplant.

Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass Kommunen zunehmend auf informelle, flexible und projektbezogene Kooperationsformen setzen, während stärker standardisierte und institutionalisierte Steuerungsinstrumente an Bedeutung verlieren. Mögliche Gründe hierfür sind begrenzte Ressourcen, organisatorische Komplexität oder der hohe Pflegeaufwand formalisierter Strukturen.

## 9.6 Fazit: Parameter für die Zukunft der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Befragung zeigt, dass die kommunale Wirtschaftsförderung in einem breiten, dynamischen Aufgaben- und Themenfeld agiert. Während Flächenentwicklung, Innenstadt- und Einzelhandelsförderung weiterhin die höchste Relevanz besitzen, gewinnen Themen wie Fachkräftesicherung, flächensparendes gewerbliches Bauen, Klimaschutz und Circular Economy an Bedeutung. Stadtgrößenabhängige Unterschiede verdeutlichen, dass Großstädte stärker auf Industrie 4.0, Clusterpolitik und Digitalisierung setzen, während

kleinere Kommunen wirtschaftsnahe Infrastrukturen und Standortmarketing priorisieren.

Die Rolle der Wirtschaftsförderung wird sich weiter verändern: Sie wird zunehmend zu einer Schnittstelle zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, übernimmt koordinierende Funktionen, moderiert Innovations- und Kooperationsprozesse und unterstützt Unternehmen bei Anpassungen an neue zirkuläre, regulatorische und soziale Anforderungen. Die Befragung bestätigt, dass diese vermittelnde Funktion in den kommenden fünf bis zehn Jahren als zentrales Aufgabenfeld angesehen wird (60 % Zustimmung), ergänzt durch die Rolle als Impulsgeber für gesamtstädtische Projekte. Digitalisierung wird als entscheidender Hebel für Effizienz und Zielgenauigkeit der Wirtschaftsförderung bewertet: 89 % der Befragten sehen darin einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsprozesse. Gleichzeitig wird betont, dass klassische Aufgabenfelder durch die zunehmende Digitalisierung nicht an Bedeutung verlieren.

Vor dem Hintergrund wachsender Aufgabenkomplexität und begrenzter Ressourcen lassen sich folgende Handlungsparameter für die Zukunft identifizieren:

- **Flächensicherung und Planungsstabilität** – für zwei Drittel „sehr wichtig“; sie bilden die Grundlage für langfristige Standortentwicklung und die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle.
- **Finanzielle Ausstattung** – 53 % halten sie für „sehr wichtig“, ein deutlicher Bedeutungszuwachs gegenüber 2019.
- **Politische Verankerung** – der Stellenwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Politik ist für 51 % „sehr wichtig“; eine starke politische Rücken- deckung erleichtert ressortübergreifende Kooperationen und Innovationsprozesse.
- **Qualifikation und Fachkompetenz der Beschäftigten** – rund 40 % sehen hier hohen Handlungsbedarf, um Transformationsanforderungen wie Klimaschutz, Digitalisierung oder Circular Economy bewältigen zu können.
- **Digitale Infrastruktur und Tools** – ebenfalls für rund 40 % „sehr wichtig“; Digitalisierung unterstützt Monitoring, Koordination und zielgerichtete Unterstützung von Unternehmen.
- **Boden- und Mietpreisdämpfung** – zu 68 % „sehr“ bzw. „eher wichtig“ und zunehmend relevant, da steigende Standortkosten Innovationsfähigkeit und Ansiedlungschancen beeinträchtigen können.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die kommunale Wirtschaftsförderung vor der Herausforderung steht, ein breites, wachsendes Aufgabenportfolio mit teilweise stagnierenden oder rückläufigen Ressourcen zu bewältigen. Sie muss klassische Aufgabenfelder wie Flächenentwicklung mit zukunftsorientierten Themen wie Circular Economy, Klimaschutz und Digitalisierung verbinden, um Resilienz, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Kommunen systematisch zu stärken. Strategische Entscheidungen über Priorisierung, Prozessorganisation und Erfolgsmessung werden damit zunehmend entscheidend, um die Wirksamkeit der Wirtschaftsförderung trotz knapper Budgets zu sichern.

# 10. Literatur

- Bertelsmann Stiftung. (2025). *Kommunale Finanzen – Größtes Defizit in der Geschichte der Bundesrepublik*. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2025/juli/kommunale-finanzen-groesstes-defizit-in-der-geschichte-der-bundesrepublik>
- Blanz, B. M. (2020). Form follows function: Organisation der Wirtschaftsförderung. In J. Stember, M. Vogelgesang, P. Pongratz & A. Fink (Hrsg.), *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung* (79–113). Springer Gabler.
- Böhle, M. (2017). *Methoden, Netzwerke und Steuerung der Wirtschaftsförderung: Grundlagen für die Praxis. Wirtschaftsförderung in Lehre und Praxis: Bd. 1*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12413-7>
- Bundesagentur für Arbeit. (o. J.). *Arbeitslosenquote & Arbeitslosenzahlen 2026*. <https://www.arbeitsagentur.de/news/arbeitsmarkt>
- Dallmann, B. & Richter, M. (2012). *Handbuch der Wirtschaftsförderung: Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung*. Haufe.
- Gies, J., Holz, P., Jossin, J., Milbert, A., Müller, A., Peters, O. & Scheller, H. (2021). *Nationaler Fortschrittsbericht zur Umsetzung der New Urban Agenda* (BBSR-Online-Publikation 02/2021). Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2021060412414068711998>
- Grabow, B., Henckel, D. & Hollbach-Grömmig, B. (2001). *Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik: Bd. 89*. W. Kohlhammer.
- Haas, H.-D. & Neumair, S.-M. (2015). *Wirtschaftsgeographie* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Jossin, J. & Peters, O. (2022). Sustainable Development Goals (SDG) indicators for municipalities: a comprehensive monitoring approach from Germany. *Journal of Urban Ecology*, 8(1), Artikel juac020. <https://doi.org/10.1093/jue/juac020>
- Markert, P. (2018). Wirtschaftsförderung und Standortmarketing. In H. Meffert, B. Spinnen & J. Block (Hrsg.), *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing* (S. 205–223). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19642-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19642-4_14)
- Peters, O., Scheller, H. & Ruddek, A. (2023). *Halbzeitbilanz zur Umsetzung der Agenda 2030 in deutschen Kommunen*. Bertelsmann Stiftung. <https://repository.difu.de/handle/difu/47>
- Scheller, H. & Peters, O. (2021). Die New Urban Agenda für eine nachhaltige Stadtentwicklung. In H. Leitschuh, A. Brunnengräber, P. Ibisch, R. Loske, M. Müller, J. Sommer & E. U. von Weizsäcker (Hrsg.), *Jahrbuch Ökologie: 2021/2022. Das Zeitalter der Städte: Die entscheidende Kraft im Anthropozän* (S. 90–99). Hirzel.
- Schöler, K. (2004). Standortentscheidungen. In *Handwörterbuch der Raumordnung* (S. 1109–1117): Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL).
- Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P. & Fink, A. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21404-3>
- Vogelgesang, M. & Stember, J. (2020). Netzwerke, Ebenen und Organisationen der Wirtschaftsförderung. In J. Stember, M. Vogelgesang, P. Pongratz & A. Fink (Hrsg.), *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung* (S. 155–177). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21404-3\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21404-3_44)
- Wagner-Endres, S. (2025). Die Stadt als Rohstofflager: Warum Städte zirkulär handeln sollten. *Difu Berichte*(1), 4–5.
- Wagner-Endres, S., Peters, O., Giese-ler, H., Liedloff, V., Munzert, M. & Scheller, H. (2025). *Kreislaufstadt: Chancen für Resilienz und Wertschöpfung* (Edition Difu – Stadt, Forschung, Praxis Nr. 20). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). [https://doi.org/10.34744/edition\\_difu\\_2025-20](https://doi.org/10.34744/edition_difu_2025-20)
- Wagner-Endres, S., Peters, O., Munzert, M. & Liedloff, V. (2025). *Kreislaufstadt: Kommunale Kreislaufwirtschaft strategisch und gemeinschaftlich umsetzen* (Difu Policy Papers Nr. 8). <https://doi.org/10.34744/difu-policy-papers-2025-8>
- Zwicker-Schwarm, D. (2013). *Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven* (Difu-Papers). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). <https://repository.difu.de/handle/difu/210671>