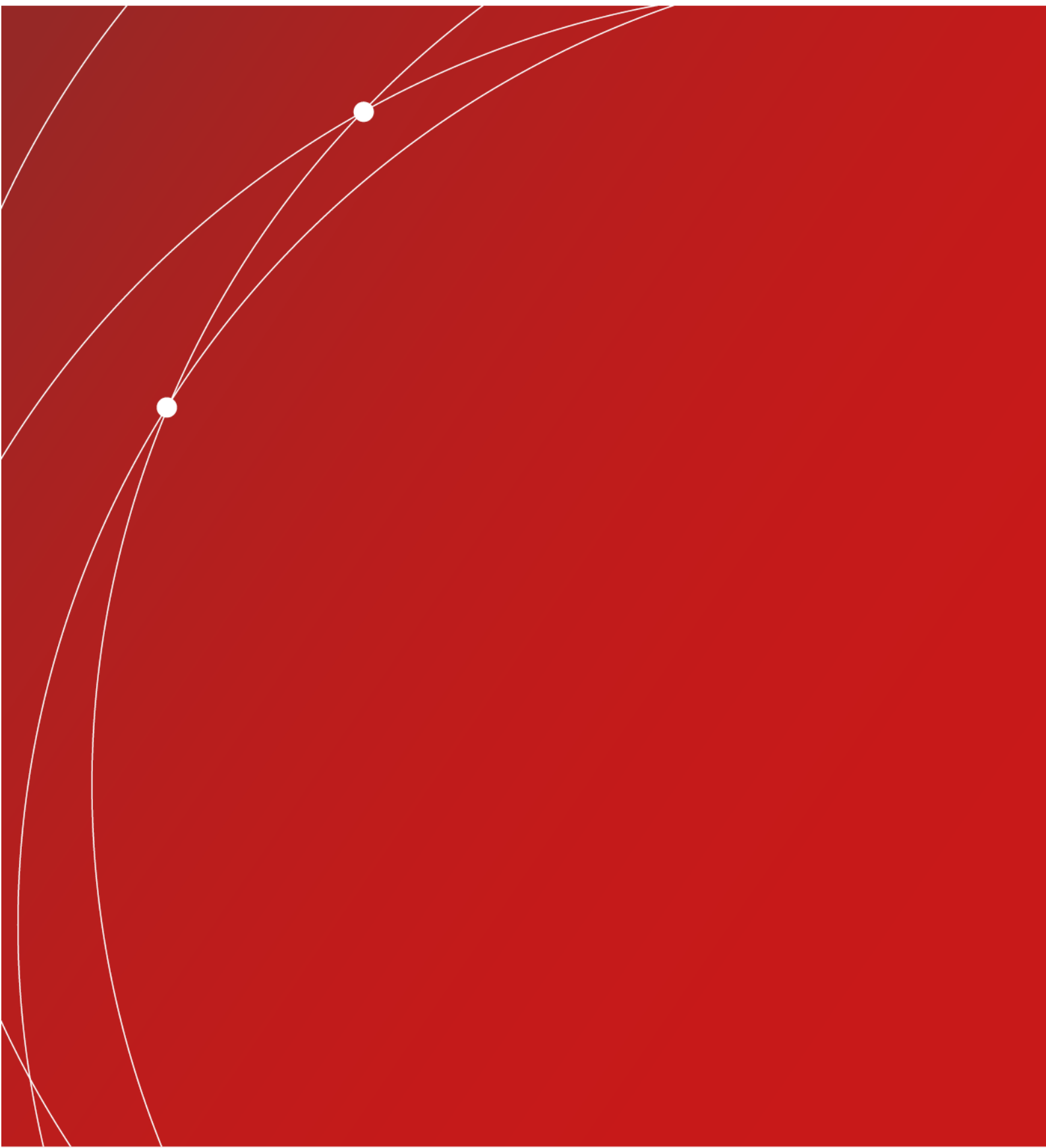


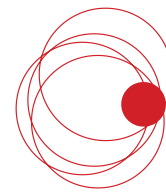


**BOTTROP 2018+**

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen  
und resilienten Wirtschaftsstruktur







**BOTTROP 2018+**

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen  
und resilienten Wirtschaftsstruktur

## **Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop**

Institut Arbeit und Technik

Jessica Welschhoff & Judith Terstriep

Gelsenkirchen, Februar 2018

Zitation:

Welschhoff, J.; Terstriep, J. (2017): Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop. AP1.1 Bericht des Projekts „Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.“ Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen.





## Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                       |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG</b>                                                     | <b>1</b>  |
| 1.1      | Vorbemerkungen zum Bericht                                            | 1         |
| 1.2      | Zugrundeliegendes Verständnis von Governance                          | 2         |
| <b>2</b> | <b>ANALYSE DER AUSGANGSLAGE</b>                                       | <b>4</b>  |
| 2.1      | Status Quo Standortentwicklung & Wirtschaftsförderung                 | 6         |
| 2.2      | Wirtschaftsförderungsrelevante Akteure & Netzwerke                    | 11        |
| 2.3      | Problemlösungsfähigkeit im Strukturwandel, Nachhaltigkeit & Resilienz | 12        |
| 2.4      | Perspektiven & Entwicklungspotenziale                                 | 15        |
| 2.5      | Zusammenfassung & Ausblick                                            | 19        |
| <b>3</b> | <b>LITERATUR</b>                                                      | <b>21</b> |
| <b>4</b> | <b>ANHANG</b>                                                         | <b>22</b> |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1. Interviewpartner Expertengespräche                                               | 5  |
| Tabelle 2. Einschätzung der Exert(inn)en zur Innovativität & Relevanz Bottroper Unternehmen | 17 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                          |   |
|--------------------------------------------------------------------------|---|
| Abbildung 1. SWOT-Analyse der Wirtschaftsförderung & Standortentwicklung | 6 |
|--------------------------------------------------------------------------|---|



# 1 Einleitung

---

## 1.1 Vorbemerkungen zum Bericht

Der Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop ist ein Produkt des ersten Arbeitspakets **«Analyse der wirtschaftlichen und städtischen Ausgangslage»** des Verbundprojekts Bottrop 2018+. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert dieses Forschungsprojekt im Rahmen des Förderprogramms „Sozialökologische Forschung“ unter „Nachhaltiger Transformation urbaner Räume“. Adressiert werden dabei die Themenbereiche (A) Transitionsmanagement im Rahmen eines Transformationsmanagements, Governance und Partizipation sowie (B) Wandel städtischer Wirtschaftsstrukturen: Optionen und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung. Mit dem Verbundprojekt Bottrop 2018+ wird die **Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen** mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Blick genommen, die eine langfristige Transformation begründet. Dabei werden Governance-Modelle auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen, ihre Anwendbarkeit verbessert und so eine nachhaltige, resiliente Entwicklung des Standorts Bottrop gefördert.

Konkret bezogen auf das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop widmet sich dieser Bericht der qualitativen Analyse der Ausgangslage und damit der wirtschafts- und strukturpolitischen Aufstellung der Stadt Bottrop bezogen auf Kooperations- und Netzwerkkulturen sowie der Problemlösungsfähigkeit im wirtschaftlichen Strukturwandel.

Im Rahmen der Analyse der Ausgangslage am Standort Bottrop wurden ergänzend zwei weitere Berichte im Rahmen von «Bottrop2018+» erstellt:

**Nordhause-Janz, J. (2017):** Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop. AP1.3 Bericht des Projekts „Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.“ FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

**Welschhoff, J.; Terstriep, J., Seipel, N. (2017):** Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt „Bottrop 2018+“. AP1.2 Bericht des Projekts „Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.“ FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

## 1.2 Zugrundeliegendes Verständnis von Governance

*“Key growth drivers such as innovation, skills, entrepreneurship and social cohesion are very closely linked to governance, particularly at the local level.”*

(OECD, 2005: 11)

Regionale/lokale Governance lässt sich allgemein als eine netzwerkbasierte «weiche» Form der Selbststeuerung definieren. Fürst (2003) unterscheidet diesbezüglich zwischen dem funktionalen und dem territorialen Ansatz. Ausgangspunkt für den **funktionalen Ansatz** bilden Problem- bzw. Themenbereiche in denen die regionalen Akteure kooperieren. Governance wird in diesem Zusammenhang zum einen als Koordination durch und Zusammenarbeit in horizontalen Netzwerken verstanden. Demgegenüber liegt dem **territorialen Ansatz** die Annahme zugrunde, dass die Einbindung in eine bestimmte Region (hier: Stadt Bottrop) als Basis des gemeinsamen Handelns der Akteure dient. Governance wird folglich als Koordination durch und Zusammenarbeit in vertikalen Netzwerken – also in Mehrebenensystemen – verstanden. Ebenso kann Governance als Kombination horizontaler und vertikaler Netzwerke aufgefasst werden. Als regionsspezifischer netzwerkbasierter Ansatz umfasst und integriert «Regionale Governance»

- **Akteurskonstellationen** aus staatlichen (Politik, Verwaltung) und gesellschaftlichen Akteuren (Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft, Forschung),
- **variierende Steuerungsformen** (Interaktionsmodi) von Wettbewerb über Kooperation bis hin zu Hierarchie sowie
- **verschiedene Regionen** (funktional, territorial, symbolisch) und **räumliche Maßstabsebenen** (lokal, regional, national, europäisch)

Im Rahmen einer kooperativen Gestaltung komplexer Hausforderungen, wie dies in Bottrop mit dem Wegfall des subventionierten Steinkohlebergbaus in 2018 der Fall ist, kommt den regionalen/lokalen Governancestrukturen ein zentraler Stellenwert zu. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die regionale Governance als ein akzeptiertes und etabliertes Steuerungssystem «Steuerungskapital» akkumuliert. In Anlehnung an Fürst (2003) umfasst dieses Steuerungskapital

- **Intellektuelles Kapital** als Ergebnis der kollektiven Wissensgenerierung
- **Politisches Kapital** resultierend aus der Fähigkeit zum gemeinsamen Handeln
- **Soziales Kapital** als Ergebnis wechselseitiger vertrauensvoller Beziehungen, Normen, Zugehörigkeitsgefühl.

Zur Aktivierung und Einbindung der Akteure vor Ort sind netzwerkartige Strukturen unumgänglich, wobei deren Institutionalisierung in einem Kontinuum von informell bis formalisiert sehr unterschiedliche Formen annehmen kann.

In Bezug auf die Rolle des Staates (hier: die Kommune) wird im englischen Sprachgebrauch zwischen «Governing» und «Governance» differenziert: *Governing* umfasst alle Aktivitäten, die durch die Kommune geleitet und verwaltet werden, die ebenfalls die alleinige Verantwortung dafür übernimmt. *Governance* versteht sich in diesem Kontext als **Prozess der Steuerung multipler Akteure zur Ausgestaltung einer gemeinsamen Vision und konkreter Aktivitäten** (Davis, 2002).

Zusammenfassend wird ein **breites Verständnis von Governance** zugrundegelegt, das die gesamte Bandbreite von Interaktionsmustern und -modi kollektiven Handelns beschreibt. Ferner wird **Governance** nicht normativ verstanden, sondern im Rahmen des ersten Arbeitspakets **als analytisches Konzept** angewandt, um den Status Quo der strukturpolitischen bzw. wirtschaftsförderungsbezogenen Interaktionen am Standort Bottrop zu erfassen. In Anlehnung an Benz und Fürst (2003) ermöglicht es die Verwendung von Governance als analytischem Begriff u.a. folgende Aspekte zu erfassen: Organisatorische Konstellationen, Netzwerkcharakter der Steuerungsstrukturen, die Bedeutung von Akteuren, die Kombination unterschiedlicher Steuerungsformen/-instrumente und Interaktionsformen.

## 2 Analyse der Ausgangslage

---

Die hohe Wettbewerbsintensität in der Region Ruhr ebenso wie kontinuierliche Wandlungsprozesse der städtischen Wirtschaft hin zu einer diversifizierten mittelständischen Struktur, demografische Veränderungen und eine andauernde Begrenzung finanzieller Ressourcen stellen die Stadt Bottrop, ähnlich wie viele andere Städte in der Region, vor die Herausforderung, einen Prozess zu organisieren, der eine nachhaltige und resiliente wirtschaftliche Entwicklung der Stadt einleitet und langfristig in einer Transformation des Gesamtsystems «Stadt» mündet. Es gilt effektive und flexible Formen der Prozesssteuerung zu identifizieren, die zum einen Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft einbindet und zum anderen eine effektive und nachhaltige Bearbeitung von Themen und Problemen ermöglichen. Es geht darum, die Problemlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung auf gesamtstädtischer aber auch kleinräumiger Ebene (z.B. Quartier) bzw. in einzelnen Branchen durch die Kollaboration der Akteure zu stärken. Eine wesentliche Voraussetzung zur Identifikation möglicher Ansatzpunkte für einen strategischen – aktiv gestalteten – Wandel ist einerseits ein vertiefendes Verständnis von städtischer Nachhaltigkeit, Resilienz und Transition (Kapitel 3). Andererseits bedarf es detaillierter Kenntnisse der wirtschaftsstrukturellen und sozioökonomischen Situation (Bericht «Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop»). Nicht zuletzt aufgrund der, durch die vielfältigen Interaktionsbeziehungen bedingten, Komplexität eines solchen Vorhabens lässt sich dieser Prozess nicht vollständig vorhersagen und ist durch (steuerungspolitische) Unsicherheiten charakterisiert. Erschwerend kommt hinzu, dass Transitionsprozesse in der Regel nicht linear verlaufen, Rückschläge und Verzögerungen beinhalten.

Vor diesem Hintergrund hat das IAT die Ausgangssituation der Stadt Bottrop hinsichtlich der Wirtschafts- und Governancestrukturen, der Beziehungsverflechtungen zwischen den Akteuren und der Einbettung der Wirtschaftsförderung i.e.S. in den städtischen Wirtschaftsraum analysiert. Dies ermöglicht es nicht nur den Status Quo der vorgenannten Aspekte nachzuzeichnen, sondern zugleich die Rahmenbedingungen zu identifizieren unter denen sich die geplanten Transitionsprozesse hin zu einer nachhaltigen und resilienten wirtschaftlichen Entwicklung vollziehen. Diese qualitative Analyse der Ausgangssituation am Standort Bottrop wurde ergänzend zur quantitativen Analyse der sozioökonomischen Ausgangslage durchgeführt (Nordhause-Janzen, 2017), um weitere Ansatzpunkte für Transitionen in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur zu identifizieren. **Erkenntnisziel** waren einerseits die Erfassung subjektiver Einschätzungen und Handlungsorientierungen der Expert(inn)en eingebettet in situationsspezifische Kontextbedingungen am Standort Bottrop sowie andererseits die Ermittlung individueller Perspektiven und Verläufe als Ergänzung bzw. Erweiterung der quantitativ-statistischen Analysen ohne Anspruch auf Repräsentativität. Der Fokus lag dabei auf Themen wie wirtschaftsförderungsbezogene Netzwerk- und Kooperationskulturen, relevante Akteure und Prozesse, spezifische Lösungsansätze im Strukturwandel oder etwa von traditionellen Governancestrukturen abweichende Steuerungsstrukturen am Standort Bottrop. Insgesamt wurden elf leitfragenbasierte Interviews (Anhang) mit 22 ausgewählten Expert(inn)en (Tabelle 1) aus dem Bereich der *Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne* durchgeführt. Dem gemeinsamen Projektverständnis entsprechend ist darunter

die Wirtschaftsförderung im engen Sinne - hier das städtische Amt für Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung - zu verstehen aber auch weitere Institutionen, die am Standort Bottrop an Wirtschaftsförderungs- und Standortentwicklungsprozessen beteiligt sind. Darunter fallen etwa die Kammern, Verbände oder Unternehmen. Darüber hinaus wurden Expert(inn)en der Hochschule Ruhr West befragt. Forschungsleitfragen waren dabei: Wie sieht die wirtschaftsförderungsbezogene Kooperations- und Netzwerkkultur am Standort Bottrop aktuell aus? Gibt es spezifische Lösungsansätze im Bereich Strukturwandel? Wie erfolgt Wirtschaftsförderung aktuell bzw. wer agiert zur Entscheidungsfindung bzw. Steuerung mit wem?

**Tabelle 1.** Interviewpartner Expertengespräche

| Institution                                              | Expertin/Experte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Handelsverband Nordrhein-Westfalen - Westfalen-West e.V. | <b>Markus Richter</b> (Geschäftsführer)<br><b>Jan-Gerd Borgmann</b> (1. Vorsitzender, Standort Bottrop)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Handwerkskammer Münster                                  | <b>Thomas Harten</b> (Geschäftsführer Bereich Wirtschaftsförderung)<br><b>Thomas Oestreich</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hochschule Ruhr West                                     | <b>Prof. Dr.-Ing. Gudrun Stockmanns</b> (Präsidentin)<br><b>Prof. Dr.-Ing. Uwe Handmann</b> (Dekan Fachbereich 1, Leitung Standort Bottrop)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| IHK Nordwestfalen                                        | <b>Christian Streege</b> (Mitarbeiter)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kreishandwerkerschaft Emscher-Lippe-West                 | <b>Egbert Streich</b> (Geschäftsführer)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ruhr Tourismus GmbH                                      | <b>Henning Deuter</b> (Stabsstelle Unternehmensstrategie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Stadt Bottrop                                            | <b>Bernd Tischler</b> (Oberbürgermeister)<br><b>Christina Kleinheins</b> (Leiterin Stadtplanungsamt)<br><b>Frank Beicht</b> (stellv. Vorsitzender Ausschuss für Wirtschaftsförderung, SPD)<br><b>Hermann Hirschfelder</b> (Vorsitzender Ausschuss für Wirtschaftsförderung, CDU)<br><b>Klaus Müller</b> (Technischer Beigeordneter)<br><b>Sabine Wißmann</b> (Leiterin Amt für Wirtschaftsförderung & Standortmanagement)<br><b>Stefanie Hugot</b> (Leiterin Koordinierungsstelle Integrierte Stadtentwicklung/Innovation-City Ruhr) |
| WiN Emscher-Lippe GmbH                                   | <b>Bernd Groß</b> (Prokurist)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Movie Park<br>(Arbeitskreis Freizeitwirtschaft)          | <b>Manuel Protossowicz</b> (Marketingleiter)<br><b>Jessica Demmer</b> (Presseabteilung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Alpine Center<br>(Arbeitskreis Freizeitwirtschaft)       | <b>David Ingenfeld</b> (Marketingleiter)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Grusellabyrinth<br>(Arbeitskreis Freizeitwirtschaft)     | <b>Holger Schliemann</b> (Geschäftsführender Gesellschafter)<br><b>Katharina Gorski</b> (Presseabteilung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Die qualitative Analyse gliedert sich in vier Themenblöcke: Zunächst wird der Status Quo von Wirtschaftsförderungsaktivitäten und Standortentwicklung in den Blick genommen (Kapitel 2.1). Relevante Akteure in Wirtschaftsförderungs- und Entscheidungsprozessen am Standort Bottrop werden identifiziert (Kapitel 2.2) und die aktuelle Problemlösungsfähigkeit im Strukturwandel sowie der Bezug zu Nachhaltigkeit und Resilienz adressiert (Kapitel 2.3). Abschließend geht es um Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven am Standort Bottrop (Kapitel 2.4).

Im Verlauf der Experteninterviews wurde als ein Ergebnis deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Wirtschaftsförderungsaktivitäten sowie den damit verbundenen Governancestrukturen und den Themenfeldern «Nachhaltigkeit» und «Resilienz» bei den Expert(inn)en noch nicht sehr hoch auf der Agenda steht. Valide Aussagen zu einem Brückenschlag zwischen Wirtschaftsförderung, Nachhaltigkeit und Resilienz auf Basis der Experteninterviews sind

insofern nicht möglich. Ausgehend von diesen Erkenntnissen beschränkt sich die nachfolgende Analyse der Governance auf die Betrachtung der Wirtschaftsförderungsprozesse in Bottrop.

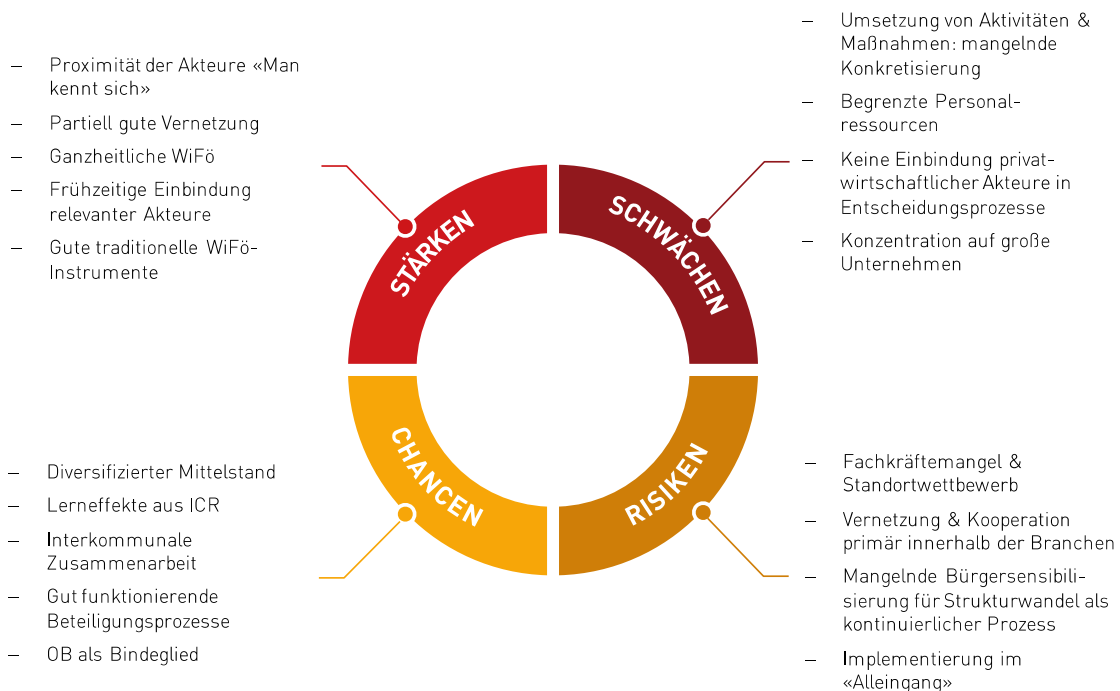
#### Zur Diskussion

Wenn die Stakeholder kein Verständnis von Verknüpfung von Wirtschaftsförderung, Nachhaltigkeit und Resilienz haben, was heißt das denn für die STA & Reallabore?

## 2.1 Status Quo Standortentwicklung & Wirtschaftsförderung

Um den aktuellen Stand von Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung in Bottrop einzuschätzen, erfolgte in einem ersten Schritt die Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken im Sinne einer SWOT-Analyse (Abbildung 1). Als ein zentrales Ergebnis der Interviews sei vorweggenommen: **Bei den meisten Experten herrscht aktuell noch ein klassisches Dienstleistungsverständnis von Wirtschaftsförderung als traditionelle Aufgabe des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement vor.** Ein Verständnis von Wirtschaftsförderung als kollektiver Handlungsansatz bildete demgegenüber die Ausnahme. Nur in zwei Fällen wurden Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung als Aktivität von Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne ausgelegt. In diesem Zusammenhang galt die Kritik einem mangelnden Masterplan bzw. einer fehlenden richtungsweisenden übergeordneten Zieldefinition. Wirtschaftsförderung nach dem Gießkannenprinzip – „wer anfragt, dem wird geholfen“ – wurde als kritisch erachtet. *„Der Charme dieses kleinteiligen hat Vorteile, aber wenn der strategische Grundsatplan fehlt eben auch genau diese Nachteile.“* Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der Interviews beziehen sich folglich auf die Wirtschaftsförderung im engen Sinne, eine abweichende Auslegung wird jeweils explizit beschrieben. Den Analysefokus bildet die (Weiter-)Entwicklung einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur am Standort. Die aus den subjektiven Eindrücken der Interviewpartner/-innen abgeleiteten Stärken und Schwächen beziehen sich somit auf die Wirtschaftsförderung der Stadt Bottrop während die dargestellten Chancen und Risiken die Einschätzungen der Expert(inn)en von günstigen und ungünstigen Bedingungen am Standort Bottrop spiegeln.

**Abbildung 1.** SWOT-Analyse der Wirtschaftsförderung & Standortentwicklung



## STÄRKEN

Stärken des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement wurden besonders im Bereich des **Networkings** hervorgehoben, hier stimmen die externe und die interne Wahrnehmung (Stadtverwaltung Bottrop) überein. Die Proximität der Akteure, der schnell mögliche und persönliche Gesprächszugang, die kurzen unbürokratischen Handlungswege so wie die in einigen Strukturen gute regionale Vernetzung wurden sehr positiv hervorgehoben. „Ich habe auch den Vergleich zu anderen Städten in denen wir aktiv sind, aber ich muss schon sagen, dass es - was die Kommunikation, den Einsatz der Verwaltung und Politik angeht - hier schon sehr vorbildlich abläuft.“ In Bottrop treffe man beim Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement auf **vielseitiges Interesse** auch im Bereich Innovationen und fände „gute und starke Partner für gemeinsame Projektideen, die über den Tellerrand hinaus schauen“. Die **personelle Ausstattung** des Amtes wird als „überschaubar“ bezeichnet, was bzgl. der Transparenz von Zuständigkeiten als Vorteil empfunden wird. Das Wissen über sowie der Zugang zu Fördertöpfen wird ebenso geschätzt wie die „gute Netzwerkfähigkeit mit Vertretern von Institutionen, Verbänden, Land oder Bund“. In der Anwendung klassischer Wirtschaftsförderungsinstrumente sei die Wirtschaftsförderung gut und sie beziehe relevante Akteure und Stakeholder bereits in der Anbahnungsphase in Prozesse und Aktivitäten ein.

## SCHWÄCHEN

Mehrfach wurde bezüglich der Schwächen des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement bemerkt, dass es nicht um eine Kritik an Einzelpersonen des Amtes geht. Kritisiert wurde ein **reaktives Verhalten**, das Amt wurde mit dem Sozialamt verglichen: „Wenn jemand kommt und um Hilfe bittet, bekommt er sie.“ Diese Schwäche der Wirtschaftsförderung würde von „Rosinenpickern“ zum eigenen Vorteil genutzt. Eine aktivierende Haltung der Wirtschaftsförderung wird vermisst. Die Wirtschaftsförderung sieht sich selbst noch als Dienstleister und nicht als strategischen Prozessgestalter. „Im Vergleich zu anderen Kommunen fehlt die Dominanz der Wirtschaftsförderung.“

Ebenfalls wurde die „zu politische Ausrichtung der Wirtschaftsförderung“ als kritisch erachtet. Private würden nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden, die Entscheidungsvorbereitung erfolge auf politischer Ebene, es fehle die generelle wirtschaftliche Linie. Die Kommunikation und Zusammenführung von Projekt- und Prozessschnittstellen

wird vermisst ebenso wie die **Zieldiskussion** „wo wollen wir hin, was ist der (Master-)Plan?“ Dies scheine auch die Wirtschaftsförderung zu verunsichern, denn „ohne strategische Planung ist es schwierig, Leitplanken für das eigene Tun zu sehen.“

Darüber hinaus fehle eine **professionelle Standortvermarktung** über städtische Grenzen hinweg. Hier wurde die Verpflichtung von Multiplikatoren/Verantwortungsträgern vorgeschlagen, die Stadt bei Veranstaltungen wie Branchenmessen oder Ähnlichem zu repräsentieren. Verbesserungswürdig sei die **strategische Flächennutzung**. Vielfach wurde eine **breitere Aufstellung** der Wirtschaftsförderung gewünscht, die mehr Personal benötigt. Ebenso häufig wurde die **fehlende Umsetzung von Aktivitäten und Maßnahmen**, die ausbleibende Konkretisierung beanstandet. Zwar würde viel besprochen und gute Ideen generiert, wenn es allerdings an die Umsetzung ginge würden die Prozesse häufig stocken oder sogar im Sande verlaufen. Zwar würden die Stakeholder von Anfang an mitgenommen aber dann teilweise wieder ausgeschlossen oder nicht mehr berücksichtigt. Häufig würden gemeinsam gestartete Prozesse eigenmächtig weitergeführt. Teilweise würden Protokolle nicht angefertigt oder weitergereicht. Dies führe insgesamt zu Missstimmungen und sinkender Motivation sich in Standortentwicklungsprozesse einzubringen. Auch die häufige **Konzentration** der Wirtschaftsförderung **auf größere Betriebe** wird sehr kritisch gesehen. Abschließend wurde auf Redundanzen oder parallele Verläufe durch den Einsatz Ehrenamtlicher im Bereich der Wirtschaftsförderung hingewiesen. Diese machten zwar einen guten Job allerdings fehle kontinuierliche **Informationsaustausch** mit der Wirtschaftsförderung.

## CHANCEN

Als Chance am Standort Bottrop wird die überschaubare Größe als Mittelzentrum mit **breiter diversifizierter Mittelstandsprägung** gesehen. „Neben dem einen großen Arbeitgeber Bergbau und dem zweiten großen Arbeitgeber, den Krankenhäusern, haben wir einen relativ breiten diversifizierten Mittelstand. Falls in diesem Bereich ein Betrieb schwächelt, ist nicht gleich eine ganze Branche betroffen, was sicher eine Stärke des Standorts ausmacht.“ Auch das **bergbaugeprägte Verhalten** wird als Standortvorteil geschätzt: „Man unterstützt sich“.

Bottrop wird von den Bürger(inne)n als Standort mit attraktiven Wohnlagen, guter Versorgungsstruktur, verkehrlicher Anbindung und sogar als überregionales Ausflugsziel wahrgenommen, so die Aussage. Die **Gründung der Hochschule Ruhr West** birgt das Potenzial Studenten am Standort zu halten und auch die damit einhergehende **Etablierung der Kneipenkultur** sei eine Aufwertung. Der **Oberbürgermeister Bernd Tischler** sei Bindeglied und Multiplikator, in Bottrop gehe viel über Köpfe nicht über Institutionen. Die strategische Akquise von Projekten auf gesamtstädtischer Ebene und die damit einhergehende hohe Anzahl an (teilweise) forschungsgetriebenen Projekten sei bemerkenswert. Die interkommunale Entwicklungsplanung mit Nachbarstädten wird als Chance gesehen, ebenso wie die Lernprozesse aus dem ICR Prozess. Bottrop verfügt über die Erfahrung, dass **Beteiligungsprozesse am Standort** gut funktionieren. Der ICR Roll-Out Prozess fördere auch den **Interkommunalen Wissenstransfer** was ebenfalls als Entwicklungschance bewertet wird.

## RISIKEN

Mit dem **Ende der Bergbaubsubventionen** im nächsten Jahr verlieren viele Arbeitnehmer/-innen ihren Arbeitsplatz, die Angaben der Expert(inn)en waren hier sehr unterschiedlich. Die Zahlen reichten von 3.000 bis zu 6.000 Arbeitsplätzen sowie das Fehlen von 150 Ausbildungsplätzen. Es bedarf eines Umdenkens in Bottrop bedarf einer Veränderung: „Das Denken in Bottrop betrifft den Bergbau und der Rest arrangiert sich irgendwie drum herum. Das ist alles so eine Nischenpolitik und nicht wirtschaftlich.“

Bezogen auf die **städtische Finanzlage** in Bottrop (Haushaltssicherungskommune, Stärkungspakt NRW), wurde bemerkt, dass wenn die Finanzen knapp sind die Finanzverantwortlichen umso stärker seien, hier der Kämmerer und der technische Beigeordnete *„die beide die Hand aufs Geld halten.“* Der Stärkungspakt verhindere Innovation. Es wurde eine Instanz als Schnittstelle zwischen dem Oberbürgermeister und den Ämtern vorgeschlagen, wo die *„Dinge zusammenlaufen“*, Ideen richtig platziert und umgesetzt werden. Als weitere mit Risiken behaftete Themen wurden die Digitalisierung, der Fachkräftemangel, der globale und regionale Standortwettbewerb aber auch die große Abhängigkeit von Fördertöpfen genannt. Auch der Rückgang großer Betriebe am Standort und die damit einhergehende Tatsache, dass große kommunale Aufträge häufig nicht an ortsansässige Unternehmen vergeben würden, stelle ein Risiko dar.

Das **mangelnde Flächenangebot** (zumindest mit vertretbarem finanziellem Aufwand) sowie das Warten auf ehemalige Bergbauflächen birgt ein großes Risiko bzw. hat bereits zur Abwanderung von Unternehmen geführt. Die Grundstückspreise sind entsprechend hoch.

Weitere Risiken werden in dem Fehlen von Studentenwohnheimen in Bottrop, dem Abbau des trimodalen Verkehrsanschlusses aufgrund mangelnder Nachfrage (Schienenrückbau, Aufgabe des Schiffsentladekrans), den Leerständen in der Innenstadt oder auch in der erschwerten interkommunalen Kooperation bei der Unternehmensansiedlung aufgrund der Gewerbesteuer erachtet. Die mangelnde Sensibilisierung der Bürger/-innen für Strukturwandel als fortlaufenden Prozess wurde angeführt ebenso wie die mehrheitlich innerhalb und nicht zwischen den Branchen stattfindende Kooperation. Auch die Diskrepanz zwischen Gesetzen mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Zeitablauf wurden als Risiko bewertet und neue Rahmenbedingungen als erforderlich erachtet.

All diese Themen stellen die kommunale Wirtschaftsförderung vor ein breites heterogenes Aufgaben- und Anforderungsspektrum, was vor dem Hintergrund der personellen Ausstattung der Wirtschaftsförderung ebenfalls als Risiko bewertet wurde.

### Beitrag zur Wirtschaftsförderung & Instrumente

Des Weiteren wurden die Gesprächspartner zu dem persönlichen Beitrag bzw. dem Beitrag ihrer Organisation zur Wirtschaftsförderung/Standortentwicklung sowie nach den diesbezüglich genutzten Instrumenten befragt. Aufgrund mangelnder Flächenverfügbarkeit konzentriert sich die Wirtschaftsförderung darauf *„Dienstleister mit begleitendem Charakter“* zu sein. Die Stadtspitze sieht die Aufgabe der Wirtschaftsförderung als eine «Kümmernfunktion». Als Instrumente wurden zielgerichtete Informationsvermittlung, Flächenbereitstellung, Förderbegleitung für Unternehmen oder auch die Tätigkeit als Verwaltungslotse aufgezählt. Die WIN arbeitet aktuell sehr projektbezogen nicht mehr im Sinne einer klassischen Wirtschaftsförderung, sondern als Regional- und Beratungsagentur mit Netzwerkarbeit als Kerngeschäft. Die klassische Wirtschaftsförderung wird von den kommunalen Wirtschaftsförderungen durchgeführt. Die Stadt Bottrop ist Gesellschafter der WIN.

*„Gute Sozialpolitik ist die beste Wirtschaftsförderung.“* Weitere Beiträge zur Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung bestehen in der Teilnahme an Arbeitskreisen, der anvisierten Gründung eines Konsultationskreises Einzelhandel nach Gelsenkirchener Beispiel, der Existenzgründungsberatung für Handwerker, der Fachkräfteausbildung, betriebswirtschaftlicher Beratung, Fachgutachtertätigkeiten, Standort-, Innovations-, Personal- und Technologieberatung. Ebenfalls angeführt wurden finanzielles Engagement bei Veranstaltungen und für Aktionspläne, der Einsatz digitaler Beratungstools, die Bereitstellung von Fördermitteln, die Bearbeitung neuer und Rückkopplung von Themen durch Workshops, die Unterstützung im Printbereich durch die Schaltung und Finanzierung von Anzeigen die Touristen an den Standort ziehen.

Kooperationen werden dabei von den Expert(inn)en in **verschiedener Form und Ausprägung sowie auf unterschiedlichen Ebenen** gefördert. Einige sehen sich als Träger öffentlicher Belange (TöB) vorrangig in Planungsprozesse mit flächenbezogenen Thematiken eingebunden, fokussieren Kooperationen von Wirtschaftsförderung, Kammern und Unternehmen, aber auch Forschungsk Kooperationen oder bilaterale Aktivitäten. Projekte im Bereich der BMWi Förderung «Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)» oder auch das vom Wissenschaftsministerium NRW geförderte Zentrum «Zukunft durch Innovation» (ZDI), das Schüler/-innen für MINT Berufe und Themen aktivieren soll. Des Weiteren werden Kooperationen zwischen Unternehmen zur Flächennutzung oder Netzwerke eingegangen, um möglichst passende Akteure zusammenzubringen, darunter explizit benannt das Netzwerk Gesundheitswirtschaft, die Dialogforen «Einzelhandel & Immobilieneigentümer», die Interessensgemeinschaft Innenstadt, das Quartiersmanagement oder die HRW. Meist informelle Kooperationen – u.a. mit interessierten innovativen Bürgern/innen – werden im Rahmen des «offenen Abends» des HRW FabLabs angestoßen. Auch interkommunale oder regionale Kooperationen mit den Oberbürgermeistern der Ruhrgebietskommunen, beispielsweise im Rahmen des Prozesses der Erarbeitung des RegionalPlan Ruhr, der WMR oder der WIN wurden als wichtig erachtet.

**Stärke und Kerngeschäft der WIN** seien die Kooperationsförderung. Erfolgreich wurde monatliches Wirtschaftsförderertreffen (Emscher-Lippe Region) institutionalisiert. Ziel dieser Treffen sind der Austausch, Transparenz, die regionale Rückkopplung, die gemeinsame Entwicklung neuer Themen oder auch die Durchführung von Workshops.

Bezogen auf den **Einzelhandel** seien Kooperationen bei allen innenstadtrelevanten Themen Ziel, explizit erwähnt wurden Veranstaltungen des «Verein für Marketing».

Die Kooperation im Rahmen des „*ehrenamtlich tätigen*“ IHK Regionalausschuss Bottrop wurde als wichtig erachtet. Der Ausschuss setzt sich aus 34 Unternehmer(inne)n zusammen und bildet die regionale Interessenvertretung der gewerblichen Wirtschaft am Standort Bottrop. Er befasst sich neben allgemeinen Fragestellungen der Wirtschaft insbesondere mit Flächenpolitik, Fachkräftesicherung, Industrieakzeptanz und Infrastrukturentwicklung und berät zudem die Vollversammlung, das Präsidium und die Geschäftsführung der IHK.<sup>1</sup>

Im **Handwerk** bestehe per se die Notwendigkeit, dass Handwerker unterschiedlicher Gewerke zusammenarbeiten. Informelle Kooperationen treten dementsprechend häufig auf: „*Jeder Fliesenleger hat seinen Verfüger dabei, jeder Sanitärbetrieb seinen Elektriker oder Maler*“. Die Idealvorstellung eines gemeinsamen Servicedienstes mit einheitlichem Angebot sei allerdings schwer zu realisieren, denn *„es ist natürlich so, dass man Handwerker geworden ist, damit man selbständig arbeiten kann. Kooperation bedeutet in dieser Beziehung immer eine gewisse Abhängigkeit.“* Zudem müsse man seine Preiskalkulation offenlegen, was eine weitere Kooperationsbarriere auf horizontaler Ebene darstellt. Allerdings seien Kooperationen vor dem Hintergrund der Digitalisierung noch wichtiger geworden, denn *„90% des Handwerks lebt von der direkten Verbindung zum Endkunden und die «Digitalen» versuchen sich dazwischen zu schieben“*. Das Beispiel «My Hammer» wurde angeführt.

In der **Freizeitwirtschaft** bilde Kooperationsmarketing einen Teil des Geschäfts beispielsweise mit lokalen Supermarktketten. Aber auch Hotelkooperationen oder gezielte Kooperationen mit anderen Freizeit Anbietern würden auf lokaler aber auch regionaler Ebene (bis zu einem Umkreis von etwa 200 km) geführt. Aufträge, z.B. im Bereich der Wartung, würden möglichst an lokale Unternehmen vergeben. Auf regionaler Ebene entstehen Kooperationen über die RuhrtopCard oder regionale Großevents wie die beispielsweise die Extraschicht oder den Tag der Trinkhallen.

---

<sup>1</sup> <https://www.bottrop.de/wirtschaft/aktuelles/113010100000163656.php>

## 2.2 Wirtschaftsförderungsrelevante Akteure & Netzwerke

Bezogen auf die Akteure und Netzwerke am Standort Bottrop wurde erfragt *wer* arbeitet aus Sicht der Expert(inn)en zur Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung *mit wem* zusammen. Zudem wurde gefragt, *wo* und *von wem* Entscheidungen am Standort getroffen werden. Wer ist an der Vorbereitung beteiligt und welche Rolle spielen die Gesprächspartner/-innen bzw. die ihnen zuzuordnende Institution in diesen Entscheidungsprozessen? Was sind relevante Akteure und Netzwerke in diesem Zusammenhang?

Zunächst wurde bei vielen der Akteure festgestellt, keinen großen Einblick in oder Informationen zu diese Entscheidungs- oder Entscheidungsvorbereitungsprozesse zu haben. Es fielen Schlagworte wie «Geheimniskreis», «Verwaltungsinterna» oder «Blackbox» oder es wurde auch explizit formuliert: *„Teilweise entsteht der Eindruck, dass das nicht sehr strukturpolitisch, sondern verwaltungstechnisch motiviert ist.“* Das Thema wurde den örtlichen Akteuren zugewiesen. Hier wurden im Allgemeinen **zwei führende Akteure** identifiziert: Die **Kommunalpolitik** und die **Kommunalverwaltung**, wobei die Stadtspitze als eng verzahnt und in starkem inhaltlichen Austausch mit der Wirtschaftsförderung wahrgenommen wird. Innerhalb der Verwaltung seien die Wege kurz aufgrund des *„guten Drahts zur Person des Oberbürgermeisters“* und der regelmäßig stattfindenden *„Runden beim Oberbürgermeister“* sowie der Amtsleiterkonferenz des Baudezernats. Auf diese Weise könnten verwaltungsintern gut Entscheidungen vorbereitet und beispielsweise per klassischer Verwaltungsvorstandsvorlage eingeleitet werden. Politisch würden die klassischen Wege über die Bezirksbeteiligung, die Ausschüssen oder - bei größeren Themen - den Rat beschritten, wobei bezogen auf die Wirtschaftsförderungsthemen letztlich im **Ausschuss für Wirtschaftsförderung** entschieden würde. Bezogen auf ICR Themen gebe es auch einen Lenkungskreis in dem die Fraktionen vertreten seien und der eine Art *„Vorentscheidungsgrremium“* bilde.

Zwar wurde ein gutes **Beteiligungsmanagement** als etabliert betrachtet, dies scheint sich allerdings in der Außenwahrnehmung eher auf die **internen städtischen Strukturen** zu beziehen.

Verwaltungsextern wird über unterschiedliche Kanäle versucht **Einfluss** zu nehmen allerdings **nicht systematisch**, denn in Bottrop laufe *„viel zwischen den Zeilen über persönliche Kontakte und Beziehungen“*. Als nicht ausschließlich *„über Köpfe“* laufende Einflussmöglichkeiten wurden der IHK Regionalausschuss, themenbezogene Netzwerke oder die regionale projekt- und themenbasierte Zusammenarbeit genannt.

Umgekehrt wurden **interne Unternehmensentscheidungen** als «Blackbox» seitens einzelner Verwaltungsakteure wahrgenommen. In der **Vergangenheit** seien - durch den flächenbezogenen Einfluss der RAG Montan Immobilien - die Zentrenentwicklung anhand der Altstandorte der Montanindustrie orientiert gewesen und Entscheidungsträger zu der Zeit meist von Ruhrkohle AG, Stahl- oder Chemieindustrie geprägt. Zudem wurde eine Besonderheit in Bottrop hervorgehoben: *„Ein CDU Abgeordneter hat immer von «wir» gesprochen, auch wenn er damit die SPD meinte, das fand ich sehr erstaunlich. Das würde woanders nicht vorkommen.“*

**WER setzt denn eigentlich grundlegende Themen wie ICR?** Das Ganze sei unter dem Oberbegriff «Zukunftsstandort Bottrop» als miteinander verzahnter Ansatz von Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung und Umweltvorsorge gestartet. Dies sei nicht nur das Leitmotiv der Wirtschaftsförderung, sondern auch in großen Teilen des Dezernats des Oberbürgermeisters. Daraus sei dann der Gedanke entstanden bestimmte Aktionsfelder in den Blick zu nehmen wie Gesundheitswirtschaft, Freizeitwirtschaft, Energiewirtschaft, Klimaschutz und Bildung. Daraufhin folgte die Auswahl zur ICR. Es wurde eine Stabstelle eingerichtet, die heutige «Koordinierungsstelle integrierte Stadtentwicklung». Es geht darum Stadtentwicklung nicht nur im baulichen oder Umweltkontext zu betreiben, sondern eben auch soziale, Bildungs- oder wirtschaftliche Themen zu betrachten. *„Unter dem Oberbegriff «Zukunftsstadt» haben wir uns auch die Fahne geschrieben, die ICR Ansätze inhaltlich, räumlich und zeitlich auf das Stadtgebiet ausdehnen*

wollen.“ Das heißt, neben dem Thema Klimaschutz werde auch der Strukturwandel sowie der demografischen Wandel adressiert. Innerhalb dieses Prozesses finden Sitzungen mit den Bewohnern als Expert(inn)en vor Ort statt. Hier werden Wünsche mitgeteilt, Maßnahmen besprochen und später in ein Handlungskonzept gegossen, welches wiederum auf die Stadtentwicklungsziele übertragen werde und als Basis für Entscheidungen fungiere. „Wir haben schon auch eine Kultur, in der es von unten nach oben geht.“ In diesem Kontext wurde auch die Fördermittelakquise professionalisiert.

Betrachtet man zunächst die *drei wichtigsten Akteure*, an die sich die Expert(inn)en wenden, wenn sie in Bottrop etwas „*voranbringen*“ möchten wurden mit Abstand am häufigsten der **Oberbürgermeister Bernd Tischler** und **Sabine Wißmann**, die Leiterin des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement genannt. Herr Tischler wird als „*erster Ansprechpartner, Bindeglied und Informant, engagierte Person und guter Treiber*“ am Standort Bottrop bezeichnet. Frau Wißmann wird als sehr gut informell aber auch formell vernetzt wahrgenommen, beispielsweise durch Beiratstätigkeiten wie bei der RuhrTourismus GmbH (RTG). **Klaus Müller**, der Technische Beigeordnete der Stadt Bottrop wurde mit der gleichen Häufigkeit wie **Oliver Helmke**, Geschäftsführer der Oliver Helmke GmbH genannt, einem Projektentwicklungs- und Immobilienunternehmen, dem - laut eigenem Internetauftritt - die Stadtentwicklung Bottrops am Herzen liegt. Der frühere Technische Beigeordnete war in der Vergangenheit erster Ansprechpartner in den o.g. Belangen und es wird eine ähnlich positive Zusammenarbeit von und Beziehung zu Herrn Müller erwartet, wobei sich diese aufgrund der kurzen Amtstätigkeit noch in den Anfängen befindet. Herr Helmke wurde als bezeichnet als „*gut vernetzt und engagiert, um städtische Dinge voranzubringen.*“

Zu den Einmalnennungen der Personen sind **Paul Ketzer**, der erste Beigeordnete der Stadt und erster Vertreter des Oberbürgermeisters und auch **Jan Borgmann**, der Geschäftsführer der Baupart GmbH zu zählen. Herr Borgmann ist im gewerblichen Handel tätig, bekleidet aber die Position des Vertreters des Handelsverbands West am Standort Bottrop. Hier stellt sich die Frage, aus welchem Grund der Einzelhandel einen nicht originär im Einzelhandel tätigen Vertreter am Standort Bottrop wählt. Liegt es an einem Mangel an Alternativen oder sogar Interesse der Einzelhändler? Ist es die personenbezogene Medienwirksamkeit oder die fehlende Machtposition der Einzelhändler? Welche Schlüsse können daraus für den Einzelhandel am Standort Bottrop gezogen werden? Fehlen etwa führende Akteure?

Ebenfalls zu den einmalgenannten Personen sind **Sara Kreipe**, Abteilungsleiterin im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement, **Ute Schimmang**, Mitarbeiterin des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement sowie **Christina Kleinheins**, Leiterin des Stadtplanungsamts Bottrop. Ergänzend wurden *Personengruppen* benannt, darunter der Rat sowie weitere Verwaltungsakteure, darunter nochmals explizit die Amts- und Dezernatsleitungen der Stadt Bottrop aber auch die Bürger, die in den Entwicklungsprozessen mitgenommen werden sollen. Darüber hinaus gehend fanden die Wissenschaft, themenbezogene Unternehmen und Schulen, die Hotelbranche und Freizeitwirtschaftakteure am Standort sowie die Emschergenossenschaft als wichtiger Player auf regionaler Ebene beispielsweise für das Themenfeld wassersensitive Stadtplanung Berücksichtigung. Fördermittelgeber, Investoren und Private wurden im Bereich der Finanzierung als wichtig erachtet: „Projekte müssen finanziert werden, dann können alle anderen einsteigen.“

## 2.3 Problemlösungsfähigkeit im Strukturwandel, Nachhaltigkeit & Resilienz

Zunächst geht es in diesem Teil darum, was seitens der Akteure bereits getan wurde, um den Strukturwandel auch zukünftig zu kompensieren und als Stadt wettbewerbsfähig zu bleiben. Ergänzt werden Einschätzungen der Expert(inn)en dazu was sie als zentral erachten, um den Strukturwandel durch eine nachhaltige, widerstandsfähige Wirtschaftsstruktur zu kompensieren und Neues zu schaffen.

Der Begriff «Strukturwandel» ist am Standort Bottrop teilweise negativ belegt und wird in diesem Fall als „Prozess, den man mitgestalten kann“ umschrieben. Strukturwandel passiere, man könne ihn nicht setzen ist die Auffassung eines Interviewpartners. Man möchte „*raus aus der Ruhrgebietsnummer nach dem wir Strukturwandel machen müssen.*“ In diesem Kontext wird Strukturwandel häufig in erster Linie mit Bergbau verbunden obwohl die Expert(inn)en teilweise auch Digitalisierung thematisierten. Dazu gab es allerdings konträre Auffassungen: „*Nein, Digitalisierung und Strukturwandel haben in meinen Augen nichts miteinander zu tun.*“

In Bottrop sei bereits viel passiert, da sind sich die Expert(inn)en einig. Dazu werden der ICR Prozess, die Entwicklung der Innenstadt, die Gründung der HRW, die Ansiedlung der Freizeitdestinationen oder auch die Etablierung der Gastronomiemeile gezählt. Abgesehen vom Bergbau sei die Wirtschaft am Standort Bottrop sehr diversifiziert aufgestellt, was sie **resilient** für Störungen von außen mache. Diese Tatsache wurde aber auch ausgelegt als „*mangelnder richtungsweisender Mittelstand am Standort.*“ „*Insbesondere in Bottrop brauchen wir dringend Mittelstand, das ist die Antwort auf den Strukturwandel. Denn da, wo der Mittelstand floriert, ist die Region Drumherum gesund. Da muss das ganze Ruhrgebiet noch ein Umdenken von «Groß» auf «Klein» lernen.*“

Die **Kleinteiligkeit Bottrops** biete einen großen Vorteil so die verbreitete Meinung. Einerseits hat Bottrop sehr frühzeitig **Verwaltungsstrukturen umgestellt** und Wirtschaftsförderung zur Bürgermeisterangelegenheit gemacht. Kleine Kommunen seien deshalb häufig erfolgreich, weil Wirtschaftsförderung per se „*Chefsache*“ sei. Jedoch seien hier sicher auch die lokalen Akteure im Vorteil, weil es die sogenannten „*kleinen Lebenskreise*“ gibt. Diese freiwilligen, auf Dauer angelegten persönlichen Netzwerke gälte es zukünftig weiter zu entwickeln. Die Kleinteiltheorie käme auch beim Quartiersgedanken zum Tragen. Bottrop sei sehr früh dabei gewesen, diesen Gedanken aufzunehmen und die zugehörige Nahversorgung aufzugreifen, „*um Wohnviertel oder Quartiere lebensfähig zu machen.*“

Mit Bezug zum **Einzelhandel** gäbe es bereits eine positive Entwicklung mit der Umgestaltung der Innenstadt, darunter der Berliner Platz, die Umgestaltung des Hansa Centers und des ehemaligen Karstadtgebäudes zur Steigerung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Als künftig sehr wichtig wird erachtet, dass „*die Innenstadt trotz Internethandel attraktiv bleibt.*“ Die Entwicklung der Innenstadt „*macht mir schon ein wenig Bauchschmerzen.*“ wurde an anderer Stelle konstatiert. Die Eindrücke zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die ersten Schritte zur Entwicklung der Innenstadt realisiert sind, der Weg aber noch ein weiter ist. Positiv seien die vielen engagierten Immobilieneigentümer aber auch die Interessengemeinschaft mit engagierten Mitstreitern wie Oliver Helmke, Norbert Hochstrat (Stadtspiegel Bottrop) oder Oliver Schröder (Schröder Küchensysteme). „*Die sind sehr gut in der Bottroper Stadtgesellschaft verankert und können etwas auf den Weg bringen.*“ Die Potenziale seien hier sicherlich vorhanden allerdings seien es noch keine Impulse. Der Markt oder auch der Feierabendmarkt seien Initiativen die Bürger/-innen in die Stadt ziehen. „*Die Innenstadt ist allerdings noch kein Magnet für Irgendetwas.*“

Für das **Handwerk** wurde die enorme Identifikation der Bottroper Handwerker mit der Stadt als große Besonderheit identifiziert. Wäre es möglich, die Bauwirtschaft in etwa auf Landes- oder Bundesdurchschnitt zu bringen, würden Tausende Arbeitsplätze entstehen. Ausführungen wie die angegebene Steigerung von 13 Prozent realisiert werde könne, blieben allerdings aus. Die Aufstellung im Gesundheitshandwerk sei konstant. Die Innovativität der Handwerksbetriebe wurde als weiterer Ansatzpunkt gesehen.

Zukünftig wichtig sei es, **Fachkräfte** am Standort auszubilden und zu halten, hier sei mit der Gründung der HRW ein wichtiger Schritt getan. Durch den Wegfall des Bergbaus, fehlen etwa 150 Ausbildungsplätze am Standort, hier können Handwerk, Industrie und Einzelhandel nur gemeinsam eine Lösung finden. Wünschenswert für die Zukunft wäre auch die Zahl der Auspendler zu senken und der Einpendler zu erhöhen.

Die **Freizeitakteure** thematisieren den Strukturwandel in erster Linie mit Bezug zu Infrastruktur und Flächen, was naheliegend ist, da die Freizeitdestinationen vielfach frühere Bergbaugebäude oder Flächen nutzen. Das alpincenter Bottrop wurde auf einer Bergbauhalde errichtet. „*Man kann die Skihalle als Zeichen für Strukturwandel in Bottrop*

sehen und anhand dessen zeigen, dass mit gegebenen Mitteln andere Wirtschaftszweige errichtet werden können. Natürlich bedarf es dazu einer Baugenehmigung der Stadt.“ Mit Unterstützung von Oliver Helmke konnte das Grusellabyrinth in einem alten Zechengebäude untergebracht werden. Auch andere ehemalige Zechengebäude, wie etwa der Lokscheunen, wurden umgenutzt. Bezogen auf die **Nachhaltigkeit** am Standort wurde die Infrastruktur bemängelt, es fange schon bei den Straßen an und der Ausbau der Autobahn dauere zu lange. Ob dieser Ansatz dem projektbezogenen Verständnis von Nachhaltigkeit entspricht ist zu vertiefend zu prüfen. Zudem wurde ausgesagt, dass die Freizeitwirtschaft die **Lebensqualität am Standort Bottrop** erhöhe.

Überdies sei es essentiell und Aufgabe der Stadt, die **Bewohner für den Strukturwandel zu sensibilisieren** auch dafür, dass Strukturwandel ein **kontinuierlicher Prozess** ist und „es darf keine Denkverbote geben!“ Auch intensivere Kooperationen zwischen der HRW und den Bottroper Unternehmen sei ein Schlüssel, um künftig Strukturwandel zu kompensieren. Hier müsse insbesondere die Gründungsbereitschaft junger Menschen gesteigert werden. Auch die Flächenpolitik bedarf Veränderungen um zukünftig als Unternehmensstandort wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Mehrwert einer Einbindung der **WIN Emscher-Lippe GmbH (WIN)**<sup>2</sup> und der **Wirtschaftsförderung metropolruhr (WMR)**<sup>3</sup> bei der Kompensation von Strukturwandelprozessen und der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Entwicklung nachhaltiger, resilienter Strukturen am Standort Bottrop wurde sehr konträr wahrgenommen. Einerseits wurde keinerlei Mehrwert durch die Einbindung dieser Institutionen empfunden, sogar das Gegenteil wurde gewünscht. Bezogen auf die WMR wurde einerseits mangelndes Interesse für lokale spezifische branchenbezogene Problemlagen sowie eine Zurückhaltung bei lokalen/regionalen Auseinandersetzungen kritisiert. „Bei der WMR hat keiner von den kleinen Akteuren Aktien.“ Diese Kritik kann mit dem Auftrag der WMR als Wirtschaftsförderung der Metropolregion Ruhr erklärt werden. Rein lokale Problemlagen fallen entsprechend in den Zuständigkeitsbereich der lokalen Wirtschaftsförderungsinstitutionen. Sehr positiv wurde ein Projekt der WMR im Bereich des gewerblichen Flächenmanagements erwähnt, in dem auch kleinere Betriebe fokussiert und Erkenntnisse in Handlungsstrategien abgeleitet wurden: „Wünschenswert wäre dann noch die konkrete Umsetzung.“

Andererseits wurde grundsätzlich das „Nebeneinander und Miteinander“ sowohl der WIN mit Bezug zur Emscher-Lippe Region sowie der WMR auf Ruhrgebietsebene als sinnvoll erachtet. Argumente waren zum einen der Nutzen einer gemeinsamen regionalen Standortmarketingstrategie für den Gesamttraum Metropole Ruhr mit einer einheitlichen Kommunikation nach außen, um Kräfte zu bündeln und Skaleneffekte zu erzielen. Zum anderen wurde die Notwendigkeit gesehen als Region und damit gemeinsamer „Wirtschaftsförderungsstrukturraum“ zu agieren, um als Interessensvertretung Landesförderungen zu generieren. Ein kumuliertes Auftreten der strukturschwachen Emscher-Lippe Region durch die WIN wird als klarer Mehrwert im Standortwettbewerb mit der Hellwegregion gesehen.

Es wurde mehrfach festgestellt, dass die WIN mittlerweile projektbasiert aufgestellt sei, „nur 2,25 Stellen sind dauerfinanziert, der Rest ist projektfinanziert“. Dies wurde als „bindend“ eingestuft, worunter eine gewisse Abhängigkeit von Fördermittelgebern zu verstehen ist. Der seitens der WIN organisierte regelmäßige regionale Austausch der Wirtschaftsförderer und Kammern wurde als sehr positiv eingestuft, „da wirklich alle an einem Tisch sitzen.“

---

<sup>2</sup> Die WIN wurde als regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Form einer public-private-partnership und ergänzende Einrichtung zur kommunalen Wirtschaftsförderung, zu den Kammern und zur WMR gegründet mit der Aufgabe, den Strukturwandel in der Emscher-Lippe-Region zu gestalten und dabei die regionale Wirtschaftsstruktur zu stärken. Neben 12 Städten sind 22 private Unternehmen, Banken und Verbände an der WIN beteiligt, wobei die öffentliche Hand immer mindestens 51% der Anteile an der Gesellschaft hält. (<http://www.emscher-lippe.de/win-emscher-lippe/ueber-win-emscher-lippe/>)

<sup>3</sup> Die WMR ist hundertprozentige Tochter des Regionalverbands Ruhr (RVR) und versteht sich als Wirtschaftsförderung für die Region und damit als Dienstleister, Projektmanager, Vermarkter und Berater bei Fördermittelfragen. Die 53 Kommunen sowie die Unternehmen des Ruhrgebiets sind die Kunden der WMR. unsere Kunden. (<http://business.metropolruhr.de/unternehmen/vision-leitbild/>)

Die WIN bildet für einige Experten eine „wichtige Klammer der Region, Interessensverwalter und auch operative Plattform“, um regionale Wirtschaftsförderung zu betreiben und die kommunalen Wirtschaftsförderer zu vereinen. Die WMR bildet „die große Klammer, wobei die schon fast zu gefährlich ist, weil da die Großstädte sitzen, die die anderen schlucken. Die WIN ist in der Emscher Lippe Region eine Klammer auf Augenhöhe, so zwischen den Kreisen Recklinghausen, Bottrop und Gelsenkirchen gibt es da jetzt kein so großes Gerangel oder einen Machtkampf. Wir ziehen alle am gleichen Strang, da unsere Region etwas strukturschwach ist.“

Die zusätzliche personelle Ausstattung der WIN sowie der WMR bezogen auf Standortentwicklungsprozesse wurde als positiv eingestuft, während gleichzeitig auch ineffiziente Doppelstrukturen durch die Koexistenz der WIN und WMR kritisiert wurden. Generell wurde eine interkommunale Ansiedlungsstrategie befürwortet, die auf lokaler Ebene allerdings durch die schlechte Finanzlage vieler Ruhrgebietsstädte (Bottrop ist im Stärkungspakt NRW) und dringend benötigte Gewerbesteuerereinnahmen ad absurdum geführt wird.

Zusammenfassend wird das Bild vermittelt, dass sowohl die WIN als auch die WMR auf den jeweiligen Regionsebenen eine gute Ergänzung zu den lokalen Wirtschaftsförderungsaktivitäten bilden, die regionsbezogene Doppelstruktur - wenn auch mit Bezug zu unterschiedlichen Regionsgrößen - teilweise zu Redundanzen und Ineffizienz führen. Für die Akquise von Landesmitteln zur Beseitigung spezifischer struktureller Problemlagen ist diese regionale Kooperation häufig erforderlich und sinnvoll, gerät aber spätestens im Ansiedlungswettbewerb und bezogen auf Gewerbesteuerereinnahmen an klare Grenzen. Hier geht es dann weiter mit der ruhrgebietstypischen „Kirchturmspitzenpolitik“, die im Globalisierungsprozess und dem damit einhergehenden Wettbewerb mit internationalen Metropolregionen für die Wettbewerbsfähigkeit der Ruhrgebietsregion hinderlich ist. Die Notwendigkeit zur regionalen Kooperation wird von einigen Expert(inn)en als wichtig erachtet.

## 2.4 Perspektiven & Entwicklungspotenziale

Als zukunftsweisend werden in Bottrop sehr unterschiedliche Themen und Entwicklungen wahrgenommen. Teilweise ist ein starker Branchenbezug zu erkennen, es geht aber auch um breitere branchenübergreifende Themen.

Der **Innovation City Ruhr (ICR)** Prozess mit all seinen Facetten angefangen bei der CO<sub>2</sub>-Reduktion bis zur Entwicklung in gesellschaftliche und soziale Themenbereiche wird von den Expert(inn)en im Allgemeinen als zukunftsweisend wahrgenommen und interpretiert als Offenheit am Standort neue Wege zu gehen. Dabei stellen „die Multiplikation der Kraft sowie der Ideen kombiniert mit dem systematischem Vorgehen Bottrops ein Erfolgsrezept dar“ bzw. wurde von einer bergbaugeprägten „Anpackmentalität und gesundem Zweckoptimismus der Menschen“ am Standort gesprochen. Zudem wurde eine ganzheitliche ICR Ausrichtung im Sinne einer stärkeren „Ausrichtung auf Barrierefreiheit, Integration und Partnerschaft“ befürwortet. Sehr positiv wird die Gründung der **Hochschule Ruhr West (HRW)** am Campus Bottrop angenommen. Die HRW bietet die Möglichkeit, das Bildungsniveau am Standort aus eigener Kraft zu stärken und auf dieser Ebene dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Auch die Etablierung der Kneipenstraße sowie die Investitionsentscheidungen der Gastronomen werden zum großen Teil der Ansiedlung der Hochschule zugeschrieben. Bezogen auf die **digitale Infrastruktur** wurde festgestellt, dass alle Gewerbegebiete am Standort an das Glasfasernetz angeschlossen sind.

Auf kommunaler Ebene wurden der Wandel von der Industrie- hin zur Dienstleistungsorientierung sowie von lokalem Denken und Kirchturmpolitik hin zu Regionsebene der Metropole Ruhr gefordert. In diesem Zusammenhang wurden die WMR und die WIN als wichtige Kooperationspartner erachtet. Ein weiteres Postulat war „[...] sich als Mittelstandskommune zu profilieren. Der Strukturwandel ist die Hinwendung zu mittelständischen Strukturen, wobei Bottrop vom Grundsatz her, mit den kleinteiligen Strukturen gute Ausgangsbedingungen hat. Der letzte Kick und auch eine verbale Hinwendung zu den mittelständischen Strukturen müsste noch her“. Für die Zukunft Bottrops

stehen die gute Versorgungsstruktur, attraktive Wohnstandorte, die Adressierung von Klimazielen aber auch die Unternehmensstruktur und -entwicklung am Standort im Fokus. Bezogen auf die Unternehmensstruktur wurden **mehr Betriebe** ebenso wie ein **Ausbau verfügbarer Flächen** reklamiert um zukunftsfähig zu bleiben. Ein/e Gesprächspartner/in erachtete eine **zukunftsfähige Governance-Form** auf kommunaler Ebene als wichtig.

Bezogen auf den **Einzelhandel (EH)** sind die Expert(inn)en sich einig, dass es einer funktionierenden Innenstadt mit einem gut durchmischten Handel bedarf. Als Potenziale für zukünftige Entwicklungen, die allerdings noch nicht abschließend zu bewerten seien, wurden die Möbelstandorte an der Bundesstraße 224, das Ostermann Einrichtungszentrum Bottrop sowie das neue IKEA Möbelhaus, das bis 2018 errichtet sein soll, gesehen. Auch die hohe Zahl an Wohnbevölkerung in der Innenstadt im Kirchturmviertel (etwa 30.000 Einwohner) sei eine Entwicklungsperspektive. Denn dort wären einige Immobilieneigentümer bereit nachhaltig zu investieren, wovon sicher der EH aber auch andere Zweige profitieren. Im Bereich der **Freizeitwirtschaft** wurde das Fun City Projekt als Zusammenschluss und Kooperation der Freizeitakteure am Standort als Synergien-schaffend und zukunftsweisen angesehen. Auch die Entwicklung der **Umweltwirtschaft** sei in den Blick zu nehmen, denn die Wachstumsrate sei in der Emscher-Lippe Region höher als im Ruhrgebiet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der ICR Prozess in Bottrop dazu beigetragen hat den Mut aber auch das Bewusstsein zu entwickeln neue nachhaltige Wege zu beschreiten. Entwicklungspotenzial bietet die Ausrichtung auf die (Weiter-)Entwicklung der mittelständischen Unternehmensstrukturen am Standort sowie die Etablierung an neue Anforderungen ausgerichteter Steuerungs- bzw. Governance-Formen. Daneben werden Entwicklungsmöglichkeiten in diversen Sektoren mit unterschiedlichen Schwerpunkten gesehen. Eine branchenübergreifende Entwicklungsperspektive wurde allerdings in diesem Kontext nicht thematisiert.

Die Frage nach den *wichtigsten Neuerungen der letzten Jahre in Bottrop* beantworteten die Expert(inn)en ähnlich. Als eine der wichtigsten Neuerungen nannten Gesprächspartner/-innen den **ICR Prozess**. Die internationale Wahrnehmung Bottrops sei durch den Prozess immens gestiegen und damit die Image- und Markenbildung der Stadt vorangetrieben worden. Allerdings weiche die stadtinterne Wahrnehmung der Einwohner Bottrops häufig von diesem Bild ab. Eine Begründung könne darin liegen, dass sich nachhaltige Wirkung von ICR erst langfristig entfalte und daher kurzfristig schwer spürbar sei. Konträr dazu wurde festgestellt, die „positive Grundstimmung durch den Innovation City Prozess [...] messbar ist“. Ein Kernaspekt dem ein besondere Neuigkeitsgehalt zugeschrieben wurde, ist die mit dem ICR Projekt verbundene partnerschaftliche Zusammenarbeit von Kommune, Wissenschaft, Wirtschaft und Bevölkerung in Kombination mit den neuentwickelten Aktivierungsformen (Beteiligungstool, Email-Verteiler, Bürgerinformationssystem, etc.). Die Handwerkskammer Münster sowie die Kreishandwerkerschaft waren von der Initiierungs- bis zum Beginn der Implementierungsphase am ICR Prozess beteiligt, nicht aber an der Umsetzung selbst. Die **Gründung der HRW** sowie der Umbau und die Umnutzung des **ehemaligen Karstadtgebäudes** in der Innenstadt wurde in diesem Kontext ebenfalls als äußerst relevant, wenn nicht zukunftsweisend erachtet. Die Ansiedlung der **Freizeitwirtschaft** (explizit erwähnt wurden Movie Park Germany, das Gruselabyrinth sowie das alpin-center Bottrop) aber auch die Entwicklung der **Gastromeile** seien wichtige Neuerungen der letzten Jahre. Eine Beteiligung der WIN wurde bei der Ansiedlung des Movie Parks Germany angegeben. Auch die **Brabus GmbH** wurde in diesem Zusammenhang benannt.

Die Fragen nach den *drei für die Zukunft Bottrops wichtigsten sowie den drei innovativsten Unternehmen am Standort* wurden mit dem Ziel gestellt, aus unterschiedlichen Perspektiven weitere relevante Unternehmen mit Entwicklungspotenzial für eine Teilnahme an der Wirtschaftsallianz zu identifizieren.

Einen Überblick über die Einschätzung der Expert(inn)en und somit der genannten Unternehmen liefert Tabelle 2, wobei nicht jeder Experte bzw. jede Expertin konkrete Unternehmen benannt hat. Begründet wurde dies einerseits damit, diese Attribute nicht vergleichend beurteilen zu können und andererseits, dass die unternehmensbezogene

Standortentwicklung sich nicht auf einzelne herausragende Unternehmen konzentrieren sondern auf die Bandbreite der Unternehmen setzen solle. Mit Bezug zur Standortentwicklung in Bottrop wurde ein Dilemma thematisiert: „Es gibt eine Reihe von starken mittelständischen Unternehmen am Standort, die aber keine führende Rolle spielen. Die führende Rolle spielen Unternehmen, die eine Kategorie kleiner sind.“ Unternehmen die sich am Standort einbringen, seien meist von Inhabern geführt, die auch in Bottrop wohnen.

**Tabelle 2.** Einschätzung der Exert(inn)en zur Innovativität & Relevanz Bottroper Unternehmen (Anzahl der Nennungen)

| Unternehmen                            | «Wichtig für die Zukunft Bottrops» | «Innovativste Unternehmen in Bottrop» |
|----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Actemium Kappelhoff GmbH               |                                    | •                                     |
| Agathon GmbH & Co. KG                  | •                                  |                                       |
| Allweiler AG                           | •                                  |                                       |
| Alpincenter Bottrop                    | ••                                 |                                       |
| Brabus GmbH                            | •••                                | ••••                                  |
| Caritas Bottrop                        | ••                                 |                                       |
| Diakonie Bottrop                       | ••                                 | •                                     |
| Franz Schmitz GmbH                     |                                    | •                                     |
| Grusellabyrinth NRW                    | •                                  |                                       |
| Hochschule Ruhr West                   |                                    | •                                     |
| IKEA                                   | •                                  |                                       |
| Kokerei Prosper                        | •                                  |                                       |
| MC Bauchemie Müller GmbH & Co. KG      | ••                                 | •                                     |
| Movie Park Germany                     | ••••                               |                                       |
| Ostermann Einrichtungs-Centrum Bottrop | •                                  |                                       |
| RAG Immobilien GmbH                    | ••                                 |                                       |
| Seepex GmbH                            | ••                                 | •                                     |
| Seibel & Weyer GmbH                    | •                                  | •                                     |
| Spedition Rottbeck                     | •                                  |                                       |

Dieses aus subjektiven Eindrücken generierte Bild zeigt die **Brabus GmbH** als sehr relevant für die Zukunft Bottrops sowie als innovativ wahrgenommenes Unternehmen. Es wurde einerseits auf die eigene Entwicklungsabteilung sowie die enge Kooperation mit Elektroautoherstellern hingewiesen. Als ebenfalls sowohl für die Zukunft des Standorts wichtige und zugleich innovative Unternehmen wurden die MC Bauchemie Müller GmbH & Co. KG, die Seepex GmbH, die Seibel und Weyer GmbH sowie die Diakonie Bottrop benannt. Die **MC Bauchemie Müller GmbH & Co. KG** ist einer der führenden Hersteller bauchemischer Produkte und Techniken und in über 40 Ländern mit mehr als 2.500 Mitarbeiter(inne)n vertreten. Die „hochinnovative“ **Seepex GmbH** ist einer von sechs global führenden Schneckenpumpenherstellern, es wird ein Umsatz in dreifacher Millionenhöhe generiert. Der Geschäftsführer stammt

zwar ursprünglich aus Bottrop, wohnt aber aktuell in Düsseldorf. *„Das Unternehmen spielt in lokalen Standortentwicklungsprozessen nicht so eine große Rolle.“* Auch Handwerksunternehmen seien sehr innovativ, *„dies betrifft neue Fertigungsmethoden, neue Arten des Aufbaus von Werkstätten oder neue Maschinen, etc.“*. Allerdings würde diese Innovativität beispielsweise aufgrund fehlender PR-Abteilungen nicht nach außen getragen. Als ein Beispiel wurde die im Innenausbau tätige **Seibel & Weyer GmbH** angeführt.

Auch die **Diakonie** und die **Caritas** wurden als wichtig für die Zukunft Bottrops eingestuft, denn sie seien *„neben Stadtverwaltung und jenseits des Bergbaus die größten Arbeitgeber am Standort“*. Die Diakonie wurde auch bezogen auf die Innovativität hoch eingestuft. Dies allerdings weniger in Bezug auf technologische als vielmehr wegen ihrer sozialen und organisatorischen Innovationen. Die Diakonie hätte sich Stück für Stück vergrößert und stehe nun kurz davor ein Regionalunternehmen durch die Verschmelzung mit der Diakonie Dorsten und Recklinghausen zu werden.

Weitere Unternehmen, die als wichtig für die Zukunft Bottrops erachtet wurden sind das **Ostermann Einrichtungs-Centrum Bottrop** sowie der neue **IKEA-Standort** im suburbanen Raum an der Bundesstraße 224. Auch die **Kokerei Prosper** wurde genannt, sie wurde im Jahr 2011 als letzte Kokerei der RAG Aktiengesellschaft an die ArcelorMittal Bremen, den weltweit größten Stahlkonzern, verkauft. Die Unternehmen der Freizeitwirtschaft, der **Movie Park Germany**, das **Grusellabyrinth NRW** sowie das **alpincenter Bottrop** wurden angeführt sowie die **Spedition Rottbeck** mit Bezug zur Einrichtung des geplanten City-Hubs. Die **RAG Immobilien GmbH** wurde als wichtiger Zukunftspartner bezogen auf das Flächenangebot erachtet. Außerdem wurde die Krankenhauslandschaft mehrmals als zahlenmäßig großer Arbeitgeber am Standort Bottrop angeführt.

Die **Agathon GmbH & Co. KG** wurde als Hidden Champion der chemischen Industrie betitelt und als sehr innovativ eingeschätzt, sie ist Weltmarktführer für Schokoladenformen in der Süßwarenindustrie. Ergänzend – wenn auch kein Unternehmen – wurde der **IT-Schwerpunkt der Hochschule Ruhr West** als sehr innovativ eingestuft und Spin-offs aus der HRW, sowie Neugründungen aus dem ICR Prozess berücksichtigt.

Um möglichst alle Stakeholder in die Prozesse rund um die Wirtschaftsallianz Bottrop einzubeziehen und niemanden zu übersehen, wurde abschließend die Frage gestellt, *welche Akteure oder Netzwerke die Expert(inn)en noch in das Projekt Bottrop 2018+ einbinden möchten*. Die Vorschläge waren sehr heterogen: Im sozialen Bereich waren es die Diakonie sowie die Caritas als zusammengekommen zweitgrößter Arbeitgeber am Standort Bottrop. Die Firma Brabus GmbH wurde als wichtiger Akteur erachtet, da deutlich über regionale Grenzen bekannt. Aus der Möbelbranche wurden die Möbel Beyhoff GmbH & Co. KG, ein familiengeführtes innenstadtnahes Unternehmen sowie das Ostermann Einrichtungs-Centrum Bottrop vorgeschlagen, beide sowohl aufgrund ihrer strategischen Bedeutung für den Standort Bottrop sowie ihres wirtschaftlichen Potenzials. Die Kreishandwerkerschaft *„als einzige Möglichkeit die kleinbetrieblichen Strukturen im Handwerk systematisch einzubeziehen“* sowie die Fachverbände der Handwerker. Zudem wurde der lose Zusammenschluss des Bottroper Unternehmerabends sowie Karl Reckmann als CDU-Vorsitzender Stadtmitte in Bottrop angeführt. Auch Benjamin Brüser als Gründer des Start-ups Emmas Enkel fand Erwähnung. Im Gastronomiebereich wurden die DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) als Unternehmerverband für das Gastgewerbe vorgeschlagen sowie die Interessensgemeinschaften der Einzelhändler & Gastronomen in der Innenstadt oder der B&C Verlag angeführt. Auch die RAG Montan Immobilien GmbH als wichtiger Partner zur Flächenentwicklung im regionalen Kontext, die Internethändler aber auch Immobilieneigentümer in der Innenstadt sowie die Bürger und Zivilgesellschaft sollen integriert werden. **„Jeder, der damit etwas anfangen kann sollte einbezogen und niemand ausgeschlossen werden. Allerdings machen es mehr Personen im Entscheidungsgremium nicht einfacher!“**

## 2.5 Zusammenfassung & Ausblick

Eine hohe Wettbewerbsintensität, wirtschaftsstruktureller und demographischer Wandel ebenso wie begrenzte finanzielle Ressourcen stellen die Stadt Bottrop, ähnlich wie viele andere Städte in der Region Ruhr, vor die Herausforderung einen Prozess zu organisieren, der eine nachhaltige und resiliente wirtschaftliche Entwicklung der Stadt einleitet. Dies hat sich das Verbundvorhaben Bottrop2018+ zum Ziel gesetzt: Mit Hilfe kooperativer Steuerungsinstrumente und innovativer Governance-Modelle im Bereich der Wirtschaftsförderung soll eine nachhaltige und resiliente Entwicklung des Standortes realisiert werden. Vor diesem Hintergrund zielte die durchgeführte qualitativen Analyse darauf ab, die Ausgangssituation am Standort Bottrop in Bezug auf die Wirtschafts- und Governancestrukturen, die Beziehungsverflechtungen zwischen den Akteuren und die Einbettung der Wirtschaftsförderung i.e.S. in den städtischen Wirtschaftsraum abzubilden. Die mit 22 Expert(inn)en geführten leitfadengestützten Interviews dienten der Erhebung wirtschaftsförderungsbezogener Netzwerke und Kooperationskultur, relevanter Akteure und Prozesse, spezifischer Lösungsansätzen im Strukturwandel sowie der von traditionellen Governancestrukturen abweichende Steuerungsstrukturen am Standort Bottrop.

Wie die Ergebnisse der Analyse zeigen, ist weitgehend unbestritten, dass eine strategische Ausrichtung der Stadt Bottrop im Sinne einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung und deren (über)regionale Profilierung nur durch das Zusammenwirken der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Bürgerschaft gelingen kann. Dem steht jedoch ein eher klassisches Verständnis von Wirtschaftsförderung seitens der befragten Expert(inn)en gegenüber, nach dem das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement als Dienstleister der lokalen Wirtschaft fungiert. Insofern bedarf es einer stärkeren **Sensibilisierung der Akteure** für den Zusammenhang zwischen Wirtschaftsförderung und Governancestrukturen einerseits sowie Nachhaltigkeit und Resilienz andererseits.

Sowohl die identifizierten Stärken und Schwächen als auch die Chancen und Risiken (s. Kapitel 2.1) bieten vielfältige Anknüpfungspunkte für die künftige Gestaltung der Wirtschaftsförderung i.w.S.:

- Die Proximität der Akteure, deren frühzeitige Einbindung in die Prozesse der Wirtschaftsförderung sowie die in Teilen gut gelungene Vernetzung bilden eine gute Basis für die Etablierung der Wirtschaftsallianz Bottrop (WiAll) als dauerhafte auf **Selbststeuerung basierende Governancestruktur**.
- Die im Rahmen der branchenübergreifend angelegten WiAll gemeinsam erarbeiteten Ziele, die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Erfolgsindikatoren sowie die Durchführung von Erfolgsmessungen können einen wesentlichen Beitrag zur **strategischen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung** im Sinne eines strukturpolitischen Masterplans für Nachhaltigkeit und Resilienz leisten.<sup>4</sup> Sie fungiert als **Transitionsmanagement-Agentur**, die urbane Transitionsplattformen in Form themenspezifischer Strategischer Allianzen aufbaut und begleitet.
- Durch die Etablierung der drei thematischen Strategischen Allianzen (STA) »Kooperative & digitale Produktion im Handwerk«, »Nachhaltige Unternehmensgründungen« und »Handel der Zukunft« kann der strategischen Rahmen in den Handlungsfeldern durch die Definition themenspezifischer strategischer Ziele weiter konkretisiert werden.
- Das Agieren des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung wird seitens der Expert(inn)en infolge begrenzter Personalressourcen als eher reaktiv wahrgenommen. Durch die Übertragung von Wirtschaftsförderungsaufgaben an die WiAll und die drei STA kann dem entgegengewirkt werden. Für das Gelingen der angestrebten partizipativen Wirtschaftsförderung ist es jedoch unabdingbar, dass die WiAll und

---

<sup>4</sup> Für eine detaillierte Erläuterung der Begriffe »Resilienz«, »Nachhaltigkeit« und »Transition« siehe Welschhoff et al. (2017).

die Strategischen Allianzen mit **Entscheidungsbefugnissen** in Bezug auf die Strategie(um)setzung, **Handlungsspielräumen, Kompetenzen** und Informationen ausgestattet werden.

- Mit dem Ziel **neue Lösungen** in den Handlungsfeldern durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen der beteiligten Akteure zu entwickeln und zu erproben, bieten die Reallabore als zeitlich begrenzter »Experimentierraum« vielfältige Möglichkeiten, die in der WiAll und den thematischen STA erarbeiteten Strategien und Leitlinien in konkrete Aktivitäten und Maßnahmen umzusetzen.
- **Soziales Kapital** im Sinne von gegenseitigem Vertrauen und Reziprozität der Akteure bildet für diese neue Form der Governance eine wesentliche Voraussetzung. Es trägt dazu bei, die erforderliche Transparenz über laufende Aktivitäten, deren Bezüge zur Wirtschaftsförderung sowie über Entscheidungsprozesse zu schaffen und begünstigt einen offenen Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Parallel zum Aufbau der dargestellten neuen Governancestrukturen bedarf es der **Sensibilisierung von Politik und Verwaltung** für diese neue Form der Governance. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement als Bereich der öffentlichen Verwaltung mit anderen Ämtern, amtsübergreifenden Arbeitskreisen und Projekten zusammenarbeitet.

Ferner bedarf es zur Verknüpfung der Aktivitäten der WiAll, der Strategischen Allianzen sowie des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in einen ganzheitlichen, partizipativen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ansatz von Wirtschaftsförderung, einer **kritischen Reflexion** etablierter Prozesse und bisheriger Praktiken sowie der Identifikation von Schnittstellen. Der mit den Beschäftigten des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement eingeleitete Balanced Scorecard Prozess kann als ein erster Schritt in diese Richtung verstanden werden. Basierend auf der Vision einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop

Zur Verstetigung des Transitionsprozesses sind die Governancestrukturen, Aufgaben und Strategien kontinuierlich mit den sich aus der WiAll, den Strategischen Allianzen und Reallaboren ergebenden Anforderungen rückzukoppeln. Eine auf Nachhaltigkeit und Resilienz ausgerichtete partizipative Wirtschaftsförderung zeichnet sich folglich durch einen evolutionären Prozess aus, der durch Reflexions-, Rückkoppelungs- und Lernprozesse gekennzeichnet ist.

### 3 Literatur

---

- Benz, A. & Fürst, D. (2003). Region - »Regional Governance« - Regionalentwicklung. In B. Adamschek & M. Pröhl (Hg.), *Regionen erfolgreich steuern* (11-66), Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Davis, J.S. (2002). The Governance of Urban Regeneration: A Critique of the 'Governing Without Government' Thesis. *Public Administration*, 8 (2), 301-322.
- Fürst, D. (2003). Steuerung auf Regionaler Ebene versus Regional Governance. *Informationen zur Raumentwicklung*, 8/9.2003, 441-450.
- Welschhoff, J., Terstriep, J., Sieple, N. & Gonka, T. (im Erscheinen). Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt »Bottrop 2018+«. AP1.2 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Nordhaus-Janz, J. (2017). Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop. AP1.3 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

## 4 Anhang

---

### LEITFRAGEN DER EXPERTENINTERVIEWS

#### Status Quo Standortentwicklung bzw. Wirtschaftsförderung

Wirtschaftsförderung/Standortentwicklung im weiteren Sinne (Amt für WF, HWKs, IHKs, EHV, Verbände, Unternehmen, Zivilgesellschaft) ist mehr als nur Aufgabe des WF-Amtes, kollektives Handeln ist gefragt:

1. Was sind aus Ihrer Sicht Stärken und Schwächen der Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne am Standort Bottrop?
2. Was tragen Sie/Ihre Organisation zur Wirtschaftsförderung/Standortentwicklung in Bottrop bei und welche Instrumente nutzen Sie dazu? (Bsp. für klassische WF-Instrumente: Bestandspflege, Ansiedlung, Gründungsförderung, Finanzpolitische Fördermaßnahmen, etc.)
3. Inwiefern fördern Sie Kooperationen und auf welchen Ebenen?

#### Akteure/Netzwerke

1. Wer arbeitet aus Ihrer Sicht zur Wirtschaftsförderung/Standortentwicklung am Standort Bottrop mit wem zusammen? Wo und von wem werden Entscheidungen getroffen bzw. wie werden diese vorbereitet, wer ist an der Vorbereitung beteiligt?
2. Welche Rolle spielen Sie/der Handelsverband in diesen Wirtschaftsförderungs- und Entscheidungsprozessen? Was sind aus Ihrer Sicht dabei relevante Netzwerke und Akteure?
3. Wer sind für Sie die drei wichtigsten Akteure mit denen Sie zusammenarbeiten, wenn sie vor Ort in Bottrop etwas voranbringen wollen?

#### Problemlösungsfähigkeit Strukturwandel, Nachhaltigkeit & Resilienz

1. Was haben die Politik und andere Akteure bereits getan, um den Strukturwandel in Bottrop auch in Zukunft zu kompensieren und als Stadt wettbewerbsfähig zu bleiben? Welche Rolle haben Sie dabei gespielt?
2. Was halten Sie für zentral, um den Strukturwandel durch eine nachhaltige, widerstandsfähige Wirtschaftsstruktur zu kompensieren und Neues zu schaffen? Wie sehen Sie Ihre Rolle dabei?
3. Worin sehen Sie einen Mehrwert durch die Einbindung z.B. der WIN Emscher Lippe/WMR?

#### Perspektiven, Interessenlagen, Entwicklungsmöglichkeiten

1. Was steht aus Ihrer Sicht in Bottrop für die Zukunft?
2. Was waren für Sie die wichtigsten Neuerungen in Bottrop in den letzten Jahren? Inwiefern waren Sie daran beteiligt bzw. was war Ihre Rolle dabei?
3. Nennen Sie die Ihrer Meinung nach für die Zukunft Bottrops drei wichtigsten Unternehmen!
4. Nennen Sie die Ihrer Meinung nach drei innovativsten Unternehmen in Bottrop!
5. Welche Netzwerke/Akteure würden Sie noch in das Projekt Bottrop2018+ einbinden wollen?