

# **Kapitel 9 Markenbudget**

**(Wiechers)**

## Inhalt

<b>9.1</b>	<b>Theoretische Fundierung (Wiechers).....</b>	<b>3</b>
<b>9.2</b>	<b>Das Markenbudget Ostfrieslands .....</b>	<b>9</b>
9.2.1	Überblick.....	9
9.2.2	Das öffentliche Markenbudget des Tourismus im Überblick .....	10
9.2.3	Tourismusförderung im Landkreis Ammerland .....	21
9.2.4	Tourismusförderung im Landkreis Aurich .....	27
9.2.5	Tourismusförderung im Landkreis Friesland.....	37
9.2.6	Tourismusförderung im Landkreis Leer .....	42
9.2.7	Tourismusförderung im Landkreis Wittmund .....	46
9.2.8	Tourismusförderung – Zusammenfassung .....	52
<b>9.3</b>	<b>Wirtschaftsförderung.....</b>	<b>59</b>
9.3.1	Das öffentliche Markenbudget der Wirtschaftsförderung im Überblick.....	59
9.3.2	Wirtschaftsförderung im Landkreis Ammerland .....	70
9.3.3	Wirtschaftsförderung im Landkreis Friesland.....	72
9.3.4	Wirtschaftsförderung im Landkreis Aurich .....	74
9.3.5	Wirtschaftsförderung im Landkreis Leer .....	77
9.3.6	Wirtschaftsförderung im Landkreis Wittmund .....	79
9.3.7	Hochschulengagement - Wirtschaftsentwicklungsförderung.....	81
9.3.8	Wirtschaftsentwicklung - Unternehmerisches Engagement .....	82
9.3.9	Zusammenfassung und Entwicklungsansätze.....	84

## 9.1 Theoretische Fundierung

Die Überlegung, dass Marketing eine universelle Methode ist, die als „technologische Beeinflussungskonzeption“ betrachtet wird (vgl. Raffee 1980), führt konsequenter Weise dazu, diese Konzeption nicht nur auf Unternehmen anzuwenden, um sie auf Absatzmärkte und ihre Kunden auszurichten, sondern beispielsweise auf Staatswesen und Gebietskörperschaften anzuwenden, um sie systematisch auf Ihre Zielgruppen auszurichten (vgl. Stuhlmann, 1975, S. 116 ff.).

So werden bereits seit Jahren eine Vielzahl von Marketingkonzepten auch für Kreise, Städte und Gemeinden entworfen, deren gemeinsamer Kern ebenso wie in der Privatwirtschaft eine Ausrichtung auf Markt und Absatz ist (vgl. Töpfer/Braun 1989, S. 9). Regionalmarketing wird daran anknüpfend als strategisches Managementkonzept verstanden, das „ein innovativer Politikansatz (ist) zur Entwicklung von Regionen, mit dem marktorientierte Handlungsmuster verbunden sind“ (Manschwetius 1995, S. 38 mit Verweis auf Homann 1989, S. 107; Honert 1991, S. 63; Maier/Troeger-Weiss 1990, S. 33f. und Müller 1990, S. 225).

Marketing ist allerdings untrennbar mit Wettbewerb verbunden, Müller spricht in diesem Zusammenhang von Marketing als ein „Kind des Wettbewerbs“. (Müller 1990, S. 231) Diesem Gedanken folgend sollte von regionalem Marketing „nur dann gesprochen werden, wenn die Region bzw. das regionale Leistungsprogramm Wettbewerbsbedingungen unterliegt... Prototypische Anwendungsfälle wären die Akquisition von Investoren oder die Gewinnung von Touristen“ (Manschwetius, 1995, S. 52) Als ein weiter gefasstes Verständnis wird im Folgenden ergänzend erwogen, Akquisitionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von Studentinnen und Studenten in den Ansatz zu integrieren. Dieser Ansatz ist bisher beispiellos.

Der Regionalbezug wird hergestellt, indem entweder über Planungsprinzipien Regionen an vorhandenen Gebietseinheiten festgemacht werden (vgl. Lauschmann 1976, S. 14ff.) oder über Raumordnungsbezüge in der Geographie ein Gebiet von innerer Homogenität gemeint ist, das von benachbarten Gebieten unterschieden werden kann, „wobei jedoch die Grenzen nicht genau festzulegen sind.“ (Witt 1970, S. 525ff.) Die Kombination beider Prinzipien spielt eine Rolle in der Abgrenzung und Fixierung der Halbinsel Ostfrieslands in die 5 Kreise und 2 kreisfreien Städte, die diesem Projekt zugrunde liegen. Neben den Gebietskörperschaften wirken zwei Industrie- Handelskammern, die über die ostfriesische Halbinsel hinaus im Südwesten die Wirtschaftsregion über Ostfriesland hinaus mit Papenburg verbindet und im Südosten die Region oldenburgisches Ostfriesland mit Oldenburg verbindet.

Die Beachtung vorhandener Gebietseinheiten erleichtert auch den Zugriff auf Daten und Informationen, beispielsweise wird der Arbeitsmarkt Kreisgrenzen-gefasst gesteuert, ebenso wie die amtliche Statistik den Grenzen der Gebietskörperschaften folgt.

Die Federführung für kommunale Marketingkonzepte in der Praxis liegt „je nach Organisationsstruktur der Stadt, bei den Ämtern für Wirtschaftsförderung und Stadtwerbung, Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung oder Wirtschaftsförderung und Liegenschaften. (Müller 1991, S. 16) Die herausragende Bedeutung der Wirtschaftsförderung wird auch durch eine empirische Studie über Stadtmarketing gestützt. (vgl. Töpfer 1993, S. 119) Dabei bestimmt „nicht die Art der Organisation (privates Unternehmen, Gebietskörperschaft, Verbände, etc.) die Sinnhaftigkeit des Marketingeinsatzes ..., sondern das strukturelle Umfeld, in der die Leistungserstellung stattfindet. Marketing kann immer dann stattfinden, wenn auf einem relevanten Markt mehrere Organisationen mit ihrem Leistungsangebot konkurrieren.“ (Manschwetetus, 1995, S. 54)

Austauschprozesse im Regionalmarketing am Beispiel Tourismusmarketing liegen darin, dass neben direkten Transferzahlungen, die durch eine Kurtaxe sowie Eintrittsgelder für die Nutzung öffentlicher Kultur- und Freizeiteinrichtungen erzielt werden können, sich andererseits indirekte Transferzahlungen an die öffentliche Hand aus fiskalischen, also steuerlichen Effekten, ergeben, wie es für die meisten Wirtschaftsunternehmen gilt, wenn durch Nutzung privater Angebote wie Übernachtungen, Gaststättenbesuche, Taxifahrten, Shopping u. a. Arbeitsplätze entstehen, die zu Einkommenssteuern führen, Umsatz getätigt wird, der einerseits mit Umsatzsteuer verbunden ist und andererseits zu Gewinnen führt, die der Gewerbeertrags- und Körperschaftssteuer unterliegen. Daraus entstehen weitere Multiplikatoreffekte, wenn Betriebe infolge hoher Nachfrage z. B. örtlicher Handwerksleistungen in Anspruch nehmen. (vgl. Manschwetus 1995, S. 55)

In Anlehnung an Porter, der die Bestimmungsfaktoren für die internationale Konkurrenzfähigkeit von Ländern untersuchte und die Übertragbarkeit der Theorie auf Erfolge von Städten und Gebiete unterstrich (Porter 1991, S. 181), sind ein Ansatzpunkt die „etatistischen Potentiale (Durch Gebietskörperschaften induzierte Einflussgrößen wie Gesetze, Steuern und Subventionen)“ (ebenda, zitiert nach Manschwetus, 1995, S. 99ff.).

In diesem Sinne handelt das Thema Markenbudget von den öffentlichen Budgets, die zugunsten von Tourismus und Wirtschaftsförderung eingesetzt werden.

Dabei wird unter Vermarktung subsumiert die Erstellung von Konzepten und die Planung und Umsetzung von operativen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Darstellung und Werbung der Region als Ganzes. Nicht einbezogen werden Akteure, die als Teil des Ganzen eines regionalen Angebots eigenwirtschaftlich handeln und eher beiläufig auch dem Ganzen dienen.

So ist beispielsweise Planung, Konzeption und Betrieb einer Internetseite durch Institutionen wie ein Amt für Tourismus und Marketing oder eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft als Teil des Markenbudgets zu verstehen, dagegen gehört ein Theater, das im eigenen Namen Veranstaltungen bewirbt, nicht zum Markenbudget, auch wenn sein Angebot die Attraktivität einer Region erhöht.

Um die Budgets zur Vermarktung der Region Ostfriesland zu erfassen, werden, in Anlehnung an die maßgeblichen kommunalen Akteure der Wirtschaftsförderung und des Tourismus, die Haushalte der fünf Landkreise Ammerland, Aurich, Friesland, Leer und Wittmund sowie die zwei kreisfreien Städte Emden und Wilhelmshaven sowie von den genannten Landkreisen die Haushalte der insgesamt 11 kreisangehörigen Städten, 6 Verbandsgemeinden und 30 unabhängigen Gemeinden analysiert und ausgewertet und zu einem Gesamtbild der ostfriesischen Halbinsel zusammengefügt. Die Haushaltsdaten werden im Hinblick auf den Aufwand analysiert, dabei wird nach Personalaufwand, Sach- und Transferaufwand sowie Investitionszuschüsse unterschieden. Eine Position Sonstiges nimmt alle diejenigen Informationen auf, die den vorgenannten nicht zugeordnet werden konnten oder nicht ohne weitere Informationen zuordenbar sind.

Auf Basis der dargelegten Unterteilung soll in einem zweiten Schritt unterschieden werden in Personelle Budgets, die aus sämtlichen Personalaufwendungen bestehen und den personellen Einsatz für Planung, Realisierung und Beratung im Tourismusmarketing und Wirtschaftsförderung Ausdruck verleihen. Weiterhin werden Sachmittel aufgezeigt, die insbesondere den Verfügbarkeitsrahmen für Werbeaktionen, Informationsmaterialien und Einsatz externer Ressourcen belegen, die aber auch in einer Position „Sonstiges“ diejenigen Mittel beinhalten, die zunächst nicht eindeutig zuzuordnen sind. In diesem Ansatz sind nicht die Abschreibungen für die Arbeitsplatzausstattung und elektronischen Hilfsmittel der Datenverarbeitung am Arbeitsplatz enthalten.

Transfers dagegen sind Aufwendungen, deren Beziehungen zum Markenbudget erst beim Empfänger analysiert werden können. Sie erreichen im Tourismus dominierende Größenordnungen und werden deshalb im weiteren besonders gewürdigt.

Ansonsten bleiben Sie unberücksichtigt, weil in dieser Analyse der Marketingaufwand im Vordergrund steht und nicht Betriebs- und Geschäftsaufwendungen, die möglicherweise weiteren Interessen dienen. Beispielsweise betreiben manche Wirtschaftsförderer Gründer- und/oder Technologiezentren, die mit zusätzlichem Betriebs- und Geschäftsaufwand verbunden sind, die hier nicht berücksichtigt werden sollen. Die verbleibenden Investitionszuschüsse werden ebenfalls nicht dem Markenbudget zugerechnet, sie fließen Dritten zum Aufbau von Infrastruktur zu und sind keine erfolgsbezogenen Mittel, die für das Thema der Vermarktung relevant sind, sie sind Mittel des Investitionsbudgets im Vermögensplan.

Wichtige Akteure sind die rechtlich eigenständigen, zumeist im mehrheitlichen Eigentum der Gebietskörperschaften stehenden Unternehmen oder Betriebe der Wirtschaftsförderung oder des Tourismus und Marketings. Diese sind nur insoweit in den vorgenannten Haushalten berücksichtigt, wie ihr Handeln durch Transferzahlungen finanziell gestützt wird. Transfers können als Unterstützungszahlungen der Finanzierung des laufenden Betriebes dienen oder auch Verlustausgleichszahlungen sein.

Nicht erfasst über Transfers sind einerseits Aufwendungen der Betriebe, die durch eigenwirtschaftliche Erträge gedeckt werden, andererseits Aufwendungen der Betriebe, die durch Zuwendungen Dritter, privater oder öffentlicher Unternehmen oder Interessensverbände oder anderer Gebietskörperschaften wie Land, Bund oder EU. Die Letztgenannten werden unter dem Begriff Förderkulisse zusammengefasst. Um das Gesamtengagement der kommunalen Unternehmen richtig zu erfassen, erfolgten Telefoninterviews, soweit veröffentlichte Wirtschaftspläne keine adäquaten Informationen beinhalteten. Analyseziel war eine Einschätzung der Höhe des Marketingbudgets dieser im öffentlichen Eigentum stehenden, privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen und dem damit verbundenen Personalkapazitätseinsatz. Zusätzlich zum Personalbudget werden personell bedingte Sachausgaben kalkulatorisch angesetzt, die die Kosten der Arbeitsplatzausstattung sowie Reise- und Weiterbildungskosten taxieren und ungefähr einschätzbar machen.

Wie angedeutet erfolgt abschließend eine ergänzende Erwägung des Einbezugs weiterer Akteure, deren Engagement den Charakter einer Erweiterung des Markenbudgets darstellen kann. Zu diesen Akteuren zählen alle diejenigen, die entscheidende Verknüpfungen zur Region herzustellen in der Lage sind und die diese Verknüpfung auch tatsächlich herstellen.

Ein solcher wichtiger, regionsspezifischer Akteur ist die Ostfriesische Landschaft, die Kulturprogramme der gesamten Ostfriesischen Halbinsel initiiert und koordiniert und in diesem Sinne eine ergänzende Funktion im Tourismus und Marketing der ostfriesischen Halbinsel ausübt. Die Tätigkeit ist kein Veranstaltungsmanagement, Kapazitäten und Aufwendungen

letztenannter Tätigkeit bleiben im Markenbudget unberücksichtigt, sie agiert aber auch als Programmkoordination, die unterschiedliche Akteure und Angebote in ein Gesamtprogramm integriert und Termine und Zeiten koordiniert.

Zwei weitere wichtige Akteure sind die beiden Hochschule der Ostfriesischen Halbinsel, die Hochschule Emden-Leer und die Jade Hochschule. Sie werben um Studierende, die im berufsfähigen Alter ihre universitäre Ausbildung in der ostfriesischen Halbinsel aufnehmen und damit entweder ihrer Heimat weiterhin verbunden bleiben oder neue Akteure in Ostfriesland werden und dabei über die Bildungsaktivitäten hinaus einzelne oder mehrere regionale Funktionen wie Wohnen, Wahrnehmung von Kulturangeboten oder Sport- und Freizeitangeboten sowie Einkaufsmöglichkeiten wahrnehmen.

Aber, nicht nur öffentliche Institutionen und öffentlich finanzierte Institutionen sind wichtige Akteure, auch die Privatwirtschaft nimmt erheblichen Einfluss. Zum Markenbudget Ostfrieslands können auch Unternehmen, Betriebe und Organisationen beitragen. Zunächst wurde geprüft, ob das Angebot markenrelevanter Produkte, im Sinne der Marke Region Ostfriesland, mit einem relevanten Marketingaufwand vertrieben werden, der dem regionalen Markenbudget hinzugerechnet werden kann. Beispielgebend zu nennen sind dazu die Ostfriesenteeanbieter Bünning und Thiele-Tee und die Brauerei Jever, die mit dem Motto „ostfriesisch herb“ wirbt.

Deren Finanzmitteleinsatz und Budgets für Kommunikation und Marketing sind allerdings nicht veröffentlicht. Überlegungen, aus Statistiken der IHK oder des Handwerks entsprechende Unternehmensdaten auszuwerten, mussten nach intensiven Expertenabstimmungen verworfen werden.

Auch der Ansatz, Unternehmen mit der regionalen Ausweisung „Ostfriesland“ im Namenszug zu erfassen und deren Wirtschaftsleistung sowie Marketingbudgets zu ermitteln, scheiterte an Datenschutzrechtlichen Gründen. Beispielsweise sind rd. 50% dieser Unternehmen aus dem Banken- und Versicherungswesen, die besonders strengen Datenschutzregelungen unterworfen sind.

Um privatwirtschaftliche Impulse für das regionale Markenbudget doch noch zu erfassen, wurde im Folgenden geprüft, ob Unternehmen, Betriebe, Organisationen und sonstige beschäftigungsrelevante Akteure als Anbieter von Arbeitsplätzen erfasst werden können, da sie mit jeder Stellenbesetzung eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter nicht nur an ihre Organisation sondern auch an die Region binden. Dieser neue Mitarbeiter wird über das Arbeitsgeschehen hinaus auch potentieller Nachfrager der regionalen Angebotsvielfalt.

Diese Sichtweise trägt der Tatsache Rechnung, dass Mitarbeiter von Unternehmen entweder eine weitere Bindung an ihre Region erfahren, soweit sie der Region bereits angehören, oder als Neulinge in der Region über Unternehmensbindung hinaus weitere Bezugspunkte prüfen werden, die beispielsweise Wohnen, Kultur, Sport und Freizeit oder Weiterbildung betreffen.

Das Werben von Unternehmen um Arbeitskräfte in Ausschreibungen ist somit konsequenter Weise mit der Region verknüpft, die Stellenwerbung erhöht entsprechend das relevante Budget der Markenregion. Sämtliche Akteure, Unternehmen, Vereine und Verbände aber auch die Gebietskörperschaften werden somit in gesonderter Weise, z. T. zum zweiten Mal erfasst, indem inputorientiert ihr finanzieller Beitrag zur Sicherung des Beschäftigungsfaktors zum Zeitpunkt von Neu- bzw. Wiederbesetzung als Beitrag zum Markenbudget der Region zu erfassen gesucht wird.

## 9.2 Das Markenbudget Ostfrieslands

### 9.2.1 Überblick

Die öffentlichen Gebietskörperschaften der ostfriesischen Halbinsel haben im Jahr 2012 insgesamt rd. 50 Mio. € für Wirtschaftsförderung sowie Tourismus und Marketing aufgewendet. Diese Zahl ergibt sich aus der Analyse der 54 öffentlichen Haushalte aller Gebietskörperschaften der fünf Kreise und zwei kreisfreien Städte der ostfriesischen Halbinsel. Rd. 10 Mio. € davon, also 20 %, wurden der Wirtschaftsförderung und über 40 Mio. € und damit 80 % dem Tourismus gewidmet. In Wilhelmshaven sowie in den Landkreisen Aurich, Friesland und Wittmund, den Kreisen mit Grenzen an der Nordsee und zugehörige Nordseeinseln, dominieren eindeutig die Tourismusbudgets. In der Stadt Emden dominiert die Wirtschaftsförderung.

Summe von Wert / Betrag	Tourismus	Wirtschaftsförderung	Gesamtergebnis
<b>Oldenburgisches Ostfriesland</b>	<b>10.286.254 €</b>	<b>3.617.536 €</b>	<b>13.903.790 €</b>
Landkreis Ammerland	1.715.828 €	1.419.530 €	3.135.358 €
Landkreis Friesland	4.375.726 €	1.233.406 €	5.609.132 €
Stadt Wilhelmshaven	4.194.700 €	964.600 €	5.159.300 €
<b>Ostfriesland</b>	<b>29.892.810 €</b>	<b>6.520.804 €</b>	<b>36.413.614 €</b>
Landkreis Aurich	17.726.100 €	3.297.565 €	21.023.665 €
Landkreis Leer	7.365.510 €	1.972.580 €	9.338.090 €
Landkreis Wittmund	4.626.200 €	437.500 €	5.063.700 €
Stadt Emden	175.000 €	813.159 €	988.159 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>40.179.064 €</b>	<b>10.138.340 €</b>	<b>50.317.404 €</b>

Abb. 9.2.1-1 Tourismus- und Wirtschaftsförderung der Landkreise und kreisfreien Städte

Die beiden kreisfreien Städte zeigen deutliche Unterschiede in den Relationen des Mitteleinsatzes, so dominiert in Wilhelmshaven der Mitteleinsatz für den Tourismus, während in Emden der Einsatz für die Wirtschaftsförderung im Vordergrund steht. In der absoluten Höhe ist der Finanzmitteleinsatz allerdings in Wilhelmshaven deutlich größer als der in Emden. Erfasst sind allerdings nur Unternehmen und Organisationen, die einen Bezug zum öffentlichen Haushalt der Gebietskörperschaften der Region aufweisen.

## 9.2.2 Das öffentliche Markenbudget des Tourismus im Überblick

Das Tourismusbudget öffentlicher Gebietskörperschaften zeichnet sich dadurch aus, dass die Transfers die übrigen Aufwendungen bei weitem übersteigen. Der Grund ist die Buchung von Kurtaxe und sonstigen Kurabgaben, die in Kurorten der Küste und auf den Inseln erhoben werden, in den öffentlichen Haushalten der Gebietskörperschaften, die aber fast ausnahmslos und meist in voller Höhe als Transfers an die rechtlich weitgehend eigenständig organisierten Kur-, Kurbäder-, Tourismus- und Marketinggesellschaften weitergegeben werden. Nach § 9 Abs. 1 Satz 1 NKAG<sup>1</sup> können Gemeinden, die ganz oder teilweise als Kurorte, Luftkurorte, Erholungsorte oder Küstenbadeorte staatlich anerkannt sind, zur Deckung ihres Aufwandes für die Fremdenverkehrswerbung und für die Herstellung, Anschaffung, Erweiterung, Verbesserung, Erneuerung und Unterhaltung ihrer Einrichtungen, die dem Fremdenverkehr dienen, einen Fremdenverkehrsbeitrag erheben. Zum Aufwand im Sinne des Satzes 1 rechnen auch die Kosten, die einem Dritten entstehen, dessen sich die Gemeinde bedient, soweit sie dem Dritten von der Gemeinde geschuldet werden.

Zum besseren Verständnis der Aktivitäten der Gebietskörperschaften werden im folgenden Personal- und Sachaufwendungen ohne Abschreibungen, sowie Sonstige Aufwendungen und Transfers unterschieden. Soweit richtig abgegrenzt, repräsentieren diese Aufwendungen zusammen die öffentlich rechtliche Marketingtätigkeiten der öffentlichen Verwaltungen.

Die insgesamt rd. 41 Mio. € Gesamtbudget im Tourismus werden dominiert von 35 Mio. € Transferaufwendungen. Die gesellschaftsrechtlich eigenwirtschaftlichen Unternehmen, Betriebe und Vereine, die über Transfers erhebliche finanzielle Handlungsspielräume erhalten, dominieren offensichtlich das Handeln im Tourismus.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
<b>Oldenburgisches Ostfriesland</b>	<b>769.329 €</b>	<b>276.300 €</b>	<b>8.420.800 €</b>	<b>819.825 €</b>	<b>10.286.254 €</b>
Landkreis Ammerland	305.100 €	82.000 €	837.800 €	490.928 €	1.715.828 €
Landkreis Friesland	227.529 €	85.300 €	3.985.700 €	77.197 €	4.375.726 €
Stadt Wilhelmshaven	236.700 €	109.000 €	3.597.300 €	251.700 €	4.194.700 €
<b>Ostfriesland</b>	<b>679.900 €</b>	<b>594.700 €</b>	<b>27.005.810 €</b>	<b>1.612.400 €</b>	<b>29.892.810 €</b>
Landkreis Aurich	243.200 €	311.700 €	15.705.500 €	1.465.700 €	17.726.100 €
Landkreis Leer	341.400 €	233.900 €	6.754.910 €	35.300 €	7.365.510 €
Landkreis Wittmund	95.300 €	49.100 €	4.370.400 €	111.400 €	4.626.200 €
Stadt Emden	0 €	0 €	175.000 €	0 €	175.000 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>1.449.229 €</b>	<b>871.000 €</b>	<b>35.426.610 €</b>	<b>2.432.225 €</b>	<b>40.179.064 €</b>

Abb. 9.2.2-1 Überblick über Tourismusaufwendungen

Das Gesamtpersonalbudget von 1,4 Mio. € sowie die Sach- und Dienstleistungen

<sup>1</sup> Niedersächsisches Kommunalabgaben Gesetz

mit 0,9 Mio. € und die sonstigen Aufwendungen mit 2,4 Mio. € stehen für das eigene Engagement der Gebietskörperschaften der Landkreise und der beiden kreisfreien Städte. Mit insgesamt 4,7 Mio. € ist es deutlich geringer als die Transfers an Dritte in Höhe von 35,4 Mio. € und die Investitionszuschüsse in Höhe von rd. 1,0 Mio. €.

Die Stadt Wilhelmshaven hat mit 3,6 Mio. € ähnlich Emden den weitaus höchsten Budgetansatz über Transfers an Dritte weitergegeben, allerdings verbleiben mit rd. 0,2 Mio. € Personalaufwand, 0,1 Mio. € Sachaufwand und 0,3 Mio. € Sonstiges ein Restbudget im städtischen Haushalt, so dass rd. 4 Vollzeitfachkräfte innerstädtisch weiterhin mit Tourismusthemen beschäftigt werden, wenn pro Vollzeitstelle 50 T€ Durchschnittskosten pro Fachkraft einschließlich dem Arbeitgeberanteil an den Sozialabgaben kalkuliert werden.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Stadt Wilhelmshaven	236.700 €	109.000 €	251.700 €	597.400 €

Abb. 9.2.2-2 Wilhelmshavener Marketing und Vertrieb im Tourismus  
(Haushaltsplan 2012)

Wilhelmshaven hat trotz des erkennbaren, eigenen Engagements die Tourismusförderung mehrheitlich auf das Unternehmen Wilhelmshaven Touristik & Freizeit GmbH WTF übertragen, einer Tochtergesellschaft der Wilhelmshavener Wirtschaftsbetriebe GmbH, die als Dachgesellschaft einen Ergebnisverbund mit den Wilhelmshavener Stadtwerken herstellt. WTF ist finanziert aus dem Stadtwerke-Überschuss und aus Transfers aus dem städtischen Haushalt. Ein Großteil des Defizits der WTF wird begründet durch Defizite des Immobilienbetriebs der Stadthalle und des Museums. 5,2 M€ Aufwand stehen nur 1,2 Mio. € Erträge gegenüber, so dass 4,0 Mio. € Ausgleichsleistungen aus Gewinnen des Unternehmensverbundes erzielt werden müssen, wenn die Stadt ohne eigene Ausgleichsleistungen bleiben soll.

Weder Einnahmen aus Kurtaxe, die in Wilhelmshaven nicht zu erheben ist, da Wilhelmshaven kein Kurort ist, noch eine Bettensteuer oder Kulturabgabe werden erhoben.

Solange über Gewinnzuführungen ein Verlustausgleich gelingt, ist keine weitere Deckung durch den städtischen Haushalt vorgesehen. Die Stadt übernimmt in diesem Sinne eine etwaige Verlustdeckungsgarantie, hat aber genug mit der eigenen Konsolidierung zu tun.

Gegenstand der WTF ist gemäß § 2 des Gesellschaftervertrages „die Errichtung, der Betrieb und die Unterhaltung von Anlagen und Einrichtungen für Baden, Camping und kulturellen Einrichtungen, die Förderung des Gastverkehrs, die Freizeitgestaltung im Bereich Wilhelmshaven, die Entwicklung und Durchführung von kulturellen und wissenschaftlichen Projekten mit regionaler und überregionaler Bedeutung sowie sonstige Vorhaben, die unmittelbar oder mittelbar der Förderung des Gesellschaftszweckes dienen“.

Gemäß Lagebericht zur Bilanz 2010 hat die WTF folgende Geschäftsbereiche, Veranstaltungen u. a. mit der Stadthalle und dem Kulturzentrum Pumpwerk, das Küstenmuseum, Tourismus mit Tourist-Information, Strände, Reiseveranstalter, Marketing und Nebengeschäfte (Marketing-Dienstleistungen). Zu letzterem zählt der Betrieb der Internetseite für die Friesland Touristik Gemeinschaft und den damit verbundenen Service.

Die Aufwendungsanteile der Geschäftsbereiche können laut Geschäftsführung nicht vorgelegt werden, da eine Trennungsrechnung nicht sinnvoll sei. Immerhin, „für 2011 ist unter dem Arbeitstitel „Vollkostenrechnung“ eine verbesserte Transparenz der Aufgaben, Erfolge, Kosten und Erträge vorgesehen. Dies soll auch Auswirkungen auf die Darstellung des Wirtschaftsplans haben.“ (Auszug aus dem Lagebericht der Gesellschaft, Wilhelmshavener Touristik & Freizeit GmbH, Beteiligungsbericht zum Haushaltsplan der Nordseestadt Wilhelmshaven, S. 33).

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>WTF</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>

Abb. 9.2.2-3 Aufwand der WTF für Marketing und Vertrieb (ohne Angaben)

Der Personalaufwand der WTF beträgt 2012 laut Plan-GuV<sup>2</sup> 2,2 Mio. €, damit werden 36,5 festangestellte Mitarbeiter, 8,5 befristete Angestellte, 6 Azubis und 17,5 Aushilfen finanziert. Gemäß vorgenanntem konnte kein Ausweis des Aufwandes für Marketing und Vertrieb ohne Veranstaltungsmanagement und Museumsbetrieb vorgenommen werden.

Die WTF fokussiert auf die Imagegestaltung Wilhelmshavens, engagiert sich im Städtereisetourismus und ist am EU-Projekt Buskontor *grenzenlos* beteiligt.

---

<sup>2</sup> Gewinn- und Verlustrechnung

Im Sinne eines Gutachtens des Europäischen Tourismus Instituts an der Universität Trier<sup>3</sup> ist die WTF in weiten Teilen eine klassische Marketingmanagementgesellschaft, die den Tourismus vor Ort organisiert und bewirbt. In einzelnen Teilen ist sie aber auch Servicegesellschaft für Dritte, so übernimmt die WTF als Auftragnehmer Marketing und Vertrieb für die Friesland Touristik Vereinigung. Die Entwicklung des Tourismus ist insgesamt in den letzten Jahren in besonderer Weise durch öffentliche Fördermittel nachhaltig geprägt worden. In die Stadt Wilhelmshaven flossen in den Jahren 2000 bis 2011 insgesamt 995 T€ Fördermittel der N-Bank für den Tourismus.

Wilhelmshaven Jahr	Tourismus	Sonst. Infrastruktur	Arbeitsmarkt	Wirtschaft
2000	0,00	0,00	0,00	633.550,80
2001	0,00	0,00	0,00	1.616.218,96
2002	0,00	1.997.495,48	0,00	301.104,11
2003	0,00	0,00	0,00	1.675.777,03
2004	0,00	11.600,00	0,00	1.287.427,81
2005	0,00	0,00	0,00	3.124.450,00
2006	877.411,97	57.027,50	0,00	1.068.763,85
2007	117.815,00	0,00	47.500,00	831.111,97
2008	0,00	27.574.792,00	2.934.937,28	396.097,86
2009	0,00	12.544.050,25	119.846,19	11.015.100,00
2010	0,00	12.400.480,06	338.495,36	2.551.650,00
2011	0,00	1.534.256,98	2.115.250,15	781.561,35
<b>Gesamt</b>	<b>995.226,97</b>	<b>56.119.702,27</b>	<b>5.556.028,98</b>	<b>25.282.813,74</b>

Abb. 9.2.2-3 Projektvolumen geförderter Projekte in Wilhelmshaven  
(N-Bank Statistik 2012)

<sup>3</sup> . Europäisches Tourismus Institut GmbH an der Universität Trier (Hrsg. 2003), Informationen zum Tourismusforum „Leitbildentwicklung Ostfriesland“, Organisationsmodell für den Tourismus in der Destination Ostfriesland, S. 10.

Aktuelle Projektbeispiele, die noch nicht in den Zahlen erfasst sind:

- Biosphärenreservat, in dem ein Partnernetzwerk mit touristischen Leistungsträgern und Partnern aus Landwirtschaft, Naturschutz und Handel aufgebaut wird und ein Gütesiegel etabliert werden soll, das den natürlichen und kulturellen Reichtum der Wattenmeer-Region bewahrt, fördert und gleichzeitig sein natur- und kulturtouristisches Potenzial erschließt. Dazu wurden 88,3 T€ bei einer Gesamtprojektsomme von 176,6 T€ für die Jahre 2010 bis 2012 bereitgestellt
- Interreg IV B Projekt PROWARD: Das Projekt lotet Chancen und Perspektiven der nachhaltigen Entwicklung der Wattenmeer-Region als Weltkulturerbe aus. Leader Partner ist das Common Wadden Sea Secretariat in Wilhelmshaven, das bei einem Gesamtprojektvolumen aller Partner i. H. v. 1.344 T€ eine Förderung aus EFRE-Mitteln i. H. v. ca. 475 T€ erhält für den Förderzeitraum 2012 - 2014.

Die Stadt Emden arbeitet ausschließlich mit Transfers. Tourismus betreibt in Emden die Emden Tourismus und Marketinggesellschaft mbH (EMTG). Neben der Stadt Emden sind an der EMTG der Marketingverein Schaufenster Emden e. V. sowie der Deutsche Hotel und Gaststättenverband DEHOGA e.V. beteiligt. Die EMTG hat drei Vollzeitkräfte im klassischen Tourismus und Marketing beschäftigt, zwei weitere sind für die Mobilitätsunterstützung im Vertrieb tätig, der von Verkehrsunternehmen gesondert entgolten wird. Die Mitarbeiterzahl wird mit einem Pauschalansatz von 50 T€ je Vollzeitkraft einschließlich Sozialkosten kalkulatorisch berechnet. Die Position kalkulatorischer Personeller Sachaufwand wird im Sinne eines Geschäftsaufwandes in Höhe von 20 % Aufschlag auf die Personalkosten für Arbeitsplatz, Platzausstattung, Reise- und Fortbildungskosten u. ä. berechnet.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>EMTG</b>	<b>150 T€</b>	<b>30 T€</b>	<b>78 T€</b>	<b>258 T€</b>

Abb. 9.2.2-4 Aufwand der EMTG für Marketing und Vertrieb  
(Wirtschaftsplan 2012)

Die EMTG fokussiert insbesondere auf Städtetouren und Tagestourismus und ist auch am Projekt EU-Projekt Buskontor *grenzenlos* beteiligt. Ebenso wie Wilhelmshaven trägt damit die EMTG der Besonderheit der Hafenstadt Emden mit bedeutenden Einrichtungen wie der Kunsthalle, dem Landesmuseum oder der Nordseehalle Rechnung und pflegt das Image einer Einkaufsstadt. In diesem Sinne fördert die EMTG die Vernetzung zu den Küstenorten, um auch von dort Tagestouristen für Emden zu gewinnen.

Die Stadt Emden erhielt 17,5 Mio. € Projektvolumen im Tourismus seit 2002 gefördert:

Stadt Emden Jahre	Tourismus	Sonst. Infra- struktur	Arbeitsmarkt	Wirtschaft
2000	0,00	0,00	0,00	1.496.942,49
2001	0,00	9.577.169,36	0,00	277.520,36
2002	5.715.428,98	754.200,00	0,00	507.702,66
2003	7.410.000,00	5.272.500,00	0,00	1.130.730,44
2004	3.918.774,46	0,00	0,00	67.566,19
2005	0,00	0,00	0,00	202.351,77
2006	0,00	1.360.729,10	0,00	5.600.383,20
2007	455.000,00	1.180.000,00	35.000,00	2.644.750,00
2008	0,00	1.586.180,00	1.259.826,65	717.956,00
2009	0,00	828.434,83	74.469,79	4.899.516,00
2010	0,00	728.000,00	1.420.487,45	3.755.102,23
2011	0,00	947.400,00	874.752,12	1.763.500,73
<b>Gesamt</b>	<b>17.499.203,44</b>	<b>22.234.613,29</b>	<b>3.664.536,01</b>	<b>23.064.022,07</b>

Abb. 9.2.2-5 Projektvolumen geförderter Projekte in Emden

(N-Bank- Statistik 2012)

Aktuelle Emdener Projekte, die gefördert werden, sind:

- Themenradroute, die vorhandene Naturerlebnispunkte und Naherholungsgebiete miteinander verbindet, besser vernetzt und aufwertet. Das Regionale Umweltbildungszentrum Ökowerk Emden ist die „Eintrittspforte“ in die Route und an angrenzende Routen wie den 3-Meere-Weg anknüpfen und damit auch zur geplanten „Route der Nachhaltigkeit“ am UNESCO-Biosphärenreservat Wattenmeer beitragen. Projektträger ist die Stadt Emden. Die Gesamtkosten betragen rd. 455 T€. Das Projekt wird mit EFRE-Fördermitteln i. H. v. rd. 228 T€ unterstützt, unter Infrastruktur verbucht (2009 – 2012).
- „Qualitätsverbesserung durch die barrierefreie Erschließung des touristisch bedeutsamen Areals um die Museumsschiffe“ mit einem Zuschuss i. H. v. 200 T€, der ebenfalls unter Infrastruktur verbucht ist (Projektzeitraum: 2010 - 2012).

Neben den Gebietskörperschaften engagieren sich zwei Gesellschaften auf der Ebene der gesamten ostfriesischen Halbinsel, einmal die Ostfriesische Tourismus Gesellschaft OTG und die Nordsee GmbH, deren Einflussgebiet die gesamte Niedersächsische Küste und die sieben ostfriesischen Inseln umfasst.

Die Ostfriesland Tourismus GmbH OTG ging aus einem Entwicklungsprozess hervor, in dem zu Beginn der 2000er Jahre die touristische Entwicklung der ostfriesischen Halbinsel diskutiert und neu konzipiert wurde. Die OTG arbeitet mit einem Etat von rd. 1.100 T€, davon sind laut Geschäftsführung 27% Personalaufwand, 9% Verwaltung und 43 % Marketing, Marktforschung und Vertriebsaufwand sowie 20% projektbezogene Aufwendungen, ähnlich der Nordsee GmbH. Aus diesen Angaben ergeben sich folgende Budgetkalkulationen:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>OTG</b>	<b>297 T€</b>	<b>59 T€</b>	<b>564 T€</b>	<b>920 T€</b>

Abb. 9.2.2-6 Aufwand der OTG für Marketing und Vertrieb 2012  
(Eigene Angaben)

Die OTG versteht sich selbst als Themenorientierte Tourismusedwicklungsgesellschaft für ganz Ostfriesland. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt strategisch in der Themensetzung und operativ im überregionalen Marketing des themenorientierten Tourismus. Aktuelle Themen sind Rad- und Kanuwandern sowie Bustourismus. Daneben hat die OTG das Thema Barrierefreiheit fixiert und entwickelt eine spezifische Übersicht, welche Orte und welche Herbergen den Anforderungen eines barrierefreien Urlaubs in besonderer Weise entsprechen. In dieser Hinsicht ergänzt die OTG das operative Tourismusmanagement vor Ort. Nähen zur Nordsee GmbH sind beispielsweise im letztgenannten Thema zweifelsfrei gegeben, wobei die OTG anders als die Nordsee GmbH besonders auch den Tourismus des Binnenlandes zu fördern sucht und dabei den Markennamen Ostfriesland nachdrücklich nutzt. Zielgruppen sind entsprechend der Themensetzung Touristen und Touristengruppen sowie ihre Reiseorganisatoren, die zusätzliche Nachfrage in die Tourismusregionen Ostfrieslands bringen, Zielbundesländer sind primär Nordrhein-Westfalen, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern.

Die OTG ist an folgenden Projekten beteiligt:

- Radroutenplaner, der Schaffung eines interaktiven Routenplaners mit einem Investitionsvolumens von 210 T€,
- Web 2.0, Schaffung einer Community für Ostfriesland, deren Inhalte auf allen Seiten der Orte im Gesellschaftsgebiet darstellbar und verwertbar sind mit einem Investitionsvolumen von 145 T€,
- Busprojekt, die Beschäftigung eines eigenen Vertriebsmitarbeiters zur Vermarktung bustouristischer Ziele der ostfriesischen Halbinsel mit einem Investitionsvolumen von 725 T€,
- Qualitätsmonitor, Monitoring zur Erfolgsbewertung der zuvor beschriebenen Maßnahmen mit einem Investitionsvolumen von 32 T€,
- Overhead-Kosten, Beteiligung an Overhead-Kosten bzw. Projektmaßnahmen zur Schaffung einer Portalseite zur Publikation des Projekts, neue Printauflage, Sprachworkshops u. s. w. mit einer Investitionssumme von 84 T€.
- Kulturprojekt Abenteuer Wirklichkeit mit 609 T€ Projektvolumen in den Jahren 2009 – 2011
- Land der Entdeckungen mit einem Projektvolumen von 600 T€ von 2012 bis 2014

Die Nordsee GmbH in Schortens ist seit 1998 die Tourismus- und Marketinggesellschaft für 15 Küstenorte der Nordsee und die sieben ostfriesischen Inseln und umfasst damit sämtliche 22 Nordseeurlaubsdestinationen des Landes Niedersachsen. Sie agiert werbend im gesamten deutschsprachigen Raum bis hinein in die Schweiz und nach Österreich. Nach eigenen Aussagen des Geschäftsführers beschäftigt die Gesellschaft dazu neben dem Geschäftsführer 3,5 Mitarbeiter im Normalbetrieb und 2 Mitarbeiter in Projekten, die maßgeblich Drittmittelfinanziert sind. Daraus ergibt sich folgende Budgetkalkulation:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>Nordsee GmbH</b>	<b>Ca. 275 T€</b>	<b>Ca. 55 T€</b>	<b>680 T€</b>	<b>1.010 T€</b>

Abb. 9.2.2-7 Aufwand der Nordsee GmbH im Marketing und Vertrieb 2012  
(Eigene Angaben)

Auffällig ist, dass die Nordsee GmbH in ihrem Internetauftritt die Region Ostfriesland namentlich nicht erwähnt. Ihr Fokus ist die gesamte Nordseeküste und die Inseln. So wirbt sie auch um die Küstenorte und Inseln Schleswig Holsteins, um sie zum Beitritt zu bewegen. Bisher repräsentiert sie die niedersächsische Nordseeküste. Zielgruppen des Marketings der Nordsee GmbH sind im Wesentlichen die deutschsprachigen Regionen Süddeutschlands, der Schweiz und Österreichs, deren Bewohner als Neukunden, insbesondere für die Nebensaison, angesprochen werden. Dabei zielt die Nordsee GmbH auf die Altersgruppe älter 35 Jahre, ohne Kinder. Darüber hinaus agiert die Nordsee GmbH als Klassifizierer von Unterkünften, um damit allgemein anerkannte Qualitätsstandards des deutschen Tourismusverbandes durchzusetzen, wozu ein auf Zertifizierung spezialisierter Mitarbeiter beschäftigt wird.

An folgenden Projekten ist die Nordsee GmbH beteiligt:

- Umsetzung „Touristisches Zukunftskonzept Nordsee 2015“ bewilligte vom Land Niedersachsen 2010 ca. 358,5 T€ dem Tourismusverband Nordsee e. V., der als Parallelorganisation zur Nordsee GmbH die Politiker der Nordsee zusammenführt, für den Projektzeitraum von 2010 bis 2013.

- Partnerschaft im Netzwerk Toekomst, einem deutsch-niederländischen Kooperationsprojekt, in dem 19 Partner aus dem touristischen Sektor, Landkreise, Provinzen, Gemeinden sowie Bildungsorganisationen, zusammenarbeiten, um die Ems-Dollart-Region zu einem dynamischen touristischen Gebiet zu entwickeln. Toekomst steht für Touristische Entwicklung und Kompetenzen stärken. Das Projekt wird im Rahmen des INTERREG IVA - Programms Deutschland - Nederland mit Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) unterstützt. Es wird begleitet durch das Programmmanagement bei der Ems Dollart Region (EDR). Von 2009 bis 2013 werden insgesamt rund 7,6 Mio. € zugunsten der touristischen Entwicklung in der Region investiert.
- Weltkulturerbe Wattenmeer mit 200 T€ Projektvolumen über drei Jahre für die Nordsee GmbH, projektbezogene Beschäftigung einer Vollzeitkraft
- Metaplan Nordsee mit dem Teilprojekt Talasso Gesundheitsförderung mit 60 T€ Jahresbudget für die Nordsee GmbH, projektbezogenen Beschäftigung einer Vollzeitkraft

Zusätzlich zu den Akteuren der Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen ist in Ostfriesland die Ostfriesische Landschaft zu berücksichtigen, die ostfrieslandweit Kulturprogramme zwischen den Kultureinrichtungen koordiniert und die Programme publiziert sowie Kulturförderung des Landes Niedersachsen im Zusammenwirken mit den Kultureinrichtungen umsetzt.

Eine Aufgabenstellung, die sowohl den Einwohnern als auch den Touristen Ostfrieslands zu Gute kommt. Dazu beschäftigte die Ostfriesische Landschaft nach eigenen Aussagen im Jahr 2012 zwei Personen mit einem Personalkostensatz von 83 T€ und weiteren 42.150 € Sachmittelbudget. Damit ergeben sich folgende Budgets:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>Ostfriesische Landschaft</b>	<b>83.000</b>	<b>16.600</b>	<b>42.150</b>	<b>141.750</b>

Abb. 9.2.2-8 Aufwand Ostfriesische Landschaft Kulturkoordination 2012  
(Eigene Angaben)

Im Rahmen dieser Tätigkeiten war die Ostfriesische Landschaft auch in folgenden Projekten involviert:

- Garten Eden von 2006 bis 2008;
- Kulturnetzwerk Abenteuer Wirklichkeit insgesamt rd. 438 T€ zwischen 2009 und 2011
- Land der Entdeckungen für 2012 bis 2014. Dafür erhielt die Ostfriesische Landschaft 2012 für Personalaufwand zusätzliche 102 T€ und für Sachaufwand und Fremdleistungen 57,2 T€.
- Kultur ohne Grenzen – Land der Entdeckungen 2013 mit rd. 502 T€ (Projektzeitraum: 2012 - 2014)

## 9.2.3 Tourismusförderung im Landkreis Ammerland

Herausragende Akteure im Tourismus des Landkreises Ammerland sind, gemessen am Einsatz öffentlicher Mittel, die Gemeinden Bad Zwischenahn und Rastede sowie die Landkreisverwaltung und die Stadt Westerstede. Bad Zwischenahn und Rastede fördern den Tourismus ausschließlich über Transferaufwendungen, die Landkreisverwaltung verbucht ihr Engagement unbestimmt unter sonstige Aufwendungen, dagegen setzt Westerstede eigenes Personal in erheblichem Umfang ein zusammen mit einem nennenswerten Ansatz für Sachaufwendungen und Dienstleistungen.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Apen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Bad Zwischenahn	0 €	0 €	502.000 €	0 €	502.000 €
Gemeinde Edewecht	7.200 €	71.500 €	3.000 €	35.700 €	117.400 €
Gemeinde Rastede	0 €	0 €	310.000 €	36.828 €	346.828 €
Gemeinde Wiefelstede	50.100 €	0 €	2.800 €	700 €	53.600 €
Landkreis Ammerland	0 €	0 €	0 €	416.900 €	416.900 €
Stadt Westerstede	247.800 €	10.500 €	20.000 €	800 €	279.100 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>305.100 €</b>	<b>82.000 €</b>	<b>837.800 €</b>	<b>490.928 €</b>	<b>1.715.828 €</b>

Abb. 9.2.3-1 Tourismusaufwand Kommunen LK Ammerland  
(Haushaltspläne 2012)

Unter dem Gesichtspunkt Marketingausgaben ergibt sich folgende Kalkulation, die deutlich macht, dass die Stadt Westerstede mit rd. 248 T€ eigenes Personal eine Anzahl von rd. 5 Vollzeitkräften finanziert, alle anderen Gemeinden dagegen einen Aufwand von maximal einer Fachstelle betreiben. Insgesamt 573 T€ Sach- und sonstige Aufwendungen stehen darüber hinaus als freie, nicht Mitarbeiterbezogene Mittel für das Marketing zur Verfügung.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Apen	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Bad Zwischenahn	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Edewecht	7.200 €	71.500 €	35.700 €	114.400 €
Gemeinde Rastede	0 €	0 €	36.828 €	36.828 €
Gemeinde Wiefelstede	50.100 €	0 €	700 €	50.800 €
Landkreis Ammerland	0 €	0 €	416.900 €	416.900 €
Stadt Westerstede	247.800 €	10.500 €	800 €	259.100 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>305.100 €</b>	<b>82.000 €</b>	<b>490.928 €</b>	<b>878.028 €</b>

Abb. 9.2.3-2 Eigenleistungen Kommunen LK Ammerland, Tourismus, 2012

Die Gemeinden mit hohen Transferaufwendungen, Bad Zwischenahn und Rastede, unterstützen eigenständige Unternehmen im Tourismus, deren Marketing- und Vertriebsaufwand gesondert auszuweisen ist, da die Transferzahlungen nicht vollständig oder nicht nur diese Aufwendungen widerspiegeln können:

Bad Zwischenahn unterstützt über Transferzahlungen von 502 T€ den Tourismus des Kurortes. Dieser wird beworben von der Bad Zwischenahner Touristik GmbH BZTG, die mit einem Gesamtaufwand von 1,6 Mio. €, davon 0,5 Mio. € Personal- und 1,0 Mio. € Material- und sonstige Aufwendungen die öffentlichen Transfers deutlich übersteigt (vgl. Haushaltsplan 2012, S. 321 ff.). 0,4 Mio. € davon sollen über eigene Umsatzerlöse erzielt werden, 0,3 Mio. € über Pachterträge, die verbleibende 0,9 Mio. € sonstige betriebliche Erträge kommen aus dem öffentlichen Etat und dem Etat des Kurbetriebes.

Die Gesellschaft ist eine 100% Tochter der Gemeinde, die zum Verlustausgleich verpflichtet ist, „in der Praxis wird er bereits vorab in Form von laufenden Zuschüssen gezahlt“ (Haushaltsplan Bad Zwischenahn, 2012, Anhang Haushaltsplan der Bad Zwischenahner Touristik GmbH). Dabei beinhaltet der Geschäftszweck seit 2005 auch die Kurverwaltung, so dass ein Teil der Aufwendungen diesem Zweck gewidmet sind (Haushaltsplan, S. 321). Dem Gemeindehaushalt ist zu entnehmen, dass zur Finanzierung von Gesellschaften 0,7 Mio. € Kurbeiträge zur Verfügung stehen. (Haushaltsplan 2012; S. 13).

502 T€ Transfers werden von der Stadt an die Bad Zwischenahn Touristik GmbH direkt bezahlt, 300 T€ kommen von der Kurgesellschaft, die das Marketing der Touristikgesellschaft überlässt. Die spezifischen Aufwendungen ergeben somit:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>BZTG</b>	<b>325 T€</b>	<b>65 T€</b>	<b>170 T€</b>	<b>560 T€</b>

Abb. 9.2.3-3 Aufwand der BZTG im Marketing und Vertrieb (Haushaltsplan 2012)

Dem Stellenplan der Touristikgesellschaft im Haushaltsanhang ist zu entnehmen, dass mit einer Stabsstelle Pressearbeit, einer Marketingleiterin und zugeordnete 4 Sachbearbeiterinnen, den drei Mitarbeiterinnen der Zimmervermittlung, unter Berücksichtigung teilzeitiger Vertragsverhältnisse und einer mit 50% zugerechneten weiteren Abteilungsleiterin Kurverwaltung bezüglich Zimmervermittlung insgesamt 7,5 der 14,4 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Tourismus und Marketing im engeren Sinne zuzuordnen sind. Die Mitarbeiterzahl wird mit einem Pauschalansatz von 50 T€ je Vollzeitkraft einschließlich Sozialkosten kalkulatorisch berechnet. Die Position Personeller Sachaufwand wird im Sinne eines Geschäftsaufwandes in Höhe von 20% Aufschlag auf die Personalkosten für Arbeitsplatz, Platzausstattung, Reise- und Fortbildungskosten berechnet.

Die Sachaufwendungen wurden in voller Höhe aus der Position Betriebsaufwendungen übernommen, da alle Positionen einen eindeutigen Bezug zum Tourismusmarketing belegen (vgl. Haushaltsplan 2012, Übersicht der Betriebs- und Geschäftsaufwendungen, hier Betriebsaufwendungen).

Bad Zwischenahn bezeichnet sich als Kurort Nummer 1 in Niedersachsen, begünstigt von einem milden Reizklima. Hauptattraktionen sind das Zwischenahner Meer und die vielen Rad- und Wanderwege. Die BZTG zielt auf Ansprache und Gewinnung von Kurgästen, insbesondere mittleren oder betagterem Alters, auch international, insbesondere englischsprachig sowie niederländisch. Multiplikatoren, die Kuren verschreiben oder ihre Finanzierung sicherstellen, ergänzen die genannten Zielgruppen, denen eine gesundheitsförderliche Erholung in Aussicht gestellt wird.

Die Gemeinde Rastede finanziert über Transfers die Residenzort Rastede GmbH (RRG). Nach Aussagen der Geschäftsführung betragen die städtischen Transfers für die RRG 260 T€. Darüber hinaus erwirtschaftet die RRG Umsätze durch Vermittlungsgeschäft und Veranstaltungsmanagement. Im Marketing und Vertrieb hat die RRG nach Angaben der Geschäftsführung folgende Aufwendungen:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>RRG</b>	<b>100 T€</b>	<b>20 T€</b>	<b>100 T€</b>	<b>220 T€</b>

Abb. 9.2.3-4 Aufwand der RRG im Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben)

Zielgruppen der Residenzort Rastede GmbH sind Sport-, Kultur- und Shoppinginteressierte junge und ältere Bestands- und Neukunden. Die Vermarktung konzentriert sich auf ortseige-

ne Angebote. Auf überörtliche Aktivitäten wird ergänzend verwiesen. Der Residenzort wirbt damit, Sommerresidenz der Grafen und Herzöge von Oldenburg gewesen zu sein und lädt ein zum Residieren, Flanieren und Zelebrieren, beispielsweise auch von gesellschaftlichen und familiären Anlässen wie Hochzeitsveranstaltungen.

Die Stadt Westerstede weist eigenes Personal für die Tourismusförderung aus, allerdings wird dieses Personal dem Touristik Westerstede e. V. zur Verfügung gestellt. Lt. Beteiligungsbericht beträgt der Personalkostenwert rd. 186 T€ für die Geschäftsführung und 2,75 Vollzeitkräfte, die die Stadt trägt.

Weitere 22 T€ stellt die Stadt dem Verein für laufende Aufwendungen zur Verfügung, davon 9 T€ für Imagewerbung und 13 T€ allgemeiner Zuschuss (Beteiligungsbericht der Stadt Westerstede 2012, S. 13, im Haushaltsplan 2012, S. 209). Der Verein verfügt möglicherweise über Mitgliedsbeiträge, die das Ausgabevolumen über die städtischen Zahlungen hinaus erhöhen und über eigene Umsatzerlöse aus Vermittlungsgeschäft. Die Daten sind im öffentlichen Haushalt Westerstedes bereits ausgewiesen, so dass hier kein Extraausweis dieser Vereinsaktivitäten notwendig ist. Im Folgenden ist dementsprechend auf einen Ausweis von Vereinen verzichtet worden, soweit nicht erhebliche eigene Ressourcen offensichtlich geworden sind.

Westerstede wirbt damit, die Rhododendronstadt im Ammerland zu sein. Farbenprächtige Parks, Möglichkeiten zu Radtouren und seine Gastfreundlichkeit sind die Argumente, die Tages- und Gruppentouristen wie Urlauber in reiferen Jahren ansprechen.

Für den Tourismus des Ammerlands wurde darüber hinaus 6,2 Mio. € in den Jahren 2003 bis 2011 an Projektvolumen durch öffentliche Förderung über die N-Bank initiiert und mitgefördert. Im zweiten Förderungszeitraum ab 2007 erreichte die Förderung im Jahresschnitt beachtliche 890 T€ Projektvolumen zu aktivieren. Damit übertraf der Tourismus die Fördervolumen der sonstigen Infrastrukturprojekte und die für den Arbeitsmarkt, nur die Wirtschaft konnte mit insgesamt rd. 21,5 Mio. € noch ausgeprägter Projektmittel aktivieren.

<b>Jahr</b>	<b>Tourismus</b>	<b>Sonst. Infra- struktur</b>	<b>Arbeitsmarkt</b>	<b>Wirtschaft</b>
<b>2001</b>				<b>230.081,35</b>
<b>2002</b>		<b>340.598,41</b>		<b>1.623.679,13</b>
<b>2003</b>	<b>716.500,00</b>		<b>7.100,00</b>	<b>1.680.439,30</b>
<b>2004</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.281,00</b>	<b>815.088,34</b>
<b>2005</b>	<b>0,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>3.001,00</b>	<b>2.960.903,75</b>
<b>2006</b>	<b>1.107.966,00</b>	<b>702.580,69</b>	<b>45.828,94</b>	<b>3.422.557,73</b>
<b>2007</b>	<b>694.600,00</b>	<b>64.100,00</b>	<b>159.011,52</b>	<b>2.049.714,00</b>
<b>2008</b>	<b>158.350,88</b>	<b>14.464,45</b>	<b>733.863,11</b>	<b>2.320.080,00</b>
<b>2009</b>	<b>181.400,00</b>	<b>580.346,88</b>	<b>539.395,35</b>	<b>2.992.880,00</b>
<b>2010</b>	<b>3.365.171,60</b>	<b>2.138.400,00</b>	<b>419.135,75</b>	<b>2.284.671,00</b>
<b>2011</b>	<b>52.828,40</b>	<b>0,00</b>	<b>2.152.796,74</b>	<b>1.074.301,10</b>
<b>Gesamt</b>	<b>6.276.816,88</b>	<b>3.873.490,43</b>	<b>4.070.413,41</b>	<b>21.454.395,70</b>

Abb. 9.2.3-5 Landkreis Ammerland: geförderter Projekte  
(N-Bank Statistik)

Vom Land Niedersachsen geförderte Projektbeispiele:

- 2008 Prädikatisierung des Moorheilbades Bad Zwischenahn
- 2009 Förderung des Erholungsortes Westerstede.
- Die Residenzort GmbH Rastede hat zur Modernisierung des Turnierplatzes im Schlosspark von Rastede eine Zuwendung i. H. v. 655,1 T€ erhalten im Projektzeitraum 2008 bis 2010.
- 2009 Hotelvorhaben mit einem Gesamtzuschuss i. H. v. 223 T€ gefördert. Dieses löste eine förderfähige Gesamtinvestition i. H. v. 2.968 T€ aus und schaffte 11,76 neue Dauerarbeitsplätze, davon fünf Auszubildende.
- 2010 ein ähnliches Vorhaben mit einem Landeszuschuss i. H. v. 121 T€ und einer förderfähigen Gesamtinvestition i. H. v. 1.007 T€. Drei neue Dauerarbeitsplätze wurden dabei geschaffen.
- Schaffung eines Natur- und Kulturzentrums in Westerstede 1.667 T€ Zuwendung der Stadt Westerstede im Projektzeitraum 2011 – 2013

## 9.2.5 Tourismusförderung im Landkreis Aurich

Im Landkreis Aurich ragen die Transfers der Inseln Norderney, Juist und Baltrum sowie die der Stadt Norden sowie Dornum heraus. Hinter ihren hohen Transferaufwendungen steht quasi eine Selbstfinanzierung des Tourismus über eine Kurtaxe der Touristen und Kurbeiträge der Tourismuswirtschaft, die für Tourismuszwecke wieder zu verwenden sind. Auch die Landkreisverwaltung ebenso wie die Gemeinde Großefehn beschränken ihr Engagement im Wesentlichen auf Transferaufwendungen. Lediglich in der Stadt Norden und der Samtgemeinde Hage erreichen die Personalbudgets eine Größenordnung, die ausreicht, um jeweils eine qualifizierte, erfahrene Vollzeitkraft zu beschäftigen. Alle anderen Personalbudgetansätze belegen eher teilzeitige Tätigkeiten.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Baltrum	0 €	0 €	1.033.000 €	0 €	1.033.000 €
Gemeinde Dornum	0 €	0 €	1.220.000 €	0 €	1.220.000 €
Gemeinde Großefehn	16.630 €	1.000 €	900.000 €	200.000 €	1.117.630 €
Gemeinde Großheide	0 €	53.000 €	33.900 €	0 €	86.900 €
Gemeinde Hinte	5.000 €	2.500 €	3.000 €	0 €	10.500 €
Gemeinde Ihlow	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Juist	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Krummhörn	0 €	4.000 €	0 €	262.000 €	266.000 €
Gemeinde Südbrookmerland	14.200 €	19.000 €	3.000 €	232.200 €	268.400 €
Landkreis Aurich	37.100 €	500 €	800.000 €	137.800 €	975.400 €
Samtgemeinde Brookmerland	34.900 €	40.400 €	0 €	13.200 €	88.500 €
Samtgemeinde Hage	52.800 €	0 €	720.000 €	0 €	772.800 €
Stadt Aurich	0 €	0 €	208.900 €	0 €	208.900 €
Stadt Norden	53.070 €	44.900 €	1.800.000 €	20.000 €	1.917.970 €
Stadt Norderney	0 €	0 €	8.983.700 €	75.300 €	9.059.000 €
Stadt Wiesmoor	29.500 €	146.400 €	0 €	525.200 €	701.100 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>243.200 €</b>	<b>311.700 €</b>	<b>15.705.500 €</b>	<b>1.465.700 €</b>	<b>17.726.100 €</b>

Abb. 9.2.5-1 Tourismusaufwendungen Aurichs Städte und Gemeinden  
(Haushaltspläne 2012)

Entsprechend gering fallen die eigenen Aktivitäten der Gebietskörperschaften des Landkreises im Tourismus und Marketing aus. Im Landkreis Aurich werden rd. 243 T€ Personalaufwand, 312 T€ Sachaufwendungen und Dienstleistungen sowie 1.466 T€ sonstige Aufwendungen aus öffentlichen Haushalten dem Tourismus gewidmet. Personell engagieren sich besonders die Stadt Norden und die Samtgemeinde Hage mit jeweils rd. 53 T€, so dass beide eine Vollzeitfachkraft beschäftigen können.

Die Gemeinden Südbrookmerland mit 32 T€ und die Stadt Wiesmoor mit 30 T€ sowie die Kreisverwaltung mit 37 T€ belegen einschlägige Aufwendungen, die maximal ausreichen für die Beschäftigung einer fachlich versierten Teilzeitkraft. Alle übrigen Personalaufwendungen liegen deutlich unter einem Orientierungswert für mindestens eine halbe, qualifizierte Stelle von rd. 25 T€ im Jahr inklusive der Arbeitgeberanteile an der Sozialversicherung.

Die Sach- und Dienstleistungsbudgets zeigen einen relativ bescheidenen Spielraum, den die Kommunen selbst dem Tourismus und Marketing widmen. Allerdings übersteigt der unbestimmte Ansatz „Sonstige Aufwendungen“ die gewidmeten Sach- und Dienstleistungsaufwendungen um ein Vielfaches.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Baltrum	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Dornum	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Gro ßefehn	16.630 €	1.000 €	200.000 €	217.630 €
Gemeinde Gro ßheide	0 €	53.000 €	0 €	53.000 €
Gemeinde Hinte	5.000 €	2.500 €	0 €	7.500 €
Gemeinde Ihlow	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Juist	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Krummhörn	0 €	4.000 €	262.000 €	266.000 €
Gemeinde Südbrookmerland	14.200 €	19.000 €	232.200 €	265.400 €
Landkreis Aurich	37.100 €	500 €	137.800 €	175.400 €
Samtgemeinde Brookmerland	34.900 €	40.400 €	13.200 €	88.500 €
Samtgemeinde Hage	52.800 €	0 €	0 €	52.800 €
Stadt Aurich	0 €	0 €	0 €	0 €
Stadt Norden	53.070 €	44.900 €	20.000 €	117.970 €
Stadt Norderney	0 €	0 €	75.300 €	75.300 €
Stadt Wiesmoor	29.500 €	146.400 €	525.200 €	701.100 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>243.200 €</b>	<b>311.700 €</b>	<b>1.465.700 €</b>	<b>2.020.600 €</b>

Abb. 9.2.5-2 Eigenleistungen Kommunen LK Aurich im Tourismus (2012)

Bei Weitem die höchsten Transferzahlungen leistet die Stadt Norderney an die Staatsbad Norderney GmbH SNG mit 6.050 T€. Die SNG belegt einen Planaufwand im Wirtschaftsplan 2012 von 12.432 T€. Bei den Transferzahlungen handelt es sich um die buchungstechnische Einnahme des Kurbeitrages, den die SNG für die Stadt eintreibt, an die Stadt überweist und von dieser rücküberwiesen bekommt, um mit den Mitteln insbesondere das Staatsbad und den Strand zu pflegen und zu betreiben sowie für den Tourismus der Insel Kommunikation und Marketing zu betreiben (vgl. Erläuterungen zum Erfolgsplan der Staatsbad Norderney GmbH für das Geschäftsjahr 2012, S. 4). Bezüglich Tourismus und Marketing weist die SNG in Ihrem Stellenplan, der dem Wirtschaftsplan anhängt, 9 Stellen, davon mit 22 Stunden eine Teilzeitstelle, aus, die den Bereichen Marketing, Tourist-Information und Zimmervermittlung zugeordnet sind. Daraus lassen sich folgende kalkulatorische Aufwendungen ableiten:

Gesellschaft	Kalkulatorischer Personalaufwand	Kalk. personeller Sachaufwand	Sachaufwand u. Dienstleistungen	Summe
<b>SNG</b>	<b>Ca. 425 T€</b>	<b>Ca. 85 T€</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>

Abb. 9.2.5-3 Aufwand der SNG für Marketing und Vertrieb 2012 (Wirtschaftsplan 2012)

Die SNG pflegt insbesondere ihre Stammgäste und wirbt um neue Gäste, die im Durchschnitt eine Woche auf der Insel verbringen und die verschiedenen Angebote der Insel

wahrnehmen. Der Internetauftritt ist begleitet von dem Logo „meine Insel“. Er repräsentiert ansprechend das Ziel Kundenbindung. In der Norderneycard werden dazu mit dem Kurbeitrag verschiedene Kundennutzen entgeltfreier oder preisbegünstigter Angebote auf der Insel verknüpft und in zeitgemäßer Form leicht zugänglich gemacht.

Möglichkeiten zu Vorbestellungen und Reservierungen helfen den Gästen, Urlaubs- und Tagesplanung nicht nur dem Zufall zu überlassen.

Die Insel Juist hat für 2012 Kurbeitrageinnahmen von 1.959 T€ eingeplant, die dem Tourismus und Marketing sowie Kurbetrieb im Eigenbetrieb Kurverwaltung Juist (EB KVJ) zur Verfügung gestellt werden. Kurdirektor ist in Personalunion der Bürgermeister der Insel Juist. Gemäß dem Organigramm können Juist folgende personelle Kapazitäten im Marketing und Vertrieb, mit Schwerpunkt in der Zimmervermittlung, zugeordnet werden.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>EB KVJ</b>	<b>Ca. 225 T€</b>	<b>Ca. 45 T€</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>

Abb. 9.2.5-4 Aufwand der EB KVJ für Marketing und Vertrieb 2012  
(Wirtschaftsplan 2012)

Die Insel Juist wirbt damit, dass auf Juist die Uhren, so scheint es, etwas langsamer; gemächlicher gehen. Ohne Autoverkehr, nur mit Pferd und Wagen bzw. Fahrrad oder zu Fuß ist die etwa 1 Kilometer breite Insel zu erschließen. Im Vordergrund stehen eindeutig Ruhe und Erholung in großartiger Naturlandschaft,-vor allem für Eltern mit Kindern. Ausgestattet mit allen heutzutage nachgefragten touristischen Angeboten, Meerwassererlebnisbad, Wellness, Kurkonzert, diverse Sportmöglichkeiten und verschiedensten kulturellen Veranstaltungen ist Juist durch die Tideabhängigkeit nach eigener Einschätzung eher etwas für den Urlaubsgast als für den Tagestourist. Das Nachtleben ist nicht ganz so ausgeprägt, gleichwohl laden gemütliche Kneipen oder Restaurants oder auch eine Diskothek zum Tanzen ein.

Hohe Transferaufwendungen leistet auch die Gemeinde Baltrum mit 1.033 T€ zugunsten der Kurverwaltung Nordseeheilbad Baltrum, einem Eigenbetrieb der Inselgemeinde Baltrum. Der Eigenbetrieb kalkuliert mit 3 Mitarbeitern im Marketing und Vertrieb und weist laut Erfolgsplan 2012 folgende Kalkulation aus

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>EB KNB</b>	<b>150 T€</b>	<b>30 T€</b>	<b>100 T€</b>	<b>280 T€</b>

Abb. 9.2.5-5 Aufwand der KNB im Marketing und Vertrieb 2012

(Eigene Angaben)

Zu beachten ist bei dieser Kalkulation, dass die Kurverwaltung zusätzlich Dienste der Telematic GmbH in Norden nutzt. Unklar ist, ob der Wert dieser Dienstleistungen in den Ansätzen berücksichtigt ist.

Die Insel Baltrum bezeichnet sich selbst als Dornröschen der Nordsee, betont die Autofreiheit und spricht die Urlauber und Kurgäste an, die Thalasso und Wellness oder Sportangebote und Strand, Watt und Dünen bevorzugen und betont den besonderen Reiz für Urlauber mit Kindern. Liebenswerte Insel, klein und beschaulich, mit diesen Attributen wird der Ruhesuchende Urlauber und Kurgast angesprochen, der dem großen Rummel aus dem Weg gehen möchte. Ebenfalls hohe Transferaufwendungen weist die Stadt Norden mit rd. 2,7 Mio. € aus. Die Transfers kommen der Wirtschaftsbetriebe Norden GmbH WGN zugute, die neben Energie- und Wasserversorgung und dem Betrieb von zwei Bädern den Tourismusservice für Norden-Norddeich durchführt mit rd. 37 Mio. € Umsatz. Dem Tourismus und Marketing wird vom Kurdirektor nur ein relativ geringer Anteil der Mittel zugewiesen. Rd. 4,5 Mitarbeiter sind dem Marketing und Vertrieb im Tourismus zuzurechnen, allerdings eine davon dem Veranstaltungsmanagement, so dass 3,5 Mitarbeiter verbleiben. Gemäß Wirtschaftsplan 2011 wurden 756 T€ Werbekosten aufgewendet, allerdings für das Gesamtunternehmen, nicht nur für Tourismus und Marketing.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>WNG</b>	<b>175 T€</b>	<b>35 T€</b>	<b>250 T€</b>	<b>460 T€</b>

Abb. 9.2.5-6 Aufwand der WNG im Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben)

Zielgruppen der WNG sind Touristen aller Altersgruppen, besonders Familien. Sie wirbt mit Spaß und Entspannung für die ganze Familie, in angenehmer Atmosphäre aktiv zu sein und gleichzeitig zu entspannen. Die deutsche Nordsee, das Wattenmeer und die Sandstrände als eine einmalige Naturregion werden hervorgehoben, die jeder auf seine Weise entdecken kann, mit Wassersportangeboten, die begeistern und Radtouren, auf denen viele kleine Hafentorte entdeckt werden können. Vielfalt wird somit der Beschaulichkeit von Inselurlaube gegenübergestellt und die herausragende Anzahl von Urlaubern in der Urlaubsdestination Norden scheint das Konzept zu bestätigen.

Die Gemeinde Dornum buchte im Jahr 2012 Transfers in Höhe von rd. 1,2 Mio. €. Akteur im Tourismus und Marketing in Dornum ist die Tourismus GmbH Dornum TGD, deren Geschäftsführung die Tourismus und Marketingaktivitäten mit 9,5 Mitarbeitern betreibt und die Aufwendungen wie folgt kalkuliert:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>TGD</b>	<b>475 T€</b>	<b>95 T€</b>	<b>122 T€</b>	<b>692 T€</b>

Abb. 9.2.5-7 Aufwand der TGD im Marketing und Vertrieb (Wirtschaftsplan 2012)

Die TGD bewirbt Aufenthalte in den Badeorten Dornumersiel und Nessmersiel, im historischen Städtchen Dornum und im Holtriemer Land mit dem Ewigen Meer als idealen Nordseeurlaub für Familien, Paare, Kur- und Wellnessgäste. Nordsee, Strand und Sonne einerseits, herrliche Landschaften andererseits, die es zu Fuß und per Rad zu entdecken gilt. Die Vielfalt der Unterkunftsmöglichkeiten vom Friesenhaus am Deich, Doppelhaushälfte oder Reihenhaus, Ferienwohnung oder Hotel bis hin zu Ferien auf dem Bauernhof oder Campingplatz werden insbesondere Familien angeboten mit Hinweis auf vielfältige Sport- und Freizeitmöglichkeiten im Umfeld.

Die Samtgemeinde Hage umfasst die Tourismusdestination Störtebekerland mit den drei Orten Hage, Marienhaf und Großheide. Sie agiert im Tourismus und Marketing mit dem Eigenbetrieb Kurverwaltung Hage. Die Samtgemeinde hat einen Betrag von 690 T€ zur Verlustabdeckung im Haushaltsjahr 2012 für den Eigenbetrieb vorgesehen (Haushaltsplan 2012, S. 7). Der Eigenbetrieb selbst agiert mit einem Planaufwandsansatz von 1.132 T€ im Erfolgsplan 2012, womit er nicht nur Marketing und Vertrieb organisiert, unterstützt durch drei örtliche Tourismusinformationsstellen, dazu koordiniert und betreibt er die Angebote Kurzentrum Hage, Störtebekerbad in Marienhaf sowie Freizeitanlage und Naturbadestelle.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>EB KSH</b>	<b>Ca. 50 T€</b>	<b>Ca. 10 T€</b>	<b>273 T€</b>	<b>333 T€</b>

Abb. 9.2.5-8 Eigenbetrieb Kurverwaltung Samtgemeinde Hage

Der Tourismusverband Störtebekerland wirbt mit Erholung, Ruhe und Entspannung in der ostfriesischen Nordseeregion und lädt ein zum Verweilen in ländlicher Idylle und zum Entdecken der wunderschönen Landschaft und vielfältigen Ausflugsmöglichkeiten für Unternehmenslustige und zum Genießen des unverwechselbar guten Luft- und Seeklimas.

Greetsiel ist der bekannteste Ort der Krummhörn, eines Gebietes mit 19 Orten, die ganz im Westen der ostfriesischen Küste um die Gunst der Urlaubergäste wirbt. Tourismus und Marketing betreibt für die Region die Tourismus GmbH Krummhörn-Greetsiel, die nach Aussagen der Geschäftsführung folgenden Marketing und Vertriebsaufwand betreibt:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>TGKG</b>	<b>Ca. 100 T€</b>	<b>Ca. 20 T€</b>	<b>97 T€</b>	<b>217 T€</b>

Abb. 9.2.5-9 Tourismus GmbH Krummhörn-Greetsiel (Eigene Angabe)

Krummhörn - das sind 18 romantische Warfendörfer sowie das malerische Fischer- und Künstlerdorf Greetsiel an der ostfriesischen Nordseeküste am Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer. Jedes Dorf ist einen Besuch wert. Hier scheint die Uhr manchmal noch langsamer zu laufen und in vielen kleinen Gassen scheint die Zeit schier stehengeblieben zu sein. Hier ist Ostfriesland am typischsten. Es gibt Museen, imposante Kirchen, Häuptlingsburgen, Geldhäuser, Galerien, urige Restaurants, Leuchttürme, eine der bedeutendsten Orgellandschaften weltweit und vieles mehr.

Greetsiel, der bekannteste Tourismusort der Krummhörn, bietet laut Eigenwerbung einen zauberhaften Anblick eines Puppenstubenortes mit historischen Giebelhäusern aus dem 17. Jahrhundert, dem über 600 Jahre alten Fischerhafen mit seiner beeindruckenden Krabbenkutterflotte, den berühmten Greetsieler Zwillingsmühlen und malerische Gassen. Ein großes Angebot an Restaurants, Teestuben, Cafés und Einkaufsmöglichkeiten lassen den Urlaub zu einem kulinarischen Erlebnis werden. Vielfältige kulturelle Unterhaltungsprogramme, vom Shanty Chor Auftritt bis zum klassischen Konzert in der historischen Greetsieler Kirche, sorgen für Kurzweil. In den Ferienzeiten gibt es zudem Ausflugsfahrten zu den Ostfriesischen Inseln. Für Kinder bietet das Lükko-Leuchtturm-Kinderhaus und der Abenteuerspielplatz spannende Aktivitäten.

Auf der Ebene des Landkreises Aurich, der 800 T€ an Transfers leistet, agiert die Ostfriesland Landkreis Aurich GmbH OLAG, der für das Jahr 2010 eine Gesamtleistung von rd. 829 T€ zugeschrieben wurde. 321 T€ Personalaufwendungen stehen 489 T€ Sach- und sonstige Aufwendungen zur Seite. Laut Aussage der Geschäftsführung sind für das Jahr 2012 rd. 1,5 Mitarbeiter im Marketing und Vertrieb eingesetzt und folgende Aufwendungen zu veranschlagen:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>OLAG</b>	<b>75 T€</b>	<b>15 T€</b>	<b>42 T€</b>	<b>132 T€</b>

Abb. 9.2.5-10 Aufwand OLAG im Marketing und Vertrieb

(Eigene Angaben)

Nach Geschäftsführungsangaben hat sich die Ostfriesland Landkreis Aurich GmbH aus dem Landkreis-weiten Vermarktungsgeschäft zurückgezogen und beschränkt seine Tätigkeit in Zusammenarbeit mit dem Telematikcenter Norden auf Callcenter-Dienstleistungen für Dritte, so für das Störtebeckerland und für die Kurverwaltung Baltrum, mit Homepagebetrieb, Zimmervermittlung und Kundenberatung sowie das Marketing. Sie spezialisiert sich dabei auf Themen wie Radurlaub und Tagesausflüge zu Inseln und Bäderorte. Im Internetauftritt bewirbt die OLAG zunächst weiterhin fast alle Destinationen des Landkreises, in dieser Hinsicht steht sie für Urlaubsorte wie beispielsweise Greetsiel, Norden, Hage und Dornum zwischen der OTG und dem ortseigenen Internetauftritt vor Ort. Nicht integriert sind die Inseln Norderney und Juist, die sich offensichtlich dem Verbund mit der Landkreisesgesellschaft entzogen haben.

Der Landkreis Aurich erhielt in den letzten Jahren auch erhebliche Mittel für Projekte, wie die folgende Aufstellung der N-Bank belegt. So wurden in den Jahren von 2001 bis 2011 insgesamt 28,7 Mio. € Projektmittel für touristische Förderprojekte im Landkreis aufgebracht und an die verschiedenen Antragsteller ausgezahlt. Mit durchschnittlich rd. 2,7 Mio. € pro Jahr konnten deutliche Impulse gesetzt werden, wie die nachfolgend genannten Projektbeispiele deutlich machen.

LK Aurich Jahr	Tourismus	Sonstige Infrastruktur	Arbeitsmarkt	Wirtschaft
2000	0	0	0	3.512.579,50
2001	5.921.407,89	1.154.232,94	0	1.489.404,70
2002	754.000,00	1.514.227,35	0	1.419.652,62
2003	3.637.109,68	0	0	1.534.550,00
2004	3.215.000,00	13.920,00	0	3.487.290,22
2005	1.959.857,80	7.424,00	163.369,60	1.486.255,48
2006	5.398.511,55	1.157.854,78	185.438,32	3.202.311,27
2007	945.700,00	10.000,00	382.445,00	5.590.183,33
2008	437.700,00	5.668.485,00	6.461.830,65	1.341.726,52
2009	0,00	18.441.731,30	417.282,61	12.864.936,26
2010	431.800,00	900.782,24	1.689.906,62	9.562.705,00
2011	6.017.000,00	11.730.217,53	3.371.541,08	626.400,00
<b>Gesamt</b>	<b>28.718.086,92</b>	<b>40.598.875,14</b>	<b>12.671.813,88</b>	<b>46.117.994,90</b>

Abb. 9.2.5-11 Projektvolumen geförderter Projekte im Landkreis Aurich  
(N-Bank Statistik 2012)

Projektbeispiele sind folgende:

- Regionales Entwicklungskonzept der Küstengemeinden aus dem Landkreis 2007 und erfolgreiche Bewerbung als Leader-Region Nordseemarschen erfolgreich. Die Region war bereits 2000 bis 2008 LEADER+-Region.
- Projekt „Tourismudreieck“ der Inselgemeinden Juist und Baltrum sowie Städte Norderney und Norden. Maßnahmen werden mit Hilfe eines Regionalmanagements umgesetzt, das ein Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung Norden leitet.
- 2009 insgesamt drei Hotelvorhaben mit einem Landeszuschuss i. H. v. rd. 8,2 Mio. €. Diese lösten förderfähige Gesamtinvestitionen i. H. v. rd. 26,2 Mio. € aus und schafften 64,3 neue Dauerarbeitsplätze, davon 11 Auszubildende.
- 2010 sechs weitere Vorhaben im Hotelgewerbe mit einem Landeszuschuss i. H. v. rd. 4,7 Mio. €. Es wurden förderfähige Gesamtinvestitionen i. H. v. rd. 27,8 Mio. € ausgelöst und 52 neue Dauerarbeitsplätze, davon 23 Auszubildende, geschaffen.
- 2010 grundlegende Neukonzeption und Neugestaltung der gesamten Ausstellungs- und Besuchereinrichtungen sowie der Exponate des Nationalparkhauses Dornumersiel. Der Projektträger war die Gemeinde Dornum in Kooperation mit dem BUND Landesverband Niedersachsen e. V. Die Gesamtkosten betragen rd. 0,8 Mio. €. Das Projekt wurde mit EFRE-Fördermitteln i. H. v. rd. 0,4 Mio. € unterstützt (Durchführungszeit: Februar 2009 - Dezember 2010).
- 2010 Prädikatisierung von Heilbädern, Kurorten und Erholungsorten, so in Baltrum (Nordseeheilbad), in Dornum-Dornumersiel/ Westeraccumersiel (Nordseebad), auf Juist (Nordseeheilbad), in Norden- Norddeich/Westermarsch (Nordseeheilbad), auf Norderney (Nordseeheilbad), in Flecken Hage und den Gemeinden Berumbur und Lütetsburg (Luftkurort), in Großefehn-Timmel und Westgroßefehn (Luftkurort), in Wiesmoor (Luftkurort), in Brookmerland-Marienhaf, Upgant-Schott und Osteel (Erholungsort), in Dornum-Neßmersiel (Erholungsort) und in Krummhörn-Greetsiel (Erholungsort). Die Anerkennung eines Prädikats ist rechtliche Voraussetzung für die Möglichkeit der Erhebung von Kurtaxe und Kurbeiträge.
- Staatsbad Norderney GmbH erhielt rd. 115 T€ in 2010 zur „Schaffung von erlebnisorientierten Infrastruktureinrichtungen für Kinder und Jugendliche“ (Projektzeitraum: 2009 - 2010).
- 317.300 € erhielt die Tourismus GmbH Gemeinde Dornum zur „Touristischen In-Wert-Setzung des Mahlbusen: Seepark-West (Projektzeitraum: 2011 - 2012).

- 320 T€ erhielt 2011 die Gemeinde Juist zur „Neugestaltung der Saunalandschaft im Meerwasser Erlebnisbad Juist“ (Projektzeitraum: 2011 - 2013).
- 795 T€ erhielt die Staatsbad Norderney GmbH zur „Attraktivierung des Familien-Thalassobades Norderney“ (Projektzeitraum: 2011 - 2012).
- 1 Mio. € erhielt die Luftkurort Wiesmoor Touristik GmbH zur „Modernisierung, Erweiterung und Attraktivierung der Blumenhalle des Landschaftsparks Wiesmoor“ (Projektzeitraum: 2011 - 2012).
- 2,4 Mio. € erhält die Stadt Aurich zum „Bau eines Energie-, Bildungs- und Erlebnis-zentrums“ (Projektzeitraum: 2012 - 2014).
- 1 Mio. € gingen an die Gemeinde Südbrookmerland für den Gästehafen „Großes Meer“ (Projektzeitraum: 2012 – 2014).

## 9.2.6 Tourismusförderung im Landkreis Friesland

Die Städte und Gemeinden des Landkreises Friesland bringen rd. 4,4 Mio. € für den Tourismus auf, wovon mit rd. 4,0 Mio. € der Großteil Transferzahlungen sind, die sich besonders auf die Insel Wangerooge mit 3,1 Mio. € konzentrieren. Eigenengagement zeigt besonders die Stadt Schortens.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Bockhorn	23.180 €	0 €	0 €	25.900 €	49.080 €
Gemeinde Sande	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Varel	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Wangerland	0 €	0 €	0 €	25.497 €	25.497 €
Gemeinde Wangerooge	0 €	0 €	3.142.300 €	0 €	3.142.300 €
Gemeinde Zetel	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Friesland	55.999 €	11.000 €	653.300 €	1.000 €	721.299 €
Stadt Jever	4.000 €	0 €	183.400 €	20.300 €	207.700 €
Stadt Schortens	144.350 €	74.300 €	6.700 €	4.500 €	229.850 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>227.529 €</b>	<b>85.300 €</b>	<b>3.985.700 €</b>	<b>77.197 €</b>	<b>4.375.726 €</b>

Abb. 9.2.6-1 Tourisumusaufwand von Frieslands Städte u. Gemeinden  
(Haushaltspläne 2012)

Schortens und die Landkreisverwaltung haben Personalbudgets, die für die Beschäftigung von mindestens einer Vollzeitkraft genügen, in Schortens können das auch drei Fachkräfte sein. Die Stadt Schortens bildet mit diesem Personaleinsatz eine Ausnahme im Vergleich zu den anderen Akteuren des Landkreises.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Bockhorn	23.180 €	0 €	25.900 €	49.080 €
Gemeinde Sande	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Varel	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Wangerland	0 €	0 €	25.497 €	25.497 €
Gemeinde Wangerooge	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Zetel	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Friesland	55.999 €	11.000 €	1.000 €	67.999 €
Stadt Jever	4.000 €	0 €	20.300 €	24.300 €
Stadt Schortens	144.350 €	74.300 €	4.500 €	223.150 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>227.529 €</b>	<b>85.300 €</b>	<b>77.197 €</b>	<b>390.026 €</b>

Abb. 9.2.6-2 Eigenleistungen von Frieslands Städte und Gemeinden im Tourismus 2012

Die Städte- und Gemeindeetats weisen als Gesamtergebnis im Vertriebs- und Marketingbereich des Tourismus als Personalaufwand rd. 228 T€ und als Sachaufwand und Dienstleistungen rd. 85 T€ aus, hinzu kommen rd. 77 T€ sonstige Sachaufwendungen.

Der Eigenbetrieb Kurverwaltung der Gemeinde Nordseeheilbad Wangerooge weist für das Jahr 2012 im Wirtschaftsplan Erträge von rd. 4,7 Mio. € aus und einen geplanten Verlust von 660 T€. Dem Erfolgsplan ist zu entnehmen, dass für Werbung 130 T€ veranschlagt sind. Dem Personalplan zufolge sind drei einschlägige Stellen im Marketing und Servicecenter verankert.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>EB KNW</b>	<b>150 T€</b>	<b>30 T€</b>	<b>130 T€</b>	<b>310 T€</b>

Abb. 9.2.6-3 Aufwand der KNW für Marketing und Vertrieb  
(Wirtschaftsplan 2012)

Die Zielgruppen des KNW sind Familien und ältere Touristen. Mit dem Slogan, „Erholung ist eine Insel“ bietet das Nordseeheilbad Wangerooge Wellness, Entspannung und Sport. Stress und Hektik – Alltag sollen ebenso am Festland zurückbleiben wie die Autos. Die zweitkleinste Insel wirbt ähnlich wie die kleinste, Baltrum, um Erholungssuchende im beschaulichen Inselrund. „Reif für die Insel“ soll den potentiellen Gast ermuntern, sich für Wangerooge zu entscheiden.

Das Wangerland ist eine weitere wichtige Urlaubsdestination Frieslands. Am nordöstlichen Zipfel der ostfriesischen Halbinsel gelegen, repräsentiert die Wangerland Touristik GmbH (WTG) das Nordseeheilbad Horemersiel-Schillig, den Küstenbadeorten Hooksiel und Minsen-Förrien und dem Erholungsort Hohenkirchen. Mit 159 Tsd. Gästen im Jahr 2012 gehört das Wangerland neben Norden zu den am meisten nachgefragten Küstendestinationen der ostfriesischen Halbinsel. Der WTG stehen für Tourismusförderung und Marketing folgende Budgets zur Verfügung:

	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>WTG</b>	<b>150 T€</b>	<b>30 T€</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>

Abb. 9.2.6-4 Aufwand der WTG für Marketing und Vertrieb  
(Eigene Angaben)

Die WTG wendet sich an die Zielgruppen Familien, Kururlauber mit Bezug zu Thalesse und Wellness, „4-Sterne-Camper“ und Sportler mit Verweis auf Wassersport, Radeln und Reiten

sowie Kulturinteressierte an mit Verweis auf Nationalparkhaus Wunderland am UNESCO-Weltnaturerbe Wattenmeer, Kirchen und Orgeln, Museen und Künstler- sowie Bücherhaus. Sie belegt damit eine vielfältige Region, die vielen Interessen gerecht werden kann und sich deshalb als Urlaubsort besonders gut für Familien, Partnerschaften und Gruppen eignet. Aber auch Singles können ihren Interessen im vielfältigen Angebot nachgehen.

Schließlich ist das Nordseebad Dangast hervorzuheben. Der Küstenbadeort gibt sich in seiner Selbstdarstellung eine künstlerische Note und wirbt damit um die kreativen Gäste, weil der Ort für Künstler schon immer ein Anziehungspunkt gewesen sei. Der Reiter findet an diesem Ort ebenfalls ansprechende Angebote. Der Ort „sei etwas Besonderes. Die Post geht hier ab. Porschefahrer, Motorradfahrer, Intellektuelle, Fahrradfahrer, Inlineskater fachsimpeln über Politik, Kunst und spüren die Energie der früheren Zeit. Kinder begegnen sich. Künstler und Musiker probieren sich hier aus.“ (<http://www.dangast.com>)

Zweck des Eigenbetriebes Kurverwaltung Nordseebad Dangast (KND) ist die Errichtung und der Betrieb von Fremdenverkehrseinrichtungen sowie die Förderung des Fremdenverkehrs. Zu den Einrichtungen des Eigenbetriebes zählen die Nordseekuranlage Deichhörn einschl. Kurpark, das DanGastQuellbad, der Strand und der Campingplatz. Gemäß Satzung sollen die Aufwendungen der Kurverwaltung ab dem 01.01.2012 zu 7,80 % durch Fremdenverkehrsbeiträge, zu 17,42 % durch Kurbeiträge und zu 35,24 % durch sonstige Entgelte gedeckt werden. Die verbleibenden rd. 40% werden vermutlich aus dem städtischen Haushalt getragen. Gemäß Selbsteinschätzung der Betriebsleitung ist der Nordseebad Dangast folgender Tourismüsförderungs- und Marketingaufwand zuzurechnen:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>KND</b>	<b>50 T€</b>	<b>10 T€</b>	<b>103 T€</b>	<b>163 T€</b>

Abb. 9.2.6-5 Aufwand der KND für Marketing und Vertrieb 2012  
(Eigene Angaben)

Nordseebad Dangast wirbt mit seinen Heilquellen- Kurbetrieb, der heilende Jod-Sole-Quellen nutzt, der einzigartigen Natur mit mildem Reizklima und die künstlerische Vielfalt im Ort. Das beworbene künstlerische Flair gibt dem Ort eine besondere Note.

Auf Landkreisebene ist in Friesland keine eigenständige Gesellschaft in Tourismusförderung und Marketing tätig. Das Land selbst stellt auf seiner Homepage unter der Rubrik Links zu allen Urlaubsdestinationen des Landes her.

Als geförderte Projektvolumen im Landkreis Friesland sind dem Tourismusbereich zwischen 2001 und 2011 rd. 10,1 Mio. € zugeflossen. Diese Summe konzentriert sich auf die Jahre 2001 bis 2007. In den letzten 12 Jahren wurde insgesamt Projekte mit einem Finanzvolumen von 92,8 Mio. € im Landkreis Friesland initiiert.

LK Friesland-Jahr	Tourismus	Sonst. Infrastruktur	Arbeitsmarkt	Wirtschaft
2000	0	0	0	2.955.747,54
2001	664.545,00	1.039.238,10	0	1.112.448,07
2002	1.533.161,54	0	0	2.427.976,40
2003	85.000,00	1.854.424,01	0	8.025.944,37
2004	2.638.688,49	1.779,30	0	2.973.065,02
2005	25.000,00	0	0	412.100,00
2006	2.343.911,00	500.000,00	0	566.518,54
2007	2.858.400,00	0,00	70.000,00	4.777.100,00
2008	0,00	2.153.317,00	1.982.972,77	1.707.634,72
2009	0,00	11.923.638,95	761.355,25	6.482.088,42
2010	0,00	14.043.854,67	334.354,00	6.824.643,78
2011	0,00	7.864.690,46	831.454,24	1.029.217,17
<b>Gesamt</b>	<b>10.148.706,03</b>	<b>39.380.942,49</b>	<b>3.980.136,26</b>	<b>39.294.484,03</b>

Abb. 9.2.6-6 Projektvolumen geförderter Projekte Frieslands

(N-Bank Statistik 2012)

Jüngere Projektbeispiele sind:

- Prädikatisieren von Heilbädern, Kurorten und Erholungsorten führte 2010 zur Würdigung als Nordseeheilbad von Wangerooge und Wangerland-Horumersiel-Schillig, als Nordseebäder Hooksiel und Minsen-Förrien und als Erholungsorte Jever und Schortens mit den Ortsteilen Schortens, Heidmühle, Ostiem, Oestringfelde und Grafschaft, sowie Wangerland mit den Ortsteilen Hohenkirche und schließlich als Heilquellen-Kurbetrieb von Varel-Dangast.
- 2009 förderte das Land Niedersachsen drei Hotelvorhaben mit einem Gesamtzuschuss i. H. v. 711 T €. Diese lösten förderfähige Gesamtinvestitionen i. H. v. 3.361 T€ aus und schafften zwölf neue Dauerarbeitsplätze davon sechs Auszubildende.
- 2010 förderte das Land Niedersachsen ein Vorhaben mit einem Gesamtzuschuss i. H. v. 112 T€. Es wurde eine förderfähige Gesamtinvestitionen i. H. v. 1.122 T€ ausgelöst und elf neue Dauerarbeitsplätze, davon fünf Auszubildende, geschaffen.
- Das Land hat den seit Jahren schwelenden Nutzungskonflikt zwischen dem Küstenbadeort Hooksiel (Gemeinde Wangerland) und der industriellen Entwicklung auf dem Voslapper Groden gelöst. Hooksiel erhält eine touristisch nutzbare Mole, die gleichzeitig den Sandeintrieb in den Hafen Hooksiel minimiert. Die industrielle Entwicklung auf dem Voslapper Groden ist gesichert.
- Zur Errichtung einer begehbaren Molenwand sieht das Land Niedersachsen vor, der Gemeinde Wangerland oder der Wangerland Touristik GmbH in den Jahren 2012 ff. eine Zuwendung i. H. v. 2,1 Mio. € zu gewähren. Zusätzlich soll die Gemeinde als Ablösebetrag für ersparte Bagger-Aufwendungen vom Land Niedersachsen 2,4 Mio. € erhalten. Ein entsprechender Vertrag wurde zwischen Land, Gemeinde und Landkreis im Dezember 2010 abgeschlossen.

## 9.2.7 Tourismusförderung im Landkreis Leer

Der Landkreis Leer liegt weitgehend im ostfriesischen Binnenland mit Ausnahme der Nordseeinsel Borkum. Die Transferaufwendungen der Inselgemeinde ragen deutlich heraus aus den übrigen Ansätzen für Tourismus und Marketing. Erhebliche Ansätze weisen darüber hinaus die Kreisverwaltung Leer, die Stadt Leer und die Stadt Weener aus.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Bunde	55.000 €	46.400 €	0 €	0 €	101.400 €
Gemeinde Jemgum	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Moormerland	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Ostrhauderfehn	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Rhauderfehn	62.900 €	28.700 €	4.000 €	5.200 €	100.800 €
Gemeinde Uplengen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Westoverledingen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Leer	0 €	0 €	582.600 €	0 €	582.600 €
Samtgemeinde Hesel	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Jümme	0 €	2.500 €	0 €	4.200 €	6.700 €
Stadt Borkum	0 €	0 €	5.552.000 €	0 €	5.552.000 €
Stadt Leer	223.500 €	156.300 €	28.000 €	25.900 €	433.700 €
Stadt Weener	0 €	0 €	588.310 €	0 €	588.310 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>341.400 €</b>	<b>233.900 €</b>	<b>6.754.910 €</b>	<b>35.300 €</b>	<b>7.365.510 €</b>

Abb. 9.2.7-1 Tourismusaufwand der Städte und Gemeinden des Landkreises Leer (Haushaltspläne 2012)

Der Landkreis Leer setzt ausschließlich auf externe Aufgabenerfüllung durch Ausweis lediglich eines Transferansatzes. Die Stadt Leer dagegen beschäftigt mindestens vier bis fünf Vollzeitkräfte, ebenso wie Rhauderfehn und Bunde mindestens eine qualifizierte Vollzeitkraft im Tourismus und Marketing beschäftigen können.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Bunde	55.000 €	46.400 €	0 €	101.400 €
Gemeinde Jemgum	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Moormerland	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Ostrhauderfehn	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Rhauderfehn	62.900 €	28.700 €	5.200 €	96.800 €
Gemeinde Uplengen	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Westoverledingen	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Leer	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Hesel	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Jümme	0 €	2.500 €	4.200 €	6.700 €
Stadt Borkum	0 €	0 €	0 €	0 €
Stadt Leer	223.500 €	156.300 €	25.900 €	405.700 €
Stadt Weener	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>341.400 €</b>	<b>233.900 €</b>	<b>35.300 €</b>	<b>610.600 €</b>

Abb. 9.2.7-2 Eigenleistungen der Städte und Gemeinden im Landkreis Leer 2012

Eine besondere Position im Tourismus des Landkreises Leer hat die Nordseeinsel Borkum. Der herausragende Betrag von rd. 5,5 Mio. € Transferzahlungen zeigt, wie aufkommensstark die Kurtaxe und der Kurbeitrag sind. Diese Transfers fließen den Wirtschaftsbetrieben der Stadt NHB Borkum GmbH zu, die den Inseltourismus organisiert, dazu Strand und Bäder sowie den Hafen und den Flugplatz betreibt und schließlich noch für Energie- und Wasserversorgung sorgt.

Gesellschaft	Kalkulatorischer Personalaufwand	Kalk. personeller Sachaufwand	Sachaufwand u. Dienstleistungen	Summe
NHB	575 T€	115 T€	k. a.	

Abb. 9.2.7-3 Aufwand der NHB in Marketing und Vertrieb  
(Wirtschaftsplan 2012)

Die NHB spricht alle Touristen an, Zielgruppen sind Familien mit Kindern, Paare wie Singles, Junge Menschen oder Menschen im besten Alter, Kururlauber wie Sportler, Herrchen und Frauchen oder ohne Hund, Allergiker und diejenigen, die auf Barrierefreies Bewegen Wert legen. Mit rd. 170 Tausend Touristen ist Borkum die zweitmeist besuchte Insel nach Norderney.

„Damit Urlauber alle Schönheiten der Region auf einen Blick entdecken und mit einem Klick buchen können, arbeiten die Kommunen gemeinsam und haben die „Touristik GmbH Südliches Ostfriesland“ gegründet, die den Tourismusbereich zentral organisiert“. So kündigt der Landkreis Leer auf seiner Homepage seine Tourismusgesellschaft Touristik GmbH Südliches Ostfriesland (TSO) an und weist ihr somit eine zentrale Funktion im Tourismus zu. Die TSO repräsentiert alle Orte des Kreises mit einer Ausnahme, die Insel Borkum bezieht sie nicht mit ein. Zu Borkum wird lediglich ein Link angeboten, die TSO repräsentiert elf Orte des Binnenlandes, von Ditzum/Jengum bis Uplengen im Nordosten bis Bunde und Ostrhauderfehn im Südwesten. Folgende Kapazitäten setzt die TSO für Tourismusförderung und Marketing ein:

Gesellschaft	Kalkulatorischer Personalaufwand	Kalk. personeller Sachaufwand	Sachaufwand u. Dienstleistungen	Summe
TSO	k. a.	k. a.	k. a.	

Abb. 9.2.7-4 Aufwand der TSO in Marketing und Vertrieb 2012

TSO zeigt Sehenswürdigkeiten, bietet Radtouren und Kanutouren an und wirbt um Bustouristen. In diesem Sinne werden aktive Familien und Gruppen sowie Tagestouristen besonders angesprochen. Förderungen den Tourismus betreffend können einerseits direkt an Institutionen des Tourismus fließen, teilweise handelt es sich um Infrastrukturmaßnahmen, die dem Tourismus zugutekommen. Der Landkreis Leer profitierte seit 2001 von Investitionsprojekten im Wert von 16,4 Mio. €.

LK Leer Jahre	Tourismus	Sonst. Infrastruktur	Arbeitsmarkt	Wirtschaft
2000				2.914.059,30
2001	12.552,22	3.050.204,79		2.666.775,28
2002	50.718,28	6.595.671,78		1.714.519,93
2003	8.762.625,41	796.204,46		610.801,82
2004	3.638.754,34			1.684.109,03
2005				830.615,06
2006	782.339,25	1.084.582,28		1.039.734,13
2007	599.400,00	11.055.126,00	120.000,00	6.123.054,00
2008	0,00	10.178.228,03	5.446.383,47	1.942.020,82
2009	0,00	12.989.885,28	1.129.687,91	8.145.538,00
2010	0,00	980.351,50	996.183,97	2.748.163,87
2011	2.522.500,00	2.545.985,93	3.779.620,06	747.155,00
<b>Gesamt</b>	<b>16.368.889,50</b>	<b>49.276.240,05</b>	<b>11.471.875,41</b>	<b>31.166.546,24</b>

Abb. 9.2.7-5 Projektvolumen geförderter Projekte im Landkreis Leer (N-Bank Statistik 2012)

Projektbeispiele der jüngeren Vergangenheit und der Gegenwart sind:

- 2009 förderte das Land Niedersachsen ein Hotelvorhaben mit einem Gesamtzuschuss i. H. v. rd. 1,2 Mio. €. Dieses löste förderfähige Gesamtinvestitionen i. H. v. rd. 3,3 Mio. € aus und schaffte 6 neue Dauerarbeitsplätze, davon ein Auszubildender.
- Prädikatisierung von Heilbädern, Kur- und Erholungsorten würdigte 2010 Borkum (Nordseeheilbad), Detern, Stickhausen und Velde (Erholungsort), Jemgum-Ditzum (Erholungsort) und Wegener (Erholungsort). Bunde wurde bereits 2009 zum Erholungsort gekürt.
- Ausbau des Schlosses Evenburg als Zentrum für historische Gartenkultur mit einer Zuwendung i. H. v. rd. 1,5 Mio. € (Projektlaufzeit: 2011 - 2013)
- Wirtschaftsbetriebe der Stadt Borkum GmbH haben für die „Modernisierung und Attraktivierung der Infrastruktur für Kur und Gesundheit im Bereich der Promenade Borkum“ eine Zuwendung i. H. v. 1 Mio. € erhalten (Projektzeitraum: 2012 - 2014).

## 9.2.8 Tourismusförderung im Landkreis Wittmund

Der Landkreis Wittmund wird im Tourismus im Wesentlichen von den Küstenorten und den zwei Inseln geprägt. Die Stadt Wittmund setzt insbesondere auf Transferleistungen, das Personalbudget genügt auch für eine qualifizierte Vollzeitkraft in der Verwaltung.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Friedeburg	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Langeoog	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Spiekeroog	0 €	0 €	3.689.500 €	0 €	3.689.500 €
Landkreis Wittmund	9.000 €	8.100 €	81.900 €	100 €	99.100 €
Samtgemeinde Esens	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Holtriem	35.500 €	9.300 €	18.000 €	26.000 €	88.800 €
Stadt Wittmund	50.800 €	31.700 €	581.000 €	85.300 €	748.800 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>95.300 €</b>	<b>49.100 €</b>	<b>4.370.400 €</b>	<b>111.400 €</b>	<b>4.626.200 €</b>

Abb. 9.2.8-1 Aufwand Kommunen LK Wittmund im Tourismus  
(Haushaltspläne 2012)

Hauptakteure im Tourismus sind die Inseln Langeoog und Spiekeroog, die mit erheblichen Transferzahlungen ihre Kurgesellschaften unterstützen.

Das öffentlich rechtliche Engagement der Städte und Gemeinden im Landkreis Wittmund über Transferzahlungen hinaus ist deutlich überschaubar. Die Gebietskörperschaften überlassen den rechtlich eigenständigen Unternehmen und Organisationen das Handeln. Die Touristenzahlen auf Langeoog von rd. 114 Tausend und Spiekeroog rd. 70 Tausend scheinen ebenso wie Zahlen für die Samtgemeinde Esens mit 70 Tausend genügend hoch zu sein, um eine professionelle Infrastruktur von eigenständigen Gesellschaften bereitstellen zu lassen. Dementsprechend bleiben die kommunalen Aktivitäten im Rahmen von maximal einer Vollzeitkraft.

Wichtigster Akteur ist die Stadt Wittmund, dagegen hält sich die Landkreisverwaltung deutlich zurück mit eigenem Engagement. Dazu passt, dass die vormalige Landesgesellschaft Friesland Touristik GmbH aufgelöst wurde und an seine Stelle die Friesland Touristik Gemeinschaft getreten ist, die für eine gemeinsame Vermarktung friesländischer Städte und Gemeinden ein Budget von 60 T€ zur Verfügung hat und damit Dienste der Wilhelmshavener Touristik und Freizeitgesellschaft in Anspruch nimmt.

Summe von Wert / Betrag				
	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Friedeburg	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Langeoog	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Spiekeroog	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Wittmund	9.000 €	8.100 €	100 €	17.200 €
Samtgemeinde Esens	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Holtriem	35.500 €	9.300 €	26.000 €	70.800 €
Stadt Wittmund	50.800 €	31.700 €	85.300 €	167.800 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>95.300 €</b>	<b>49.100 €</b>	<b>111.400 €</b>	<b>255.800 €</b>

Abb. 9.2.8-2 Eigenleistungen LK Wittmund im externen Marketing im Tourismus 2012

Rd. 95 T€ personenbezogene Aufwendungen und 161 T€ Sachmittel und Dienstleistungen sowie sonstige Aufwendungen sind ein überschaubares Budget.

Die Inselgemeinde Spiekeroog weist mit 1,3 Mio. € Transfers erhebliche Mittelzuweisungen an die Nordseeheilbad Spiekeroog GmbH aus. Kalkulatorische Ansätze des Heilbades für Tourismus und Marketing sind allerdings nicht öffentlich zugänglich.

Gesellschaft	Kalkulatorischer Personalaufwand	Kalk. personeller Sachaufwand	Sachaufwand u. Dienstleistungen	Summe
<b>NSG</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>	<b>k. a.</b>	

Abb. 9.2.8-3 Aufwand der NSG für Marketing und Vertrieb 2012

Die NSG betreibt die Kurverwaltung und die Schifffahrt für die Insel Spiekeroog. Im Rahmen der Kurverwaltung betreibt sie das Schwimmbad, ein Kinderspielhaus und ein Haus des Gastes. Die NSG bewirbt Familien und Senioren, Schulklassen sowie Nachfrager der Mutter-Kind-Klinik. Sie weist auf zahlreiche denkmalgeschützte Häuser hin und die für die Insel so typische idyllische und entspannte Atmosphäre und bietet für Naturliebhaber Wattwanderungen und eine Reise zum Umweltzentrum Wittbülten an. Kururlauber und Erholungssuchende werden besonders angesprochen.

Die Inselgemeinde Langeoog und ihre Kurverwaltung, ein Eigenbetrieb der Inselgemeinde (EB KVL), haben folgende Angaben zu Tourismusförderung und Marketing zur Verfügung gestellt:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>EB KVL</b>	<b>100 T€</b>	<b>20 T€</b>	<b>172 T€</b>	<b>292 T€</b>

Abb. 9.2.8-4 Aufwand des EB KVL in Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben)

Langeoog spricht Familien, aber auch Einzel- und Gruppenreisende an und wirbt mit Natur, Erholung und Sport. Vielfältigen Aktivitäten findet der sportliche Mensch auf der autofreien Insel ebenso wie die Möglichkeit, völlig relaxt Kururlaub zu machen. Auf dem Festland stehen folgende Urlaubsdestinationen im Vordergrund, einmal die Nordseeheilbäder Neuharlingersiel und Bengersiel und zum anderen das Nordseebad Carolinensiel-Harlesiel sowie der Luftkurort Werdum im Binnenland.

Das Nordseeheilbad Esens-Bengersiel e.V. ist eine der führenden Urlaubs- und Gesundheits-Destinationen an der Nordsee mit kontinuierlich wachsenden Gästezahlen, die 2012 ca. 95 Tausend erreicht haben. Der Verein wurde 1951 gegründet und hat seinen Sitz in Esens. Rund 100 Mitarbeiter sind in den verschiedenen Einrichtungen wie der Nordseetherme, dem Strand- und Familiencampingplatz, dem Betriebshof, dem Freibad, Benins Abenteuerland, der Tourist-Information, dem Shop und der Verwaltung beschäftigt. Das Nordseeheilbad Esens-Bengersiel (NEB), organisiert vom Kurverein Nordseeheilbad Esens-Bengersiel e.V, kalkuliert folgende Kapazitäten für Tourismusförderung und Marketing:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>NEB</b>	<b>350 T€</b>	<b>70 T€</b>	<b>350 T€</b>	<b>770 T€</b>

Abb. 9.2.8-5 Aufwand der NEB für Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben)

Esens-Bensersiel gehört mit diesen Zahlen zu den gewichtigen Marketingaktivisten der ostfriesischen Halbinsel. Als Zielgruppen sind besonders Familien angesprochen, mit vielfältigen Unterkunftsmöglichkeiten bis hin zum Camping und ansprechenden Aktionsprogrammen, die einen Urlaub kurzweilig machen. Als Marketingorganisation der Nachbardestination kalkuliert die Nordseebad Carolinensiel-Harlesiel GmbH (CHG) bescheidenere Ansätze für Marketing und Vertrieb im Tourismus.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
NCH	100 T€	20 T€	110 T€	230 T€

Abb. 9.2.8-6 Aufwand der NCH in Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben)

Ihre Zielgruppen sind Familien, aber auch Kururlauber und Freunde eines „grenzenlosen Urlaubsvergnügens“. Die Projektvolumen aller geförderten Aktivitäten im Landkreis Wittmund, seit 2000, umfasst insgesamt rd. 48,4 Mio. €. Den Bereich Tourismus betreffend wurden seit 2001 insgesamt Projekte im Wert von 17,9 Mio. € angestoßen, was 39,27 € pro Gast (Bezug Anzahl 2011) entspricht bei einem Durchschnittsprojektvolumen von 1,6 Mio. € pro Jahr.

LK Wittmund Jahre	Tourismus	Sonst. Infra- struktur	Arbeitsmarkt	Wirtschaft
2000				294.504,12
2001	63.911,49	229.382,03		565.417,88
2002	4.419.391,31	5.568,00		341.400,00
2003	94.905,12			2.766.797,00
2004	2.284.900,00			1.004.016,69
2005	6.465.392,06	74.000,00		21.012,40
2006	98.704,50	151.907,59		453.982,99
2007	467.800,00	0,00	32.500,00	2.543.200,00
2008	0,00	245.000,00	987.674,50	779.900,00
2009	28.200,00	1.344.847,90	394.432,58	11.535.688,00
2010	2.000.000,00	3.751.000,00	281.961,88	733.540,00
2011	2.000.000,00	97.417,18	911.893,06	981.100,00
<b>Gesamt</b>	<b>17.923.204,48</b>	<b>5.899.122,70</b>	<b>2.608.462,02</b>	<b>22.020.559,08</b>

Abb. 9.2.8-7 Projektvolumen von Förderprojekte im Landkreis Wittmund

(N-Bank Statistik 2012)

Aktuellere Projektbeispiele sind:

- Interreg IV B Projekt mit Partnern aus sechs Nordsee-Anrainerstaaten – neben den Nordfriesischen Inseln und Halligen ist auch die Ostfriesische Insel Spiekeroog und der Oldenburgisch-Ostfriesische Wasserverband beteiligt. Das C2CI-Projekt zielt darauf ab, einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeitsentwicklung auf touristisch geprägten Nordseeinseln zu leisten, um dadurch gewinnbringende Wirtschaftsinitiativen zu forcieren. Die Projektbeteiligungen werden bei der Gemeinde Spiekeroog mit ca. 200 T€ und beim OOWV mit ca. 100 T€ aus EFRE Mitteln unterstützt.

- 2009 förderte das Land Niedersachsen insgesamt sechs Hotelvorhaben mit einem Gesamtzuschuss von rd. 6,1 Mio. €. Diese lösten förderfähige Gesamtinvestitionen i. H. v. rd. 19,8 Mio. € aus und schafften 34,5 neue Dauerarbeitsplätze, davon elf Auszubildende. 2011 wurde ein Vorhaben mit einem Zuschuss von rd. 0,7 Mio. € und einem Investitionsvolumen von rd. 4,7 Mio. € gefördert. Mit diesem Vorhaben wurden zehn Dauerarbeitsplätze, davon vier Ausbildungsplätze geschaffen.
- Prädikatisierung von Heilbädern, Kurorten und Erholungsorten: 2010 Nordseeheilbäder Esens-Bensersiel, Langeoog, Neuharlingersiel und Spiekeroog: Als Nordseebad wurde Wittmund-Carolinensiel-Harlesiel gewürdigt und zu Erholungsorten wurden Esens, Friedeburg, und Wittmund ernannt. Werdum wurde bereits 2008 Luftkurort.
- Der Wirtschaftsförderkreis Harlingerland e. V. hat 2009 zur Erstellung eines „Gutachtens für optimierte Touristen-Logistik an der Nordsee - Verbesserung der Personenbeförderung von und zu den Inseln“ einen Zuschuss i. H. v. ca. 19 T€ erhalten (Projektzeitraum: 2009 - 2010).
- Kurverein Neuharlingersiel e. V. hat 2010 zur „Attraktivierung des Kurmittelhauses in Neuharlingersiel“ einen Zuschuss i. H. v. 2 Mio. € erhalten (2010 - 2011).
- Nordseebad Carolinensiel-Harlesiel GmbH hat zur „Erneuerung des Solehallenbades sowie für Umstrukturierungen im Foyer“ 2011 ebenfalls eine Zuwendung i. H. v. 2 Mio. € erhalten.
- 2006 bereits wurde das Umweltzentrum Wittbülten an der Hermann Lietz-Schule Spiekeroog eröffnet. Es ist mit ca. 50.000 Besuchern in den ersten beiden Jahren ein fester Bestandteil eines nachhaltigen Tourismusangebotes auf Spiekeroog. In einem zweiten Bauabschnitt wurden jetzt in einem Nebengebäude ein Nasslabor, Büroarbeitsplätze und Unterbringungsmöglichkeiten für Betreuer geschaffen. Projektträger ist das Umweltzentrum Wittbülten: Die Gesamtkosten betragen 1,47 Mio. €. Das Projekt wird mit EFRE-Fördermitteln i. H. v. 735 T€ unterstützt (Durchführungszeit: April 2010 - Oktober 2011).

## **Tourismusförderung – Zusammenfassung**

Die bedeutenden Akteure des Tourismus in den Kreisen und kreisfreien Städten sind insbesondere die rechtlich eigenständigen Tourismus- bzw. Kurgesellschaften derjenigen Gemeinde und Städte, die als Kur- oder Badeorte zur Erhebung von Kurtaxe, Kurabgabe und Zweitwohnungssteuer berechtigt sind und die die Mittel daraus abgaberechtsgemäß in voller Höhe als Transfers ihren Tourismus- bzw. Kurgesellschaften zur Verfügung stellen, damit diese touristische Infrastrukturangebote wie Strände, Kurbäder und/oder Freizeithäuser betreiben können.

Dabei leisten die Tourismus- bzw. Kurgesellschaften das professionelle Marketing und den Vertrieb für die Unterkunftsangebote und die Kultur-, Gesundheits- und Freizeitinfrastrukturen und Angebote Ihrer Gemeinden und/ oder Gemeindeverbände. In diesem Kontext ist Tourismus vorrangig ein Geschäft von Wirtschaftsunternehmen, die ihre Destination vermarkten und dabei besonders auf Kundenbindung setzen.

Der Aufwand aller Gebietskörperschaften und Unternehmen im Marketing und Vertrieb des Tourismus, der als Teil des regionalen Markenbudgets Ostfrieslands anzusehen ist, beträgt insgesamt rd. 17,7 Mio. €, davon sind 13,0 Mio. € den Tourismusunternehmen zuzuschreiben. Das Markenbudget ist zu unterteilen in 5,3 Mio. € Personalaufwand, davon 3,9 Mio. € in den Unternehmen, und 12,4 Mio. € Sach- und sonstiger Aufwand, davon 9,1 Mio. € in den Unternehmen.

Die folgende Graphik gibt einen Überblick darüber, wie hoch die Budgets der Akteure der einzelnen Destinationen sind. Dabei werden die Aufwendungen der örtlichen Tourismusgesellschaft mit Aufwendungen der jeweiligen Gebietskörperschaften für Marketing und Vertrieb im Tourismus saldiert, soweit die jeweilige Gebietskörperschaft eigene Aktivitäten außerhalb von Transferzahlungen entfaltet hat. Diese Aufwendungen sind Orientierungswerte des regionalen Budgets auf örtlicher Ebene.

Ort	Öffentl. Budget	Priv. Budget	Summe	Gästezahl
<b>Wilhelmshaven</b>	595,4 T€	k. A.	-	98.017
<b>Emden</b>	0	258,0 T€	258,0 T€	110.300
<b>LK Ammerland</b>				
Bad Zwischenahn	0	560,0 T€	560,0 T€	169.708
Rastede	36,8 T€	220,0 T€	256,8 T€	k. a.
LK-Verw./-Betrieb	416,9 T€	0	416,9 T€	k. a.
<b>LK Aurich</b>				
Norderney	75,3 T€	1080,0 T€	1155,3 T€	459.851
Norden	117,9 T€	711,0 T€	828,9 T€	217.056
Juist	k.a.	k.a.	-	111.572
Krummhörn-Greetsiel	266,0 T€	217,0 T€	483,0 T€	80.968
Baltrum	0	280,0 T€	280,0 T€	44.618
Dornum	0	691,8 T€	619,8 T€	74.761
SG Hage	52,8 T€	333,0 T€	385,8 T€	k. a.
LK-Verw./-Betrieb	189,2 T€	827,0 T€	1016,2 T€	k. a.
<b>LK Friesland</b>				
Wangerland	25,5 T€	180,0 T€	205,5 T€	439.444
Wangerooge	0	310,0 T€	310,0 T€	109.626
Varel Bad Dangast	0	163,0 T€	163,0 T€	k. a.
LK-Verw./-Betrieb	68,4 T€	0,0	68,4 T€	k. a.
<b>LK Leer</b>				
Borkum	0	690,0 T€	690,0 T€	k. a.
LK-Verw./-Betrieb	582,5 T€	k. a.	-	k. a.
<b>LK Wittmund</b>				
Spiekeroog	0	k. a.	-	97.824
Esens/Bensersiel	0	770,0 T€	770,0 T€	125.441
Langeoog	0	292,0 T€	292,0 T€	209.261
Wittmund Carolinen-siel-Harlesiel	89,2 T€	230 T€	319,2 T€	146.362
Holtriem	70,8 T€	0,0	70,8 T€	12.066
LK Verw./-Betrieb	17,2 T€	0,0	17,0 T€	k. a.

Abb. 9.2.8-8 Marketing und Vertrieb einzelner Destinationen im Vergleich

(\*ohne Norderney und Juist; \*\* ohne Borkum)

Die Frage des wirtschaftlichen Einsatzes der Aufwendungen kann dieses Projekt nur ansatzweise klären: Wird der Aufwand für Tourismusförderung und Marketing zur Anzahl der Gäste der jeweiligen Destination ins Verhältnis gesetzt, so informiert die entstehende Kennzahl darüber, wie intensiv geworben wird, um Touristen für den eigenen Standort zu gewinnen. Die Kennzahl wird bewusst nicht für jede Destination ausgewiesen, da die uneingeschränkte Vergleichbarkeit der verwendeten Datenbasis nicht sichergestellt ist. Für einige Unternehmen lagen Bilanzen und Beteiligungsberichte vor, deren Auswertung nicht in allen Fällen mit den Betroffenen abgestimmt werden konnte. Für andere erfolgte die Datenerhebung fernmündlich, ohne dass eine Prüfbarkeit der Angaben gegeben war. Deshalb sind die folgenden Aussagen unter Vorbehalt gestellt:

Die vorliegenden Daten belegen, dass Destinationen mit mehr als 150.000 Gästen Aufwand von minimal 0,47 € pro Gast und maximal 3,82 € pro Gast betreiben. Das gewogene Mittel der großen Destinationen ergibt 2,03 € Marketing- und Vertriebsaufwand pro Gast. Dagegen wenden Destinationen mit weniger als 150.000 Gästen minimal 2,26 € und maximal 8,29 € auf. Der gewogene Mittelwert liegt bei den kleineren Destinationen bei 4,80 € je Gast. Das Ergebnis bestätigt, dass, unter dem Vorbehalt der Richtigkeit der Daten, signifikante Größenvorteile im Marketing und Vertrieb gegeben sind.

Das Ergebnis stellt kleinere Destinationen vor die Herausforderung, durch geeignete Maßnahmen, Effizienzvorteile zu erschließen, um Kostennachteile tendenziell auszugleichen. Beispiele aus der Praxis dazu können ortsübergreifende Marketing- und Vertriebsgesellschaften sein, die mehrere Destinationen oder eine gesamte Region bewerben, wie es die Touristik GmbH Südliches Ostfriesland für das Binnenland des Landkreises Leer oder die Tourismus GmbH Landkreis Aurich für das Störtebeckerland und die Insel Baltrum vollziehen oder die Wangerland Tourismus GmbH für das Wangerland. Voraussetzung für die Wirksamkeit ist allerdings eine konsequente Konzentration der Marketing- und Vertriebstätigkeiten ohne Aufrechterhaltung von Doppelarbeiten.

Auffällig ist die sehr schlanke Struktur von Unternehmen im Tourismus und Marketing, soweit sie nicht gleichzeitig Strand- und Kurbäder, Freizeitangebote u. ä. betreiben oder in kommunale Wirtschaftsbetriebe eingebunden sind, wie die Mehrzahl der Kurbetriebe an der Küste und auf den Inseln. Die Gebietskörperschaften nutzen damit die Möglichkeiten zum steuerlichen Verbund von ertragreichen Leistungen wie Energie- und Wasserversorgung mit Leistungen im Bäderbetrieb oder sonstige Freizeitangebote, die tendenziell zu Verlusten führen können.

So können Ertragssteuern zugunsten einer Verlustdeckung eingespart und das Maß der darüber hinausgehenden Aktivitäten durch die Ertragskraft der kommunalen Betriebe intern bestimmt werden, ohne die kommunalen Haushalte direkt zu belasten.

Ein Ansatzpunkt für Wirtschaftlichkeit ist die Schöpfung von Synergien in Form von Auslastungsoptimierung, die Unternehmen mit mehreren Sparten beispielsweise intern durch zentrale Vertriebs- und Marketingaktivitäten für alle Sparten nutzen. Kleinen Unternehmen wie beispielsweise der OTG oder der Nordsee GmbH stehen solche Möglichkeiten nicht zur Verfügung. Beide arbeiten mit ca. 3 bis 4 Mitarbeitern und die öffentliche Projektfinanzierung ermöglicht die Ausweitung des Personals um weitere Mitarbeiter, allerdings gesichert nur für die Laufzeit der Projekte.

Ähnliche Größenordnungen haben auch einzelne Landkreisgesellschaften. Fraglich ist, ob die Betriebsgrößen dieser übergeordneten Akteure optimal sind oder ob eine sinnvolle Kräftekonzentration möglich ist. Beispielsweise könnte eine Förderung der ganzen ostfriesischen Halbinsel einschließlich dem Binnenland durch eine einzige Tourismusgesellschaft das wirtschaftliche Potential dieser Gesellschaft spürbar wachsen und gleichzeitig erwarten lassen, dass nennenswerte Synergieeffekte realisiert werden können.

<b>Gesellschaft</b>	<b>Personalaufwand</b>	<b>Personeller Sachaufwand</b>	<b>Sonstiger Sachaufwand</b>	<b>Budgetsumme</b>
<b>OTG</b>	<b>297 T€</b>	<b>59 T€</b>	<b>564 T€</b>	<b>920 T€</b>
<b>Nordsee GmbH</b>	<b>Ca. 225 T€</b>	<b>Ca. 45 T€</b>	<b>680 T€</b>	<b>950 T€</b>
<b>Gesamt</b>	<b>Ca. 522 T€</b>	<b>Ca. 104 T€</b>	<b>1.244 T€</b>	<b>1.870 T€</b>

Abb. 9.2.8-9 Aufwandsvolumen von OTG und Nordsee GmbH im Verbund

Als weiterer Effekt für die Erschließung von Synergieeffekten ist die Möglichkeit des Abbaus von Doppelarbeiten zu prüfen. Die Gesellschaften OTG und Nordsee GmbH weisen eine erhebliche Flächenüberlagerung im Regionsbezug zur ostfriesischen Küste auf. Darüber hinaus setzen beide auf Themen-bezogenes Marketing. In den Internetauftritten finden sich mehrere Themen wie Radtourismus, Gesundheitsförderung durch Thalasso oder Barrierefreier Urlaub parallel wieder. Zwar versichern beide Geschäftsführungen, dass in den Themen ein hoher Grad an Abstimmung erfolgt und die Koordination zwischen beiden Unternehmen reibungslos funktioniert, aber welche Synergieeffekte könnte eine Fusion freisetzen?

So beschrieb schon das ETI Gutachten zwei Gesellschaftsebenen: eine übergreifende Marketinggesellschaft und sogenannte Tourismusagenturen für das operative Marketing und die Veranstaltungsorganisation vor Ort. Dazwischen gab es nur noch für Themenmanager Platz, die beispielsweise den Rad- oder Kanutourismus voranzutreiben haben und in einer Koordinationsfunktion entsprechende Infrastrukturentwicklung initiieren und Angebote aktivieren könnten.

Ein vergleichbares Thema sind die Gesellschaften der Landkreise, die durch Gründung der OTG an Bedeutung verlieren sollten. Die Auflösung der Friesland Touristik GmbH FTG wird als konsequenter Einzelfall benannt. Die Entwicklung der Ostfriesland Landkreis Aurich GmbH (OLA) wird dahingehend interpretiert, dass ihre landesweiten Aktivitäten weitgehend eingestellt wurden und nun noch teilregionale Funktionen ausgeübt werden. Zwei Mitarbeiter aus dem Marketing wurden an die OTG abgegeben und damit dem ETI-Konzept Rechnung getragen durch Abbau von Doppelarbeiten. Im Internetauftritt repräsentiert die OLA allerdings weiterhin den Landkreis, wenn auch nicht umfassend, weil die Inseln Norderney und Juist außen vor bleiben. Nach Aussagen der Geschäftsführung konzentriert sich allerdings das Tagesgeschäft auf die Vermarktung des Störtebecker- Landes und der Insel Baltrum. Die damit zusammenhängenden Dienstleistungen wie der Betrieb eines Callcenters wird auch weiteren Nachfragern angeboten.

Die Südostfriesische Touristik GmbH agiert ähnlich auf den Landkreis Leer bezogen, hier ohne die Insel Borkum. Damit repräsentiert sie das gesamte Binnenland des Landkreises, ohne dass Doppelstrukturen erkennbar sind. Möglicherweise fehlen den Städten und Gemeinden des Landkreises die wirtschaftlichen Voraussetzungen, um einen selbst tragenden Tourismus zu initiieren. Inwieweit dies landesweit erfolgreich organisierbar ist, sollte anhand der Beobachtung relevanter Kennzahlen regelmäßig kritisch überprüft werden, um genügend Hinweise zu erhalten, inwieweit Marketing und Vertrieb sowie Destinationsmanagement kurzfristig effektiv und längerfristig auch effizient eingesetzt ist.

Einzelne Gesellschaftsaktivitäten haben Daten vertraulich benannt und um eine anonymisierte Darstellung gebeten. Deshalb erfolgt an dieser Stelle als Nachtrag ein Ausweis dieser kalkulatorischen Daten:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>Unbenannt</b>	<b>100 T€</b>	<b>20 T€</b>	<b>400 T€</b>	<b>520 T€</b>

Abb. 9.2.8-10 Anonymisierter Ausweis von Kalkulationsdaten weiterer Gesellschaften

Die öffentlich, rechtliche Förderung von Projekten in Höhe von fast 100 Mio. € zeigt eine erhebliche Unterstützung der Entwicklung des Tourismus auf der ostfriesischen Halbinsel in den letzten 12 Jahren. Sie förderte und ermöglichte Integrierte regionale Entwicklungskonzepte für den ländlichen Raum und darauf aufbauende Entwicklungsmaßnahmen nicht zuletzt auch zugunsten des wichtigen Wirtschaftsfaktor Tourismus, deren Realisierung nachdrücklich vorangetrieben wird.

<b>Gebietskörperschaften</b>	<b>Jahre</b>	<b>Tourismusförderung</b>
<b>Ammerland</b>	<b>2000 -2011</b>	<b>6.276.816,88 €</b>
<b>Aurich</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>28.718.086,92 €</b>
<b>Emden</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>17.499.203,44 €</b>
<b>Friesland</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>10.148.706,03 €</b>
<b>Leer</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>16.368.889,50 €</b>
<b>Wilhelmshaven</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>995.226,97 €</b>
<b>Wittmund</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>17.923.204,48 €</b>
<b>Summe</b>	<b>2000 – 2011</b>	<b>97.930.134,22 €</b>

Abb. 9.2.8-11 Förderung der Landkreise im Vergleich

Die jüngere positive Entwicklung der Gäste- und Übernachtungszahlen im Tourismus scheint dem Förderkonzept recht zu geben. Allerdings besteht offensichtlich weiterhin Handlungsbedarf, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Darauf weist das Touristische Zukunftskonzept Nordsee 2015 hin, auf dessen Masterplan hiermit verwiesen wird (ift Freizeit- und Tourismusberatung (2008), Das Touristische Zukunftskonzept Nordsee 2015, erstellt im Auftrag des Tourismusverbandes Nordsee e. V.). Damit wird die Aufgabe der systematischen Erschließung von Fördermitteln zur nachhaltigen Entwicklung des Tourismus.^

Die OTG hat darüber hinaus sein Marketingkonzept für die Jahre 2012 – 2014 vorgelegt, um die Leitlinien der Marketingarbeit der OTG, seine Marketingziele und den geplanten Marketingmix vorzustellen und eine gemeinsam mit den Akteuren abgestimmte Herangehensweise bei der Vermarktung der Ostfriesischen Halbinsel zu erreichen.

Es zeigt einen „Roten Faden“ für die Vermarktung der Destination Ostfriesland auf, es will die Schaffung von Synergien vereinfachen und Ansätze zur Kooperation aufzeigen. (Marketingkonzept Ostfriesland Tourismus GmbH 2012 – 2014, S. 5)

Das Konzept benennt Zielgruppen, Ziele und Strategien sowie Aufgabenteilungen zwischen der OTG und den örtlichen Tourismusstellen, so dass eine Kräftekonzentration auch ohne Eingriffe in Organisationsstrukturen im Marketing möglich ist. Dabei bekennt sich die OTG zur Marke Ostfriesland und zum Markenmodell, zur Positionierung, zum Gestaltungsrahmen und zur Qualitätssicherung. Die Marke Ostfriesland ist zweifelsfrei für die OTG ein unverzichtbarer Identitätsstifter für das regionale Marketing und die OTG ist für die Marke ein bedeutender Multiplikator.

Die Befragungsergebnisse dieses Projektes zeigen deutlich, dass der Tourismus vom guten Ruf Ostfrieslands profitiert. Nun liegt es an allen Beteiligten, sich diesen Markenwert systematisch zunutze zu machen.

### **Zusammenfassung**

Die Gesamtaufwendungen im Marketing und Vertrieb der Gebietskörperschaften und Unternehmen der ostfriesischen Halbinsel, die das regionale Markenbudget repräsentieren, beträgt rd. 17,7 Mio. €, davon sind 5,3 Mio. € Personalaufwand und 12,4 Mio. € Sach- und sonstiger Aufwand.

Kennzahlen der Aufwendungen im Marketing und Vertrieb der Gebietskörperschaft(en) und Unternehmen der einzelnen Urlaubsdestinationen im Verhältnis zur Gästezahl geben einen Hinweis darauf, dass Größenvorteile im Marketing und Vertrieb gegeben sind. So werben Destinationen mit mehr als 150.000 Gästen durchschnittlich mit weniger als halb so hohen Aufwendungen wie Destinationen mit weniger als 150.000 Gästen.

Regionale Schnittflächen der überörtlichen Tourismusgesellschaften untereinander geben Anlass zur Vermutung, dass Synergieeffekte durch Abbau von Doppelarbeiten und Konzentration von Kapazitäten realisierbar sind. Ein Beleg, ob diese Effekte tatsächlich realisierbar sind, kann allerdings nur mittels einer vertiefenden Analyse erfolgen.

Die Entwicklung des Tourismus folgt Ziel-orientiert und klaren Strategiekonzepten, so dass im Wesentlichen die Detailsteuerung einer Vielzahl von Maßnahmen im Vordergrund steht. Die Markenorientierung Ostfrieslands ist Bestandteil der übergreifenden Marketingstrategie der OTG, ihre Umsetzung ist auch in den Urlaubsdestinationen vor Ort nachdrücklich weiter zu betreiben. Der Nutzen der Marke Ostfriesland, belegt auch durch die Befragungsauswertung dieser Studie, ist für das Marketing im Tourismus zweifelsfrei gegeben..

## 9.3 Wirtschaftsförderung

Fast alle Gebietskörperschaften haben Tourismusaktivitäten und Aktivitäten der Wirtschaftsförderung sowohl personell als auch buchungstechnisch, beispielsweise in den Produktrechnungen der öffentlichen Haushalte, getrennt dargelegt, insbesondere diejenigen, die erheblichen Aufwand betrieben haben. Da die Zielgruppen beider Aktionsfelder völlig unterschiedlich sind, ist diese Handhabung nachvollziehbar. Auch die Bearbeitung des Themas regionales Markenbudget folgt dieser getrennten Darlegung, allerdings nicht nur überzeugt davon, dass dies sachlich geboten ist, sondern auch aufgrund der Erfahrungen im Rahmen der Themenbearbeitung, dass beide Politikfelder deutlich unterschiedlichen Tendenzen folgen, wie nachfolgend noch zu zeigen ist.

### 9.3.1 Das öffentliche Markenbudget der Wirtschaftsförderung im Überblick

Rd. 10 Mio. € werden auf der ostfriesischen Halbinsel für Wirtschaftsförderung verausgabt. Die Landkreise Leer und Aurich ragen dabei heraus. Ihre Aufwendungen übertreffen die der übrigen Landkreise und Städte deutlich.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
<b>Oldenburgisches Ostfriesland</b>	518.506 €	66.900 €	1.237.900 €	1.794.230 €	3.617.536 €
Landkreis Ammerland	80.300 €	52.100 €	26.000 €	1.261.130 €	1.419.530 €
Landkreis Friesland	245.906 €	14.800 €	956.200 €	16.500 €	1.233.406 €
Stadt Wilhelmshaven	192.300 €	0 €	255.700 €	516.600 €	964.600 €
<b>Ostfriesland</b>	<b>2.067.135 €</b>	<b>1.160.130 €</b>	<b>2.480.613 €</b>	<b>812.926 €</b>	<b>6.520.804 €</b>
Landkreis Aurich	1.054.063 €	881.400 €	875.900 €	486.202 €	3.297.565 €
Landkreis Leer	697.180 €	87.500 €	1.016.100 €	171.800 €	1.972.580 €
Landkreis Wittmund	109.800 €	14.100 €	279.000 €	34.600 €	437.500 €
Stadt Emden	206.092 €	177.130 €	309.613 €	120.324 €	813.159 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>2.585.641 €</b>	<b>1.227.030 €</b>	<b>3.718.513 €</b>	<b>2.607.156 €</b>	<b>10.138.340 €</b>

Abb. 9.3.1-1 Wirtschaftsförderungsaufwendungen d. Landkreise und kreisfr. Städte 2012

Das Wirtschaftsförderungsbudget ist aus der kommunalen Ergebnisrechnung entnommen und in Personal-, Sach- und Transferaufwendungen sowie eine Position Sonstiges unterteilt. Die Position „Sonstiges“ fängt auch nicht direkt zuordenbare Positionen auf. Investitionszuschüsse werden hier nicht mit ausgewiesen, da sie der Finanzrechnung entstammen. Sie werden im Thema Förderkulisse behandelt.

Die Personal- und Sachaufwendungen sowie das Sonstige, soweit richtig abgegrenzt, repräsentieren die Aufwendungen für die öffentlich rechtlichen Tätigkeiten der Verwaltung in diesem Themenfeld, dagegen fließen Transferzahlungen an Wirtschaftsunternehmen und Organisationen, die in eigener Verantwortung agieren.

Dementsprechend sind rd. 6,4 Mio. € des öffentlichen Budgets der Beleg des öffentlichen Engagements, davon sind 2,6 Mio. € Personal-, 1,2 Mio. € Sach- und 2,6 Mio. € Sonstige Aufwendungen. Das indirekte Engagement über Transferzahlungen beträgt 3,7 Mio. €.

- Die Landkreise Leer und Aurich haben, wie bereits hervorgehoben, die größten Budgets für Wirtschaftsförderung gewidmet, dennoch gibt es sichtbare Unterschiede:
- Die Gebietskörperschaften im Landkreis Leer weisen ein Personalbudget von 0,7 Mio. € aus. Mit den Sachaufwendungen von rd. 0,1 Mio. € und den Sonstigen Aufwendungen von rd. 0,2 Mio. € ist das eigene Engagement der Gebietskörperschaften gleich hoch wie die 1,0 Mio. € Transfers. Die geförderten Privatrechtlichen Strukturen stehen hier den Öffentlich Rechtlichen gleichgewichtet gegenüber.
- Die Gebietskörperschaften im Landkreis Aurich dagegen binden den größeren Budgetteil an das eigene Engagement mit 1,1 Mio. € Personalaufwand und 0,9 Mio. € Sachmittelbudget sowie 0,5 Mio. € Sonstiges. Transfers mit rd. 0,9 Mio. € geben den nur einen kleineren Budgetanteil an Dritte weiter.
- Auch die Gemeinden des Ammerlands bauen weitgehend auf öffentlich-rechtliche Strukturen. Transfers spielen eine sehr geringe Rolle. Dagegen dominieren die Sonstigen Aufwendungen fast das gesamte Budget, so dass die Zuordnung wenig aussagekräftig ist.
- Wittmund dagegen weist mit rd. 0,3 Mio. € fast doppelt so hohe Transfers aus als eigenes Engagement.
- Und auch Friesland baut fast ausschließlich auf privatrechtliche Strukturen, hier betragen die Transfers mit rd. 1,0 Mio. € mehr als das Dreifache der 0,3 Mio. € eigenes Engagement.

Vergleicht man die beiden kreisfreien Städte, so setzen sowohl Emden als auch Wilhelmshaven stark auf Öffentlich rechtliche Strukturen, Transfers haben jeweils einen kleineren Anteil. Das personelle Budget ist in beiden Städten annähernd gleich hoch.

Die Wirtschaftsförderung zeichnet sich dadurch aus, dass sie grundsätzlich zwei Zielgruppen unterscheidet.

- Einerseits gilt es eine Bestandsbetreuung zu betreiben, also Ansprechpartner der ansässigen Unternehmen und Betriebe in Fragen der Fördermöglichkeiten, Standortveränderungen, Genehmigungsverfahren u. ä. zu sein.
- Andererseits sucht die Wirtschaftsförderung durch Werbung, Messeauftritte und Begleitung von Neuansiedlungswilligen und Gründern die Wirtschaftskraft des Standortes auszubauen. Beide Aktivitäten ergänzen sich und sind kapazitätsmäßig nicht eindeutig voneinander abzugrenzen, eingesetzte Kapazitäten können je nach Bedarf zwischen beiden Zielgruppen in Jahresvergleichen deutlich schwanken.

Die Einschätzungen der Verantwortlichen laufen darauf hinaus, eine gleichgewichtige Kapazitätsteilung zwischen beiden Zielgruppen als eine pragmatische Lösung zu empfehlen, um eine langfristig ausgewogene, Zielgruppengerechte Kapazitätsschätzung vorzunehmen.

Nur die kreisfreie Stadt Emden unterscheidet im Haushaltsplan 2012 in ihrer Produktrechnung der Wirtschaftsförderung die Bestandpflege und –entwicklung sowie die Ansiedlungsförderung und Akquisition. Im Sinne des externen Marketings wird hier nur die Ansiedlungsförderung und Akquisition als Bestandteil des regionalen Markenbudgets ausgewiesen:

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Stadt Emden2	29.684 €	24.777 €	68.873 €	123.334 €

Abb. 9.3.1-2 Eigenleistungen der Stadt Emden in der ext. Wirtschaftsförderung 2012

Mit dem Personal- und Sachbudget betreibt die Emdener Wirtschaftsförderung Auftritte auf Veranstaltungen und Messen, um potentielle Investoren vom Standort Emden zu überzeugen und den Emdener Hafen und seine Infrastruktur auszulasten zu suchen. Auf 12 Veranstaltungen, wie z. B. der Hannover-Messe, war Emden beispielsweise 2012 vertreten, zwei davon fanden in den Niederlanden statt. Darüber hinaus galt es den Homepageauftritt, Flyer bis hin zur Emdener Börse zu gestalten.

Darüber hinaus kann die Wirtschaftsförderung erhebliche Mittel im Rahmen von Förderprogrammen zu aktivieren helfen, damit Unternehmen und Gewerbe, bereits ansässige wie auch Ansiedlungs- oder Gründungswillige, erfolgversprechend ihre Weiterentwicklung betreiben können.

In den letzten Jahren standen dazu nicht nur klassische Förderprogramme wie Existenzgründerförderung und Programme zur Förderung der KMU<sup>4</sup> zur Verfügung. Aufgrund der Wirtschaftskrise 2008 wurden erhebliche Fördermittel von EU, Bund und Länder aktiviert, um Konsequenzen der Wirtschaftskrise zu mildern und die Phase des Konjunkturreinbruchs 2008 schneller zu überwinden.

Die Programme betrafen den Arbeitsmarkt, Investitionen in die Infrastruktur und unternehmerische Investitionsförderung. Die Anteile konnten im Rahmen von regionalisierten Teilbudgets von 5 Mio. € jährlich von den Kreisbehörden im Rahmen der förderrechtlichen Vorgaben selbständig vergeben werden.<sup>5</sup> 25% der Fördermittel an die KMU haben die Gebietskörperschaften als anteilige Finanzierung selbst zu tragen. (Eine Auflistung der Förderungen, die auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise das Projektvolumen und die Förderungen dokumentiert, belegt folgende Quelle: (Niedersächsische Staatskanzlei (Hrsg.) Regionale Bilanzen, Stand 31.12.2011.) Folgende Förderschwerpunkte und Projektvolumen betreffen die aktuelle Entwicklung in der Stadt Emden:

---

<sup>4</sup> Kleine und mittlere Unternehmen

<sup>5</sup> (Eine Auflistung der Förderungen, die auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise das Projektvolumen und die Förderungen dokumentiert, belegt folgende Quelle: Niedersächsische Staatskanzlei (Hrsg.) Regionale Bilanzen, Stand 31.12.2011.)

<b>Stadt Emden/ Förderungsschwerpunkte</b>	<b>2007 (T€)</b>	<b>2008 (T€)</b>	<b>2009 (T€)</b>	<b>2010 (T€)</b>	<b>2011 (T€)</b>
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehemals GA)	2.638		2.439	3.296	355
Kommunale KMU-Programme		290	273	305	284
Innovation durch Hochschulförderung					1.098
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innovative berufl. Bildung		377	73		
Jugendwerkstätten		551		9	551
Pro Aktiv Centren (PACE)					264
<b>Infrastruktur</b>					
Wirtschaftsnahe Infrastruktur	1.180	1.058			
GA-Förd. - Infrastruktur/Erneuerung städt. Gebiete/Städtebau			527	700	747
Touristische Entwicklung	455				

Abb. 9.3.1-3 Förderprojekte der Emdener Wirtschaftsförderung

Die Stadt Wilhelmshaven hat mit dem JadeWeserPort Deutschlands ersten und einzigen Container-Tiefwasserhafen, durch den der Nordwesten zur Aufbruchregion werden soll.

Besonders vorteilhaft wird die geografische Lage als östlichster Tiefwasserhafen der Nordrange der europäischen Containerhäfen mit kurzen Distanzen für seewärtige Verteilerverkehr mit den Ländern in Skandinavien, Finnland und den neuen EU-Mitgliedstaaten im Ostseeraum (Polen, Baltikum) sowie Russland angesehen. Das Gesamtinvestitionsvolumen, das zum Bau des Tiefseehafens aufgewendet wurde, beträgt ca. 1 Mrd. Euro. Gesellschafter der JadeWeserPort Realisierungs GmbH & Co. KG sind mit 50,1 % das Land Niedersachsen und mit 49,9 % die Freie Hansestadt Bremen, die künftig für Wilhelmshaven als zentrale Bezugsregion eine wichtige Rolle spielen wird.

Die Vermarktung der 160 ha großen LogisticsZone in und um den Hafen herum ist Aufgabe der JadeWeserPort Logistics Zone GmbH & Co. KG. Deren Marketingbudget nicht öffentlich zugänglich und deshalb hier nicht erfasst ist.

Geschichtlich geprägt als idealer Standort für die Marine ist Wilhelmshaven der größte Marinestandort Deutschlands. Etwa 9.000 Soldaten und Zivilbedienstete unterstreichen, dass die Marine ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Wilhelmshaven ist.

Wilhelmshaven setzt folgende eigene Kapazitäten für Wirtschaftsförderung ein:

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Stadt Wilhelmshaven	96.150 €	0 €	258.300 €	354.450 €

Abb. 9.3.1-4 Eigenleistungen Wilhelmshavens in der ext. Wirtschaftsförderung 2012

Für Wilhelmshaven wird der grundsätzlichen Überlegung gefolgt und eine Kapazitätsaufteilung von 50:50 zwischen regionsexterner Ansiedlungsförderung und interner Bestandsbetreuung vorgenommen. Da aktuell allerdings die Entwicklung des Tiefseehafens Jade-Weser Port und die damit verbundene Ansiedlungsförderung auf dem neuen Hafengelände absolut im Vordergrund steht, wurde dem damit verbundenen außerordentlichen Bedarf zusätzlich mit der Gründung der Wirtschaftsförderung in Wilhelmshaven GmbH Rechnung getragen, deren Kapazitäten zusätzlich und in voller Höhe zu beachten sind:

<b>Gesellschaft</b>	<b>Kalkulatorischer Personalaufwand</b>	<b>Kalk. personeller Sachaufwand</b>	<b>Sachaufwand u. Dienstleistungen</b>	<b>Summe</b>
<b>WFG</b>	<b>268 T€</b>	<b>54 T€</b>	<b>170 T€</b>	<b>492 T€</b>

Abb. 9.3.1-5 Wirtschaftsförderung der Wilhelmshaven GmbH (Wirtschaftsplan 2012)

In den hier ausgewiesenen Ansätzen der WFG sind nicht enthalten die Zuschüsse an Dritte, dazu zählen u. a. Gründerinitiative, Gründerbox an der FH, MCON EU-Büro und Kooperationsvereinbarung, Technologietransfer und Beratung, die 2012 insgesamt 121 T€ umfassen, sowie Aufwendungen für Mittelstandsförderung, die mit 300 T€ veranschlagt waren.

Die Entwicklungsperspektiven des JadeWeserPorts werden vor dem Hintergrund des sich dynamisch weiterentwickelnden Containerverkehrs als günstig eingeschätzt.

Es wird erwartet, dass das 10%ige Wachstum des Containerverkehrs des letzten Jahrzehnts sich auch mittelfristig fortsetzt. Als regionale Ziele werden verfolgt: Die Sicherung des wettbewerbsfähigen Hafensbetriebs, die Bindung von Wertschöpfungsaktivitäten an den Hafenstandort, die Erzielung einer hohen Loco-Quote durch Wahrnehmung von Aufgaben wie Lagerung, Konfektionierung, Fertigung und Distribution innerhalb der Region. Wilhelmshaven setzt auf einen sich selbst verstärkenden positiven Entwicklungsprozess. Aus den genannten regionalpolitischen Zielen wurden die strategische Vernetzung, Ansiedlung, Qualifizierung und Marketing abgeleitet und mehrere Projektansätze wie Aufbau eines Güterverkehrszentrums, Errichtung eines Distributionscenters u. a. entwickelt.

Sie zielen u. a. in eine Zusammenführung von Aktivitäten im Rahmen der Einrichtung eines Clustermanagements. (Vgl. NordLB (Hrsg. ), Strategische Ansätze für ein regionales Standortmanagement Jade-Weser-Raum, S 5 ff.). Wilhelmshaven aktivierte in den letzten Jahren dazu erhebliche Projektvolumen. Herausragend sind die Ansätze von 27,6 Mio. € aus 2007 und 8,6 Mio. € aus 2008 für wirtschaftsnahe Infrastruktur.

<b>Stadt Wilhelmshaven/ Förderungsschwerpunkte</b>	<b>2007 (T€)</b>	<b>2008 (T€)</b>	<b>2009 (T€)</b>	<b>2010 (T€)</b>	<b>2011 (T€)</b>
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehemals GA)	387	259	10.603	1.875	
Kommunale KMU-Programme	340		300	396	507
Innovationsförderprogramm Hand- werk/Stiftung Zukunftsfond	51	100			
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innova- tive berufl. Bildung		657		77	
Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt					304
Jugendwerkstätten		1.569	46	14	1.569
Pro Aktive Centrum (PACE)		428			231
<b>Infrastruktur</b>					
Wirtschaftsnahe Infrastruktur		27.575	8.633		
GA-Förd. - Infrastruktur/Erneuerung städt. Gebiete/Städtebau			2.322	1.558	600
Touristische Entwicklung	118				
Investitionspakt			1.587		832

Abb. 9.3.1-6 Projektvolumen gewichtiger Förderprojekt Wilhelmshavens

Über die zwei kreisfreien Städte und fünf Landkreise hinaus sind zwei weitere Organisationen als Akteure auf Ebene der ostfriesischen Halbinsel hervorzuheben, die für die aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaftsförderung besonders bedeutsam sind:

Einerseits ist die Entwicklung der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten zu beachten, wozu ein Verein gegründet wurde, in dem die Stadt und die Landkreise des oldenburgischen Ostfrieslands, also Wilhelmshaven, Friesland und Ammerland, Mitglieder sind. Andererseits entstand als eigenständiges Entwicklungszentrum im Zuge der Ausprägung von Metropolregionen der Verein Ems-Achse e.V., der die ostfriesischen Landkreise Aurich, Leer und Wittmund sowie die kreisfreie Stadt Emden angehören.

In der Wirtschaftsentwicklung laufen damit die Entwicklungslinien von Ostfriesland und dem oldenburgischen Ostfriesland auseinander: Ostfriesland orientiert sich aus ostfriesischer Sicht nach Südwesten, das oldenburgische Ostfriesland hat sich nach Südosten ausgerichtet. Dementsprechend besteht die Herausforderung, den Wert der Markenregion Ostfriesland für die Wirtschaftsförderung der Region zu vermitteln und seine verbindenden Qualitäten den Fliehkräften der unterschiedlichen Großraumorientierungen auf der ostfriesischen Halbinsel entgegenzusetzen.

Der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e. V. entstand im April 2005, anerkannt durch die Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO). Die formelle Gründung der Metropolregion erfolgte 2006 als Kooperation der beteiligten Länder, Kommunen und Wirtschaft: Das Land Niedersachsen ist im Vorstand vertreten. Im Juli 2010 trat auch der Landkreis Osnabrück bei, ebenso wie die Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim im Januar 2011.

Die Zukunftsfelder Automotive, Luft- und Raumfahrt, Ernährung, Erneuerbare Energien, Gesundheitswirtschaft, Innovation und Logistik stehen im Vordergrund. Dazu wurde der Aufbau eines Clustermanagements in den Bereichen Automotive und Gesundheitswirtschaft eingeleitet sowie eine Beteiligung am Projekt „Elektromobilität – Modellregion Bremen-Oldenburg“ erreicht. Das Automotive Netzwerk „Automotive Nordwest“ der Metropolregion wird mit 105 T€ EFRE-Fördermitteln entwickelt.

Das seit 2007 existierende Netzwerk soll damit professionalisiert werden. Ziel ist die Organisation von Wachstum und Beschäftigung. Mit einer Anschubfinanzierung i. H. v. 135 T€ für drei Jahre unterstützt die Metropolregion auch die Etablierung eines Clustermanagements in der Gesundheitswirtschaft.“(Niedersächsische Staatskanzlei (Hrsg.) Regionale Bilanzen, S. 1031)

Mit der Ostfriesisch-Emsländischen Erklärung haben sich die Gebietskörperschaften Ostfrieslands und des Emslandes, die Industrie- und Handelskammer für Ostfriesland und Papenburg sowie die Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland verständigt auf die gemeinsamen Zielrichtungen, auf die Aufnahme in das Transeuropäische Verkehrsnetz hinzuwirken, um einen raschen Ausbau und eine weitere Stärkung dieser Wirtschafts- und Verkehrsachse im europäischen Maßstab zu erreichen und Intensivierung der Nutzung der Potentiale der Ems-Achse.

Ausdrücklich begrüßte man dabei das erklärte Ziel der Europäischen Union, durch den Ausbau des transeuropäischen Verkehrsnetzes die städtischen Ballungsgebiete mit den Regionen der Gemeinschaft einschließlich der Inseln und Randgebiete zu verbinden und den verkehrsmäßig nicht hinreichend erschlossenen ländlichen Raum besser einzubinden. So erhebt die Region Emsland-Ostfriesland in voller Übereinstimmung mit den Zielen der europäischen Verkehrspolitik die gemeinsame Forderung, die Ems-Achse als eigenständige Wirtschafts- und Verkehrsachse innerhalb des transeuropäischen Verkehrsnetzes zu bestimmen und auszubauen.

In jüngerer Vergangenheit ist die Entwicklung der Ems-Achse Region mit deutlich sinkenden Arbeitslosenzahlen verbunden, die unter den bundesdeutschen Schnitt gefallen sind. Das war vor 10 Jahren noch ganz anders. Wesentliche Motoren der Entwicklung sind metallverarbeitende Industrieunternehmen, die Logistik und der Fahrzeug- sowie Maschinenbau. Weitere wichtige Entwicklungstreiber sind die maritime Wirtschaft und die erneuerbaren Energien. Der Region wird auch künftig eine positive Entwicklung prognostiziert. (vgl. Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsprojektion Ems-Achse.).

Neuer Akteur der Entwicklung ist die Ems-Achse e.V., getragen von den Landkreisen Aurich, Emsland, Grafschaft Bentheim, Leer und Wittmund, der kreisfreien Stadt Emden, den meisten Kommunen der Region, über 300 Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Kammern und Verbänden mit einem Jahresetat von rd. 900 T€ agiert. 250 T€ erhält der Verein direkt aus öffentlichen Transfers. 440 T€ kommen aus öffentlichen Projektfinanzierungen und die übrigen Mittel werden durch die Mitglieder erbracht, insbesondere Unternehmen und Verbände. 50% der Ausgaben rechnet die Geschäftsführung dem Personalaufwand zu, rd. 30% der Mittel sind freie Sachmittel für Internetportale, Messeauftritte u. a. Der Verein wirkt nach Aussage der Geschäftsführung ungefähr gleichgewichtig im Gebiet Emsland / Grafschaft Bentheim und in Ostfriesland, deshalb ist die Hälfte des Gesamtbudgets dem Markenbudget Ostfrieslands zurechenbar:

Gesellschaft	Kalkulatorischer Personalaufwand	Kalk. personeller Sachaufwand	Sachaufwand u. Dienstleistungen	Summe
Ems-Achse e.V.	225 T€	45 T€	135 T€	405 T€

Abb. 9.3.1-7 Aufwand Ems-Achse für Ostfriesische Wirtschaftsförderung  
(Eigene Angaben)

Ähnlich dem Selbstverständnis der OTG im Tourismus ist das Selbstverständnis der Ems-Achse das eines Koordinators und themenbezogenen Förderers in Ergänzung und Konzentration der lokalen und Landkreis-bezogenen Aktivitäten der klassischen Wirtschaftsförderer. Besondere Beachtung fand das Thema Fachkräftegewinnung, mit dem die Ems-Achse in die Offensive gegangen ist und praktische Ansatzpunkte zur Lösung der aufkommenden Fachkräfteproblematik eingebracht hat. Sie hat mit dazu beigetragen, dass das Thema Fachkräftegewinnung aktiv vorangetrieben wird.

„Ziel der Wachstumsregion Ems-Achse ist die *Profilierung einer gemeinsamen Wirtschaftsregion Ems-Achse* bei gleichzeitiger *Stärkung des Wirtschaftswachstums* und Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen. Dies geschieht über die Entwicklung von Projekten und die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Unternehmen mit dem Ziel, das vorhandene Wissen zu bündeln und alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten zu *vernetzen*.

Hierbei profitiert die Wirtschaftsregion Ems-Achse von der engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Kommunen und Hochschulen, um Entscheidungswege kurz zu halten und einen Technologie- und Wissenstransfer zu beschleunigen.“  
(<http://www.emsachse.de/55.html>)

Im Folgenden wird den dargelegten unterschiedlichen Entwicklungslinien folgend die Wirtschaftsförderung zunächst in den Kreisen und Gemeinden des oldenburgischen Ostfrieslands dargelegt, anschließend folgen die Kreise und Gemeinden Ostfrieslands.

### 9.3.2 Wirtschaftsförderung im Landkreis Ammerland

Im Landkreis Ammerland engagieren sich die Gemeinden Bad Zwischenahn und Apen sowie in geringem Maße auch Westerstede mit eigenen Kapazitäten in der Wirtschaftsförderung. Daneben sind die nicht näher spezifizierten Sonstigen Aufwendungen bemerkenswert, besonders die herausragende Größenordnung bei der Landkreisverwaltung.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Apen	30.100 €	18.100 €	20.000 €	5.500 €	73.700 €
Gemeinde Bad Zwischenahn	43.000 €	4.000 €	2.000 €	50.000 €	99.000 €
Gemeinde Edewecht	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Rastede	0 €	0 €	0 €	85.930 €	85.930 €
Gemeinde Wiefelstede	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Ammerland	0 €	0 €	0 €	1.119.700 €	1.119.700 €
Stadt Westerstede	7.200 €	30.000 €	4.000 €	0 €	41.200 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>80.300 €</b>	<b>52.100 €</b>	<b>26.000 €</b>	<b>1.261.130 €</b>	<b>1.419.530 €</b>

Abb. 9.3.2-1 Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden des Ammerlands 2012

Entsprechend der vorangestellten Einschätzung, dass die Hälfte des Engagements in der Wirtschaftsförderung der Bestandspflege gilt, können für das externe Marketing der Wirtschaftsförderung der Akteure des Landkreises Ammerland folgende Budgetansätze kalkuliert werden:

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Gemeinde Apen	15.050 €	9.050 €	2.750 €	26.850 €
Gemeinde Bad Zwischenahn	21.500 €	2.000 €	25.000 €	48.500 €
Gemeinde Edewecht	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Rastede	0 €	0 €	42.965 €	42.965 €
Gemeinde Wiefelstede	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Ammerland	0 €	0 €	559.850 €	559.850 €
Stadt Westerstede	3.600 €	15.000 €	0 €	18.600 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>40.150 €</b>	<b>26.050 €</b>	<b>630.565 €</b>	<b>696.765 €</b>

Abb. 9.3.2-2 Wirtschaftsförderung Städte u. Gemeind. Ammerland: Eigenleistung 2012

Der Personalaufwand mit rd. 40 T€ ist kaum der Rede wert, allerdings sind 657 T€ Sach- und Dienstleistungen sowie Sonstige Aufwendungen durchaus erheblich. Die Landkreisverwaltung ragt mit rd. 560 T€ sonstiger Aufwendungen deutlich heraus. Wirtschaftsförderung ist somit im Ammerland insbesondere eine Aufgabenstellung des Landkreises. Bad Zwischenahn und die Gemeinden Apen und Westerstede zeigen darüber hinaus etwas eigenes Engagement.

Die öffentlichen Investitionszuschüsse werden kaum über kommunale Haushalte geführt, sie fließen meistens direkt an die Antragsteller, die aber häufig von kommunalen Stellen beraten wurden. Soweit Mittel im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe an KMU fließen, ist ein Anteil in Höhe von 25% von den kommunalen Gebietskörperschaften zu tragen.

Das gewaltige Ausmaß der öffentlichen Investitionsförderung, die noch durch Konjunkturprogramme seit 2008 zusätzlich befeuert wurde, zeigt eine Analyse der Förderkulissen auf.

So flossen neben den bereits ausgeführten 7,9 Mio. € in den Tourismus weitere 3,9 Mio. € in die sonstige Infrastruktur, 4,1 Mio. € in den Arbeitsmarkt und 21,4 Mio. € in die Wirtschaft.

Die Schwerpunkte der Förderung lagen in den letzten Jahren auf folgenden Programmen:

<b>Landkreis Ammerland/ Förderungsschwerpunkte</b>	<b>2007 (T€)</b>	<b>2008 (T€)</b>	<b>2009 (T€)</b>	<b>2010 (T€)</b>	<b>2011 (T€)</b>
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehemals GA)	<b>1.863</b>	<b>1.683</b>	<b>764</b>	<b>1.570</b>	<b>98</b>
Kommunale KMU-Programme		<b>325</b>	<b>364</b>	<b>442</b>	<b>423</b>
Innovationsförderprogramm Handwerk/Stiftung Zukunftsfond	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>786</b>	<b>46</b>	<b>46</b>
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innovative berufliche Bildung			<b>141</b>	<b>169</b>	<b>181</b>
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innovative berufliche Bildung			<b>141</b>	<b>169</b>	<b>181</b>
Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt		<b>182</b>	<b>262</b>	<b>130</b>	<b>90</b>
Überbetriebliche Ausbildung u überbetriebliche Bildungsstätten	<b>87</b>	<b>41</b>	<b>101</b>	<b>121</b>	<b>1.842</b>
<b>Infrastruktur</b>					
Wirtschaftsnahe Infrastruktur				<b>1.338</b>	
GA-Förderung Infrastruktur/Erneuerung städt. Gebiete/Städtebau	<b>64</b>	<b>14</b>	<b>555</b>	<b>800</b>	
Touristische Entwicklung	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>

Abb. 9.3.2-3 Ammerlands Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturprojektvolumen

### 9.3.3 Wirtschaftsförderung im Landkreis Friesland

Im Landkreis Friesland ist Wirtschaftsförderung im Wesentlichen eine Aufgabe der Kreisverwaltung. Personalaufwendungen von 0,2 Mio. €, Transferaufwendungen von 0,7 Mio. € sind maßgeblich für das Gesamtbudget aller Gebietskörperschaften im Landkreis von 1,2 Mio. €.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Bockhorn	0 €	0 €	31.000 €	5.000 €	36.000 €
Gemeinde Sande	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Varel	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Wangerland	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Wangerooge	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Zetel	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Friesland	230.106 €	9.800 €	679.000 €	5.800 €	924.706 €
Stadt Jever	15.800 €	0 €	60.700 €	3.900 €	80.400 €
Stadt Schortens	0 €	5.000 €	185.500 €	1.800 €	192.300 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>245.906 €</b>	<b>14.800 €</b>	<b>956.200 €</b>	<b>16.500 €</b>	<b>1.233.406 €</b>

Abb. 9.3.3-1 Wirtschaftsförderung Kommunen LK Friesland 2012

Die Landkreisverwaltung weist ein Personalbudget aus, das mindestens zwei qualifizierte Vollzeitkräfte zu tragen in der Lage ist. Ihre Aufwendungen für Personal und Sachaufwendungen repräsentiert quasi im Alleingang das Agieren des Landkreises in der Wirtschaftsförderung.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Gemeinde Bockhorn	0 €	0 €	2.500 €	2.500 €
Gemeinde Sande	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Varel	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Wangerland	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Wangerooge	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Zetel	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Friesland	115.053 €	4.900 €	2.900 €	122.853 €
Stadt Jever	7.900 €	0 €	1.950 €	9.850 €
Stadt Schortens	0 €	2.500 €	900 €	3.400 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>122.953 €</b>	<b>7.400 €</b>	<b>8.250 €</b>	<b>138.603 €</b>

Abb. 9.3.3-2 Eigenleistungen Kommunen LK Friesland Wirtschaftsförderung

Unter Beachtung der kalkulierten Teilung der Wirtschaftsförderungsaufwendungen in 50% Bestandsförderung und 50% externe Wirtschaftsförderung verbleiben für das regionale Markenbudget nur beachtenswerte Aufwendungen der Landkreisverwaltung offensichtlich, zwei weitere Akteure agieren mit Kleinstbeträgen.

Die Akteure im Landkreis Friesland konnten ein Projektvolumen von 39,4 Mio. € im Infrastrukturbereich, 4,0 Mio. € in der Arbeitsförderung und 39,3 Mio. € in der Wirtschaft aktivieren. Folgende Projektbereiche spielten in den letzten Jahren eine herausragende Rolle:

<b>Landkreis Friesland Förderungsschwerpunkte</b>	<b>2007 (T€)</b>	<b>2008 (T€)</b>	<b>2009 (T€)</b>	<b>2010 (T€)</b>	<b>2011 (T€)</b>
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehemals GA)	4.674.	1.493.	6.209	4.687	607
Kommunale KMU-Programme		200	224	276	399
Luftfahrtforschung				1.444	
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innovative berufl. Bildung		605	554	225	81
Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt			161		
Jugendwerkstätten		1.041	17		546
Pro Aktive Centren (PACE)					162
<b>Infrastruktur</b>					
Wirtschaftsnahe Infrastruktur		2.153	4.632	10.853	5.882
GA Infrastruktur/Erneuerung städt. Gebiete/Städtebau			2.402	4.019	1.984
Touristische Entwicklung	2.858				

Abb. 9.3.3-3 Projektvolumen wichtiger Förderprojekte in Friesland

Neben den einzelbetrieblichen Förderungen standen in Friesland die Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur und die Erneuerung städtischer Gebiete in den letzten Jahren im Vordergrund.

### 9.3.4 Wirtschaftsförderung im Landkreis Aurich

Die Gebietskörperschaften im Landkreis Aurich wenden rd. 3,3 Mio. € für Wirtschaftsförderung auf, der Landkreis mit 1,6 Mio. € und die Stadt Aurich mit 0,9 Mio. € sowie die Stadt Norden mit 0,5 Mio. € sind die bedeutenden Akteure des Landkreises. Rd. 1 Mio. € widmen die zwei Städte Aurich und Norden sowie die Landkreisverwaltung dem Personal, zu denen noch erhebliche Sach- und Dienstleistungsaufwendungen sowie sonstige Aufwendungen hinzukommen. Transfers erreichen mit rd. 0,9 Mio. € einen deutlich geringeren Anteil.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Baltrum	0 €	0 €	105.000 €	0 €	105.000 €
Gemeinde Dornum	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Großefehn	14.800 €	0 €	2.000 €	0 €	16.800 €
Gemeinde Großheide	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Hinte	0 €	0 €	0 €	5.000 €	5.000 €
Gemeinde Ihlow	0 €	0 €	40.000 €	0 €	40.000 €
Gemeinde Juist	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Krummhörn	0 €	0 €	0 €	3.000 €	3.000 €
Gemeinde Südbrookmerland	9.900 €	0 €	0 €	70.000 €	79.900 €
Landkreis Aurich	627.800 €	183.800 €	500.000 €	262.500 €	1.574.100 €
Samtgemeinde Brookmerland	0 €	0 €	0 €	3.800 €	3.800 €
Samtgemeinde Hage	0 €	25.200 €	0 €	0 €	25.200 €
Stadt Aurich	227.223 €	354.000 €	208.900 €	134.542 €	924.665 €
Stadt Norden	174.340 €	318.400 €	20.000 €	7.360 €	520.100 €
Stadt Norderney	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Stadt Wiesmoor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>1.054.063 €</b>	<b>881.400 €</b>	<b>875.900 €</b>	<b>486.202 €</b>	<b>3.297.565 €</b>

Abb. 9.3.4-1 Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden im Landkreis Aurich 2012

Unter Berücksichtigung des Kalkulationseffektes, dass 50% der aufgewendeten Mittel der Wirtschaftsförderung der Bestandsbetreuung zugerechnet werden, stehen für das externe Marketing nur noch folgende Ansätze zur Verfügung, die im Markenbudget der Region zu berücksichtigen sind:

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Gemeinde Baltrum	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Dornum	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Großefehn	7.400 €	0 €	0 €	7.400 €
Gemeinde Großheide	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Hinte	0 €	0 €	2.500 €	2.500 €
Gemeinde Ihlow	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Juist	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Krummhörn	0 €	0 €	1.500 €	1.500 €
Gemeinde Südbrookmerland	4.950 €	0 €	35.000 €	39.950 €
Landkreis Aurich	313.900 €	91.900 €	131.250 €	537.050 €
Samtgemeinde Brookmerland	0 €	0 €	1.900 €	1.900 €
Samtgemeinde Hage	0 €	12.600 €	0 €	12.600 €
Stadt Aurich	113.612 €	177.000 €	67.271 €	357.883 €
Stadt Norden	87.170 €	159.200 €	3.680 €	250.050 €
Stadt Norderney	0 €	0 €	0 €	0 €
Stadt Wiesmoor	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>527.032 €</b>	<b>440.700 €</b>	<b>243.101 €</b>	<b>1.210.833 €</b>

Abb. 9.3.4-2 Eigenleistungen Kommunen Landkreis Aurich in Wirtschaftsförderung

Der Landkreis beschäftigt den mit Abstand höchsten Wert an Mitarbeitern der externen Wirtschaftsförderung, wofür er rd. 314 T€ aufwendet, was einem Beschäftigungseffekt von rd. 6 Vollzeitmitarbeitern entspricht. Mit 114 T€ und 87 T€ bewegen sich Aurich und Norden auf dem Niveau von gut bzw. knapp zwei Vollzeitmitarbeitern in der externen Wirtschaftsförderung. Auch Sachaufwendungen und Dienstleistungen sowie sonstige Aufwendungen sind mit jeweils zwischen 160 T€ und 240 T€ ausschließlich bei den drei genannten Akteuren in einer bemerkenswerten Höhe veranschlagt.

Neben den bereits genannten 21,4 Mio. € für den Tourismus in den letzten 12 Jahren, was einem Durchschnitt von rd. 1,8 Mio. € jährlich entspricht, flossen in die sonstige Infrastruktur weitere 39,2 Mio. €, davon durchschnittlich 0,4 Mio. € jährlich im ersten Förderzeitraum von 2000 bis 2006 und dann ab 2007 rd. 6,1 Mio. € jährlich infolge der Konjunkturförderprogramme zur Überwindung der Wirtschafts- und Bankenkrise, die vor allem dem Bildungs- und Kulturbereich zu Gute kamen. Ab 2005 erfolgte eine Fördermittelvergabe auch zugunsten der Arbeitsmarktförderung, mit 12,7 Mio. € insgesamt waren das durchschnittlich 1,8 Mio. € jährlich für den Landkreis Aurich.

Schließlich wuchs auch die Förderung der Wirtschaft, die zunächst zwischen 2000 und 2006 insgesamt 11,4 Mio. € und damit 1,6 Mio. € jährlich erhielt, ab 2007 bis 2011 auf rd. 30 Mio. € und damit jährlich rd. 6 Mio. €, die der Wirtschaft des Landes zuflossen.

Im Einzelnen kam die Wirtschaftsförderung insbesondere Einzelbetrieblichen Maßnahmen zu Gute, ergänzt durch KMU-Programme der Kommunen, und der Innovationsförderung, insbesondere im Handwerk. Am Arbeitsmarkt standen die Überbetriebliche Ausbildung sowie der Aufbau von Jugendwerkstätten in den letzten Jahren im Vordergrund neben der Förderung der Arbeitsmarktintegration von Frauen und der Arbeitsförderung durch Qualifizierung.

Im Infrastrukturbereich erfolgte die Sanierung und der Ausbau der Städte und Stadtzentren sowie der Wirtschaftsnahen Infrastruktur. Ein Projekt des Küstenschutzes auf der Insel Baltum ragte 2011 zusätzlich heraus mit einem Bewilligungsvolumen von rd. 10 Mio. €.

Als Förderschwerpunkte erwiesen sich folgende Projektbereiche:

<b>Landkreis Aurich/ Förderungsschwerpunkte</b>	<b>2007 (T€)</b>	<b>2008 (T€)</b>	<b>2009 (T€)</b>	<b>2010 (T€)</b>	<b>2011 (T€)</b>
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehem. GA)	4.992	1.157	764	9.090	
Kommunale KMU-Programme	360	325	364	330	330
Innovationsförderprogramm Handwerk/Stiftung Zukunftsfond		80	50	65	248
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innovative berufliche Bildung			141	175	
Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt		182	262		
Überbetriebliche Ausbildung u überbetr. Bildungsstätten	215	41	101	259	447
Jugendwerkstätten					2.147
<b>Infrastruktur</b>					
Wirtschaftsnahe Infrastruktur			13.516		
GA-Förd. - Infrastruktur/Erneuerung städt. Gebiete/Städtebau	64	14	1.323	300	1.062
Touristische Infrastruktur	946	158	181	432	6.017
Küstenschutz					10.120

Abb. 9.3.4-3 Aurichs Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturprojektschwerpunkte

### 9.3.5 Wirtschaftsförderung im Landkreis Leer

Auch im Landkreis Leer ist Wirtschaftsförderung, die insgesamt 2,0 Mio. € öffentlicher Mittel ausweist, besonders eine Angelegenheit der Kreisverwaltung. Sie weist außerordentlich hohe Personalbudgets aus. Einzig die Städte Leer und Weener sowie die Gemeinde Bunde erreichen mit Ihrem Personalbudget annähernd die Chance zur Beschäftigung einer Vollzeitkraft. Das Budget der Kreisverwaltung zeigt, dass auch im Landkreis Leer Wirtschaftsförderung im Wesentlichen eine Kreisaufgabe ist.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Bunde	18.380 €	7.200 €	6.600 €	15.100 €	47.280 €
Gemeinde Jemgum	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Moormerland	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Ostrhauderfehn	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Rhaderfehn	21.100 €	8.000 €	2.400 €	3.500 €	35.000 €
Gemeinde Uplengen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Westoverledingen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Leer	538.800 €	29.800 €	455.000 €	135.500 €	1.159.100 €
Samtgemeinde Hesel	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Jümme	0 €	0 €	1.400 €	0 €	1.400 €
Stadt Borkum	0 €	0 €	307.400 €	0 €	307.400 €
Stadt Leer	71.000 €	37.200 €	184.000 €	14.200 €	306.400 €
Stadt Weener	47.900 €	5.300 €	59.300 €	3.500 €	116.000 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>697.180 €</b>	<b>87.500 €</b>	<b>1.016.100 €</b>	<b>171.800 €</b>	<b>1.972.580 €</b>

Abb. 9.3.5-1 Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden im Landkreis Leer 2012

Unter Abzug von 50% der Budgets zugunsten der Bestandsbetreuung verbleiben im externen Marketing folgende Ansätze, die dem regionalen Markenbudget zuzurechnen sind:

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Gemeinde Bunde	9.190 €	3.600 €	7.550 €	20.340 €
Gemeinde Jemgum	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Moormerland	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Ostrhauderfehn	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Rhaderfehn	10.550 €	4.000 €	1.750 €	16.300 €
Gemeinde Uplengen	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Westoverledingen	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Leer	269.400 €	14.900 €	67.750 €	352.050 €
Samtgemeinde Hesel	0 €	0 €	0 €	0 €
Samtgemeinde Jümme	0 €	0 €	0 €	0 €
Stadt Borkum	0 €	0 €	0 €	0 €
Stadt Leer	35.500 €	18.600 €	7.100 €	61.200 €
Stadt Weener	23.950 €	2.650 €	1.750 €	28.350 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>348.590 €</b>	<b>43.750 €</b>	<b>85.900 €</b>	<b>478.240 €</b>

Abb. 9.3.5-2 Leer: Eigenleistungen der Gebietskörperschaften in der Wirtschaftsförderung

Die Daten zeigen, dass erhebliche Aktivitäten in der externen Wirtschaftsförderung die Kreisverwaltung leistet, die mehr als fünf Vollzeitkräfte beschäftigen kann, alle anderen Akteure verharren auf einem sehr niedrigen, maximal mit Teilzeitkräften bedienten Niveau.

Das Fördervolumen für Projekte, die im Landkreis aktiviert und in der Region verankert werden konnte, ist erheblich:

<b>Landkreis Leer/ Förderungsschwerpunkte</b>	<b>2007 (T€)</b>	<b>2008 (T€)</b>	<b>2009 (T€)</b>	<b>2010 (T€)</b>	<b>2011 (T€)</b>
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehemals GA)	6.043	1.277	7.599	1.926	143
Kommunale KMU-Programme		275	400	400	500
Innovationsförderprogramm Handwerk/Stiftung Zukunftsfond		267		66	
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Innovative berufl. Bildung		716	752	396	604
Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt		462	168		250
Überbetriebliche Ausbildung u überbetr. Bildungsstätten				561	140
Jugendwerkstätten		2.298	83	40	2.541
<b>Infrastruktur</b>					
Pro Aktive Centren (PACE)		9.910			
Wirtschaftsnahe Infrastruktur	10.998	9.910	7.191		570
GA-Förd. - Infrastruktur/Erneuerung städt. Gebiete/Städtebau			1.070	550	1611
Touristische Entwicklung	599				2523
Investitionspakt			4.544		

Abb. 9.3.5-3 Leeraner Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturförderschwerpunkte

Einzelbetriebliche Förderungen und die Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur standen im Landkreis Leer im Vordergrund, daneben im Jahr 2009 das Projektvolumen des Investitionspaktes zur Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise.

### 9.3.6 Wirtschaftsförderung im Landkreis Wittmund

Die Wirtschaftsförderung im Landkreis Wittmund erfolgt mit einem Aufwand von rd. 0,5 Mio. €, davon eine gute Hälfte, rd. 0,3 Mio. € in Form von Transferaufwendungen, die allein der Landkreis leistet.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen	Sach- und Dienstleistungen	Transferaufwendungen	Sonstige Aufwendungen	Gesamtergebnis
Gemeinde Friedeburg	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Langeoog	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Spiekeroog	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Wittmund	91.400 €	1.100 €	279.000 €	32.600 €	404.100 €
Samtgemeinde Esens	18.400 €	0 €	0 €	0 €	18.400 €
Samtgemeinde Holtriem	0 €	0 €	0 €	2.000 €	2.000 €
Stadt Wittmund	0 €	13.000 €	0 €	0 €	13.000 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>109.800 €</b>	<b>14.100 €</b>	<b>279.000 €</b>	<b>34.600 €</b>	<b>437.500 €</b>

Abb. 9.3.6-1 Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden Wittmunds 2012

Unter Beachtung des grundlegend angenommenen Kalkulationssatzes von 50% der Wirtschaftsförderungsaktivitäten für externes Marketing verbleiben nennenswerte Aktivitäten fast ausschließlich beim Landkreis, der mit 46 T€ ungefähr im Wert einer Vollzeitkraft Mitarbeiteraufwand trägt.

Summe von Wert / Betrag	Personalaufwendungen 0,5	Sach- & Dienstleistungen 0,5	Sonstige Aufwendungen 0,5	Gesamtergebnis
Gemeinde Friedeburg	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Langeoog	0 €	0 €	0 €	0 €
Gemeinde Spiekeroog	0 €	0 €	0 €	0 €
Landkreis Wittmund	45.700 €	550 €	16.300 €	62.550 €
Samtgemeinde Esens	9.200 €	0 €	0 €	9.200 €
Samtgemeinde Holtriem	0 €	0 €	1.000 €	1.000 €
Stadt Wittmund	0 €	6.500 €	0 €	6.500 €
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>54.900 €</b>	<b>7.050 €</b>	<b>17.300 €</b>	<b>79.250 €</b>

Abb. 9.3.6-2 Eigenleistungen Kommunen LK Wittmund in Wirtschaftsförderung

Neben dem Landkreis zeigen mit kleinen Aufwandsansätzen nur die Samtgemeinde Esens und die Stadt Wittmund Aktivitäten in der Wirtschaftsförderung.

Die wichtigsten Projekte, die im Landkreis Wittmund in den letzten Jahren durch Förderungen initiiert wurden, sind mit ihrem Gesamtvolumen in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt. Deutlich wird, dass auch im Landkreis Wittmund die einzelbetriebliche Investitionsförderung eine herausragende Stellung einnimmt. Ein Projekt im Küstenschutz sowie die Förderung von Projekten im Tourismus ragen daneben noch heraus.

Landkreis Wittmund/ Förderungsschwerpunkte	2007 (T€)	2008 (T€)	2009 (T€)	2010 (T€)	2011 (T€)
<b>Wirtschaft</b>					
Einzelbetriebliche Investitionsförderung (GRW ehemals GA)	2.356	488	11.262	475	708
Kommunale KMU-Programme		165	174	225	210
Innovationsförderprogramm Hand- werk/Stiftung Zukunftsfond		83			50
<b>Arbeitsmarkt</b>					
Arbeit durch Qualifizierung (AdQ) - Inn- tative berufl. Bildung		173	216	129	
Jugendwerkstätten		495	31		495
Pro-Aktiv-Centren (PACE)		264			244
<b>Infrastruktur</b>					
Wirtschaftsnahe Infrastruktur		245			
Touristische Entwicklung	468		28		2.000
Investitionspakt			1.306		
Küstenschutz				3.000	

Abb. 9.3.6-3 Herausragende Projekte der Wirtschaftsförderung Wittmunds

### 9.3.7 Hochschulengagement - Wirtschaftsentwicklungsförderung

Die Wirtschaftsentwicklung der ostfriesischen Halbinsel wird gemäß der Theorie von Wirtschaftsförderungen der Gebietskörperschaften und ihren Gesellschaften vorangetrieben. In der Theorie unbeachtet bleiben die Hochschulen als Akteure.

Die Werbung der Hochschulen um Studienanfänger richtet sich an Regions -interne wie -externe Studierende, die mit dem Schritt an eine Hochschule Teil des Potentials der regionalen Wirtschaftsentwicklung werden bzw. bleiben und darüber hinaus mit Studienbeginn als Akteure in der Region über die Hochschule hinaus wirken. Ein Markenbudget Ostfrieslands sollte in diesem erweiterten Sinn die Werbebudgets der Hochschulen berücksichtigen. Da jeder Studienplatz als frei belegbar anzusehen ist, wird auf eine Trennung von internem und externem Budget verzichtet. Die Angaben der folgenden Tabelle stützen sich auf telefonische Auskünfte von Budgetverantwortlichen der Hochschulen. Die Personalbudgets sind wie zuvor Kalkulationen des Personalaufwands unter Verwendung eines Kalkulationssatzes von 50 T€ pro Vollzeitkraft gerechnet. Die Anzahl Mitarbeiter wurden von den jeweiligen Fach- und Budgetverantwortlichen geschätzt. Der kalkulatorische, personelle Sachaufwand ist ein 20% Aufschlag auf den Personalaufwand. Die Sachaufwendungen und Dienstleistungen entsprechen den Angaben der Budgetverantwortlichen.

Gesellschaft	Kalkulatorischer Personalaufwand	Kalk. Personeller Sachaufwand	Sachaufwand u. Dienstleistungen	Budgetsumme
Jade Hochschule	150 T€	30 T€	126 T€	306 T€
HS -Emden-Leer	100 T€	20 T€	130 T€	250 T€
<b>Gesamt</b>	<b>250 T€</b>	<b>50 T€</b>	<b>256 T€</b>	<b>556 T€</b>

Abb. 9.3.7-1 Aufwendungen der Hochschulen im Marketing und Vertrieb 2012

Das Markenbudget Ostfrieslands umfasst bezogen auf seine beiden Hochschulen, ein zusätzliches Personalbudget einschließlich personelles Sachbudget in Höhe von 300 T€ und einen Sach- und Dienstleistungsaufwand in Höhe von 256 T€. Die Hochschule Emden / Leer konnte damit im Jahr 2012 insgesamt 1068 Studienanfängerinnen und –anfänger, davon 943 an den Standort Emden und 125 an den Standort Leer neu binden. An der Jade-Hochschule starteten im gleichen Jahr 1371 Studienanfängerinnen und –anfänger, davon 1237 am Standort Wilhelmshaven und 134 am Standort Elsfleth.

### 9.3.8 Wirtschaftsentwicklung - Unternehmerisches Engagement

Das Markenbudget einer Region umfasst, über die theoretische Eingrenzung auf öffentliches Engagement in der Einführung dieses Kapitels hinaus, in einem weiter gefassten Verständnis auch das regionale Entwicklungspotential von ortsansässigen Industrieunternehmen, Handwerk, Handel und Dienstleistungsbetrieben, deren Produkte und Dienstleistungen mit eindeutigem Regionsbezug vermarktet werden können. Dieser Idee folgend recherchierten die Verantwortlichen dieser Studie mit Unterstützung aus Industrie- und Handelskammer sowie Handwerkskammer bezüglich der Möglichkeiten, relevante Akteure zu erfassen und ihre Marketing- und Vertriebsbudgets einschätzen zu können.

Datenschutzrechte, steuerrechtliche Regeln und statistische Abgrenzungen in Verbindung mit fehlenden, plausiblen Datenverknüpfungen zur Ermittlung eines Vertriebs- und Marketingbudgets zwangen dazu, sich auf Wirtschaftssektoren der landesstatistischen Abgrenzung einzulassen. Die einzige Sektoreneingrenzung, die Nähe zur Region aufweist, ist demgemäß der Sektor der Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei, dessen auf Landkreisebene erfasster Bruttoproduktionswert vom statistischen Landesamt öffentlich ausgewiesen wird. Allerdings ergab die Diskussion mit Akteuren der Wirtschaftsförderung, dass ein pauschaler Bezug dieses Sektors zur Region umstritten ist und Einzelprüfungen kaum standhalten wird. Die Fischerei wird eher mit der Nordsee als mit Ostfriesland verbunden. Die Landwirtschaft produziert wenige Produkte, die konkret der Region Ostfriesland zuzuordnen sind. Weiterverarbeitung und Veredelung finden häufig außerhalb Ostfrieslands statt, ohne das ein Bezug zu Ostfriesland in der späteren Vermarktung der Endprodukte hergestellt wird.

In Anerkennung der Zuordnungsfriktionen bezogen auf Produkte wurde ein Perspektivwechsel vollzogen: kann ein regionales Markenpotential von Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen nicht Input-orientiert erfasst werden, insbesondere bei der Ressource Personal? Ist nicht jede Stellenausschreibung eine Werbung um regionale Verankerung? Tätig zu werden als Arbeitnehmer in einem Unternehmen, aber gleichzeitig Akteur einer Region zu sein, hat damit nicht jede einzelne Stellenausschreibung das Potential, nicht nur das Unternehmen bzw. die Organisation zu repräsentieren, sondern auch die Region, in der die Arbeitsstelle verankert ist.

Diesem Gedanken folgend stellt sich die Herausforderung, das Marketingbudget von Stellenausschreibungen zu erfassen und für das Markenbudget der Region zu erschließen. Als Erfassungsansatz ausgeschriebener Stellen kann auf die Statistik der Bundesagenturen für Arbeit (BA) zurückgegriffen werden.

Die BA erfasst auf Ebene der kreisfreien Städte und Landkreise die Stellen, die zur Besetzung den Arbeitsagenturen angezeigt worden sind. Bezogen auf die Region ostfriesische Halbinsel ergibt sich daraus folgende Datenlage für das Jahr 2012:

Berichtsmonat	03402	03405	03451	03452	03455	03457	03462
	Emden, Stadt	Wilhelms- haven, Stadt	Ammerland	Aurich	Friesland	Leer	Wittmund
	1	2	3	4	5	6	7
Januar 2012	669	485	523	1.131	547	993	296
Februar 2012	650	483	653	1.311	661	1.054	311
März 2012	692	486	732	1.330	668	1.061	300
April 2012	675	493	708	1.412	600	1.055	290
Mai 2012	742	481	651	1.369	561	1.150	267
Juni 2012	731	448	645	1.315	549	1.101	266
Juli 2012	731	501	638	1.239	605	982	232
August 2012	754	510	619	1.171	554	936	204
September 2012	788	490	576	1.114	454	885	215
Oktober 2012	741	422	562	1.093	425	848	228
November 2012	776	371	589	1.077	419	850	247
Dezember 2012	708	397	510	1.140	436	815	261

Abb. 9.3.8-1      Gemeldete offene Stellen der Region  
(Agentur für Arbeit, Arbeitsmarktstatistik)

Die gemeldeten Stellen entsprechen noch nicht den tatsächlich zu besetzen gesuchten Stellen in einer Region. Das Institut für Arbeitsmarkt und Beschäftigung hat auf Basis repräsentativer Erhebungen festgestellt, dass nur 42% aller zu besetzen gesuchter Stellen der Arbeitsagentur gemeldet werden (vgl. Dietz et al. 2011, S. 1ff.). Andererseits werden nicht alle Stellen überregional ausgeschrieben, so dass eine Differenzierung erfolgen müsste, um der relevanten Stellenzahl nahe zu kommen. Schließlich ist zu beachten, dass Stellen mehrfach als zu besetzen gemeldet werden können, so dass eine kumulierte Darstellung der Monatsmeldungen nicht ohne weiteres zu sinnvollen Ergebnissen führt.

Das Marketingvolumen wird aufgrund der Vielzahl von Besetzungsverfahren sehr attraktiv sein, so dass dessen Erschließung äußerst lohnend für die Weiterentwicklung und breite Verankerung der regionalen Marke in der Region sein sollte.

### 9.3.9 Zusammenfassung und Entwicklungsansätze

Die Wirtschaftsförderung ist im Vergleich zum Tourismus ein noch stärker politisch dominiertes Geschäft, stark konzentriert auf der Ebene der Landkreisverwaltung und einiger weniger, bedeutender Städte als Industrie-, Handwerks- und Handelsstandorte. Der Gesamtaufwand im externen Marketing und Vertrieb der Wirtschaftsförderung aller genannten öffentlichen Gebietskörperschaften sowie einzelner Unternehmen in der Wirtschaftsförderung und somit der zweite Teil des relevanten Budgets für die Vermarktung der Region als Marke beträgt rd. 1,2 Mio. € Personalaufwendungen, 0,6 Mio. € Sachaufwendungen und 0,7 Mio. € Sonstige Aufwendungen.

Die genannten Größenordnungen stehen in der Wirtschaftsförderung für die überregionale Vermarktung Ostfrieslands zur Verfügung. Voraussetzung der Erschließung dieser Budgetmittel ist nicht zuletzt eine Überwindung der spaltenden Kräfte in der Wirtschaftsförderung, die wenig Anziehungspunkte zur Region Ostfriesland zeigen. Gleichzeitig gilt es die konträren Interessen in kleinräumiger Sicht, die den Standortwettbewerb aktiv austragen, von Vorteilen zu überzeugen, die zur Bildung einer Einheit unter der Regionalmarke Ostfriesland motivieren.

In erweiterter Sicht ist zusätzlich der Etat der Hochschulen für Marketing und Vertrieb hinzuzurechnen, der für die Jade-Hochschule und die Hochschule Emden-Leer zusammen rd. 0,6 Mio. € beträgt. Darüber hinaus gilt es das Ausschreibungsbudget zu erfassen, das zur Stellenbesetzungssuche auf der ostfriesischen Halbinsel in einem Jahr verausgabt wird. Die Dimension wird im Vergleich zu den vorgenannten Aktivitäten beeindruckend sein, geht es doch um das Stellenbesetzungsbudget aller Akteure in Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen, das auf der ostfriesischen Halbinsel eingesetzt wird, um über regionsübergreifende Ausschreibungen in Printmedien und /oder im Internet zu Stellenbesetzungen zu kommen.

Das regionale Markenbudget im erweiterten Sinne wird ein von Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen dominiertes sein, dass die Vielzahl regionaler Akteure der ostfriesischen Halbinsel im Thema Lebensraum, der die Erwerbstätigen der Region verbindet, zusammenführen kann. Diesen Ansatz erfolgreich zu gestalten wird die größte Herausforderung sein, verbunden mit der Chance auf einen großen Erfolg.

Die Wirtschaftsförderung bedient sich schließlich in allen Regionen der ostfriesischen Halbinsel der gleichen Programme unter Beachtung gleicher Förderbedingungen, doch dies mit sehr unterschiedlichem Erfolg. Die Förderungen erfolgen nicht nach dem Gießkannenprinzip. Wilhelmshaven hat beispielsweise im Hinblick auf ihre Größe und Einwohnerzahl wohl be-

sonders stark profitiert. Die kostenintensive Entwicklung des Jade-Weser-Ports hat dabei eine gewichtige Rolle gespielt.

	Infrastruktur (€)	Arbeitsmarkt (€)	Wirtschaft (€)	Summe (€)
<b>Ammerland</b>	3.873.490	4.070.413	21.454.395	29.398.298
<b>Aurich</b>	40.598.875	12.671.814	46.117.995	99.388.684
<b>Emden</b>	22.234.613	3.664.536	23.064.022	48.963.171
<b>Friesland</b>	39.380.942	3.980.136	39.294.484	82.655.562
<b>Leer</b>	49.276.240	11.471.875	31.166.546	91.914.661
<b>Wilhelmshaven</b>	56.119.702	5.556.029	25.282.814	86.958.545
<b>Wittmund</b>	5.899.123	2.608.462	22.020.559	30.528.214
<b>Gesamt</b>	<b>219.382.985</b>	<b>44.023.265</b>	<b>208.400.815</b>	<b>471.807.065</b>

Abb. 9.3.9-1 Wirtschaftsförderung nach Programmart u. Region 2000 bis 2011

Hieran anknüpfend wäre eine Untersuchung sinnvoll, die durch Kennzahlen Wert und Effekte der Förderung zu erfassen sucht, um Orientierungshilfen für Einschätzungen zu erhalten, mit welchen Maßnahmen besonders wirksame Effekte beispielsweise in der Schaffung von Arbeitsplätzen oder der Steigerung von Nachfragerzahlen im Handel oder im Tourismus verknüpft sind.

Empfehlenswert ist demgemäß, in einem Folgeprojekt Kennzahlen zu entwickeln und zu etablieren, um mit Hilfe dieser Informationen im Regionalmanagement den regionalen Entwicklungsprozess noch erfolgswirksamer steuern können.

## Zusammenfassung

In der Wirtschaftsförderung wurden im Jahr 2012 für Ansiedlungsförderung und Gründerberatung rd. 2,5 Mio. € Aufwendungen durch Gebietskörperschaften und die Ems-Achse e. V, für die ostfriesische Halbinsel aufgebracht. Dieser Betrag ist als Teilbetrag des Markenbudgets Ostfriesland erschließbar.

Die Wirtschaftsentwicklung, orientiert auf zwei unterschiedlich ausgerichtete Großräume Bremen- Oldenburg einerseits und Ems-Achse andererseits, teilt die ostfriesische Halbinsel und beinhaltet Fliehkräfte, so dass der Nutzen einer Marke Ostfriesland als einende Kraft diesen Entwicklungen entgegen zu stellen ist.

Der Betrag der Wirtschaftsförderung als Teilbetrag des Markenbudgets Ostfriesland kann erheblich erweitert werden, wenn es gelingt, den gesamten Stellenmarkt von Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen Markenrelevant zu integrieren. Dies kann dadurch gelingen, dass Ostfriesland systematisch über die touristische Nutzung hinaus als hochwertiger Wohn- und Lebensraum weiterentwickelt und konsequent, Stellenmarktgerecht vermarktet wird.

Die Chancen der erheblichen Förderung der Entwicklung ländlicher Räume sind in diesem Sinne gezielt zu nutzen zu suchen.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 9.2.1-1	Tourismus- und Wirtschaftsförderung der Landkreise und kreisfreien Städte .	9
Abb. 9.2.2-1	Überblick über Tourismusaufwendungen.....	10
Abb. 9.2.2-2	Wilhelmshavener Marketing und Vertrieb im Tourismus .....	11
Abb. 9.2.2-3	Aufwand der WTF für Marketing und Vertrieb (ohne Angaben).....	12
Abb. 9.2.2-3	Projektvolumen geförderter Projekte in Wilhelmshaven .....	13
Abb. 9.2.2-4	Aufwand der EMTG für Marketing und Vertrieb .....	14
Abb. 9.2.2-5	Projektvolumen geförderter Projekte in Emden.....	15
Abb. 9.2.2-6	Aufwand der OTG für Marketing und Vertrieb 2012 .....	16
Abb. 9.2.2-7	Aufwand der Nordsee GmbH im Marketing und Vertrieb 2012.....	18
Abb. 9.2.2-8	Aufwand Ostfriesische Landschaft Kulturkoordination 2012.....	19
Abb. 9.2.3-1	Tourismusaufwand Kommunen LK Ammerland .....	21
Abb. 9.2.3-2	Eigenleistungen Kommunen LK Ammerland, Tourismus, 2012 .....	21
Abb. 9.2.3-3	Aufwand der BZTG im Marketing und Vertrieb.....	22
Abb. 9.2.3-4	Aufwand der RRG im Marketing und Vertrieb 2012 .....	23
Abb. 9.2.3-5	Landkreis Ammerland: geförderter Projekte.....	25
Abb. 9.2.4-1	Tourismusaufwendungen Aurichs Städte und Gemeinden .....	27
Abb. 9.2.4-2	Eigenleistungen Kommunen LK Aurich im Tourismus (2012) .....	28
Abb. 9.2.4-3	Aufwand der SNG für Marketing und Vertrieb 2012 .....	28
Abb. 9.2.4-4	Aufwand der EB KVJ für Marketing und Vertrieb 2012.....	29
Abb. 9.2.4-5	Aufwand der KNB im Marketing und Vertrieb 2012.....	30
Abb. 9.2.4-6	Aufwand der WNG im Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben) .....	30
Abb. 9.2.4-7	Aufwand der TGD im Marketing und Vertrieb (Wirtschaftsplan 2012) .....	31
Abb. 9.2.4-8	Eigenbetrieb Kurverwaltung Samtgemeinde Hage.....	32
Abb. 9.2.4-9	Tourismus GmbH Krummhörn-Greetsiel (Eigene Angabe) .....	32
Abb. 9.2.4-10	Aufwand OLAG im Marketing und Vertrieb .....	33
Abb. 9.2.4-11	Projektvolumen geförderter Projekte im Landkreis Aurich.....	34
Abb. 9.2.5-1	Tourismusaufwand von Friesland's Städte u. Gemeinden .....	37
Abb. 9.2.5-2	Eigenleistungen Friesland Städte und Gemeinden im Tourismus 2012 .....	37
Abb. 9.2.5-3	Aufwand der KNW für Marketing und Vertrieb .....	38
Abb. 9.2.5-4	Aufwand der WTG für Marketing und Vertrieb .....	38
Abb. 9.2.5-5	Aufwand der KND für Marketing und Vertrieb 2012 .....	39
Abb. 9.2.5-6	Projektvolumen geförderter Projekte Friesland's .....	40
Abb. 9.2.6-1	Tourismusaufwand Leer (Haushaltspäne 2012).....	42
Abb. 9.2.6-2	Eigenleistungen der Städte und Gemeinden im Landkreis Leer 2012.....	42
Abb. 9.2.6-3	Aufwand der NHB in Marketing und Vertrieb (Wirtschaftsplan 2012) .....	43
Abb. 9.2.6-4	Aufwand der TSO in Marketing und Vertrieb 2012.....	43
Abb. 9.2.6-5	Projektvolumen geförderter Projekte im Landkreis Leer ( .....	44

Abb. 9.2.7-1	Aufwand Kommunen LK Wittmund im Tourismus (Haushaltspläne 2012).....	46
Abb. 9.2.7-2	Eigenleistungen LK Wittmund im externen Marketing im Tourismus 2012....	47
Abb. 9.2.7-3	Aufwand der NSG für Marketing und Vertrieb 2012 .....	47
Abb. 9.2.7-4	Aufwand des EB KVL in Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben).....	48
Abb. 9.2.7-5	Aufwand der NEB für Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben) .....	48
Abb. 9.2.7-6	Aufwand der NCH in Marketing und Vertrieb 2012 (Eigene Angaben) .....	49
Abb. 9.2.7-7	Projektvolumen von Förderprojekte im Landkreis Wittmund .....	50
Abb. 9.2.8-1	Marketing und Vertrieb einzelner Destinationen im Vergleich .....	53
Abb. 9.2.8-2	Aufwandsvolumen von OTG und Nordsee GmbH im Verbund.....	55
Abb. 9.2.8-3	Anonymisierter Ausweis von Kalkulationsdaten weiterer Gesellschaften .....	56
Abb. 9.2.8-4	Förderung der Landkreise im Vergleich .....	57
Abb. 9.3.1-1	Wirtschaftsförderungsaufwendungen d. Landkreise und kreisfr. Städte 2012	59
Abb. 9.3.1-2	Eigenleistungen der Stadt Emden in der ext. Wirtschaftsförderung 2012.....	61
Abb. 9.3.1-3	Förderprojekte der Emden Wirtschaftsförderung .....	63
Abb. 9.3.1-4	Eigenleistungen Wilhelmshavens in der ext. Wirtschaftsförderung 2012.....	64
Abb. 9.3.1-5	Wirtschaftsförderung der Wilhelmshaven GmbH (Wirtschaftsplan 2012) .....	65
Abb. 9.3.1-6	Projektvolumen gewichtiger Förderprojekt Wilhelmshavens .....	66
Abb. 9.3.1-7	Aufwand Ems-Achse für Ostfriesische Wirtschaftsförderung .....	69
Abb. 9.3.2-1	Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden des Ammerlands 2012.....	70
Abb. 9.3.2-2	Wirtschaftsförderung Städte u. Gemeind. Ammerland: Eigenleistung 2012 .	70
Abb. 9.3.2-3	Ammerlands Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturprojektvolumen ....	71
Abb. 9.3.3-1	Wirtschaftsförderung Kommunen LK Friesland 2012 .....	72
Abb. 9.3.3-2	Eigenleistungen Kommunen LK Friesland Wirtschaftsförderung.....	72
Abb. 9.3.3-3	Projektvolumen wichtiger Förderprojekte in Friesland.....	73
Abb. 9.3.4-1	Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden im Landkreis Aurich 2012	74
Abb. 9.3.4-2	Eigenleistungen Kommunen Landkreis Aurich in Wirtschaftsförderung .....	74
Abb. 9.3.4-3	Aurichs Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturprojektschwerpunkte....	76
Abb. 9.3.5-1	Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden im Landkreis Leer 2012 ...	77
Abb. 9.3.5-2	Leer: Eigenleistungen der Gebietskörperschaften Wirtschaftsförderung .....	77
Abb. 9.3.5-3	Leeraner Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Infrastrukturförderschwerpunkte...	78
Abb. 9.3.6-1	Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden Wittmunds 2012.....	79
Abb. 9.3.6-2	Eigenleistungen Kommunen LK Wittmund in Wirtschaftsförderung.....	79
Abb. 9.3.6-3	Herausragende Projekte der Wirtschaftsförderung Wittmunds.....	80
Abb. 9.3.6-3	Aufwendungen der Hochschulen im Marketing und Vertrieb 2012.....	81
Abb. 9.3.6-3	Gemeldete offene Stellen der Region .....	83
Abb. 9.3.6-3	Wirtschaftsförderung nach Programmart u. Region 2000 bis 2011 .....	85