

# Wirtschaftsstandorte zukunftsicher machen

Deutschlands Wirtschaftsförderer stehen vor großen Herausforderungen. Mit Einzelprojekten kann ein Wirtschaftsstandort nicht langfristig positioniert werden. Stattdessen ist die Entwicklung einer Gesamtstrategie erforderlich, um Probleme frühzeitig zu erkennen und Krisen vorzubeugen. Aber wie geht das, und mit welchen Hindernissen müssen Wirtschaftsförderer rechnen?

## Autorin



### Carolin Pofalla

ist Projektleiterin Gewerbeflächen bei dem Beratungsunternehmen Moduldreieck in Dortmund.  
carolin.pofalla@moduldreieck.de

Deutschland geht es so gut wie nie. Die Gründe sind unter anderem sinkende Arbeitslosenzahlen, Steuerüberschuss und erfolgreiche Unternehmen. Jetzt müssen Standorte aufpassen, dass der wirtschaftliche Boom sie nicht blind für kommende Probleme und Herausforderungen macht. Dazu zählen beispielsweise Flächenknappheit, Fachkräftemangel oder auch die Digitalisierung. Bei allen Themen ist die Wirtschaftsförderung der Kommune oft der erste Ansprechpartner der Wirtschaftsakteure vor Ort.

## Viele Kommunen haben keine Gesamtstrategie

Trotzdem bereiten sich weniger als die Hälfte der kommunalen Wirtschaftsförderer langfristig auf diese Herausforderungen vor. Knapp 60 Prozent haben keine schriftliche Gesamtstrategie für ihren Standort, zeigt eine aktuelle Studie von Moduldreieck, für die 478 Wirtschaftsförderer befragt wurden. Viele haben sich bisher nicht mit einem Strategieprozess

auseinandergesetzt, beziehungsweise haben keine personellen Ressourcen oder kein Budget, um eine Gesamtstrategie zu erarbeiten (siehe Abbildung 1).

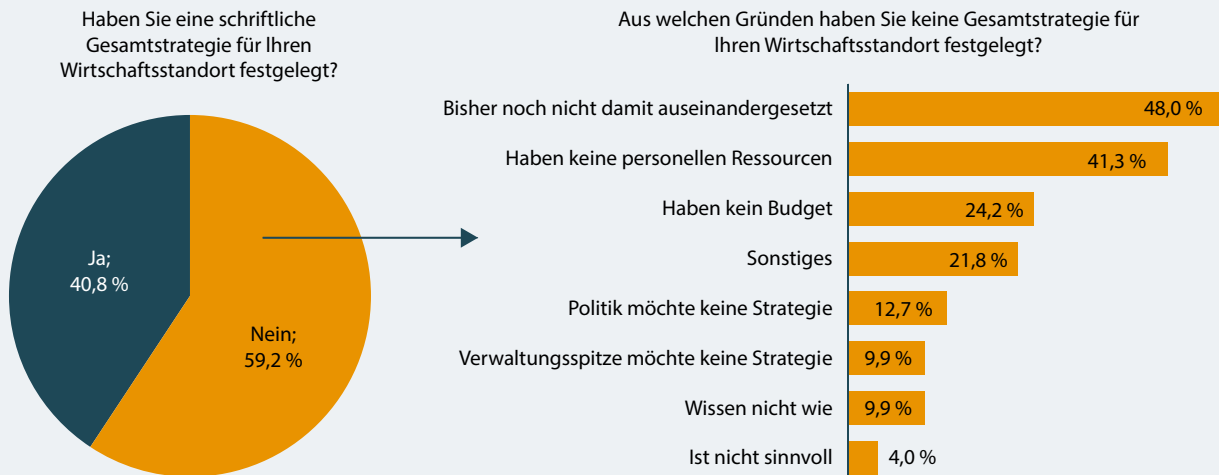
Kaum eine Wirtschaftsförderung setzt sich damit auseinander, wie sich der eigene Wirtschaftsstandort entwickelt und welche Ergebnisse durch die eigene Arbeit erzielt werden. So haben fast zwei Drittel der Befragten in ihren Handlungsfeldern keine messbaren Ziele festgelegt. Hinzu kommt, dass rund ein Drittel der Befragten statistische Daten des Wirtschaftsstandortes nicht regelmäßig erheben oder der Politik präsentieren.

Auch regelmäßige Unternehmensbefragungen zählen nicht zum Standard. Die Gründe dafür sind häufig fehlende personelle oder finanzielle Ressourcen, wobei die deutschen Wirtschaftsförderer dies auch insgesamt als Hindernis für eine zukunftsorientierte Ausrichtung sehen. Zudem stehen Politik und Verwaltungsspitze diesem Ziel häufig im Weg (siehe Abbildung 2). Generell ist die Entwicklung einer Strategie ein Prozess,

## Kompakt

Die zukünftigen Herausforderungen für Wirtschaftsförderer sind groß. Um Wirtschaftsstandorte fit für die Zukunft zu machen, brauchen sie eine Gesamtstrategie für den Wirtschaftsstandort.

Abbildung 1: Ergebnisse zur Gesamtstrategie von Wirtschaftsförderern



der auf Erfahrungen beruht. Die Praxis zeigt aber auch, wie produktiv der Austausch zwischen den Wirtschaftsförderungen sein kann. Ein Beispiel: Beim diesjährigen Seminar „Zukunftsstrategien für Standorte“ des Deutschen Städte- und Gemeindebundes haben erfahrene Wirtschaftsförderer von ganz individuellen Hindernissen, Rückschlägen, Überraschungen und Erfolgen im Strategieprozess berichtet. Die Teilnehmer waren der Ansicht, dass der regelmäßige Austausch hilft, dass Strategieneulinge Fehler vermeiden und die eigenen Ziele schneller erreichen.

### Der Wirtschaftsförderer als Problemlöser

Doch wie kann ein Standort sich auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten? Zunächst mit einer Problemanalyse. Dabei müssen Probleme am Wirtschaftsstandort frühzeitig erkannt werden, um passende Projekte zur Lösung zu initiieren. Für Wirtschaftsförderer ist dies eine Aufgabe, die zusätzlich zum umfangreichen Aufgabenportfolio, das von der Bestandskundenbetreuung über die Breitbandplanung bis hin zur Organisation der Weihnachtsbeleuchtung reicht, gemeistert werden muss. Es passiert schnell, dass durch das Tagesge-

schäft das große Ganze aus dem Blick gerät. Doch statt sich von Einzelprojekt zu Einzelprojekt zu hangeln, sollten Wirtschaftsförderer eine Gesamtstrategie für den Wirtschaftsstandort erstellen. Diese muss alle essenziellen Handlungsfelder umfassen und zusammenbringen. Denn strategische Konzepte sind die beste Vorsorgemaßnahme, um Problemen langfristig vorzubeugen.

### Von Einzelprojekten zur Gesamtstrategie

Doch wie können die verschiedenen Einzelprojekte in einer Gesamtstrategie zusammengebracht werden? Zunächst muss die Wirtschaftsförderung ein Generalziel für ihren Wirtschaftsstandort definieren, das von wichtigen Akteuren mitgetragen wird. Eine zukunftsgerich-

tete Strategie entsteht aber nur, wenn die Wirtschaftsförderung vor Ort auch Stolpersteine rechtzeitig erkennt und berücksichtigt. Eine grundlegende Analyse des Standortes hilft, auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Dazu sollten folgende Fragen gestellt werden:

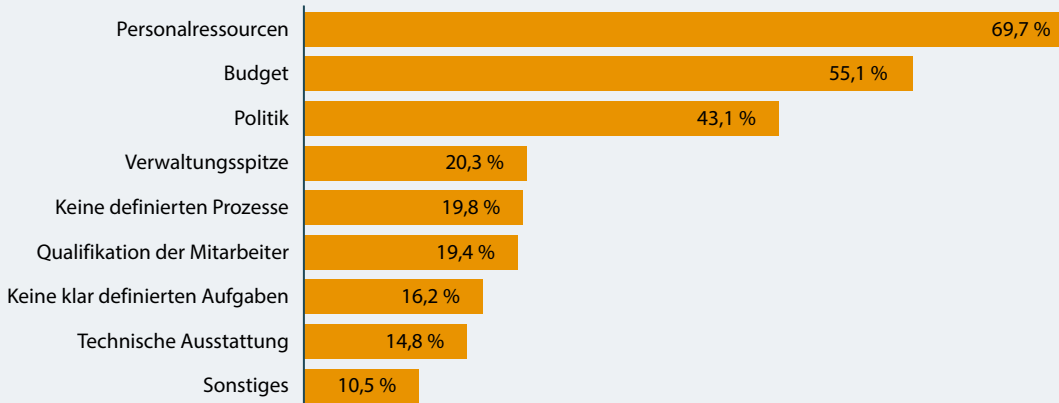
- Wie hat sich der Wirtschaftsstandort in den vergangenen Jahren entwickelt?
- Wo steht er im Standortwettbewerb?
- Was sind die Stärken und Schwächen der Kommune?
- Welche Branchenschwerpunkte können identifiziert werden?
- Was sind die Anforderungen und Wünsche der Betriebe vor Ort?
- Welche Prozesse in der Verwaltung müssen verbessert werden?

Ob Benchmarking oder Unternehmensbefragung, die Erhebung von Stand-

## Handlungsempfehlungen

1. Binden Sie von Anfang an Ihre Politik ein
2. Ihre Strategie muss SMARTe Ziele enthalten.
3. Sie können nur wenige Handlungsfelder und Projekte erarbeiten. Leiten Sie diese aus der Analysephase ab.
4. Legen Sie einen Zeit- und Ressourcenplan in den Projekten fest.
5. Bestimmen Sie die Projektverantwortlichen.
6. Engagieren Sie einen externen und erfahrenen Moderator.

**Abbildung 2: Wo sehen Sie die größten Hindernisse für eine zukunftsorientierte Ausrichtung Ihrer Wirtschaftsförderung?**



Quelle: Moduldrei

ortdaten ist aufwendig. Aber es lohnt sich. Denn nur so können die Verantwortlichen Handlungsbedarfe frühzeitig erkennen und entsprechende Handlungsfelder ableiten. Alle Handlungsfelder zahlen dabei auf das Generalziel ein. Beispielsweise identifiziert die Analyse besonderen Handlungsbedarf bei Wirtschaftsflächen aufgrund von Flächenknappheit. Die Wirtschaftsförderung initiiert ein Projekt, in dem ein Gewerbeflächenkonzept erstellt wird. In diesem weist sie Potenzialflächen aus, die nach Entwicklung für Betriebserweiterungen und Neuansiedlungen genutzt werden können. Ein weiteres Beispiel: Der Standort hat kein klares Image, es gibt also keine Positionierung, die ihn von anderen unterscheidet. Im Handlungsfeld „Standortmarketing“ wird das Projekt „Standortmarketingkonzept“ initiiert. In diesem kümmert sich die Arbeitsgruppe dann um ein klares Profil und ein spezifisches Konzept zur Ansprache der Zielgruppen.

### Tipps zur Strategieerstellung

Jeder Standort braucht eine individuelle Strategie, denn die Probleme und Stärken sind überall anders. Trotzdem gibt

es einige Grundregeln, die Wirtschaftsförderer bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Gesamtstrategie beachten sollten (siehe Handlungsempfehlungen). Besonders wichtig ist es, dass die Wirtschaftsförderung von Anfang an Vertreter der Politik in den Strategieprozess einbindet. Am besten eignet sich eine Lenkungsgruppe, die aus Verwaltungsspitze, Politikvertretern und Wirtschaftsförderung besteht. So gewährleisten die Verantwortlichen, dass die Strategie am Ende auch politisch getragen wird.

Die strategischen Ziele sollten dabei immer „SMART“ sein. Das heißt, sie müssen individuell auf den Standort angepasst werden (specific), messbar sein (measurable) und von allen Akteuren mitgetragen werden (agreed). Darüber hinaus ist es besonders wichtig, dass sie realistisch (realistic) und in einem klar definierten Zeitraum tatsächlich erreichbar sind (time bounded). Schon in der Analysephase stehen Wirtschaftsförderer vor der Herausforderung, dass unzählige Handlungsbedarfe identifiziert wurden. Hier gilt es, klare Prioritäten zu setzen. Der Wirtschaftsförderer muss sich immer fragen: Welche Handlungsbedarfe sind die

dringendsten an meinem Standort? Als Faustregel gilt, mehr als fünf Handlungsfelder sind nicht empfehlenswert. Diese müssen ja auch erst einmal finanziert werden: Aus diesem Grund brauchen Strategieprojekte einen Zeit- und Ressourcenplan, der klare (und realistische) Meilensteine definiert. Sprichwörtlich verderben viele Köche den Brei. Das gilt auch für einen Strategieprozess. Es sollte also einen Gesamtprojektleiter geben, der den Überblick über alle Projekte behält. Für jedes Projekt kann dieser dann je nach Bedarf einen weiteren Projektleiter bestimmen, der die Umsetzungsschritte organisiert und kontrolliert. Aber auch dann kann es noch zu Schwierigkeiten kommen: Oft sind die Fronten in der Verwaltung verhärtet oder Prozesse eingefahren. Ein externer Moderator vermittelt zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen und kann Konflikte lösen. Ohne externen Moderator kommt es häufig zu subjektiven, zeitaufwendigen und nicht zielführenden Prozessen. Dabei ist es keine Raketenwissenschaft, eine Strategie für den eigenen Standort zu erarbeiten. Gut strukturiert kann ein solcher Prozess in zwölf Wochen abgeschlossen sein. Und der Aufwand lohnt sich. ■