

6.15 Wirtschaftsförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Woran gut gemeinte Absichten und Engagement oft scheitern und was dagegen zu tun ist

Der Autor



Thomas Birner

Dr. Thomas Birner ist geschäftsführender Gesellschafter von Lennardtund-Birner – Beratung für Wirtschaftsförderung in Dortmund und Amberg.

Weitere Informationen über den Autor finden Sie am Ende des Beitrags.

Überblick

Deutschland steht als Wirtschaftsstandort enorm unter Druck. Von außen wirken geopolitische Spannungen, Protektionismus und Lieferkettenprobleme hemmend auf den Erfolg der Unternehmen. Im Innern erodieren überbordende Bürokratie, Fachkräftemangel, hohe Energiepreise, fehlende Investitionen und schleppende Digitalisierung die Stärken des Standorts und lassen seine Attraktivität schwinden.

Als ob das nicht bereits genug Probleme wären, ist nach Ansicht von Fachleuten auch noch die Wirtschaftsförderung in Deutschland schlecht aufgestellt. Ihrer Aufgabe, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern, Investitionen zu fördern und die allgemeine wirtschaftliche Infrastruktur zu verbessern, kommt sie vielfach nicht oder nur ungenügend nach. Das liegt am allerwenigsten an den in den Wirtschaftsförderungsorganisationen beschäftigten Frauen und Männern, sondern an systemischen Schwächen. Statt Unternehmensservice ist weithin Mangelverwaltung erkennbar.

Was bleibt zu tun, damit die Wirtschaftsförderung entlang der tatsächlichen Bedürfnisse der Unternehmen arbeitet? Wie sollte eine kluge Rahmenpolitik für die Entwicklung von Standorten aussehen? An welchen Stell-schrauben muss für eine wirkliche Kundenorientierung gedreht werden? Der vorliegende Artikel gibt aus Sicht des erfahrenen Wirtschaftsför-derungsberaters Antworten auf diese und weitere drängende Fragen.

Warum Sie diesen Beitrag lesen sollten

Der Artikel beleuchtet die großen Herausforderungen, denen sich Wirtschaftsförderung in Deutschland stellen muss, um ihren unverzichtbaren Beitrag für die wirtschaftliche Zukunft des Standorts zu leisten. Er geht weg von Allgemeinformulierungen hin zu Erkenntnissen, die auf konkreter Praxiserfahrung aufbauen. Er untersucht, was notwendig ist, um die Wirtschaft als Grundlage für den Wohlstand unseres Landes zu sichern.

Gliederung

Seite

■ Der Autor	1
■ Überblick	1
■ Wirtschaftsförderung – Anspruch und Wirklichkeit	3
■ Experten statt One-Man-Shows	3
■ Wirtschaftsförderung muss Pflichtaufgabe werden	4
■ Interkommunale Zusammenarbeit statt Kirchturmdenken	6
■ Wirtschaftsförderung braucht Strategie	7
■ Setzen auf Trends ist kein Zukunftsgarant	9
■ Fördermittel – zu wenig genutzt und evaluiert	9
■ Standortpolitik breit denken	12
■ Prozesse sind das A und O	13
■ Kennzahlen sind keine Gängelei	14
■ Verwaltungskultur hemmt Digitalisierung	15
■ Logo und Claim kommen zum Schluss	16
■ Wirtschaftsförderung der Zukunft	18
■ Quellen	19
■ Weitere Informationen zum Autor	20
■ Checkliste für eine Wirtschaftsförderungsstrategie	20
■ Analyse	20
■ Befragungen	20
■ Ausarbeiten von Handlungsfeldern	20

Wirtschaftsförderung – Anspruch und Wirklichkeit

Wirtschaftsförderung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen und Aktivitäten, die darauf abzielen, die wirtschaftliche Entwicklung einer Region, Stadt oder Gemeinde zu unterstützen und zu fördern. Ziel von Wirtschaftsförderung ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern, Investitionen zu fördern und die allgemeine wirtschaftliche Infrastruktur zu verbessern. Die Kunden der deutschen Wirtschaftsförderung – die Unternehmen – sehen diese Ziele mitnichten erfüllt. Sie geben dem Wirtschaftsstandort Deutschland im Jahr 2024 die Note „mangelhaft“. Nur noch 27 % der Wirtschaftsentseider sind laut einer Umfrage des Allensbach-Instituts mit dem Standort Deutschland zufrieden (Institut für Demoskopie Allensbach, 2024). Neben zu hohen Energiepreisen und der bürokratischen Überregulierung wird die zu geringe Förderung der Wirtschaft beklagt. Vor allem der letzte Punkt verwundert, denn es gibt durchaus sehr viele Aktivitäten und Milliarden an Subventionen, welche indirekt über die Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung sowie direkt der deutschen Wirtschaft zugutekommen sollen (LennardtundBirner-Umfrage, 2023). Es lohnt sich also, der Frage nachzugehen, warum die Zielgruppe (die Unternehmen) diese Wirtschaftsförderung nur unzureichend wahrnimmt.

Unternehmen geben dem Wirtschaftsstandort Deutschland die Note „mangelhaft“

Experten statt One-Man-Shows

Am allerwenigsten liegt es an den vielen engagierten Frauen und Männern an der Basis vor Ort. Dort ist häufig eine Person für das gesamte Wirtschaftsförderungsportfolio zuständig – von A wie Ansiedlung bis Z wie Zeitungsberichte zur Wirtschaftsförderungsarbeit. Diese oft als Stabsstelle in der Verwaltung anzutreffende Konstellation kann nur schwer funktionieren. Sie ist vielmehr oft eine Beruhigungstablette im Sinne von „wir kümmern uns selbstverständlich um die Wirtschaft“ bzw. „die Wirtschaft ist uns wichtig“. Letzteres wird gerne mit einem Besuch der Politik beim Unternehmen untermauert, ohne dass am Ende konkrete Produkte und Aktivitäten der Wirtschaftsförderung die Folge sind. Standortverantwortliche sollten wissen, dass eine derartige Vernachlässigung von Wirtschaftsförderung Mangelverwaltung statt Unternehmensservice bedeutet.

Mangelverwaltung statt Unternehmensservice

Wer Kundenservice für Unternehmen ernst nimmt, braucht Fachpersonal. Idealerweise kümmern sich Experten jeweils um ein spezielles Thema. Ein Gewerbeflächenspezialist beispielsweise ist zuständig für das Thema „Ansiedlung und Bestandserweiterung“. Er sorgt für eine professionelle Gewerbeflächenstrategie, inklusive der Flächenvergabe nach definierten Kriterien. Auch die Moderation von Prozessen, z.B. mit dem Bauamt, und der Kontakt mit allen internen und externen Partnern gehören zu seinen Aufgaben. Ideal sind Kenntnisse aus dem Bereich Liegenschaften, Immo-

Es braucht Fachpersonal

bilienmanagement oder Baurecht. Der Zuständige hat entsprechende Fördermittel im Blick und streut das Wissen darüber permanent bei den Unternehmen ein, indem er aktiv auf die Betriebe zugeht.

Ein Fulltime-Job

Das sind nur einige Beispiele eines Stellenprofils, die deutlich machen, dass alleine diese Expertenaufgabe, wenn sie professionell gemacht wird, ein Fulltime-Job ist. Bei allen Personen in der Wirtschaftsförderung, die Unternehmen betreuen, ist Vertriebsorientierung wichtig. Sie müssen verkaufen, aktiv auf die Unternehmen zugehen und dies auch mental bewerkstelligen können. Die oft erlebte Einstellung aus der Verwaltung, kein Unternehmen bevorzugen zu wollen, mündet darin, dass abgewartet wird, bis sich eines von selbst meldet. So funktioniert Wirtschaftsförderung aber nicht.

Wirtschaftsförderung muss Pflichtaufgabe werden

Kraft zur Unterstützung unverzichtbarer Transformationsprozesse schwindet

Es ist also zunächst ein systemisches Problem, das immer drängender wird und die Kraft zur Unterstützung dringend notwendiger Transformationsprozesse der Unternehmen, die meist im globalen Wettbewerb stehen, nimmt. Angesichts der wirtschaftlichen Herausforderungen erwarteten in der LennardtundBirner-Umfrage 2023 80 % der 334 teilnehmenden Wirtschaftsförderer, dass sich ihre Arbeit ebenfalls nachhaltig ändert (LennardtundBirner, 2023). In der Umfrage 2021 hatten das trotz Coronakrise nur knapp 66 % so gesehen (LennardtundBirner, 2021).



Abb. 1: Das Gros der Wirtschaftsförderer erwartet Umbrüche in den angestammten Aufgaben (Quelle: LennardtundBirner)

Die notwendige Spezialisierung der Teams – sofern es überhaupt Teams gibt – auf Fachthemen wird als eine der größten Herausforderungen verstanden, um auf Augenhöhe mit den Unternehmen zu sprechen, ihre Bedürfnisse zu verstehen und letztlich von diesen als Unterstützer anerkannt zu werden. Vor diesem Hintergrund und dem oben genannten Beispiel ist es erschreckend, dass viele Wirtschaftsförderungen im Zuge knapper werdender Mittel 2024 von einem geringeren Budget und weniger Ressourcen ausgehen.

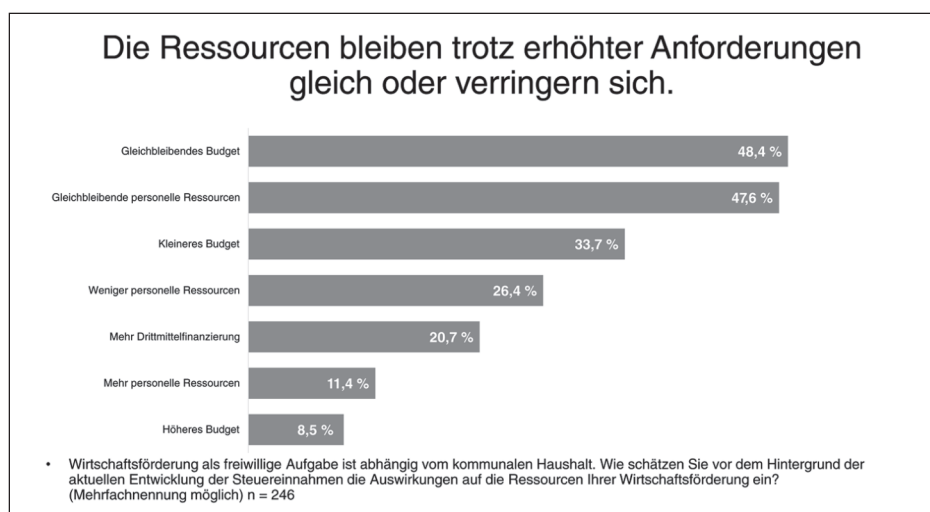


Abb. 2: Viele Wirtschaftsförderer gehen für die Zukunft von einem geringeren Budget und weniger Ressourcen aus (Quelle: LennardtundBirner)

Ein wesentlicher Grund für die düstere Prognose: Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe der Kommunen. Diese haben durch immens steigende Ausgaben bei Pflichtaufgaben wie den Sozialleistungen immer weniger Geld für Wirtschaftsförderung und damit das Schaffen optimaler Standortbedingungen für ihre Unternehmen. Der über 30 Jahre alte Spruch von Bill Clintons Wahlkampfstrategen James Carville „It's the economy, stupid“ bringt es auf den Punkt: Wer der Wirtschaft zu wenig Aufmerksamkeit widmet, riskiert die Verringerung des Wohlstands am Standort. Professor T. Lambert T. Koch, Wirtschaftswissenschaftler und Präsident des Deutschen Hochschulverbands, fordert daher, die Wirtschaftsförderung dringend aus ihrem Schattendasein zu holen und zur kommunalen Pflichtaufgabe zu machen. Er sieht Wirtschaftsförderung als das zentrale Bindeglied zwischen öffentlicher Daseinsvorsorge und Unternehmen sowie Arbeitnehmern. Sie decke auf beiden Seiten Bedarfe auf und bringe passende Akteure zusammen. So werde überhaupt erst die Voraussetzung dafür geschaffen, dass wichtige Entwicklungsprozesse in Gang kommen, Cluster und Netzwerke entstehen und sich die Standortqualität erhöht.

Politik versteht über-
ragende Bedeutung
der Wirtschafts-
förderung nicht

Diese überragende Bedeutung von Wirtschaftsförderung werde von der Politik nicht verstanden. Koch: „Die Verantwortlichen sind im Irrtum, wenn sie glauben, dass die Unternehmen sich um sich selbst kümmern können.“ Richtig verstandene Wirtschaftsförderung schaffe überhaupt erst die Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen, Kompetenzen und Köpfe in eine Region kommen und bleiben. Erst ein solch proaktives Operieren generiere nachhaltige Arbeitsplätze, Kaufkraft und damit Wohlstand. Geht es nach Koch, muss Wirtschaftsförderung entsprechend mit Kompetenzen und Mitteln ausgestattet werden. Noch wichtiger sei es, Wirtschaftsförderung nicht isoliert im Kämmerchen und als einzelne Abteilung zu denken, sondern daraus eine Querschnittsfunktion über kommunale Bereiche hinweg zu machen (Expertenstimme Koch, 2024).

Interkommunale Zusammenarbeit statt Kirchturmdenken

Über den Kirchturm hinaus denken

Wirtschaftsförderung als Aufgabe der Gesamtorganisation oder als interkommunale Querschnittsfunktion über eine ganze Region oder gar ein Bundesland zu denken, ist bei vielen noch lange nicht in Sicht. Doch es gibt Vorbilder – funktionierende Regionalorganisationen und Kommunen, die in der interkommunalen Zusammenarbeit die Zukunft der Wirtschaftsförderung sehen. Ein Beispiel ist der Zusammenschluss der Städte Suhl, Schleusingen, Oberhof und Zella-Mehlis (Thüringen) in einer interkommunalen Arbeitsgemeinschaft. Dafür braucht es Politiker, die bereit sind, über politische Interessen und ihre eigene Organisation, sprich den so beliebten Kirchturm, hinauszudenken.

Reinhard Krebs war bis 2024 16 Jahre Landrat im Wartburgkreis. Er bringt es auf den Punkt: „Wir müssen wissen, wie wir die gesamte Regionalentwicklung gestalten und Fragen, z.B. zur Infrastruktur, vorausdenken. Mit Unternehmen zu brennenden Themen unserer Zeit auf Augenhöhe ins Gespräch kommen. Das ist sehr anspruchsvoll, dazu muss ich bereit sein mich zu bewegen.“ (Kundenstimme Krebs, 2024)

Sein Kollege, Oberbürgermeister Uwe Schneidwind aus Wuppertal ergänzt: „In modernen Organisationen wird Ehrlichkeit geschätzt, da weiß man, dass wir im kommunalen Bereich viel zu oft im eigenen Saft braten und den Blick über den Tellerrand brauchen. Das haben diejenigen verstanden, die weiterkommen wollen.“ (Kundenstimme Schneidewind, 2024)

Wirtschaftsförderung braucht Strategie

Wer die beschriebenen durchaus komplexen Wirtschaftsförderungsaufgaben der Zukunft erfüllen will, braucht vor allem eines: eine Strategie, einen verbindlichen Handlungsrahmen, der jahrelang trägt, auch über politische Wechsel hinaus.

Verbindlicher Handlungsrahmen auch über politische Wechsel hinaus ist erforderlich

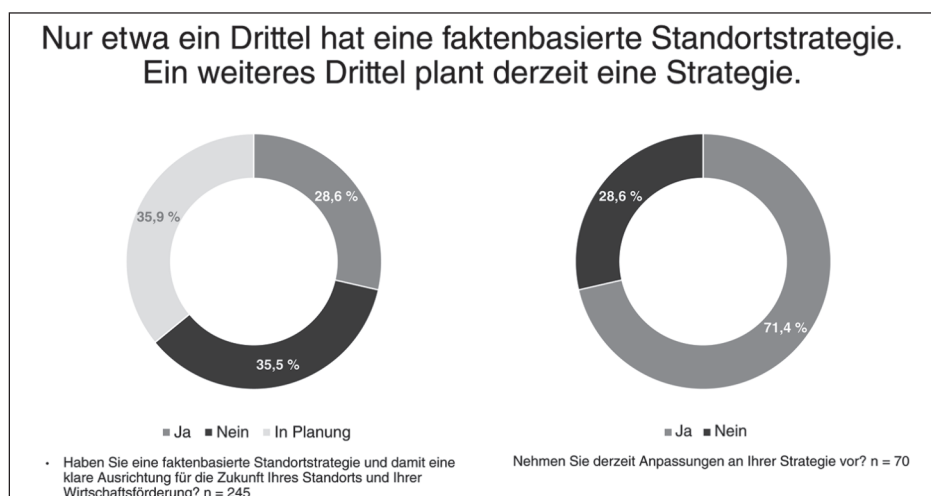


Abb. 3: In vielen Kommunen fehlt die klare Ausrichtung der Wirtschaftsförderung (Quelle: LennardtundBirner)

Das kann kein Papier sein, das auf Basis von Meinungsworkshops einiger weniger sog. Stakeholder zusammengeschrieben wurde und unkonkrete Ideen enthält, die auf der jeweiligen Prägung, Funktion oder politischen Ausrichtung der Stakeholder beruhen. Eine weitere beliebte, aber nicht zielführende Methode, Strategien aufzusetzen, ist, ein Trendthema aufzugreifen, z.B. der Wunsch, am Zukunftsthema Wasserstoff zu partizipieren. Fast alle Regionen machen das derzeit.

Eine glaubhafte Standortstrategie, an der es nichts zu rütteln gibt, der geglaubt, auf die vertraut wird und die nicht so leicht von politischen Interessen aushebelbar ist, beruht auf Fakten. Nur wer die wirtschaftlichen und demografischen Kennzahlen kennt, hat ein klares Bild der Stärken und Schwächen seines Standorts. Aus diesen können Entscheider konkrete Handlungsbedarfe und Projekte ableiten. Nur mit einer faktenbasierten Strategie können sie Prioritäten setzen, Ressourcen optimal nutzen, eine Vermarktungsstrategie entwickeln und den Erfolg ihrer Arbeit kontrollieren.

Eine glaubhafte Standortstrategie beruht auf Fakten

Mit Fakten ist dabei gemeint, mehrere Hundert verschiedenste Indikatoren und in breiten Meinungsbildern beantwortete Fragen zu analysieren. Die

bloße Betrachtung der Wirtschaftsabschnitte und einiger Arbeitsmarktzahlen genügt bei Weitem nicht. Ebenso wenig steht eine Unternehmensbefragung für sich. Auch eine Gruppe aus Politik und Aufsichtsrat hat meist nicht die alleinige Expertise für eine tragfähige Strategie. Ohne Analysekompetenz bauen Wirtschaftsstandorte oft auf einer wackligen, im schlimmsten Fall falschen Grundlage auf. Das merkt man sehr schnell daran, dass solche Strategien in der Schublade verschwinden – sei es, weil sie zu allgemein sind und die verantwortlichen Akteure nicht wissen, wie sie diese umsetzen können, oder auch, weil die Interessenlagen anderer (vielleicht nicht beteiligter) Meinungsgruppen nicht der Strategie entsprechen. Oft ist es auch so, dass die erarbeiteten Konzepte überhaupt nicht den Stärken und Besonderheiten des Standorts entsprechen. Sie sind viel zu allgemein und könnten als Überschrift über jeden Standort geschrieben werden. Auch dann ist eine erfolgversprechende Umsetzung nicht möglich. Ein Beispiel wäre, den Standort als „zentral in der Mitte gelegen mit gesunder Lebensqualität“ zu platzieren. Das ist so wenig spezifisch, dass keine Differenzierung im Standortwettbewerb möglich ist. Viele Standorte südlich von Hannover und nördlich von Stuttgart verkaufen sich auf diese Weise.

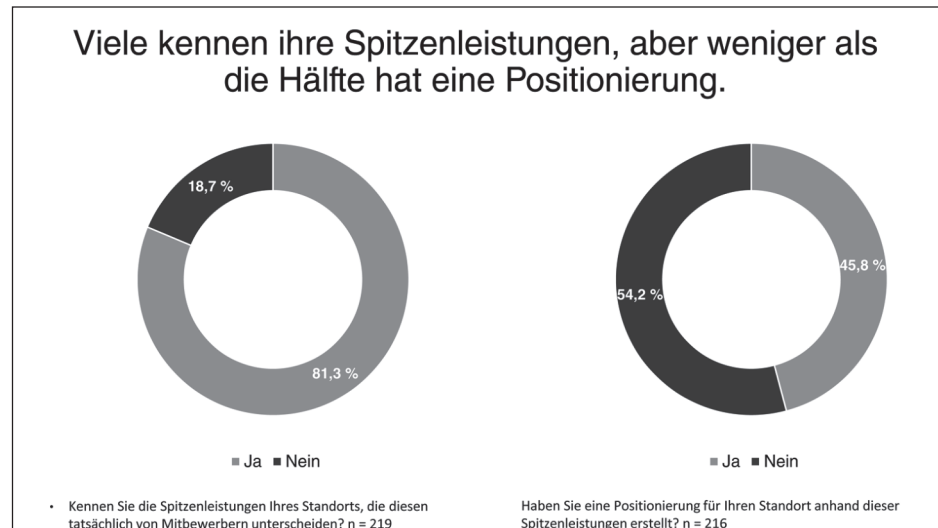


Abb. 4: Viele der von den Wirtschaftsförderungen erarbeiteten Konzepte entsprechen überhaupt nicht den Stärken und Besonderheiten des Standorts
(Quelle: LennardtundBirner)

Setzen auf Trends ist kein Zukunftsgarant

Für den oben genannten Wunsch „wir wollen in Wasserstoff machen“ bedeutet das, sich folgende Fragen zu stellen: Welche Voraussetzungen und Kompetenzen hat die Kommune, hat die Region, dieses Thema voranzutreiben? Welche Unternehmen, welche Wissenschaftsinstitutionen und technologischen Kompetenzen sind vorhanden? Welche Infrastruktur besteht – und das möglichst schon länger? Tragfähige Kompetenzzentren schafft man nicht durch einen politisch motivierten Beschluss, ein Innovationszentrum in den Wahlkreis zu setzen. Die Stadt Essen hat beispielsweise eine lange Tradition im Energiebereich und bedeutende Unternehmen. Hier ist Wasserstoffkompetenz beweisbar.

Es ist schier unmöglich, eine neue Technologie aus dem Nichts in eine Region zu bringen, auch wenn das suggeriert wird. Aus der Wirtschaftsstruktur ergibt sich, welche Produkte am Ende stehen. Wird beispielsweise zum Wirkungsgrad von Wasserstoff geforscht oder will ich Technologie für Wasserstoffanlagen in den Nahen Osten exportieren? Fakt ist: Zumindest momentan braucht man für die Herstellung von grünem Wasserstoff große Produktionsflächen und viel Energie. Der reine Bedarf an Wasserstoff ist außerdem keine Begründung. Dann könnte sich Wirtschaftsförderung auch mit Gasversorgung, Treibstoffen oder Straßenbau beschäftigen.

Aus der Wirtschaftsstruktur ergibt sich, welche Produkte am Ende stehen

Am Anfang steht die Analyse

Grundsätzlich sollte eine faktenbasierte Analyse immer am Anfang jedes Plans, jeder Strategie stehen. Ein guter Rat für alle, die eine solche vornehmen wollen: Starten Sie mit dieser Analyse und nicht mit einem Antrag auf Fördermittel, die für ein populäres Thema gerade ausgeschüttet werden. Letzteres trägt nicht langfristig, Sie werden unglaublich und verbrennen Steuergelder.

Wichtig

Fördermittel – zu wenig genutzt und evaluiert

Wie bereits oben angesprochen geht es nicht darum, dass zu wenig Fördermittel – und damit Steuergelder – ausgeschüttet werden. Es geht vielmehr um die Nutzung und die Effizienz. Insgesamt beläuft sich das Fördervolumen für die Wirtschaftsförderung auf mehrere Milliarden Euro jährlich nach dem Kieler Subventionsbericht 2023, wobei sowohl nationale als auch europäische Mittel eingesetzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der deutschen Wirtschaft zu stärken (IWF Kiel, 2023).

Beantragungsaufwand überfordert viele Wirtschaftsförderungen

Von 210 antwortenden Wirtschaftsförderungen der LennardtundBirner-Studie 2021 nutzten 79 % keine Fördermittel zur Organisation des Wissenstransfers. Zwei Jahre später hatte sich das Bild nicht verbessert.



Abb. 5: Nur ein kleiner Teil der Wirtschaftsförderungen nahm 2021 zur Organisation des Wissenstransfers Fördermittel in Anspruch (Quelle: LennardtundBirner)

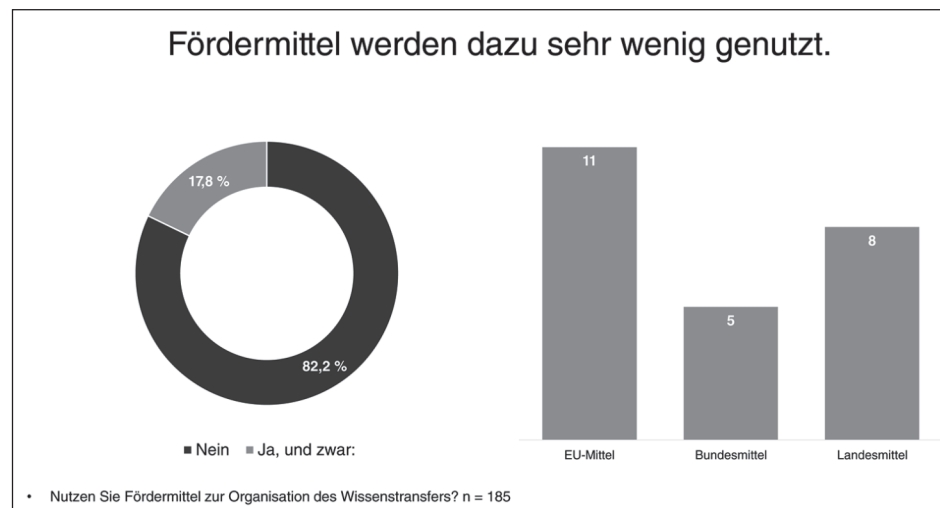


Abb. 6: Zwei Jahre später sieht es laut der LennardtundBirner-Studie 2023 hinsichtlich des Verzichts auf Fördermittel für die Organisation des Wissenstransfers nicht besser aus (Quelle: LennardtundBirner)

Wer sich einmal durch die Beantragung und Abrechnung eines europäischen Förderprogramms gekämpft hat, weiß, dass der Arbeitsaufwand viele Wirtschaftsförderungen schlicht überfordert. Unternehmen, vor allem kleinen und mittelständischen, die diese Fördermittel dringend brauchen, wird es ebenso gehen. Dr. Michael Henze, Leiter der Abteilung Wirtschaftsförderung im Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, wirbt dafür um Verständnis: „Je mehr Gutachten, Bescheinigungen und Voraussetzungen für eine bestimmte Förderung beizubringen sind, desto unbeliebter macht sie sich natürlich bei den Antragstellern und Nutzern. Wir rufen dann regelmäßig in Erinnerung, dass es sich um Steuergelder der Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger handelt, die die öffentlichen Hände nicht einfach freihändig verteilen dürfen, sondern für die gewisse Maßstäbe und Voraussetzungen zwingend eingehalten werden müssen.“ (Expertenstimme Henze, 2024)

Prof. Volker Wieland, Stiftungsprofessor für Monetäre Ökonomie und geschäftsführender Direktor des Institute for Monetary and Financial Stability (IMFS) und ehemaliger Wirtschaftsweiser sieht in den scheinbar großzügigen Subventionen eher detailverliebte Eingriffe in die Wirtschaft. Deutschland brauche eine angebotsorientierte Wirtschaftspolitik, in der sich Wachstumskräfte entfalten können. Eigenverantwortung, Risikobereitschaft und Innovation seien notwendig. „Grundsätzlich ist Förderung, z.B. in Form von Subventionen, nicht per se Wachstumsmotor. Entscheidend ist eigenverantwortliches Wirtschaften und Unternehmertum, das unter Wettbewerbsbedingungen Bestand hat und es schafft, Gewinn aus Innovationen zu ziehen“, sagt Wieland. Der Staat sollte sich mit seiner Förderung auf die Rahmenbedingungen konzentrieren und diese so attraktiv gestalten, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts erhalten und gesteigert wird. Das gelte für Bund, Länder und Kommunen. Gesellschaftspolitisch habe das Thema Wirtschaft und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts oft nicht den Rang, der diesem Thema eingeräumt werden sollte. Wieland weiter: „Wir scheinen noch zu glauben, wir könnten alles optimieren – Umweltschutz, Artenschutz, Klimaschutz, Nachbarschaftschutz, soziale Sicherheit und so fort – und gleichzeitig problemlos den Wohlstand erhalten und noch ausbauen. Das ist nicht so. Wir müssen stattdessen akzeptieren, dass man nicht alles auf einmal haben kann und anfangen, pragmatisch Prioritäten setzen.“ Dabei könne der Staat entscheidende Weichenstellungen vornehmen, die nicht oder zumindest nicht nur am Geld liegen. Wieland nennt als Beispiel den „Hessischen Zukunftsrat Wirtschaft“, der mithilfe, zahlreiche konkrete Handlungsempfehlungen für die Bereiche Digitalisierung, Dekarbonisierung, Arbeit der Zukunft am Standort Hessen zu entwickeln. „Bereits beim ersten Treffen der Beteiligten war die dringendste Forderung, Regulierung zu vereinfachen, Genehmigungsprozesse zu beschleunigen und Bürokratie abzubauen. Wir sprachen von ‚Gullivers Fesseln‘, die nicht nur gelo-

Staat sollte sich auf die Förderung der Rahmenbedingungen konzentrieren

ckert, sondern durchschnitten werden sollen. Auch Bürokratieabbau und Digitalisierung erfordern gezielten Mittel- und Personaleinsatz. Aber sie erfordern insbesondere auch die Bereitschaft, Regulierungen abzubauen und zu vereinfachen, um Unternehmen zu erlauben, sich zu entfalten, zu investieren und neue Geschäftsmöglichkeiten zu explorieren.“ (Expertenstimme Wieland, 2024)

Strengere Evaluierung der eingesetzten Fördermittel ist nötig

Handlungsbedarf gibt es auch für eine wesentlich strengere Evaluierung der eingesetzten Fördermittel. Standorte sollten beweisbar vorlegen müssen, welche Ergebnisse mit den Steuergeldern erzielt wurden bzw., wenn diese nicht erreicht wurden, wieso nicht. Das würde die an manchem Standort im In- und Ausland leider gängige Praxis beenden, sich Fördermittel nach dem Motto zu beschaffen: „Wir müssen das nicht zahlen, also nehmen wir es in Anspruch und schauen, was daraus wird – oder auch nicht.“ Gute kommunale Beratungsfirmen sehnen eine strengere Evaluierung förmlich herbei. Eine solche würde verhindern, dass sehr viele Konzepte in der Schublade landen, weil man entweder von vornherein keine Mittel für die Umsetzung hat oder nicht den Mut für Veränderungen und die Aufgabe lieb gewonnener Gewohnheiten aufbringt. Oft lautet die Antwort auf die Frage nach den Kosten für Schubladenkonzepte: „Das wurde ja gefördert.“

Standortpolitik breit denken

Nicht sinnvoll: Milliardenförderung für wenige große Unternehmen

Professor Wieland ist der Meinung, dass die aktuell verfolgte Politik der Bundesregierung und einiger Landesregierungen, einigen wenigen Unternehmen mit Milliardensubventionen die Produktion am Standort attraktiv zu machen, in die Irre führt. Viel sinnvoller seien breiter angelegte Maßnahmen, wie sie etwa im Wachstumschancengesetz teils enthalten, aber mit vergleichsweise wenig Mitteln ausgestattet sind. Auf der kommunalen Ebene sollten die finanziellen Mittel vor allem für die Verbesserung attraktiver Rahmenbedingungen eingesetzt werden, von denen möglichst viele Unternehmen vor Ort profitieren. Rahmenbedingungen heißt etwa Infrastruktur – also Anschlüsse an das Verkehrsnetz, an die Energieversorgung, an die Telekommunikationsnetze. Fördermaßnahmen zur Dekarbonisierung und Digitalisierung sollten möglichst technologieoffen gedacht werden. Bildung und Attraktivität für Arbeitskräfte ist ein weiterer entscheidender Punkt. Auch hier können laut Wieland kommunale Maßnahmen eine bedeutende Wirkung entfalten, wenn es entsprechende Wirtschaftsförderungsprozesse gibt (Expertenstimme Wieland 2014).



Abb. 7: Eine Innovationsstrategie fehlt in den meisten der Kommunen, deren Wirtschaftsförderer im Rahmen der LennardtundBirner-Studie Auskunft gaben
(Quelle: LennardtundBirner)

Prozesse sind das A und O

Leider werden Prozesse, die eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen bringen, in der Wirtschaftsförderung selten definiert und gelebt. Allein die Arbeit der Wirtschaftsförderungsorganisation erleichtern sie immens. Prozesse konservieren das Wissen auch für den Fall der Verantwortungsübergabe oder der Integration neuer Teammitglieder. Richtig formuliert, sparen sie viel Zeit, denn sie schaffen Klarheit bezüglich der Aufgaben und Schnittstellen. Doppelarbeiten, aber auch Synergien werden schnell sichtbar. Gerade bei Synergien gibt es immer wieder Überraschungen. LennardtundBirner setzte z.B. gemeinsam mit einem Wirtschaftsförderungskunden den Prozess für internationale Ansiedlungen auf. Dem Kunden wurde klar, dass er einen wichtigen Partner – die Ansiedlungsagentur des Bundeslands – bisher nicht kontaktiert hatte. Sowohl deren Expertise als auch deren Ressourcen wären allerdings hilfreich gewesen.

Durch eine eindeutige Prozessstruktur wird deutlich, welche Aufgaben Wirtschaftsförderungen täglich bewältigen, wo ihr Fokus liegt, was sie aber auch vernachlässigen. Nicht wenige Wirtschaftsförderungen haben z.B. keinen definierten Prozess für Unternehmensbesuche – weil sie diese nicht oder ausschließlich als „Showbesuche“ gemeinsam mit dem Landrat oder ihrem Bürgermeister absolvieren. Es darf daher nicht unterschätzt werden, wie wichtig Prozesse für die Transparenz gegenüber Politik und

Wissen konservieren, Zeit sparen, Synergiepotenziale erkennen

Bürgern sind. Durch die Dokumentation und das Aufzeigen des Aufwands und des daraus folgenden konkreten Nutzens für die Unternehmen haben Wirtschaftsförderungen Fakten an der Hand. Sie sollten deutlich machen, was bei ihnen alles abgeladen wird, vom „Nette-Toilette“-Programm bis zur Pflegekoordination der städtischen Gartenanlagen. So wird schnell klar, dass sie für die eigentlichen Wirtschaftsförderungsaufgaben keine Zeit haben.

Kennzahlen sind keine Gängelei

Wer keine Zeit für Kundenservice hat, muss seine Arbeit überdenken

Kennzahlen für die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung sind keine Gängelei, sondern eine Notwendigkeit. Sie sind der Handlungsrahmen für das Wirtschaftsförderungsteam und dienen als Steuerungsinstrument. Agiles Führen und Homeoffice sind nicht ohne Kennzahlen möglich. Kennzahlen fördern und fordern die gezielte Selbstkontrolle, Selbstmotivation und -strukturierung. Natürlich tut mancher Benchmark zunächst weh. In der Regel schafft ein Wirtschaftsförderer rund 100 intensive Betreuungsvorgänge bei Unternehmen im Jahr. Diese Kennzahl löst oft ungläubige Reaktionen aus und die Versicherung, dass dafür keine Zeit sei. Das stimmt oft tatsächlich, ist aber genau das Problem. Wer keine Zeit für Kundenservice hat, muss seine Arbeit überdenken.

Dabei gibt es keinen Zweifel, dass Wirtschaftsförderer mit großem Engagement ihrer Arbeit nachgehen. Doch es fehlt oft der Fokus, ohne den Überarbeitung und Demotivation vorprogrammiert sind. Es ist ein Ding der Unmöglichkeit, Tausende Unternehmen am Standort zu betreuen. Wirtschaftsförderungsarbeit muss sich an den wirtschaftlichen Kompetenzen eines Standorts ausrichten. Diese gilt es zu fördern, zu erhalten und in ihrer Transformation permanent zu unterstützen. Damit sind keine starken Einzelunternehmen oder Branchen gemeint, sondern Wertschöpfungsketten, die standortspezifisch unterschiedlich sind. So kann an einem Standort z.B. der Maschinenbau mit vielen kleinen Mittelständlern eine bedeutende eigene Wertschöpfungskette darstellen. An einem anderen Standort bildet er aber vielleicht nur einen Teil einer starken Ernährungsindustrie, der dort hauptsächlich Maschinen für die Landwirtschaft herstellt.

Nur wer die Wirtschaftskompetenzen, ihre Themen und ihren Wettbewerb schwarz auf weiß hat, kann professionelle aktive Wirtschaftsförderung betreiben, oft mit den gleichen Ressourcen wie zuvor. Aktive Betreuung der Unternehmen der wichtigen Wertschöpfungsketten heißt etwa gezielte Ansiedlungen auf Basis von Vergabekriterien, die sich an Kompetenzfeldern oder Wertschöpfungsketten orientieren, Ausrichtung von Gründungsaktivitäten, Aufsetzen von Innovationsprojekten oder zielgruppenfokussiertes Standortmarketing. Dabei sollte nie vergessen

werden, dass aktiver Unternehmensservice, wie bereits mehrmals betont, immer eine kommunale Querschnittsaufgabe ist. Viele Stellen müssen reibungslos zusammenspielen, wenn ein sehr guter Service gelingen soll.

Verwaltungskultur hemmt Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein Schlüssel für eine professionelle Zusammenarbeit und einen guten Unternehmensservice. Sie erleichtert Behördengänge für die Unternehmen und ist die Basis für das digitale Standortmarketing der Wirtschaftsförderung. Ein Customer-Relationship-Management-System (CRM-System) sollte zumindest für größere Wirtschaftsförderungsteams Pflicht sein, um die Kundendatenbank zu pflegen und Tätigkeiten zu dokumentieren. Im Alltag werden allerdings digitale Systeme oder Soziale-Medien-Kanäle von Digitalisierungsbeauftragten in den Kommunen oft mit dem Hinweis verboten, dass diese nicht datenschutzkonform sind. Mancher Wirtschaftsförderer pflegt noch statische Excel-Listen, schickt sie hin und her und fasst Korrekturen zusammen, weil er sich nicht über moderne Medien wie Slack, Trello oder Googlesheets austauschen darf. Oft gibt es nur wenige oder gar keine Geräte, mit denen Videokonferenzen durchgeführt werden können. Diese müssen vorher gebucht werden.

Diese Beschäftigung mit sich selbst und gefühlt unendliche Abstimmungsrunden anstatt eines schnellen digitalen Austauschs frisst sehr viel Zeit, die dem Service fehlt. Kommen noch Doppelstrukturen und Unklarheiten in den Zuständigkeiten dazu, wird es vollkommen unübersichtlich und frustrierend für viele engagierte Wirtschaftsförderer. So mancher gibt zu, dass er sich mehr mit der Abarbeitung von Listen, internen Aufträgen, Austauschrunden und Abstimmungen innerhalb der Verwaltungsstrukturen befasst als mit seiner eigentlichen Aufgabe – der Betreuung der Unternehmen.

Dass die Digitalisierung der Kommunen in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern in den Kinderschuhen steckt, macht Dr. Christoph Egle, Geschäftsführer des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation, vor allem an der hierarchischen deutschen Verwaltungskultur fest. Diese sei traditionell auf Absicherung und Fehlervermeidung konzentriert, nicht auf die Nutzung von Gestaltungsspielräumen. „Wir benötigen hier einen Kulturwandel dringender als mehr Geld“, so Egle. Auch der Föderalismus hemme den Fortschritt in der Digitalisierung enorm. „Wir haben sehr komplexe Strukturen, unendlich viele Akteure und zu viele Einzellösungen. Die Digitalisierung spielt ihre Vorteile aber vor allem in der Skalierung aus, die im deutschen Föderalismus deutlich schwieriger zu erreichen ist“, betont der Digitalisierungsexperte. Die Digitalisierung werde außerdem in deutschen Kommunen oft als ein Fachthema und nicht als eine Querschnittsaufgabe angesehen. Sie sei an

Customer-Relationship-Management-System sollte Pflicht sein

Fehlervermeidung statt Nutzung von Gestaltungsspielräumen

einen Digitalisierungsbeauftragten oder andere Stellen ausgelagert, die von der praktischen Umsetzung abgekoppelt seien. So könne Digitalisierung nicht von der gesamten Verwaltung verstanden und gelebt werden (Expertenstimme Egle, 2024).

Logo und Claim kommen zum Schluss

Standortmarketingorganisationen agieren oft nebeneinander her

Wer mangelhafte Strukturen schnell sichtbar macht, ist die Standortkommunikation. Diese sollte eigentlich als Querschnittsaufgabe verstanden werden, denn sie ist die Sichtbarmachung der Standortthemen gegenüber den Zielgruppen Unternehmer, Fachkräfte, Gäste und Bürger. Leider agieren Standortmarketingorganisationen oft mehr nebeneinander als miteinander und ohne eine gemeinsame Basis. Standorte, die Tourismus- und Wirtschaftsmarketing in einer Organisation haben, sind eher die Ausnahme als die Regel. Weniger als die Hälfte der auf die LennardtundBirner-Befragung antwortenden Wirtschaftsförderungen hatte sowohl 2021 als auch 2023 eine gemeinsame Positionierung. Das heißt, sie wissen nicht, welche wirtschaftlichen Kompetenzen und welche Lebensqualitätskompetenzen ihre Standortmarke ausmacht und in welchem Wettbewerb sie sich damit befinden. Wer das nicht weiß, kann aber kein fokussiertes Standortmarketing betreiben, sondern vermarktet die berühmte „einzigartige Vielfalt in der Mitte Deutschlands“.



Abb. 8: In vielen Kommunen hapert es beim Sichtbarmachen der Standortthemen gegenüber den Zielgruppen Unternehmer, Fachkräfte, Gäste und Bürger (Quelle: LennardtundBirner)

Fast noch schlimmer ist, dass auch Fördergeldgeber der Meinung sind, dass es in der Hauptsache ein schönes Logo und eine gut gemachte Solo-Website braucht, um ein Projekt – das nur eines von vielen Leistungen der Standortmarke ist – zu vermarkten. Sehr viel Geld geht in den Aufbau von Logos und Claims. Die laut Aussage des Südwestrundfunks vom 09.12.2023 rund 21 Millionen Euro teure Kampagne Baden-Württembergs „The Länd“ ist hier eines der prominenteren Beispiele (Südwestrundfunk, 2023). Hauptsache ein Spruch! Ob er zielgruppenkonform ist, wurde nicht analysiert. Sonst wäre bei „The Länd“ aufgefallen, dass „ausländische Fachkräfte“ kein „Ä“ auf der Tastatur haben und daher mit dem Wortspiel Ländle/Land nichts anfangen können.

Was für Werbeagenturen höchst lukrativ ist, ärgert gute Markenfachleute zu Recht. Einer davon ist Christoph Engl, Vater der Tourismusmarke Südtirol und ausgewiesener Markenexperte. Er betont: Für eine Marke brauchen Sie eine starke Idee. Diese leitet sich nicht aus einer bunten Vielfalt, sondern aus den Kompetenzen des Standorts ab. Die Überzeugungskraft einer Standortmarke liegt in ihren Themen und Leistungen – und nicht in einem flotten Spruch oder einem schönen Logo. Engl: „Ich habe noch keine Marke erlebt, die wegen ihres Logos oder ihres Claims gekauft wird. Es ist vielmehr die Frage zu stellen: Wieso glauben Sie, dass Unternehmen sich für Sie entscheiden?“ Diese Entscheidung habe ausschließlich damit zu tun, ob die Unternehmen am Standort ihre eigene Idee mit der starken Idee des Standorts verbinden können. Warum baue der US-Hersteller Nike seine Schuhmodelle in Montebelluna in Italien? Nicht weil es hier Sonne und grüne Hügel gebe. Sondern weil sich in diesem 31.000-Einwohner-Ort eine Kompetenzkonzentration zur Entwicklung von Sportschuhen ergeben habe. „Wie das Logo von Montebelluna aussieht, hat Nike noch nie interessiert“, so der Markenexperte. Die Kommunalpolitik und im Geleitzug viele Wirtschaftsförderungsorganisationen würden sich allerdings sehr schwer damit tun, auf Wirtschaftskompetenzen und Alleinstellungsmerkmale zu fokussieren. Ein alter Politikergedanke sei: Je heterogener man sich aufstellt, desto eher wird man gewählt. Engl: „Der zweite Grund dafür, dass gutes Standortmarketing rar ist: Marke ist Marathon. Viele laufen los und nach 4.000 Metern geht ihnen die Luft aus. Sie haben negiert, dass sie das zehnfache Durchhaltevermögen brauchen, weil sie 42 Kilometer laufen müssen.“ (Expertenstimme Engl, 2024)

Es geht beim Aufbau einer Marke nicht um schnelle Erfolge, die in der Politik so gerne gesehen werden. Marke muss sich entwickeln, muss Kreise ziehen, und das geht auf keinen Fall von heute auf morgen. Marke ist ein konsistentes Leistungsversprechen, das sich über viele Jahre in ein positives Vorurteil verwandelt. Dann wird Marke geglaubt und nicht mehr infrage gestellt.

Merke

Marke ist Chefsache

Einige schaffen es durchaus, ihre Markenidee zu definieren – oft mithilfe der wenigen guten Markenberater. Doch sie scheitern an der stringenten Umsetzung. Standorte bleiben aufgrund der Vielzahl der Mitspieler und der häufigen politischen Wechsel nicht auf dem Pfad, den sie sich vorgenommen haben. Oft schon nach wenigen Kilometern wird an der eingeschlagenen Richtung gezweifelt. Doch gerade beim Aufbau einer Standortmarke darf man sich nicht irre machen lassen. Dagegenzuhalten ist eine schwierige Aufgabe. Engl: „In Südtirol haben wir 25 Jahre gebraucht, bis die Dachmarke Südtirol zu einer hochpreisigen Qualitätsmarke wurde. Das brauchte veränderte Leistungsprofile von Hotels, Marktführer der Industrie, eine vorbildhafte öffentliche Infrastruktur, ein funktionierendes Verkehrssystem. Und dies alles braucht eine klare Richtung und die Zeit des Schaffens. Aufbau einer Marke hat nichts mit Werbung zu tun, sondern mit profilierter Leistung nach einem definierten Bauplan.“ Marke werde nur in der Hand von Leuten etwas, die unternehmerisch denken und wissen: Ich muss in Kompetenzen, in Themen investieren, ich muss in Vorleistung gehen.

Marke ist Chefsache. Sie gehört in die Hand der obersten Entscheider. Engl empfiehlt eine vertrauensvolle Arbeitsteilung zwischen Politik als Geldgeber und strategischen Umsetzungsprofis, die wissen, wie der Marathon zu laufen ist. Ihnen den Rücken zu stärken, ihnen das langfristige Vertrauen und die Mittel zu geben, sei eine gute Voraussetzung für den Aufbau und das Führen einer erfolgreichen Standortmarke. Ein neues Logo oder gar neue Sprüche zu generieren, nur weil der Wirtschaftsstandort nicht funktioniert, ist also der falsche Weg. Eine Identität bedeutet Leistungen und nicht einen Spruch alla „Einzigartig wie du“.

Wirtschaftsförderung der Zukunft**Wichtigste und drängendste kommunale Aufgabe**

Die Stellschrauben für eine kundenorientierte Wirtschaftsförderung und damit die Wirtschaftsförderung der Zukunft sind auf vielen Ebenen zu drehen. Es bedarf einer gemeinsamen Kraftanstrengung der Fokussierung, der Entbürokratisierung und der Evaluierung des Einsatzes ausgegebener Steuergelder. Die Konzentration auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Unternehmen und eine kluge Rahmenpolitik müssen im Fokus stehen und nicht politisch motivierte Showprojekte. Wirtschaftsförderung muss als die wichtigste und drängendste kommunale Aufgabe begriffen werden. Die Schaffung bester Rahmenbedingungen für unsere Unternehmen und damit die Sicherung unseres Wohlstands sind nicht Aufgaben einer singulären Organisation, die oft auf verlorenem Posten kämpft, sondern muss von der gesamten kommunalen Verwaltung und den ihr verbundenen Organisationen – egal auf welcher Ebene – als essenziell notwendig für die Zukunft unseres Landes begriffen werden.

Quellen

- [1] Expertenstimme Egle (2024): Verwaltungskultur hemmt Digitalisierung (Interview), LennardtundBirner
www.lennardtundbirner.com/expertenstimmen/verwaltungskultur-hemmt-digitalisierung/
- [2] Expertenstimme Engl (2024): Erfolgreiche Markenführung ist ein Marathon und kein Sprint (Interview), LennardtundBirner
www.lennardtundbirner.com/expertenstimmen/erfolgreiche-markenfuehrung/
- [3] Expertenstimme Henze (2024): Mehr Profilierung bei kommunalen Strategien und Förderprogrammen (Interview), LennardtundBirner
www.lennardtundbirner.com/expertenstimmen/foerderprogramm/
- [4] Expertenstimme Koch (2024): Wirtschaftsförderung hat jetzt höchste Priorität (Interview), LennardtundBirner
www.lennardtundbirner.com/expertenstimmen/wirtschaftsfoerderung-hat-jetzt-hoechste-prioriaet/
- [5] Expertenstimme Wieland (2024): Optimale Rahmenbedingungen statt detailverliebter Eingriffe (Interview), LennardtundBirner
<https://www.lennardtundbirner.com/expertenstimmen/optimale-rahmenbedingungen/>
- [6] Institut für Demoskopie Allensbach (2024): Elite-Panel im Juli 2024
- [7] IWF Kiel (2023): Kieler Subventionsbericht 2023, Laaser, Claus-Friedrich; Rosenschon, Astrid; Schrader, Klaus (Autoren)
www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/fis-import/f538af77-3462-4431-8e47-110fcb09dee5-KBW_44.pdf
- [8] Kundenstimme Krebs (2024): Ich brauche Ehrlichkeit und keine Lobhudelei (Interview), LennardtundBirner
www.lennardtundbirner.com/kundenstimmen/lennardtundbirner-ist-ehrlich-und-damit-zukunftsweisend/
- [9] Kundenstimme Schneidewind (2024): LennardtundBirner kann Wirtschaftsförderung von A bis Z (Interview), LennardtundBirner
[www.lennardtundbirner.com/kundenstimmen/wirtschaftsforderung_von-a_z/](http://www.lennardtundbirner.com/kundenstimmen/wirtschaftsforderung-von-a-z/)
- [10] LennardtundBirner (2021): Umfrage 2021 Zukunft der Wirtschaftsförderung
www.lennardtundbirner.com/lub-studie-2/
- [11] LennardtundBirner (2023): Umfrage 2023 Zukunft der Wirtschaftsförderung
www.lennardtundbirner.com/studie23-start/
- [12] Südwestrundfunk (2023): Kampagne „THE LÄND“ weiter umstritten, Artikel vom 09.12.2023
www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/kampagne-the-laend-zwischenbilanz-100.html

Weitere Informationen zum Autor

Dr. Thomas Birner ist geschäftsführender Gesellschafter von Lennardtund-Birner – Beratung für Wirtschaftsförderung in Dortmund und Amberg. Die Beratungsgesellschaft erstellt u.a. Standortstrategien, regionale Entwicklungskonzepte und entwickelt Standortmarken. Zuvor leitete Birner 15 Jahre die Wirtschaftsförderung eines deutschen Landkreises und war in der Industrie in leitenden Funktionen tätig.

Kontakt:

Dr. Thomas Birner
LennardtundBirner GmbH
Dortmund
Tel.: +49 9621/7826 828
E-Mail: thomas.birner@lennardtundbirner.com
Internet: www.lennardtundbirner.com

Checkliste für eine Wirtschaftsförderungsstrategie

Analyse

- der wichtigsten Standortfaktoren im Wettbewerb zu vergleichbaren Standorten
- der Top-Branchen am Standort
- der Wissenschafts- und Netzwerklandschaft
- der Patente
- der Studiengänge
- der wichtigen Wertschöpfungsketten und deren Dynamik
- des Standortmarketings
- der Gewerbeflächensituation

Befragungen

- Unternehmensbefragung
- Bürgerbefragung
- Befragung von Standortexperten zu konkreten Aspekten, z.B. den Wertschöpfungsketten

Ausarbeiten von Handlungsfeldern

- Ermitteln der Standortpositionierung
- Ausarbeiten konkreter Projekte mit Zielen, Messgrößen, definierten Umsetzungsschritten
- Ressourcenvorschlag für die Wirtschaftsförderung