

# Raus aus dem Schattendasein!

Wirtschaftsförderung trägt zum Wohlstand bei. Statt ein Nischendasein zu fristen, sollte sie eine der wichtigsten freiwilligen Leistungen des öffentlichen Sektors sein. Ihr Dreiklang besteht aus Budget, Strategie und Serviceorientierung.

## Verfasst von



### Dr. Thomas Birner

Der Autor ist Geschäftsführer von LennardtundBirner – Beratung für Wirtschaftsförderung. Zuvor leitete er 15 Jahre eine Landkreis-Wirtschaftsförderung, die er von einem Zwei-Mann- beziehungsweise -Frau-Unternehmen zu einer Serviceagentur aufbaute. Zur Studie Zukunft Wirtschaftsförderung geht es unter [www.lennardtundbirner.com](http://www.lennardtundbirner.com). Kontakt: [thomas.birner@lennardtundbirner.com](mailto:thomas.birner@lennardtundbirner.com)

Die Ergebnisse der aktuellen LennardtundBirner-Studie „Zukunft Wirtschaftsförderung“ lassen die Alarmglocken schrillen. Angesichts der wirtschaftlichen Transformationsprozesse erwarten 80 Prozent von 334 teilnehmenden Wirtschaftsförderinnen und Wirtschaftsförderern, dass sich ihre Arbeit ebenfalls nachhaltig ändert. 2021 hatten das trotz Coronakrise nur knapp 66 Prozent so gesehen. Die notwendige Spezialisierung der Teams auf Fachthemen wird als eine der größten Herausforderungen verstanden (siehe Grafik Seite 19). Vor diesem Hintergrund ist es erschreckend, dass viele Wirtschaftsförderungen im Zuge knapper werdender Mittel 2024 von einem geringeren Budget und weniger Ressourcen ausgehen. Ein wesentlicher Grund: Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe der Kommunen. Diese haben angesichts immens steigender Ausgaben bei den Pflichtaufgaben immer weniger Geld für 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. Es wird daher Zeit, dass Wirtschaftsförderung aus ihrem Schattendasein kommt und entsprechende Ausstattung und Ausrichtung erhält. Wie das geht, hat das Ruhrgebiet vorgemacht, das durch einen bitteren Strukturwandel gehen musste. Hier wurden zahlreiche professionelle Wirtschaftsförderungen aufgebaut. Dies zahlt sich jetzt aus. Das Beschäftigungswachstum der Metropole Ruhr lag laut Wirtschaftsbericht der Business Metropole Ruhr 2022 mit 2,1 Prozent über dem Landesniveau von 1,9 Prozent und dem Vergleichswert für Deutschland von ebenfalls 1,9 Prozent.

Standortverantwortliche sollten wissen, dass Vernachlässigung von Wirtschaftsförderung Mangelverwaltung statt Unternehmensservice bedeutet. Das wird für diejenigen sichtbar, die aufmerksam die Websites von Wirtschaftsförderungen studieren. Dort ist häufig eine Person für das gesamte Wirtschaftsförderungsportfolio zuständig – von A wie Ansiedlung bis Z wie Zeitungsberichte zur Wirtschaftsförderungsarbeit. Diese oft als Stabstelle in

## Kompakt

- Wirtschaftsförderung ist eine Investition in den Wohlstand eines Standorts.
- Sie muss serviceorientiert und nicht verwaltungsbasiert sein.
- Um mit wenigen Ressourcen hohe Schlagkraft zu erzielen, konzentriert sie sich auf ein Ziel, was zudem strategisches Arbeiten mit konsequenter Ausrichtung an den Stärken des Standorts bedeutet.



© CasaraGuru/Getty Images/Stock

der Verwaltung anzutreffende Konstellation kann nicht funktionieren. Sie ist vielmehr eine Beruhigungstablette im Sinne von „wir kümmern uns selbstverständlich um die Wirtschaft“. Wer Kundenservice für Unternehmen ernst nimmt, braucht Fachpersonal. Idealerweise kümmern sich die Expertinnen und Experten jeweils um ein spezielles Thema. Eine Gewerbeflächenspezialistin oder ein -spezialist beispielsweise ist zuständig für das Thema Ansiedlung und Bestandserweiterung. Er oder sie sorgt für eine professionelle Gewerbeflächenstrategie, inklusive der Flächenvergabe nach definierten Kri-

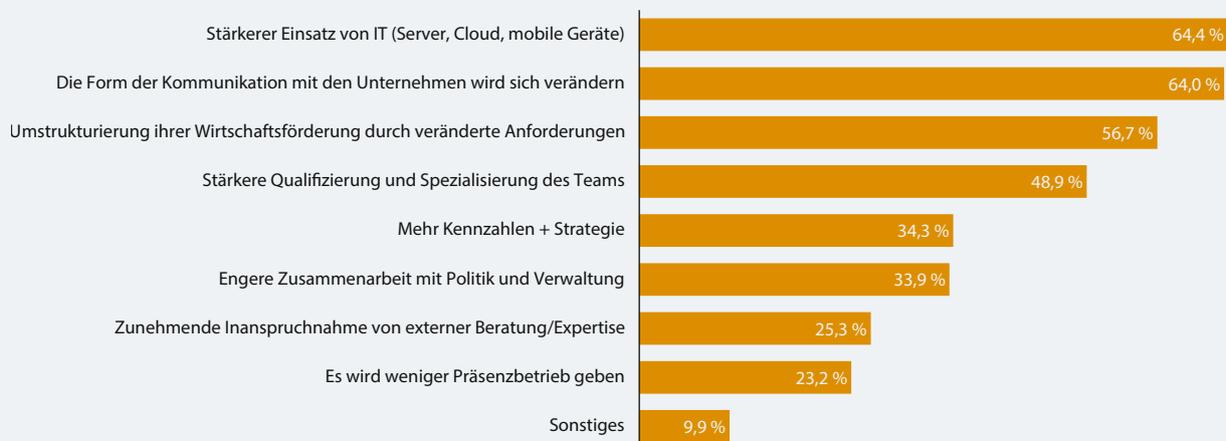
terien. Auch die Moderation von Prozessen, zum Beispiel mit dem Bauamt, und der Kontakt mit allen internen und externen Partnern gehören zu seinen oder ihren Aufgaben. Die oder der Zuständige hat entsprechende Fördermittel im Blick und steuert das Wissen darüber permanent bei den Unternehmen ein, in dem er oder sie aktiv auf die Betriebe zugeht. Das sind nur einige Beispiele eines Stellenprofils, die deutlich machen, dass diese Aufgabe, wenn sie professionell gemacht wird, ein Fulltimejob ist.

Gibt es ein Wirtschaftsförderungsteam, sind leider selten Prozesse definiert. Sie

erleichtern jedoch die Arbeit der Wirtschaftsförderinnen und Wirtschaftsförderer 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 über die Aufgaben und Schnittstellen. Doppelarbeiten, aber auch Synergien werden schnell sichtbar. Gerade bei Synergien gibt es immer wieder Überraschungen. Kürzlich setzte LennardtundBirner gemeinsam mit einem Wirtschaftsförderungskunden den Prozess für internationale Ansiedlungen auf. Dem Kunden

## Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung

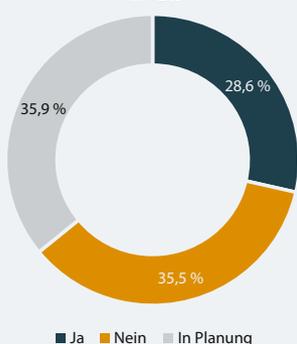
Was wird sich konkret an Ihrer Arbeit verändern? (Mehrfachnennung möglich) n = 233



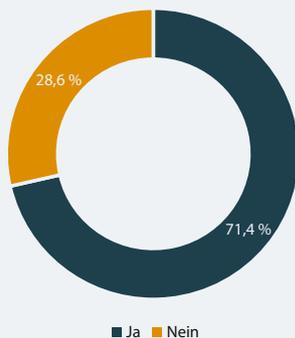
Quelle: Studie „Zukunft Wirtschaftsförderung“, LennardtundBirner, September 2023

Faktenbasierte Standortstrategie und Innovationsstrategie: oft Fehlanzeige

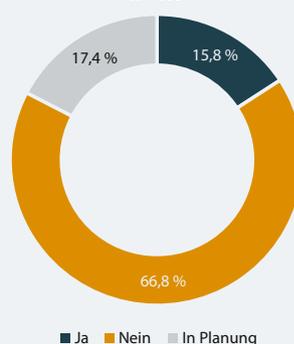
Haben Sie eine faktenbasierte Standortstrategie und damit eine klare Ausrichtung für die Zukunft Ihres Standorts und Ihrer Wirtschaftsförderung?  
n = 245



Nehmen Sie derzeit Anpassungen an Ihrer Strategie vor?  
n = 70



Innovation und Wissenstransfer sind zunehmend wichtige Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Haben Sie eine Innovationsstrategie?  
n = 190



Quelle: Studie „Zukunft Wirtschaftsförderung“, LennardtundBirner, September 2023

wurde klar, dass er einen wichtigen Partner – die Ansiedlungsagentur des Bundeslandes – bisher nicht kontaktiert hatte. Sowohl deren Expertise als auch deren Ressourcen wären allerdings hilfreich.

Dokumentation zeigt Aufwand und Nutzen

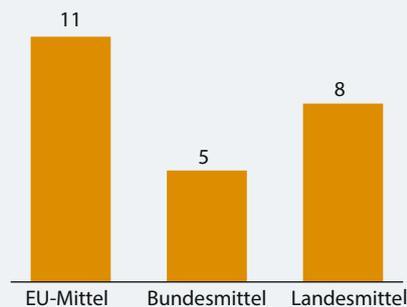
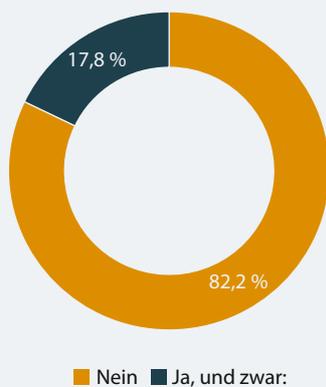
Durch eine eindeutige Prozessstruktur wird deutlich, welche Aufgaben Wirtschaftsförderungen täglich bewältigen, wo ihr Fokus liegt, was sie aber auch vernachlässigen. Nicht wenige Wirtschaftsförderungen haben zum Beispiel keinen definierten Prozess für Unternehmensbesuche – weil sie diese nicht oder ausschließlich als „Showbesuche“ gemeinsam mit ihrer Landrätin oder ihrem Bürgermeister absolvieren. Es darf daher nicht unterschätzt werden, wie wichtig Prozesse für die Transparenz gegenüber Politik sowie Bürgerinnen und 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. Machen sie deutlich, was bei ihnen alles abgeladen wird, vom „Nette Toilette“-Programm bis zur Pflegekoordination der städtischen Gartenanlagen, wird schnell klar, dass sie für die eigentlichen Wirtschaftsförderungsaufgaben keine Zeit haben.

Kennzahlen für die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung sind keine Gängelei, sondern eine Notwendigkeit. Sie bilden den 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 eine Wirtschaftsförderin oder ein Wirtschaftsförderer circa 100 intensive Betreuungsvorgänge bei Unternehmen im Jahr. Diese Kennzahl löst oft ungläubige Reaktionen aus und die Versicherung, dass dafür keine Zeit sei. Das

stimmt, ist aber genau das Problem. Wer keine Zeit für Kundenservice hat, muss seine Arbeit überdenken.

Dabei gibt es keinen Zweifel, dass Wirtschaftsförderinnen und Wirtschaftsförderer mit großem Engagement ihrer Arbeit nachgehen. Doch es fehlt oft die strategische Ausrichtung, ohne die 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 Einzelun-

Fördermittel sehr wenig genutzt



Quelle: Studie „Zukunft Wirtschaftsförderung“, LennardtundBirner, September 2023

**Professor Lambert T. Koch, Wirtschaftswissenschaftler und  
Präsident des Deutschen Hochschulverbandes**

## „Wirtschaftsförderung muss höchste Priorität haben“

Herr Professor Lambert, ein Argument gegen Wirtschaftsförderung lautet oft: Die Unternehmen können sich selbst helfen und sollen möglichst in Ruhe gelassen werden. Stimmt das?

Nein. Wirtschaftsförderung ist zentrales Bindeglied zwischen öffentlicher Daseinsvorsorge und Unternehmen sowie Arbeitnehmenden. Indem sie auf beiden Seiten Bedarfe aufdeckt und passende Akteure zusammenbringt, schafft sie die Voraussetzung dafür, dass wichtige Entwicklungsprozesse in Gang kommen, Cluster und Netzwerke entstehen und sich die Standortqualität erhöht. Dies steigert die Attraktivität und Reputation einer Region.

**Wieso sind Wirtschaftsförderungen dann oft „One Man- oder One Woman Shows“?**

Das hängt damit zusammen, dass die überragende Bedeutung von Wirtschaftsförderung nicht richtig verstanden wird. Oft glauben die Verantwortlichen irrtümlicherweise: „Den Unternehmen geht's doch gut, warum sollen wir die jetzt auch noch fördern“. Richtig verstandene Wirtschaftsförderung schafft aber überhaupt erst die Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen, Kompetenzen und Köpfe in die Region kommen und bleiben. Erst ein solch proaktives Operieren generiert nachhaltig Arbeitsplätze, Kaufkraft und damit Wohlstand.

**Wie gelingt es, Wirtschaftsförderung als strategische Querschnittsaufgabe zu etablieren?**

Wirtschaftsförderung muss höchste Priorität haben. Der Impuls, verschiedene Funktionen zu integrieren und dafür die



richtige Governance zu etablieren, kann nur von ganz oben kommen. Also von der kommunalen Spitze oder, im Falle eines Verbundes mehrerer Kommunen, von deren Verantwortlichen. Betrachten wir das Ganze aus der Perspektive des Standorts Deutschland, der in einem immer härter werdenden globalen Wettbewerb steht, müsste Wirtschaftsförderung zur Pflichtaufgabe werden. Ich halte es für riskant, die Bedeutung, die dieser Querschnittsfunktion zuerkannt wird, allein von den Kompetenzen und Einsichten zufällig verantwortlicher Politiker abhängig zu machen.

Die Fragen stellte Dr. Thomas Birner.

ternehmen oder Branchen gemeint, sondern Wertschöpfungsketten, die standortspezifisch unterschiedlich sind. So kann an einem Standort zum Beispiel 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. Es lohnt sich, die Wertschöpfungsketten faktenbasiert zu ermitteln und sich nicht auf Mei-

nungsworkshops zu verlassen, deren Folge häufig Fehleinschätzungen mit negativen Konsequenzen für den Wirtschaftsstandort sind.

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, Ausrichtung von Gründungsaktivitä-

ten, Aufsetzen von Innovationsprojekten oder zielgruppenfokussiertes Standortmarketing. Dabei sollte nie vergessen werden, dass aktiver Unternehmensservice immer eine kommunale Querschnittsaufgabe ist. Viele Stellen müssen reibungslos zusammenspielen, wenn ein sehr guter Service gelingen soll. Je mehr Bürgermeisterinnen oder Landräte sich als „oberste Wirtschaftsförderinnen und -förderer“ verstehen und ihre Organisation danach ausrichten, desto erfolgreicher ist ihr Standort. ■