

WIFÖ-WISSEN

Das Magazin für die kommunale Wirtschaftsförderung

SONDERHEFT

02/2023



Prof. Dr. Jürgen Stember
Emanuel Hesse

Kommunale Wirtschaftsförderung

Zwischen Krisen,
Aufgabenwandel und
Innovationsstrategien

▲ Hochschule Harz
Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eine empirische Analyse

GLIEDERUNG	SEITE
1 Einführung - Das WiföLAB und seine „Krisenstudien“	3
2 Die Folgen und Auswirkungen der Pandemie	4
3 Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen	6
4 Auswirkungen auf die Arbeit der Wirtschaftsförderungen	8
5 Veränderte Aufgabenprofile	9
6 Strategien und ihr Wandel	10
7 Handlungsempfehlungen	13
8 Fazit	14



Prof. Dr. Jürgen Stember



Emanuel Hesse

HERAUSGEBER

Prof. Dr. Jürgen Stember (V.i.S.d.P.)
 Hochschule Harz
 FB Verwaltungswissenschaften
 Domplatz 16
 38830 Halberstadt
 Telefon 03943 / 659 419
 Mail jstember@hs-harz.de
 Website <http://wifoe-lab.hs-harz.de>
 ISSN 2700-4023

REDAKTION

Prof. Dr. Jürgen Stember (Ltg.)
 Emanuel Hesse, M.A.

FOTOS & GRAFIKEN

Sofern nicht anders ausgewiesen, liegen die Fotorechte bei der Hochschule Harz.

GESTALTUNG & SATZ

Ideengut GmbH & Co. KG
www.ideengut.info

Das WiföLAB und seine „Krisenstudien“

Die kommunale Wirtschaftsförderung befindet sich seit der Pandemie in einem fortwährenden Krisenmodus. Galt es zunächst die wirtschaftlichen Probleme der Pandemie zu überwinden, stehen nun Lieferkettenprobleme, der demographische Wandel und die Folgen des Ukrainekriegs im Vordergrund. Wie Wirtschaftsförderungen mit der Corona-Krise umgehen, war zentrale Ausgangsfrage für die beiden letzten Studien, die das WiföLAB der Hochschule Harz in den Jahren 2020 und 2021 umgesetzt hat. Die letzte Studie für das Jahr 2022 sollte eigentlich das Thema, wenn nicht abschließen, so doch wenigstens inhaltlich arrondieren. Dass jedoch Anfang 2022 mit dem Ukrainekrieg sich unmittelbar die nächste Krise anschließen würde, hatten die Verantwortlichen der bisherigen Studien wie viele andere eher nicht für möglich gehalten.

Natürlich konnte diese neue Realität nicht ausgeblendet werden, weshalb die Studie um einige neue Fragestellungen ergänzt wurde. Trotzdem blieb die Zielsetzung einer zeitlichen 3-Punkt-Messung aufrechterhalten, so dass aufschlussreiche Zeitreihenvergleiche nach wie vor möglich waren. So fanden in allen drei Studien die folgenden Themen Aufnahme:

- ▶ Teil I: Allgemeine Angaben,
- ▶ Teil II: Größte Herausforderungen,
- ▶ Teil III: Bewertung von Folgen der Krisen,
- ▶ Teil IV: Strategie- und Aufgabenveränderungen,
- ▶ Teil V: Veränderung von Aufgaben und Schwerpunkten und
- ▶ Teil VI: Abschließende Fragen.

Die beiden jüngsten Studien wurden dankenswerterweise durch die CRM-Firma Cobra unterstützt und konnten sich über steigende Nutzerzahlen freuen.

Während sich an der ersten Studie 87 Wirtschaftsförderungen beteiligten, waren es im Jahr 2022 ganze 104 Einrichtungen. Damit konnten die gewonnenen Ergebnisse zwar keine hohe Repräsentativität erzielen, sich jedoch auf eine breite empirische Basis stützen. Die hier gezeigten aktuellen Daten beziehen sich auf Befragungen im Mai und Juni des Jahres 2022. Die vorliegende Untersuchung beschreibt, wie sich Wirtschaftsförderungen auf die neue „Krisen-Realität“ einstellen und welche Aktions- und Reaktionsmuster sie entwickelt haben.

Die Pandemie – Folgen und Auswirkungen

Zu den größten Herausforderungen gehörten nach der aktuellen Studie die Faktoren, die bereits vor der Pandemie ganz oben auf der Problemliste der Wirtschaftsförderer gestanden haben: Fachkräftemangel, Flächenprobleme (Flächenkonflikte und allgemein knappe GE-/

GI-Flächen) und die Innenstadtproblematik. Und genau diese Herausforderungen sprechen wesentliche Entwicklungen an, die sich direkt aus dem demographischen Wandel, den Nachhaltigkeits- und Umweltentwicklungen sowie den sozioökonomischen Entwicklungen (u. a. Internetökono-

mie) ableiten lassen. Diese Ergebnisse sind besonders im Vergleich zu den regelmäßigen Befragungen des Deutschen Instituts für Urbanistik sehr plausibel und kommen zu sehr ähnlichen Ergebnissen (vgl. u. a. <https://difu.de/publikationen/2020/kommunale-wirtschaftsfoerderung-2019>).

DIE GRÖSSTEN AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN (Angaben in %)

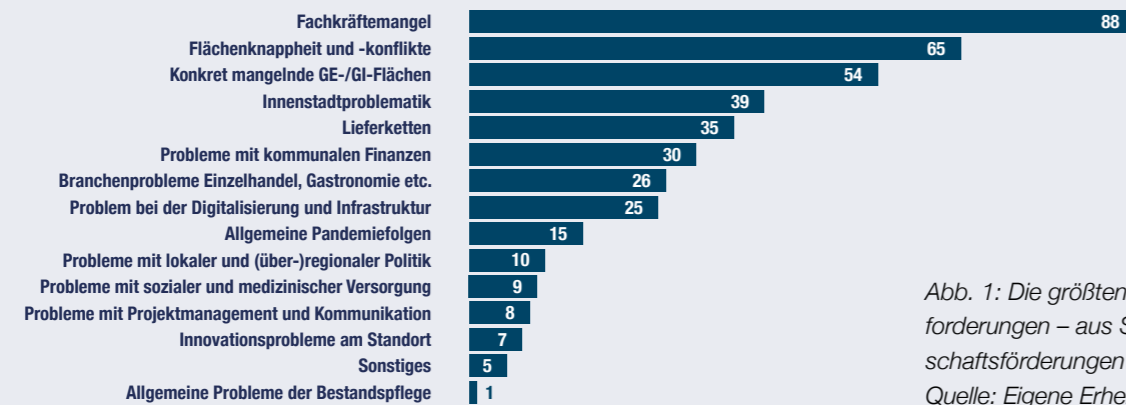


Abb. 1: Die größten aktuellen Herausforderungen – aus Sicht der Wirtschaftsförderungen (Angaben in %).
Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

DIE GRÖSSTEN AUSWIRKUNGEN AUF DIE UNTERNEHMEN AUS SICHT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN (Angaben in %)

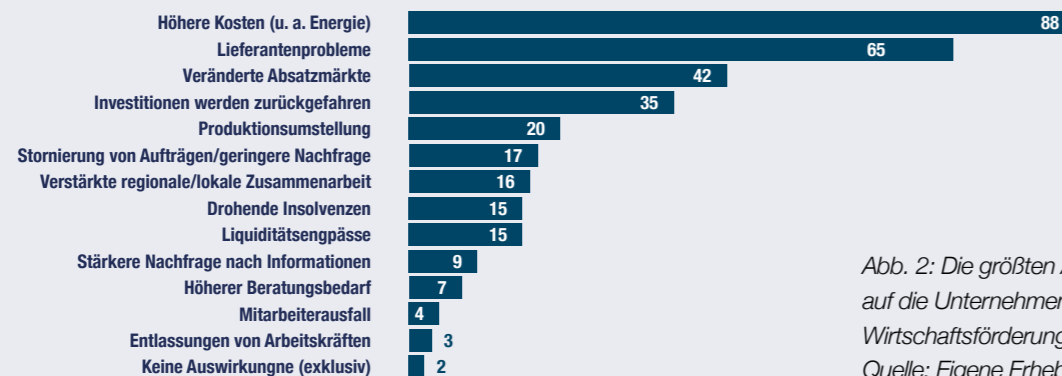


Abb. 2: Die größten Auswirkungen auf die Unternehmen – aus Sicht der Wirtschaftsförderungen (Angaben in %).
Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

Weitere relevante Herausforderungen zeigen sich noch durch die Lieferkettenproblematik, die Kommunalfinanzen und die Digitalisierung (Infrastruktur und Umsetzung), während die allgemeinen Pandemiefolgen im Problemranking stark gesunken sind.

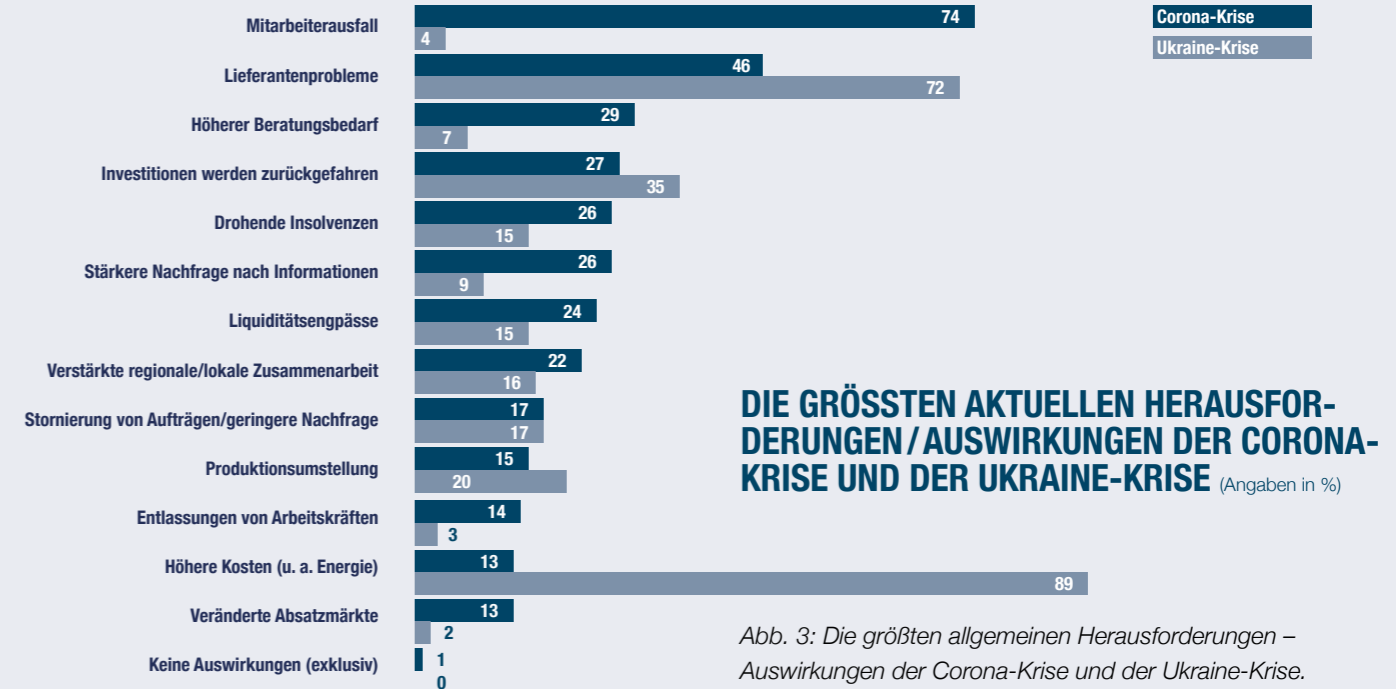
Entsprechend der Herausforderungen zeigen sich die größten Auswirkungen der Krisen bei den Unternehmen am eigenen Standort in deutlich gestiegenen Kosten und Lieferantenproblemen. Mit deutlichem Abstand folgen aus Sicht der Wirtschaftsförderungen veränderte Absatzmärkte und sinkende Investitionen.

Die konkreten Auswirkungen auf die Wirtschaftsförderungen hängen stark mit

diesen Problemen und Konsequenzen zusammen. Während pandemiebedingt vor allem der Mitarbeiterausfall, Lieferantenprobleme und dadurch induzierter höherer Beratungsbedarf durch die Wirtschaftsförderungen identifizierbar war, sind durch die Ukraine-Krise vor allem der enorme Kostendruck durch die Energiepreise sowie zurückgefahrte Investitionen hinzugekommen.

In der Gesamtbewertung ist die Corona-Krise innerhalb weniger Wochen durch die Folgen des Ukraine-Krieges in den Hintergrund gerückt. So zeigt sich nach der Bewertung der Wirtschaftsförderer die Pandemiekrise in zwei Jahren fast schon als beendet, im Gegensatz zur

immer noch deutlich höheren Relevanz des Ukraine-Konflikts (vgl. Tab. 2). Nicht unerwartet wurden die Maßnahmen zur Pandemiefolgenbekämpfung bei den Unternehmen im Jahr 2022 von jedem zweiten Wirtschaftsförderer für ausreichend empfunden. Im Vergleichsjahr 2020 bewertete dies nur jeder zehnte so.



DIE GRÖSSTEN AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN / AUSWIRKUNGEN DER CORONA-KRISE UND DER UKRAINE-KRISE (Angaben in %)

Abb. 3: Die größten allgemeinen Herausforderungen – Auswirkungen der Corona-Krise und der Ukraine-Krise. (Angaben in %).
Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

BEWERTUNG

	Corona-Krise	Ukraine-Krise
Aktuell	2,5	3,2
In zwei Jahren	1,4	2,1

Tab. 1: Die Bewertung der bisherigen Pandemiefolgen (Arithmetische Mittelwerte von Rang 1 = sehr bedeutend bis Rang 5 = unbedeutend).
Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen

Die Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen für sich, aber vor allem für „ihre“ Unternehmen am Standort sind sehr vielfältig, betreffen in erster Linie jedoch die konkreten, direkten Finanzhilfen und Beratungsdienstleistungen für die Unternehmen.

Finanzhilfen und die Beratungsdienstleistungen

In diesem Zusammenhang werden grundsätzlich die Hilfen und materiellen Unterstützungen zumeist im Sinne von Überbrückungshilfen angesprochen, bei denen es sich z. B. um die Auszahlung von Kurzarbeitergeld, aber auch um Hilfe bei fortlaufenden Mietzahlungen für kleinere Händler oder Gewerbetreibende handelt. Die bessere Unterstützung für Soloselbstständige, Kreative, Künstler etc., die keine oder kaum Betriebsausgaben geltend machen können, ist ebenfalls ein wichtiges Anliegen.

Ein weiterer Punkt in diesem Zusammenhang sind Instrumente, die in die Zukunft zielen, z. B. durch mehr Mittel für Beratungsförderung, um neue Geschäftsmodelle zu diskutieren und gezielt weiter zu entwickeln (Unternehmens-Check).

Gesprochen wird vielfach auch von Nothilfefonds für Sonderfälle, runde Tische mit den Kammern und Hausbanken oder spezielle Programme für Soloselbstständige und Start-Ups, die durch das bestehende Förderraster fallen würden. „Leider werden die Hilfszahlungen nicht zeitnah an die Unternehmen ausgezahlt. Zudem werden immer wieder Lücken sichtbar, wo Unternehmen dringend benötigte Unterstützungen

nicht generieren können, da sie aus dem Förderraster fallen.“ Mittlerweile gelten diese Forderungen und Wünsche auch im Hinblick auf die Energiekrise in sehr ähnlicher Weise.

Was den Wirtschaftsförderern aber im Sinne der Unternehmenshilfen besonders am Herzen liegt, ist die schnelle und unbürokratische Auszahlung der Hilfgelder, deren Umfang augenscheinlich nicht das Problem zu sein scheint: „Die Unterstützungsmaßnahmen wären sicher ausreichend, wenn diese zeitnah erfolgt wären bzw. noch erfolgen.“ Und nicht zuletzt spielt die Rückzahlungsproblematik der Gelder noch eine gewichtige Rolle, da sie bei den Unternehmen zusätzliche Verunsicherung auf zukünftige Vorhaben verursacht.

Branchenspezifische Unterstützungen

Der quantitativ zweitwichtigste Bereich betrifft die branchenspezifischen Unterstützungen. Während der Pandemie waren dies vor allem die Gastronomie, Hotels, Restaurants und Gaststätten sowie große Teile des Einzelhandels, die im Fokus der Problematik standen. Aktuell sind es vor allem energieintensive Unternehmen, aber eben auch wieder die Gastronomie mit dem Handel, die der zuletzt sehr starken Inflation von über 10 % entgegenwirken müssen.

In der Pandemiezeit und auch jetzt sind die Probleme der Gastronomie und des Einzelhandels aufgrund seiner Standortsituation und Verortung in den Innenstädten besonders verbunden. Deshalb werden hier seitens der Wirtschaftsförderungen neben eigenen Initiativen auch Forderungen nach bundes-

oder landesweiten Programmen laut, z. B. ein Sofortprogramm zur Rettung der Innenstädte oder Programme zum „Restart-Innenstadt“.

Unterstützung bei der Digitalisierung

Ein weiteres, in unterschiedlichen Zusammenhängen zentrales Thema ist die Digitalisierung. Der erste Kontext ist die zum Teil mangelnde infrastrukturelle Ausstattung mit Mobilfunk und Hochleistungsnetzen, wo seitens der Wirtschaftsförderungen immer wieder ein schnellerer und besserer Ausbau eingefordert wird. Bessere Digitalisierungsförderungen wird aber auch im Zusammenhang mit neuen Geschäftsmodellen, den entsprechenden Kompetenzen und Investitionen gefordert und gewünscht. Hier gibt es aus Sicht der Verantwortlichen seitens der Nutzer und der (potenziellen) Anbieter noch zahlreiche ungenutzte Potenziale.

Doch vielen Akteuren wird auch zunehmend bewusst, dass es diesbezüglich eine langfristige und intensive Innovationsförderung geben muss, die die Digitalisierung im umfassenden Sinne miteinschließt, wie ein Wirtschaftsförderer deutlich machte: „Langfristige Investition in digitale Infrastruktur, Innovationsförderung, FuE-Förderung, Förderung von open innovation und cross industry... sind notwendig.“

Ent-Bürokratisierung

Im Themenbereich Ent-Bürokratisierung wurden seitens der Wirtschaftsförderer nicht nur die allgemeine Verminderung der bürokratischen Hürden in die Diskussion eingebracht (vor allem bei den Finanzhilfen), sondern vor allem auch

der Bürokratieabbau und die Serviceorientierung der Verwaltung insgesamt. Die bestehenden Strukturen und Prozesse betrachten viele als nicht mehr zeitgemäß und im Hinblick auf die internationale Konkurrenz auch mittel- und langfristig als sehr gefährlich.

Die Bürokratieprobleme betreffen aber nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Kommunen vor Ort. Mehr kommunale Entscheidungsfreiheiten und weniger landes- und bundesrechtliche Hemmnisse und Vorschriften werden hier genauso angemahnt wie der Abbau der Bürokratie bei Unternehmensansiedlungen, Vereinfachung von Start-up-Ansiedlungen (z. B. besonders im Zusammenhang der Belegung von Innenstädten).

Energiesicherheit und neue Technologien (Umstellungen)

Nach Ausbruch des Krieges wurde schnell klar, dass man sich in Deutschland nicht mehr auf die günstigen Gas- und Energiepreise und die grundsätzliche Versorgungssicherheit nicht mehr verlassen kann und dass grundlegende und schnelle technologische Umstellungen überlebenswichtig werden. Die Wirtschaftsförderer können zwar nicht von heute auf morgen Energieexperten werden, aber sie können gemeinsam mit den anderen Akteuren und den Unternehmen vor Ort dieses Thema und die Bedarfssituation nachhaltig aufgreifen und unterstützen. Dabei sollten sowohl kurzfristige Hilfs- und Unterstützungsmaßnahmen eine Rolle spielen als auch mittel- und langfristige Technologieumstellungen, z. B. Entwicklung von Ersatzstoffen oder der Einsatz regenerativer Energien.

Regionalisierung und Lokalisierung

Zahlreiche Überlegungen und Wünsche der Wirtschaftsförderer führen zu einer Neubewertung der Regionalisierung und Lokalisierung als räumliche Problemlöseebene. So entstehen zunehmend Unternehmensnetzwerke vor Ort, durch die nicht nur Beratungsdienstleistungen besser organisiert, sondern auch z. B. eine gemeinsame Beschaffung ermöglicht werden. Darüber hinaus wirken die schwierigen Erfahrungen mit den Lieferketten nach, die eine einseitige Fokussierung auf internationale Handelsbeziehungen mindestens relativiert haben. Mit dem neuen Fokus auf die nähere Wirtschaftsregion sollen damit u. a. auch regionale Wertschöpfungsketten ausgebaut und gefördert werden. Zukünftige regionale Informations- und Beratungsstellen könnten hier wichtige Impulse geben.

Fachkräftemanagement

Auch das in der Problemliste oben rangierende Fachkräftemanagement wurde von den Wirtschaftsförderern angesprochen, wobei Fachkräftekampagnen gleichermaßen mit Fachkräftebündnissen und Weiterqualifizierungen vor allem auch im oben beschriebenen regionalen Kontext gefordert werden.

Und nicht zuletzt brachte es ein Wirtschaftsförderer auf den zentralen Punkt: „Der Krieg muss beendet werden!“

Auswirkungen auf die Wirtschaftsförderungen

Die Corona-Pandemie hatte nach Ansicht der Wirtschaftsförderer vor allem nach wie vor spürbare Folgen für die Digitalisierung sowohl innerhalb der Wirtschaftsförderungen selbst als auch für Verwaltungen sowie für einen beschleunigten Strukturwandel. Mit einer allgemeinen Schwächung der Standorte rechnen nur noch die Wenigsten. Vermehrt werden aber auch Tendenzen gesehen, dass sich

stärkere Entwicklungsunterschiede zwischen Zentren und peripheren Regionen und ländlichen Räumen zeigen werden.

Die Corona-Krise ist in ihren internen Folgen jedoch immer noch sehr präsent. So sprechen fast drei Viertel der Wirtschaftsförderer von den spürbaren Folgen der Digitalisierung und der damit oft verbundenen „Ent-Personalisierung“ (vgl. Abb. 5). Höhere Belastungen der Mitar-

beiter, häufigere Anfragen und erhöhter Beratungsbedarf von den Unternehmen sowie ein deutlich gestiegenes Arbeitsaufkommen werden durch beide Krisen gleichermaßen verursacht. Hinsichtlich der konkreten Auswirkungen auf die Arbeit der Wirtschaftsförderungen sind aber noch neue komplexere Aufgaben, organisatorische Veränderungen und schwierigere Projektdurchführungen zu nennen.

BEWERTUNG DER PANDEMIEFOLGEN

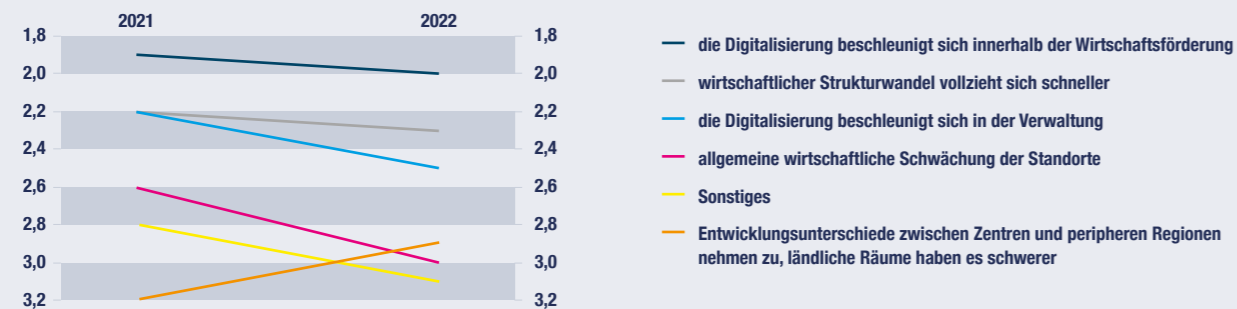


Abb. 4: Die Bewertung der bisherigen Pandemie-Folgen (Arithmetische Mittelwerte von Rang 1 = trifft voll und ganz zu bis Rang 5 = trifft überhaupt nicht zu). Quelle: Eigene Erhebungen 2022

AUSWIRKUNGEN DER KRISEN AUF DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN (Angaben in %)



Abb. 5: Auswirkungen der Krisen auf die Wirtschaftsförderungen (Angaben in %, Pandemie dunkel; Ukraine-Krise hell). Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

Veränderte Aufgabenprofile

Besonders waren und sind auch die unterschiedlichsten Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderung von den Krisen betroffen. Bei dieser Analyse wurden die fünf großen Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderung anhand des WiföLAB-Periodensystems zugrunde gelegt (<http://wifoe-lab.hs-harz.de>). Existenzgründungsförderung, Bestandspflege, Standortmarketing, Standortmanagement und Innovations- und Netzwerk-Management. Zusätzlich wurden diese in der Befragung um die Aufgaben der Fördermittelberatung und Hilfe bei der Finanzmittelbeschaffung erweitert, weil aus Vorgesprächen die große Bedeutung dieser Dienstleistungen bekannt war.

Abbildung 6 zeigt die veränderte Bedeutung dieser Aufgabengebiete im Laufe der Krisenjahre 2020 bis 2022 sowie eine Einschätzung der zukünftigen Bedeutung aus heutiger Perspektive (2023). Deutlich ist die Fokussierung im Jahr 2020 zu sehen, wo mit Beginn der Pandemie die Aufgaben für die bestehenden Unternehmen vor Ort an oberster Stelle rangierten (Bestandspflege, Fördermittelberatung und Hilfe bei der Finanzmittelbeschaffung), während mit Ausnahmen des Innovations- und Netzwerkmanagements alle anderen Aufgaben eine nur noch niedrige Priorität erhielten.

Das Folgejahr 2021 war gleichermaßen ein Übergangszeitraum, wo die Bedeutung der bezeichneten prioritä-

ren Aufgaben wieder sank, gleichzeitig aber keine ausgleichenden Entwicklungen in den anderen Aufgabenbereichen erkennbar war. Ab 2022 änderten sich diese Bewertungen wieder, was sich in einem gleichmäßigen Anziehen aller Aufgaben dokumentiert, das sich auch in der zukünftigen Bewertung für 2023 fortsetzt. Die wichtigsten Aufgaben nach und während der aktuellen Krise in den Wirtschaftsförderungen bestehen demnach heute und in naher Zukunft aus dem Innovations- und Netzwerkmanagement, dem Standortmanagement sowie der Existenzgründungsförderung.

BEWERTUNG DER PANDEMIEFOLGEN

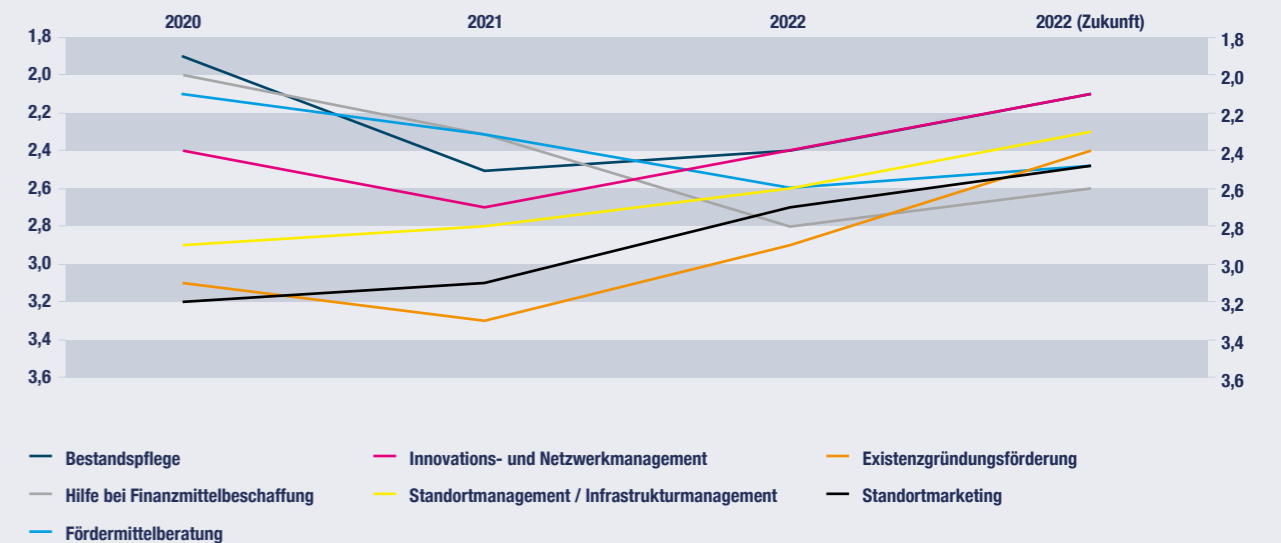


Abb. 6: Veränderungen der Aufgabengebiete in der Wirtschaftsförderung (Arithmetische Mittelwerte von Rang 1 = deutlich mehr bis Rang 5 = deutlich weniger). Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

Strategien und ihr Wandel

Angesichts der beschriebenen Veränderungen war auch die Frage nach dem Wandel von Strategien bei den Wirtschaftsförderungen wichtig. Doch nur ein relativ kleiner Teil der Wirtschaftsförderungen (unter 16 %) sah sich vor dem Hintergrund der krisenhaften Veränderungen dazu aufgefordert, die jeweiligen Strategien zu

überdenken und zu verändern. Immerhin war das Planungsniveau in den Jahren 2020 und 2021 noch um die 50 % stark, sank aber aktuell im Jahr 2022 auf nur noch 20 %.

Warum sich die meisten Wirtschaftsförderungen kaum Gedanken um einen Strategiewechsel gemacht haben bzw. machen, liegt wohl im Kern daran, dass

sie gar nicht ziel- oder strategorientiert arbeiten, sondern nur aufgabenorientiert und reaktiv.

Wenn sich die wenigen Wirtschaftsförderungen mit den strategischen Wandlungsprozessen beschäftigen, haben sie aber zumeist klare Vorstellungen davon, welche Elemente eine wichtige oder zentrale Rolle spielen werden und

NEUE STRATEGIEN

	2020	2021	2022
Ja	14	12	16
Geplant	41	52	21
Nein	45	36	63

Tab. 2: Neue Strategien in den Wirtschaftsförderungen (Angaben in %).
Quelle: Eigene Erhebungen 2022

ELEMENTE KÜNFTIGER STRATEGIEN IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

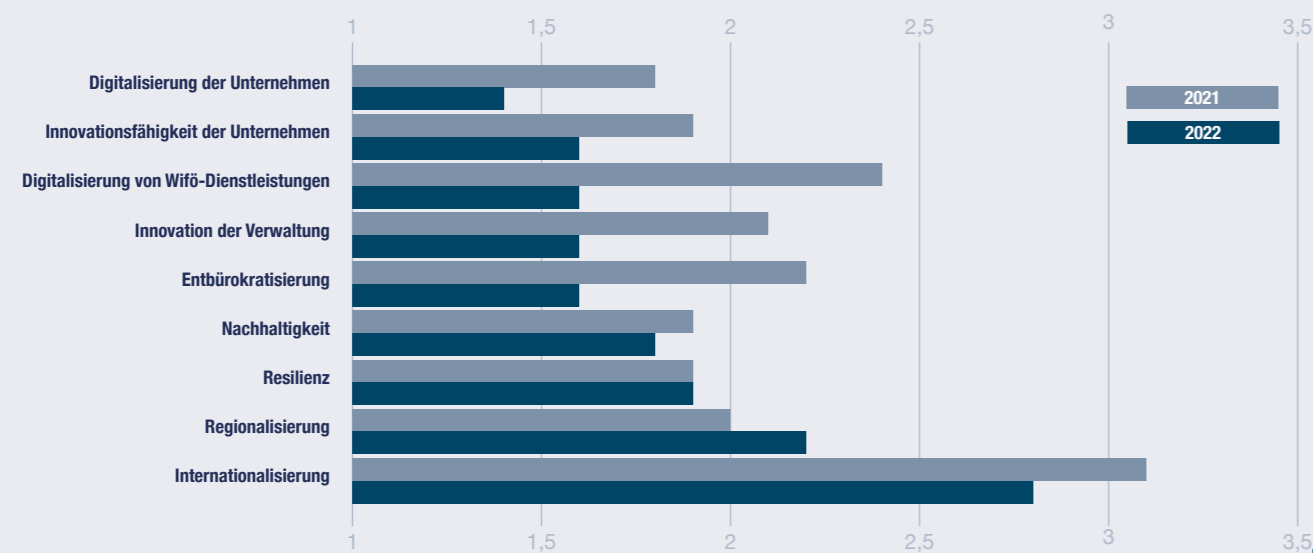


Abb. 7: Elemente künftiger Strategien in der Wirtschaftsförderung (Arithmetische Mittelwerte von Rang 1 = sehr relevant bis Rang 5 = nicht relevant, 2021 hell, 2022 dunkel). Quelle: Eigene Erhebungen 2022.

sollten. Die Palette der Inhalte ist recht groß und wurde mit einem Ranking bewertet, das keine großen Abstände beinhaltete (vgl. Abb. 7). Zu diesen wichtigsten Elementen gehörten in der Befragung aus dem Jahr 2022:

- ▶ Stärkung der Digitalisierung und Innovationsfähigkeit der eigenen Unternehmen am Standort,
- ▶ Umsetzung von Nachhaltigkeit und Resilienz am Standort,
- ▶ Regionalisierung und neue Rolle der Region in der Wirtschaftsförderung und
- ▶ Innovation der Verwaltung und Entbürokratisierung.

Die in den Vorjahren eher schwach vertretene Internationalisierung hat im Jahr 2022 noch weiter an Bedeutung für zukünftige Strategien in der Wirtschaftsförderung verloren.

Bezüglich der Energiethemen treibt die Wirtschaftsförderer besonders die Sorge um den Bestand der Unternehmen um. Und neben den aktuellen Fragen zu Energiekosten rückt nun immer mehr die zukünftige Versorgungssicherheit in den Fokus der strategischen Überlegungen. Nicht nur die Energiekreisläufe müssen transformiert, sondern auch neue Themenkonflikte bearbeitet werden. Darunter fallen Ersatzflächenplanungen, Umweltschutz, Energiewende, Nachhaltigkeit und Förderung regenerativer Energien, Themenfelder, die den Wirtschaftsförderern klassischer Schule eher wenig bekannt sind.

Auch die gesamten Absatz- und Beschaffungsmärkte werden auf kommunaler Ebene hinterfragt und diskutiert. Noch nicht absehbar sind die Konsequenzen für die vor Ort ansässigen Unternehmen, da sich Beschaffungsmärkte deutlich verändern (müssen), um Abhängigkeiten zu reduzieren oder gar zu beseitigen. Insofern zeigt das kritische Hinterfragen der internationalen Aktivitäten und der bisherigen funktionalen Arbeitsteilungen der Weltwirtschaft eine mitunter deutliche Verschiebung des Fokus auf andere Wirtschaftsräume und andere räumliche Skalierungen.

In diesem Kontext treten auch wieder regionale Standortzusammenhänge verstärkt in den Fokus und in Konkurrenz zueinander, wenn es z. B. um die Ansiedlung internationaler Unternehmen geht (s. z. B. die geplante Intel-Ansiedlung in Magdeburg). Der Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten, Nachhaltigkeit und die Forderung nach einer fairen Energiepolitik werden sich stark auf die Standorte und deren nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit auswirken.

Die grundsätzlichen strategischen Fragestellungen nach den Einflussphären auf lokaler und regionaler Ebene betrifft in erheblichem Maße die Arbeit der Wirtschaftsförderer. Was können wir tun? Welchen Einfluss haben wir überhaupt? Diese Fragen werden je nach eigenem Rollenverständnis sehr unterschiedlich bewertet und gesehen. „Als kommunale Wirtschaftsförderung können wir bei vielen Themen (Energieversorgung, Lieferketten, ...) leider nur reagieren. Uns steht kein Instrumentarium bzw. nur ein sehr, sehr begrenztes mit nur mittel- bis langfristigen Effekten zum Agieren zur Verfügung.“, so ein Vertreter eines eher eingeschränkten Handlungsspielraums im Rahmen der

aktuellen Befragung. Andere Typen von Wirtschaftsförderern sehen dies deutlich anders, wie die nachfolgende Typisierung der Wirtschaftsförderungen auch im Hinblick auf die bestehenden Krisen vor Augen führt.

Abbildung 8 zeigt hierzu einen Typisierungsansatz, der zwei wesentliche Faktoren für die Wirtschaftsförderung, die konzeptionelle Ausrichtung einerseits und das Selbstverständnis der Wirtschaftsförderungen andererseits, in Beziehung setzt. Demnach arbeiten die „Traditionalisten“ und die „Praktiker“ mit eher reaktiven und Input-orientierten Ansätzen mit eher wenigen oder gar keinen Strategieansätzen, im Gegensatz zu den proaktiven sowie wirkungs- und zielorientierten Gestaltern, die ihre Aufgaben und den Standort als Ganzes integrativ und umfassend betrachten und bearbeiten.

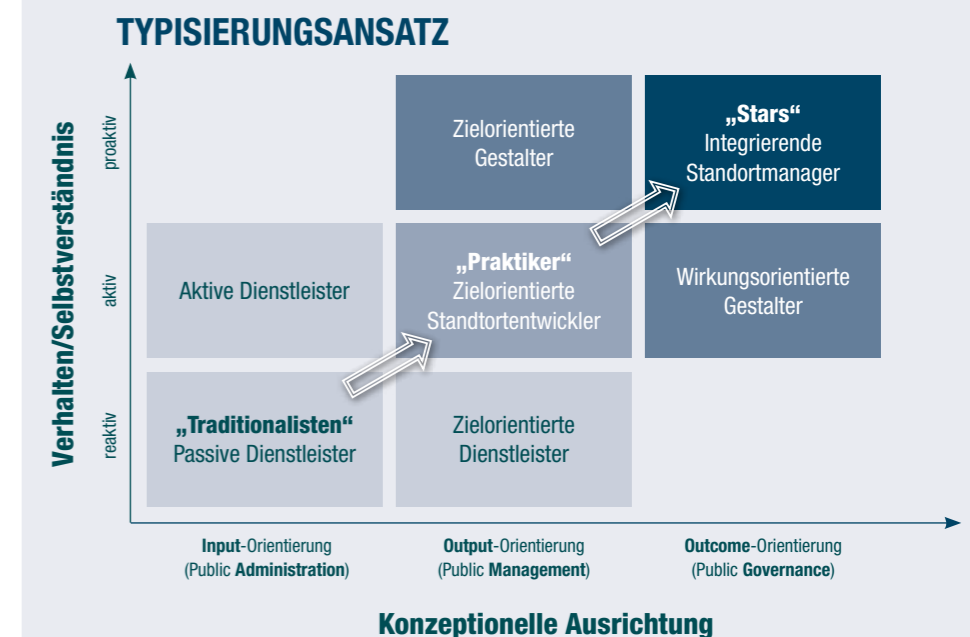


Abb. 8: Typisierungsansatz für die kommunale Wirtschaftsförderung. Quelle: Eigene Darstellung 2023.

Die in dieser Typisierung als „Traditionisten“ bezeichneten Wirtschaftsförderungen fragen sich vor dem Hintergrund festgelegter Ressourcen, wie sie optimal auf Anfragen oder Anforderungen aus anderen Richtungen reagieren können. Ihr Ansatz ist primär reaktiv, auf äußere Impulse (z. B. Krisen) ausgerichtet und sie orientieren sich zumeist ohne Ziele anhand der zur Verfügung gestellten Ressourcen. „Wie können wir mit den vorhandenen Ressourcen einen möglichst guten Service und eine gute Aufgabenerledigung umsetzen?“ lautet die zentrale Frage.

Die „Praktiker“ oder „zielorientierten Standortentwickler“ gehen schon einen bedeutenden Schritt weiter. Ihre Maxime lautet, sich angemessene Ziele zu setzen und diese aktiv zu erreichen. „Wie können die gesetzten Ziele der Verwaltung und der Politik erreicht werden?“ lautet hier die Grundfrage, die sich an dem Grundkonzept des Management-by-objectives bzw. des output-orientierten Public Managements orientiert. Diese Wirtschaftsförderungen haben feste Ziele vor Augen, die sie mit den vorhandenen Ressourcen, ggfs. aber auch mit erweiterten Möglichkeiten, zu erreichen suchen.

Innerhalb dieser Betrachtung sind die „Integrierenden Standortmanager“ die Stars der Wirtschaftsförderungen, da sie versuchen, den Standort als Ganzes wirkungsorientiert und proaktiv zu gestalten und aufkommende Krisen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenstrategien möglichst frühzeitig zu starten. Sie fragen danach, wie der Standort zu einem innovativen Standort entwickelt werden kann und wie selbsttragende Entwicklungsprozesse mit engagierten Akteuren initiiert werden können. Sie

fragen nicht in erster Linie nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern sie folgen einer Vision, für die sie möglichst viele Akteure und Menschen zu begeistern versuchen. Bestehende Krisen nutzen und sehen sie als Chance für schnelle Veränderungen im Sinne eines stetigen Wandlungsprozesses.

Neben diesen „theoretischen Reinformen“ gibt es natürlich weitere Ausformungen und Typen, die unterschiedliche Gewichtungen auf die konzeptionellen Ausrichtungen einerseits und das unterschiedliche Selbstverständnis andererseits zeigen. Insgesamt geben diese Typisierungen aber Antworten auf die in dieser Befragung identifizierten Reaktionsmuster auf die Krisen. Alle haben letztlich ihre Berechtigung, aber diejenigen, die strategisch und proaktiv vorgehen, werden mit den aktuellen und zukünftigen Krisen besser und konstruktiver umgehen können.

Handlungsempfehlungen

Angesichts dieser empirischen Ergebnisse und grundlegenden Überlegungen in den letzten 3 Jahren ist es schwierig, Handlungsempfehlungen für Wirtschaftsförderungen zu formulieren, die ja so unterschiedlich rechtlich und aufgabentechnisch organisiert und typisiert sind. Nichtsdestotrotz können einige Punkte hervorgehoben werden, die Antworten auf die Fragen geben können, was Wirtschaftsförderungen angesichts der Krisen tun können.

Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit

Aufgrund der zunehmenden Krisen ist es sicherlich eine wichtige Aufgabe, die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit sowie die entsprechenden Rahmenbedingungen am eigenen Wirtschaftsstandort zum Thema zu machen und systematisch zu organisieren. Hier gilt es, alle innovativen Akteure und Kräfte zu bündeln und zu einem Gesamtsatz zu formen.

Effizienzsteigerung und neue Handlungsspielräume

Angesichts schwindender Ressourcen besonders auf kommunaler Ebene haben es „freiwillige Aufgaben“ in Zukunft immer schwerer. Für die Wirtschaftsförderung bedeutet dies, die Arbeit effektiver, aber vor allem effizienter zu gestalten. Beispielhaft könnten durch regionale Arbeitsteilungen, interkommunale Kooperationen und Bündelung von Kräften die Effizienz erheblich gesteigert und damit auch neue Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten gewonnen werden. Schwerpunktsetzungen seitens der Wirtschaftsförderung sind notwendig und

wichtig, aber in der Praxis schwer umzusetzen. Aber nicht jede Wirtschaftsförderung muss „Voll-Sortimentler“ sein und bleiben. Eine gute Orientierung bietet dabei die periodische Tafel des WiföLABs zur Auswahl oder Fokussierung auf die relevanten Themen.

Nachhaltigkeit und Resilienz

Nachhaltigkeit und Resilienz am Wirtschaftsstandort spielen eine augenscheinlich immer größere Rolle. Doch die Bedeutung am Wirtschaftsstandort ist oftmals unklar, ganz zu schweigen von der operativen Umsetzung und Realisierung. Die Elemente in der Region zu thematisieren und umsetzungsfähig gestalten, ist damit auch eine wichtige Aufgabe der Wirtschaftsförderung, um Krisen vorzubeugen.

Proaktiv und wirkungsorientiert

Die gemeinsame Arbeit in der Region allgemein zu stärken und den Standort und die Wirtschaftsförderung selbst proaktiv, wirkungsorientiert zu gestalten und weiterzuentwickeln, ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe und Möglichkeit der Wirtschaftsförderungen eigene Ansätze und Vorstellungen zu verwirklichen und nicht nur bestehenden Trends hinterherzulaufen.

Arbeiten in der Region

Als neues strategisches Element werden auch der Standort und die Wirtschaftsregion immer wichtiger. Auch hier gilt es, die derzeitigen noch etwas unklaren regionalen und regionalisierten Ansätze frühzeitig zu antizipieren und konkrete Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die regionalen Energiebündnisse sind ein mögliches Beispiel, wie man globale

Krisen vor Ort und am eigenen Standort vielleicht nicht lösen, so zumindest doch erheblich mildern kann.

Fazit

Die kommunalen Wirtschaftsförderungen waren und sind zunehmend von den nationalen und globalen Krisen betroffen, die in unterschiedlich starker Weise wirken und sich mitunter überlappen und gegenseitig verstärken. Sie wirken sich nicht nur auf die eigene Arbeit aus, sondern vor allem in Bezug auf die Unternehmen als zentrale Zielgruppe und den gesamten Wirtschaftsstandort.

Gerade die Corona-Krise hat aber auch gezeigt, wie leistungsfähig, flexibel, anpassungsfähig und wichtig die Wirtschaftsförderungen für jeden Standort

und für jedes Unternehmen sind. Die wesentlichen Handlungsmuster sind jedoch eher passiv und reaktiv, revolutionäre Umstellungen der Ziele und Strategien sind eher selten zu beobachten. Doch gerade strategische Zielorientierungen, organisatorische Innovationen sowie das Setzen von Schwerpunkten und funktionalen regionalen Arbeitsteilungen erscheinen angesichts der zukünftig sinkenden Ressourcen für diese freiwillige Aufgabe notwendiger denn je.

In diesem Zusammenhang lieferte das WiföLAB in Zusammenarbeit mit dem Forum deutscher Wirtschaftsförderun-

gen mit dem jüngsten Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ einen wichtigen Überblick, wie sich Wirtschaftsförderungen ganz konkret, praktisch und im Detail mit diesen Krisen auseinandersetzen und neue Ansätze ausprobieren. Damit soll nicht zuletzt ein großer Transfer- und Austauschbedarf befriedigt werden.

WIFÖ WISSEN IM GESPRÄCH

Neuer Podcast des WiföLABs

Interessante Persönlichkeiten aus der Wirtschaftsförderung zu aktuellen Themen



„Wifö-Wissen im Gespräch“ ist jetzt online
erreichbar unter: <https://wifoe-lab.hs-harz.de>

wiföwissen
im gespräch

cobra[®] CRM

schneller erfolgreich



Beraten. Fördern. Entwickeln. Vernetzen.



Nr.1
in Deutschland

CRM & Datenschutz
cobra[®] MADE IN GERMANY

cobra CRM für Wirtschaftsförderung und Regionalmarketing

Egal ob Immobilienvermittlung, Förderberatung, Newsletter oder Eventmanagement – cobra CRM strukturiert Informationen, schafft Transparenz und entlastet von unnötigem administrativem Aufwand.

Individuell für Sie angepasst. In kürzester Zeit einsatzbereit.

Jetzt Webinar buchen und kostenlosen Info-Koffer anfordern.

Telefon +49 7531 8101-66 | kundenberatung@cobra.de | www.cobra.de/wifö



Auszug unserer Kundenliste:

