



Jörg Becker

Wirtschaftsförderung ist Strategieanalyse

Zielintegration der Erfolgsfaktoren

Die Wirtschaftsförderung sollte eine gestaltende Rolle wahrnehmen und ist deshalb für die Entwicklung eines Standortes von zentraler Bedeutung. Um mittel- und langfristig für den Standort mehr qualifizierte Unternehmensansiedlungen/-gründungen anzuziehen, müssen Behörden und Organisationen mit den kommunalpolitisch Verantwortlichen eng zusammenarbeiten. Hierfür trägt die Wirtschaftsförderung innerhalb ihrer Möglichkeiten eine besondere Verantwortung. Grundsätzlich lassen sich die hierbei angesprochenen Strategien dadurch kennzeichnen, dass sie unterschiedliche Perspektiven nicht nur berücksichtigen, sondern sich mit diesen auch konkret auseinandersetzen. Es soll ein Gleichgewicht zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Ziel- und Steuerungsgrößen erreicht werden. Dahinter steht die sinnvolle Einsicht, dass die Erreichung übergeordneter Standortziele letztlich immer nur bei ganzheitlicher Sichtweise möglich ist. Die unterschiedlichen Perspektiven stehen nicht voneinander losgelöst mehr oder weniger lose nebeneinander, sondern sollten eine in sich geschlossene Geschäftslogik abbilden. Die gemeinsame Klammer, mit der aller Einzelbausteine verbunden und auf einen gemeinsamen Nenner transportiert werden können, ist das Konzept der Standortbilanz.

Clusterkonzepte - Bausteine der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung
Standardvermessung Sichtweisen
Beispiel: Romantik an Rhein und Main
Klare Definition und Struktur
Unübersehbare Zahl von Wirkungsverknüpfungen
Beispiel: Urban Mining - Rohstoffe im Müll
Lokale Entscheidungsfreiheit nicht unbegrenzt
Beispiel: Regionalpark Rhein-Main
Festes Gerüst des Standortgeschehens
Vertikale Zielintegration von Maßnahmen
Standortanalyse Landgemeinden
Proaktiv in Konkurrenzsituationen agieren
Gewichtung der Faktoren-Cluster
Schleier verdeckter Wirkungsbeziehungen
Agglomeration und Verflechtung von Wirtschafts- und Kulturzonen
Verknüpfung im dynamischen Wirkungsnetz
Aktive und passive Wirkungseinflüsse
Handlungsempfehlungen für Verantwortungsbereiche und Strategien
Nicht finanzielle Werttreiber wirken unter der Oberfläche

Wissensmanagement der Wahrscheinlichkeiten -
Erfahrungswissen und Kalkül
Was einen Standort vorantreibt
Der Standort in seinem inneren Gefüge
Die Indikator-Landschaft des Standortbildes
Nachhaltig und abstimmbähig kommunizierbar
Standortcontrolling mit Entscheidungsunterstützung
Unterschiedliche Wahrnehmungsfelder
Standortmarketing für unterschiedliche Interessenlagen
Zielgenau und trennscharf
Einheitlich und eindeutig
Breite Kommunikationsplattform mit Transparenz
„Was-sein-könnte“-Perspektiven
Navigationssystem für viele Akteure
Begleitmaterial zur DNA des Standortes
Bildung und Wohlstand des Standortes- Bedeutung von
Wissenskapital
Strategietransfer zum Standortgeschehen
Elektronische Kommunikation überspringt und verschiebt
Grenzen
Standort im dynamischen Wandel
Wirtschaftsförderung im Wettlauf der Standorte

Transparenz des „Unbewertbaren“
Benchmark und Scorecard
Zukunft Regionen - wissensintensive Wirtschaft
Für die richtige Gewichtsverteilung sorgen
Angebots- und nachfragebezogene Sichtweise
Flächendeckende Prüfung der Standortalternativen
Geschäftsprozesse und Erfolgsfaktoren
Humankapital des Standortes
Struktur- und Beziehungskapital
Wie ein Fluss ohne Wasser
Nachhaltige Perspektive - Wissensmanagement
ausschöpfen
Intuition des kritischen Weges
Standortvermessung - keine Angst vor Transparenz
Geschäftspotenziale der Startups
Persönliche und mediale Kommunikation in Symbiose
Kaufkraft und Umsatzkennziffer
Selbstorganisierte Parallelwelt - Zahlenzauberei mit
Datenschnipseln
Marktausschöpfung - Erschließung Umsatz-Defizitgebiete
Kauf- und Informationskulturen der digitalen Welt

Wissensfaktoren in der richtigen Relation einordnen
Meinungsträger im Schwarm Gleichdenkender
Informationsmüll und Kommunikationsrauschen
Integration in das Management-Berichtswesen
Kundenzufriedenheit tangiert auch Standortgeschehen
Wechselbereitschaft und Referenzen
Markentreue und Wiederkauf
Kundenbindung nach ABC-Klassen
Aktivquote und Einkaufshäufigkeit
Penetrationsindex und Kundenloyalität
Rechenbare Auftragswahrscheinlichkeiten
Wissensintensive Märkte - Management of Change
Verstandeslenkung und ahnende Eingebung

Zielgerichtetes Zahlengerüst für Intangibles mit Zukunft

Das Umfeld fährt mit auf dem Karussell des Wandels

Standort-Hitlisten hinterfragen

Ranking-Berechnung und -Gewichtung

Eignungsprüfung des Standortes durch Selbstbewertung

Bundesländerranking - Gesamtindikator hierarchisch
strukturiert

Demographie - Indikator für potenzielle
Standortunterschiede

Strategie-Check Summary - Bestimmung geeigneter
Vermessungspunkte

Für Standortbilanzen gibt es keine verbindlichen Vorgaben

Untersuchungsbereich nach individuellem
Anforderungsprofil

Zielgenauer Zoom von Einzelfaktoren

Ertragsunabhängige Faktoren mit Gewicht

Mehr Standortbilanz für eine effiziente Wirtschaftsförderung

Standortbeobachtung - unabhängig und kompetent

Standort und Berichtswesen

Wirtschaftsförderer - ein Data Scientist?

Inhaltsverzeichnis

Clusterkonzepte - Baustein der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung

Standortvermessung Sichtweisen

Beispiel: Romantik an Rhein und Main

Klare Definition und Struktur

Unübersehbare Zahl von Wirkungsverknüpfungen

Beispiel: Urban Mining – Rohstoffe im Müll

Lokale Entscheidungsfreiheit nicht unbegrenzt

Beispiel: Regionalpark Rhein-Main

Festes Gerüst des Standortgeschehens

Vertikale Zielintegration von Maßnahmen

Standortanalyse Landgemeinden

Proaktiv in Konkurrenzsituationen agieren

Gewichtung der Faktoren-Cluster

Schleier verdeckter Wirkungsbeziehungen

Agglomeration und Verflechtung von Wirtschafts- und Kulturzonen

Verknüpfung im dynamischen Wirkungsnetz

Aktive und passive Wirkungseinflüsse

Handlungsempfehlungen für Verantwortungsbereiche und Strategien

Nicht finanzielle Werttreiber wirken unter der Oberfläche

Wissensmanagement der Wahrscheinlichkeiten - Erfahrungswissen und Kalkül

Was einen Standort vorantreibt

Der Standort in seinem inneren Gefüge

Die Indikator-Landschaft des Standortbildes

Nachhaltig und abstimmbähig kommunizierbar

Standortcontrolling mit Entscheidungsunterstützung

Unterschiedliche Wahrnehmungsfelder

Standortmarketing für unterschiedliche Interessenlagen

Zielgenau und trennscharf

Einheitlich und eindeutig

Breite Kommunikationsplattform mit Transparenz

„Was-sein-könnte“ - Perspektiven

Navigationssystem für viele Akteure

Begleitmaterial zur DNA des Standortes

Bildung und Wohlstand des Standortes - Bedeutung von Wissenskapital

Strategietransfer zum Standortgeschehen

Elektronische Kommunikation überspringt und verschiebt Grenzen

Standort im dynamischen Umfeld

Wirtschaftsförderung im Wettlauf der Standorte

Transparenz des „Unbewertbaren“

Benchmark und Scorecard

Zukunft Regionen - wissensintensive Wirtschaft

Für die richtige Gewichtsverteilung sorgen

Angebots- und nachfragebezogene Sichtweise

Flächendeckende Prüfung der Standortalternativen

Geschäftsprozesse und Erfolgsfaktoren

Humankapital des Standortes

Struktur- und Beziehungskapital

Wie ein Fluss ohne Wasser

Nachhaltige Perspektive - Wissensmanagement ausschöpfen

Intuition des kritischen Weges

Standortvermessung – keine Angst vor Transparenz

Geschäftspotentiale der Startups

Persönliche und mediale Kommunikation in Symbiose

Kaufkraft und Umsatzkennziffer

Selbstorganisierte Parallelwelt - Zahlenzauberei mit Datenschnipseln

Marktausschöpfung - Erschließung Umsatz-Defizitgebiete

Kauf- und Informationskulturen der digitalen Welt

Wissensfaktoren in der richtigen Relation einordnen

Meinungsträger im Schwarm Gleichdenkender

Informationsmüll und Kommunikationsrauschen

Integration in das Management-Berichtswesen

Kundenzufriedenheit tangiert auch Standortgeschehen

Wechselbereitschaft und Referenzen

Markentreue und Wiederkauf

Kundenbindung nach ABC-Klassen

Aktivquote und Einkaufshäufigkeit

Penetrationsindex und Kundenloyalität

Rechenbare Auftragswahrscheinlichkeiten

Wissensintensive Märkte - Management of Change

Verstandeslenkung und ahnende Eingebung

Zielgerichtetes Zahlengerüst für Intangibles mit Zukunft

Das Umfeld fährt mit auf dem Karussell des Wandels

Standort-Hitlisten hinterfragen

Ranking-Berechnung und -Gewichtung

Eignungsprüfung des Standortes durch Selbstbewertung

Bundesländerranking - Gesamtindikator hierarchisch strukturiert

Demographie = Indikator für potenzielle Standortunterschiede

Strategie-Check Summary - Bestimmung geeigneter Vermessungspunkte

Für Standortbilanzen gibt es keine verbindlichen Vorgaben

Untersuchungsbereich nach individuellem Anforderungsprofil

Zielgenauer Zoom von Einzelindikatoren

Ertragsunabhängige Faktoren mit Gewicht

Mehr Standortbilanz für eine effiziente Wirtschaftsförderung

Standortbeobachtung – unabhängig und kompetent

Standort und Berichtswesen

Wirtschaftsförderer – ein Data Scientist?

Clusterkonzepte - Baustein der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung

Potenziale der Wirtschaftsförderung liegen u.a. in kompetenzfeldorientierten (Konzepte, Pläne, Management) Clusterkonzepten. Die Herstellung einer notwendigen Cluster-/Netzwerkdichte kann durch Aufbau/Förderung einer entsprechenden Dienstleistungsinfrastruktur, Etablierung eines Cluster-/Netzwerkdialogs Entwicklung einer spezifischen Cluster-Marke (Brand) unterstützt werden.

Bei Vernetzungsaktivitäten muss ein ausgewogener Weg zwischen Koordination und Konkurrenz der beteiligten Akteure gefunden werden. Cluster werden nicht nur über Technologien (z.B. Verkehrstechnik, Biotechnologie, Medizintechnik, Umwelttechnologie u.a.) definiert. Beispiele hierfür sind Clusterinitiativen auch in den Bereiche wie beispielsweise

Bildung

Gesundheitswirtschaft

Ernährungswirtschaft

u.a.

Auch können zwischen bisher separaten Kompetenz- und Technologiefeldern Schnittmengen identifiziert und für neue Clusterentwicklungen genutzt werden.

Nach Untersuchungen des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu):

hat sich eine Vielfalt von lokalen und regionalen Clusterinitiativen entwickelt, unterscheiden sich Clusterinitiativen hinsichtlich Finanzierung, räumlichen Zuschnitt, Kooperationsformen

u.a. sind Clusterinitiativen keine „nice-to-have“-Schönwetter-Veranstaltungen
sind Clusterinitiativen häufig eine Reaktion auf Strukturwandel, Krisen u.a.

In jedem Fall ist die Clusterpolitik ein wichtiger Baustein innerhalb der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung und im Rahmen einer strategischen Neuaufstellung unverzichtbar.

Erfolgreiche Cluster legen Gewicht auf Stärkung der Vertrauensbildung zwischen beteiligten Akteuren und setzen auf eine gesunde Mischung aus ehrgeizigen (Langfrist-)Zielen und schnellen Teilerfolgen. Das Clustermanagement benötigt zusätzlich zu harten auch weiche Informationen. Die räumliche Nähe in einem Cluster (Traube, Bündel, Schwarm, Haufen) aus Unternehmen einer bestimmten Branche, Dienstleistern (z.B. Ingenieurbüros), Forschungseinrichtungen und unterstützenden Institutionen (z.B. Verbände, Kammern) erleichtert unternehmensübergreifenden Wissensaustausch, regionale Innovationsprozesse ein gemeinsames „Milieu“ geteilter Werte, Regeln (Vertrauen).

Die Wirtschaftsförderung muss den Spagat zwischen Unternehmensnutzen und Standortnutzen schaffen. „Dazu zählen Fragen der Standortbewertung und -revitalisierung, Boden- und Flächeninformationen, Instrumente des Flächenmanagements, Szenarien und Modelle der Flächeninanspruchnahme, Ansätze der ökonomischen Steuerung und der Folgekostenabschätzung, Aspekte der Steuerung und des Managements auf Seiten der Flächenakteure sowie verschiedene Facetten der Kommunikation rund um die Flächeninanspruchnahme.“ Cluster- und Netzwerkinitiativen können mit

Standortbilanzen für eine Kommunikationsplattform geeignete Instrumente einsetzen, die auch einen Blick auf erfolgskritische immaterielle Aspekte erlauben.

Standortvermessung Sichtweisen

Innen- und Außenbetrachtung - Nutzenmerkmale einer Standortbilanz - Verknüpfung und Abstimmung von Standortfaktoren. Ein möglichst realitätsgetreues Bild des Standortes muss aus den oft sehr verschiedenen Blickrichtungen eines Betrachters, also:

vor Ort ansässigen Unternehmen,
kommunalen Verwaltungsstellen,
ansiedlungs- und investitionsinteressierten Firmen
Personen und Existenzgründern,
zusammengefügt werden.

Die Frage des richtigen, d.h. am besten geeigneten Standortes ist für Unternehmen zu wichtig, als dass man sie an Dritte delegieren oder auf eine von Zeit zu Zeit notwendige Überprüfung verzichten könnte. Jeder Strategie-Check sollte deshalb immer auch die Standortfrage mit einschließen. Denn einmal getroffene Standortentscheidungen lassen sich, auch wenn sie nur „suboptimal“ sind, nur schwer korrigieren. Nur wer über alle Standortfaktoren genau im Bild ist und über sie Buch führt, vermag damit zusammenhängende Risiken und Chancen in einem ausgewogenen Verhältnis zu steuern. Den unkalkulierbaren Gefahren von „Standort-Blindflügen“ kann am besten durch präzise und vollständige Vermessungen begegnet werden.

Standortbilanzen können aus unterschiedlichen Sichtweisen (z.B. Innen- oder Außenbetrachtung), von unterschiedlichen Personen oder Stellen, für unterschiedliche Standorte oder auch nur Bereiche hiervon, für unterschiedliche Zeiträume und Zeitpunkte aufgenommen und zusammengestellt

werden. Aufbau und Struktur bleiben hiervon unabhängig immer gleich.

Beispiel: Romantik an Rhein und Main

Bildende Kunst, Landschaftsgärten, Musik, Literatur – Synergien durch künstlerischen Austausch. Der Kulturfonds Frankfurt/Rhein-Main hat Projekte ins Leben gerufen, um die weitgehend unbekannte Rhein-Main-Romantik mehr in das öffentliche Bewusstsein zu rücken. Es wird darauf hingewiesen, dass Romantik mehr als ein rückwärtsgewandter Kult sei. Als eine die damalige Zeit prägende Kulturepoche wirke Romantik als fortdauernde Anregung noch bis in die heutige Gegenwart.

In Hessen gibt es viele Orte, die in der Zeit der Romantik und für die Romantik von Bedeutung waren. Die Region Rhein-Main war auch schon damals ein kultureller Knotenpunkt. Impulse durch Maler, Dichter, Musiker und Gartenarchitekten wirken bis heute. Rhein-Main, eine Region, die experimentierfreudig durch künstlerischen Austausch Synergien freizusetzen versteht.

Das Potential der Romantik erschließt Bildende Kunst, Landschaftsgärten, Musik und Literatur. Wenn auch die Region Rhein-Main nicht –wie etwa Heidelberg oder Jena – die Wiege der Romantik war, war sie doch so etwas wie ihr Labor.

Klare Definition und Struktur

Ein gut aufgebautes Standort-Berichtswesen steht für:
einheitliche Abgrenzung und Zuordnung auf Faktoren-Cluster,
einheitliche Bewertungsmethoden nach Quantität, Qualität und Systematik,
eindeutige Zuordnung von Indikatoren für Standortfaktoren,
einheitliche Definition und Interpretation von Indikatoren.
eindeutige Zuordnung von Maßnahmen auf Standortfaktoren,
einheitliche Strukturierung von Maßnahmen,
eindeutige Verknüpfung von Faktoren nach Wirkungsstärke und -dauer,
alle Einzel-Tatbestände im System durchgängig abstimmfähig,
zeitlich oder lokal unterschiedliche Standortbilanzen immer vergleichbar.

Mit Hilfe von klar strukturierten Bewertungsansätzen und weitestmöglicher Einbeziehung von zahlenmäßig kontrollierbaren Indikatoren erfolgt eine möglichst weite Annäherung an in der Wirtschaftswelt übliche Denkweisen. Besonders gegenüber der Investoren- und Kreditgeberseite können damit Akzeptanz und Glaubwürdigkeit verbessert werden.

Unübersehbare Zahl von Wirkungsverknüpfungen

In einem Schritt der „vertikalen Zielintegration“ sollten die Ziele und strategischen Aktionen aus übergeordneten Einheiten in einer solchen Standortbilanz herunter gebrochen werden. Nachdem die hieraus abgeleiteten Maßnahmen auf Einflussfaktoren zugeordnet wurden, können dann auch Indikatoren auf diese Maßnahmen und ebenfalls auf Einflussfaktoren zugeordnet werden. Im Zusammenhang mit der fast unübersehbaren Zahl von Wirkungsverknüpfungen zwischen Standortfaktoren kann man sich die Arbeit wesentlich durch die Zuhilfenahme von hierfür zu erstellenden Computerprogrammen erleichtern. Entsprechende Werkzeuge sind verfügbar und müssen daher lediglich in intelligente Anwendungen umgesetzt werden. Zwischen Standortfaktoren gibt es eine Vielzahl von sich teilweise überlagernden dynamischen Wirkungsbeziehungen. Auf dieser Ebene kann man eines erreichen: nämlich Anregungen für notwendige Denk- und Entscheidungsprozesse. Solche übersichtlichen Wirkungsnetze erleichtern den Einstieg in Diskussionen und Abstimmungen und können somit als allgemein verstehbare Kommunikationsplattform für Beteiligte mit oft unterschiedlichen Interessenlagen und Informationsständen eingesetzt werden. Die Analyse umfasst u.a. folgende Einzelschritte:

- gebündeltes Clustergerüst des Standortgeschehens
- vertikale Zielintegration der Maßnahmenpotenziale
- Benchmarkbeziehungen zu konkurrierenden Standorten
- Gewichtung Einzelfaktoren im Cluster Geschäftsprozesse
- Gewichtung Einzelfaktoren im Cluster Erfolgsfaktoren
- Gewichtung Einzelfaktoren im Cluster Humanfaktoren
- Gewichtung Einzelfaktoren im Cluster Strukturfaktoren