

# Wie Wirtschaftsförderung von der Haushaltskrise profitiert

Angesichts knapper kommunaler Kassen stehen Wirtschaftsförderungen in Deutschland vor erheblichen Herausforderungen. Doch jede Krise birgt auch Chancen zur Neuausrichtung von Organisationen.

## Verfasst von



© LennardtundBirner GmbH

### Dr. Thomas Birner

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der LennardtundBirner GmbH. Das Unternehmen ist spezialisiert auf praxisorientierte Strategien und Konzepte für Wirtschaftsstandorte und deren Umsetzung. Zuvor leitete er 15 Jahre eine Kreiswirtschaftsförderung und war in verschiedenen Funktionen in der Industrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig.

Der finanzielle Druck in Deutschlands Kommunen zwingt Wirtschaftsförderungen dazu, überholte Strukturen zu hinterfragen, unnötige Aktivitäten abzubauen und sich auf Kernaufgaben und Aufgaben mit hoher Wirkungskraft zu konzentrieren. Dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten, effizienter und wirkungsvoller zu arbeiten.

Wirtschaftsförderungen und ihnen verbundene Aufgaben sind bedingt durch den globalen Standortwettbewerb und wirtschaftliche Unsicherheiten mit steigenden fachlichen Anforderungen konfrontiert. Da Wirtschaftsförderung eine freiwillige kommunale Aufgabe ist und viele Angebote von Förderprogrammen abhängig sind, stehen zugleich immer weniger Mittel zur Verfügung. Dazu kommt der Fachkräftemangel. Denn selbst wenn genügend Mittel vorhanden wären, ließen sich nicht alle Themen besetzen, da schlicht nicht genügend Bewerbende vorhanden sind.

Aber gerade in Zwängen liegt eine Chance: Unternehmen haben in der Vergangenheit gezeigt, dass Restrukturierungen und Prozessoptimierungen oft zu einer stärkeren Marktposition führen. Warum sollte das bei Wirtschaftsförderungen anders sein?

Ineffiziente Strukturen finden wir bei LennardtundBirner in unseren Beratungsprojekten als großes Problem oft vor. Viele Institutionen verfolgen ähnliche Ziele, ohne ihre Maßnahmen ausreichend abzustimmen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele:

■ **Mehrere Wirtschaftsförderungsebenen:** Oft existieren parallele Beratungen ohne klare Abgrenzung der Zuständigkeiten oder gar arbeitsteilige Systeme mit sich ergänzenden Kompetenzen. Dabei ist es gar nicht sinnvoll und in der Regel auch nicht der Fall, dass mehrere Einheiten zum Beispiel eine tiefe Kompetenz bei der Un-

## Kompakt

- Wirtschaftsförderung leidet unter knappen Mitteln, steigenden fachlichen Herausforderungen und Fachkräftemangel.
- Durch ineffiziente Strukturen in Wirtschaftsförderungen und ihr verbundenen kommunalen Strukturen wird viel Potenzial verschenkt.
- Die praxisorientierte Strategie ist die Grundlage erfolgreicher Organisationsentwicklung.
- Wer Wirtschaftsförderung als eine Querschnittsaufgabe ansieht, denkt zukunftsorientiert.



In der Wirtschaftsförderung lohnt es sich, auch einmal aus der Vogelperspektive auf die Dinge zu blicken, wie hier bei diesem Foto der Stadt Augsburg. So lassen sich zum Beispiel Doppelarbeiten und Schnittmengen identifizieren.

terstützung zum Erhalt von Fördermitteln haben. Dazu kommen noch landesweite Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder Regionalagenturen, so dass ein Unternehmen mit vielen verschiedenen Akteuren spricht, die im schlimmsten Fall unterschiedliche, unabgestimmte Informationen und unterschiedliche Betreuungsqualitäten liefern. Eine gemeinsame Ansiedlungsstrategie ist beispielsweise wesentlich effektiver, um Investoren für Standorte zu begeistern. Ein Vorbild ist die Landeswirtschaftsförderung Mecklenburg-Vorpommern. Sie hat sich auf den Weg gemacht, Investoren in Abstimmung mit ihren Wirtschaftsförderungen nach einer fokussierten Ansiedlungsstrategie anzusprechen.

- **Parallelstrukturen im Tourismus:** Tourismusorganisationen und Wirt-

schaftsförderungen bieten ähnliche Unternehmensbetreuungen an, was zu Doppelarbeit und ineffizienter Ressourcennutzung führt.

- **Unkoordiniertes Standortmarketing:** Kommunale und regionale Akteure entwickeln separate Strategien, die sich inhaltlich widersprechen und das Standortimage verwässern. Ein klassisches Beispiel: Während die Wirtschaftsförderung versucht, Unternehmen und Investoren anzusprechen, erstellt die Tourismusorganisation Kampagnen für Reisende. Beide haben die Schnittmenge der Lebensqualität am Standort. Ein abgestimmtes Vorgehen im Marketing spart Kosten und positioniert die Region erfolgreich.
- **Fachkräftesicherung:** Mehrere Plattformen zur Fachkräftesicherung kon-

kurrieren miteinander, anstatt gebündelt zu agieren. In einer Region erfuhr LennardtundBirner während des Beratungsprozesses von drei separaten Initiativen zur Fachkräftesicherung: eine von der Stadtwirtschaftsförderung, eine von der Handwerkskammer und eine von einem regionalen Unternehmensverband. Jede Plattform besaß ihr eigenes Design, ihre eigene Datenbank und ihre eigene Marketingstrategie. Anstatt die Kräfte zu bündeln, wurden unnötig Gelder ausgegeben und ein dreifacher Aufwand erzeugt. Die Fachkräfte und auch die fachkräftesuchenden Unternehmen irrten durch die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Angebote. Zudem wurden keine Erfolgszahlen ermittelt. Das ist keine Seltenheit. Oft sind nicht einmal Zugriffszahlen bekannt.

## Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftsförderung

Strategische Maßnahmen zur Organisationsentwicklung:

- **Wirtschaftsförderung als Querschnittsaufgabe:** Wirtschaftsförderung sollte nicht isoliert betrachtet werden, sondern mit anderen Bereichen einer Kommune eng verzahnt sein.
- **Thematische statt organisatorische Ausrichtung:** Verwaltung denkt in Organisationen, während für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung eine themenorientierte Arbeitsweise essenziell ist. Ein Beispiel: Viele Kommunen haben mehrere Institutionen, die Veranstaltungen organisieren, wie Kulturstadt, Tourismusorganisation, Citymanagement und Wirtschaftsförderung. Dies führt zu einem unkoordinierten Veranstaltungsmanagement mit parallelem Mehraufwand, oft sogar gegenseitiger Schädigung von Aktivitäten. Eine zentrale Veranstaltungsagentur könnte Synergien nutzen und Ressourcen einsparen, zum Beispiel bei Planung, Einkauf, Sicherheitsdienstleistungen, Veranstaltungstechnik usw.
- **Bündelung von Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit:** Marketing ist oft auf viele Institutionen verteilt. Eine zentrale, professionell organisierte Marketingabteilung spart Kosten und vermittelt ein einheitliches Standortbild.
- **Digitalisierung vorantreiben:** Digitale Werkzeuge ermöglichen eine effizientere Unternehmensbetreuung und reduzieren Abstimmungsaufwände.
- **Regelmäßige Evaluation:** Prozesse müssen kontinuierlich überprüft und anhand messbarer Kennzahlen optimiert werden.

- **Übermäßiger Zeitaufwand für Nebenaufgaben:** E-Mail-Bearbeitung oder Abstimmungen mit Kolleginnen und Kollegen sowie interne Befindlichkeiten verursachen enormen Aufwand, da Mitarbeitende in Kopie gesetzt werden, selbst wenn sie nicht direkt betroffen sind. In einer Untersuchung von LennardtundBirner zeigte sich, dass in einer Wirtschaftsförderung mit zehn Beschäftigten jede und jeder pro Woche mindestens fünf Stunden damit verbrachte, E-Mails zu lesen, die nicht direkt mit ihrer oder seiner Arbeit zu tun hatten. Hochgerechnet bedeutet das 50 Stunden Arbeitszeit pro Woche – mehr als eine volle Stelle, die allein für unnötige Kommunikation aufgewendet wird. In einem anderen Fall wurden 25 Prozent der Kapazität für interne Abstimmungen eingesetzt. Auch wenn sich das nicht auf Null reduzieren lässt, ist es trotzdem zu viel. In der Umsetzungsbegleitung und beim Coaching von Führungspersonen stellen wir fest, dass diese oft 100 E-Mails am Tag bearbeiten – eine irre Zahl und ein Flaschenhals. Diese Zeit fehlt bei den Kernaufgaben. Ebenso ist aus leidvoller Erfahrung bekannt, dass zahl-

reiche Wirtschaftsförderungen im Ge-  
genzug keine Zeit für Unternehmens-  
besuche haben, geschweige denn für  
individuelle und intensive Betreu-  
ungsvorgänge.

- **Unklare Zuständigkeiten:** Unter-  
nehmen haben innerhalb der Kommune  
oft mehrere Ansprechpartnerinnen  
und -partner für dasselbe Thema, was  
Prozesse verlangsamt und Vertrauen  
untergräbt. Ein ansiedlungswilliges  
Unternehmen hat beispielsweise Kon-  
takt mit der Wirtschaftsförderung,  
dem Gewerbeamt und dem Bauamt.  
Gibt es hier einen abgestimmten und  
koordinierten Prozess, werden Ge-  
nehmigungsverfahren schneller und  
die Qualität für das Unternehmen  
deutlich besser.
- **Politisch motivierte Förderpro-  
gramme ohne nachhaltige Strategie:**  
Fördermaßnahmen dienen oft der  
Sichtbarkeit einzelner Akteure, statt  
einer echten Unterstützung der Un-  
ternehmen. So wollte ein Landkreis  
eine neue Organisationseinheit für  
Zukunftsthemen auf den Weg brin-  
gen. Die Idee stammte aus einem Bür-  
ger- und Politikbeteiligungsprozess  
und hatte Aussicht auf Förderung.  
LennardtundBirner zeigte auf, dass

alle Themen bereits innerhalb der  
Verwaltung adressiert waren und be-  
dient wurden. Das Problem: Sie waren  
willkürlich verteilt, es wurde nicht  
zusammengearbeitet und wenn dann  
mit hohem Abstimmungsaufwand.  
Eine Neuorganisation von Teilen der  
Verwaltung ermöglichte es, Synergien  
zu heben und diese Aktivitäten opti-  
mal zu nutzen. Auf die Organisati-  
onseinheit konnte verzichtet werden,  
Steuergelder von circa einer Million  
Euro pro Jahr wurden gespart.

### Ohne Strategie keine Organisationsentwicklung

Die Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung und die Optimierung von Strukturen können nur mit einer klaren Strategie gelingen. Ohne klare Ziele stochern Kommunen im Nebel. Wichtig ist dabei, umsetzungsorientiert zu denken und sich von einer Beratung begleiten zu lassen, die die Praxis kennt und weiß, wo Potenziale versteckt liegen. Schön formulierte, aber theoretische und zu allgemeine Konzepte landen viel zu oft in der Schublade. Sie basieren nicht auf faktenbasierten Analysen, sind nicht praxisorientiert, zu wenig fokussiert und auf den Standort bezo-

gen und enthalten keine konkreten Aktivitäten sowie Kennzahlen zur Messung des Erfolgs.

Strukturiertes Vorgehen in vier Stufen

Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung basiert auf der Erkennung von Synergien und der Optimierung von Prozessen. Ein strukturiertes, vierstufiges Vorgehen hilft dabei:

- 1. **Strategie definieren:** Wie bereits beschrieben, muss zunächst eine Strategie festgelegt werden, um fokussierte Schwerpunkte zu setzen.
- 2. **Zeiterfassung durchführen:** Eine detaillierte Analyse zeigt, wie viel Zeit die Organisationen momentan für welche Aufgaben aufwenden. Viele Verwaltungen scheuen sich davor, doch es ist ein essenzieller Schritt zur Optimierung. Die Erkenntnisse daraus sind

dramatisch und dienen vor allem der Entlastung im Team, der Selbstorganisation und der Motivation. Es ist nach der Erfahrung von LennardtundBirner wesentlich befriedigender, genau zu sehen, was man den Tag über gemacht hat, als immer mit dem ungu- ten Gefühl nach Hause zu gehen, wie- der wenig bewegt zu haben.

- 3. **Kapazitäten erkennen:** Die Zeiterfas- sung nach detaillierten Leistungsblö- cken offenbart, welche Ressourcen tat- sächlich für Kernaufgaben zur Verfü- gung stehen und wie viel Zeit in allge- meine Aufgaben oder nicht genau de- finierte Nebenthemen fließt.
- 4. **Aufgaben bündeln und Prozesse definieren:** Durch das gezielte Zusam- menführen von Aufgaben und eine klare Prozessdefinition auf Grundlage der Strategie können freiwerdende Ka- pazitäten sinnvoll genutzt werden.

Die Zeiten knapper Budgets erfordern Mut zur Veränderung. Kommunen, die sich strategisch aufstellen, Doppelstruk- turen abbauen, Synergien nutzen und sich konsequent an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen orientieren, können ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken und mit weniger Kosten oder bei gleichen Budgets ihre Schlagkraft deut- lich erhöhen.

 **Springer** Professional

Wirtschaftsförderung

Q

Ebers, M. (2024): Handlungsempfehlungen und politik- und verwaltungswissenschaft- liche Implikationen, in: Digitalisierung und Wirtschaftsförderung, <https://sn.pub/1rnuxu>

