

Kommunale Wirtschaftsförderung im Umbruch

Stefan Leuninger · Holger Held

Kundenmanagement in Bestandsentwicklung und im Standortmarketing praxisorientiert umsetzen

Städte und Regionen unterliegen einem andauernden und verschärften Wettbewerb um Unternehmen, Arbeitskräfte und Infrastruktureinrichtungen. Der anhaltende technologische und gesellschaftliche Strukturwandel – verbunden mit einer Neubewertung von Standortfaktoren – sowie die fortschreitende Globalisierung bleiben für die Standorte nicht ohne Folgen. Diese Entwicklungen bedeuten für die Wirtschaftsförderung vor Ort sowohl Risiken als auch Chancen. Chancen insbesondere, wenn sich die Sichtweise der Unternehmen konsequent zu eigen gemacht wird. Ausdruck dafür sind Aktivitäten, die sich hinter Schlagworten wie Clustermarketing, private-public-partnership, Benchmarking, Standort- und Netzwerkmanagement, Aufbau von Kompetenzzentren und regionale Kooperationen verbergen. Risiken sind zu vermuten, wenn „Lotsenfunktionen“ wesentlich das Handeln von Wirtschaftsförderung bestimmen. Werden Wirtschaftsräume als Orte der Initiierung, Anwendung und Verbreitung von Innovationen betrachtet, werden die Herausforderungen einer aktiven Wirtschaftsförderung transparent.

Einführung – konzeptioneller Bezugsrahmen und aktuelle Entwicklungen

Die Diskussion über den Umbau der Produktionssysteme und zu den daraus resultierenden Handlungsansätzen für kommunale Wirtschaftsförderung wird wesentlich von zwei Entwicklungen bestimmt (SCHAMP 2001). Einerseits die immer bedeutendere Rolle, die Innovationen und verfügbares Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und von Wirtschaftsstandorten spielen, andererseits die veränderten Bedeutungs- und Anforderungsmuster von Standorten in einer zusammen wachsenden Welt. Ohne daß hier auf die Theoriediskussionen

zu den Erklärungsmustern einer räumlichen Ballung von ökonomischen Aktivitäten näher eingegangen werden kann, findet sich die Kommunikation von regionalen Akteuren in den entsprechenden Publikationen nahezu durchgängig als standort- und strukturprägendes Merkmal der Wissens- und Innovationssysteme wieder (STERNBERG 2001). Beispiele hierfür sind die Wirtschaftskluster, das Konzept der Innovativen Milieus, die Industriedistriktheorie oder die Diskussion der (regionalen) Innovationssysteme.

Die Generierung und die marktfähige Anwendung von Wissen vollzieht sich immer weniger in hierarchischen Strukturen, sondern verstärkt in offenen Netzwerkstrukturen. Auch wenn die hierfür notwendigen Kommunikationssysteme zunächst nicht nur räumlich auf einen Wirtschaftsstandort einzugrenzen sind – dies würde das Innovationspotential von Unternehmen und Wirtschaftsräumen nachteilig beeinflussen – bieten Wirtschaftsstandorte aufgrund der räumlichen Nähe der Akteure doch Möglichkeiten des Lernens und der Interaktion (SCHAMP 2001). Bezieht man in diese Überlegungen nicht nur das Vorhandensein, sondern zusätzlich den Aspekt der Qualität des Netzwerk-Managements mit ein, ergeben sich zusammengeführt anspruchsvolle Managementaufgaben für die Wirtschaftsförderung. Der wirtschafts- und strukturpolitische Fokus der handelnden Akteure rückt vor dem Hintergrund der Produktivität, der Beschäftigungsprognose und der globalen Wettbewerbsfähigkeit deutlich know-how intensive Produkte und damit wissensbasierte Dienstleistungen in den Mittelpunkt (HAAS & LINDEMANN 2003).

Auswirkungen der Strukturveränderungen auf die Wirtschaftsförderung

Auf Basis des konzeptionellen Bezugsrahmens erfolgt eine praxisbezogene Analyse des dargestellten Netzwerk-Managements der Wirtschaftsförderung. Zunächst ist festzuhalten, daß eine große Zahl von Einflußfaktoren auf die Entscheidungen und die Ausrichtung der Wirtschaftsförderung einwirkt. Die unterschiedlichen und von verschiedenen Gruppen formulierten Ziele und Ansprüche, Erwartungen und Hoffnungen, aber auch Ängste und Widerstände, müssen deshalb im Rahmen des Netzwerk-Managements von der Wirtschaftsförderung aufgegriffen und analysiert werden. Zwei exemplarische Darstellungen sollen diesen Sachverhalt und daraus möglicherweise resultierende Konfliktbereiche verdeutlichen.

- Beispiel eins: Von der Politik werden Forderungen nach einem attraktiven Standortmarketing formuliert – parallel dazu werden jedoch die Haushaltsmittel für die Wirt-

Dipl.-Geogr. Dr. Stefan Leuninger (✉)
IMAKOMM-Institut für Marketing und Kommunalentwicklung
Mainauweg 6, 88048 Friedrichshafen
E-mail: stefan.leuninger@imakomm.de

Prof. Dr. Holger Held
FH Aalen – Hochschule für Technik und Wirtschaft
Beethovenstr.1, 73430 Aalen
E-mail: Holger.Held@fh-aalen.de

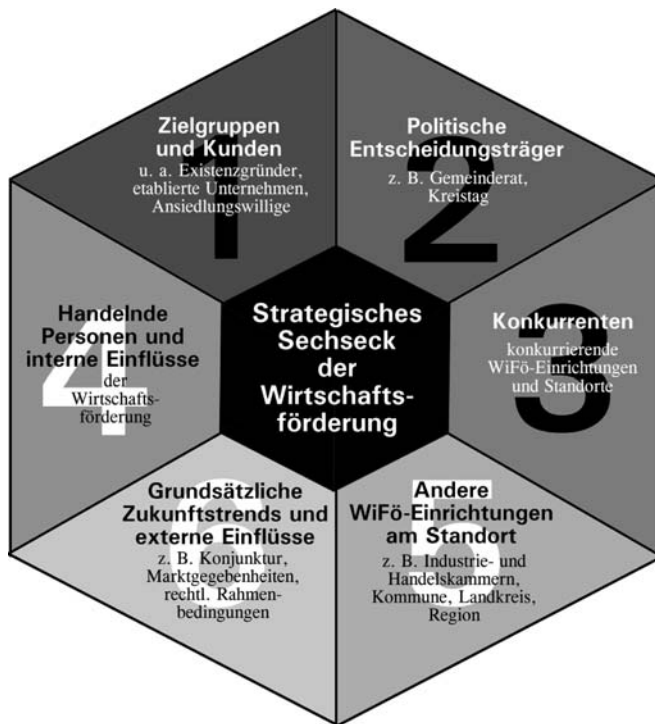


Abb. 1

Das Strategische Sechseck der Wirtschaftsförderung

schaftsförderung „der allgemeinen Haushaltslage angepaßt.“

- Beispiel zwei: Der Ruf in der Theorie nach Netzwerken und Synergieeffekten von allen Seiten – eine Zusammenarbeit unter den zahlreichen Wirtschaftsfördereinrichtungen (Kommune, Landkreis, Region, Land, IHK, Handwerkskammer, teilweise Regionalverband etc.) gestaltet sich dann aber zuweilen „nicht ganz unproblematisch.“

Es ergibt sich also zwangsläufig die Notwendigkeit und das Erfordernis einer Gesamtkonzeption und einer strategischen Planung für die Wirtschaftsförderung, will man diesen Anforderungen und Erwartungen gerecht werden und bestehende Konfliktbereiche auflösen. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, daß in diesem Zusammenhang Netzwerk-Management einen dynamischen, offenen und sich ständig wiederholenden Lernprozeß darstellt. Damit dieser Lernprozeß aber funktionieren kann, bedarf es einer klar definierten Erfolgskontrolle. Nur wenn mögliche Fehler erkannt und analysiert werden, können diese zukünftig vermieden werden. Hinzu kommt die Erkenntnis, daß durch eine klare und nachprüfbare Erfolgskontrolle und -messung die Effektivität, Effizienz und auch die Transparenz der Wirtschaftsförderung deutlich gesteigert werden können (SELTSAM 2001).

Insgesamt lassen sich sechs wesentliche Faktoren feststellen, die die Ausrichtung und die Umsetzung von Wirtschaftsförderung bestimmen. Diese unterschiedlichen Faktoren können in einem Strategischen Sechseck der Wirtschaftsförderung zusammengefaßt werden (vgl. Abb.1):

Faktor 1: Die eigentlichen Zielgruppen, namentlich Existenzgründer, etablierte Unternehmen und auch ansiedlungswillige Unternehmen, die im Fokus der Bemühungen der Wirt-

schaftsförderung stehen. Zentrale Aspekte in der Zusammenarbeit sind die Kundenwünsche und eine zielgruppenspezifische Beratung, so daß durchaus von Standort zu Standort den Unternehmen ein unterschiedliches Angebot – beispielsweise Service und Beratung – zur Verfügung gestellt werden muß.

Faktor 2: Politische Entscheidungsträger, namentlich der Gemeinderat oder der Kreistag, die die Ausrichtung und Schwerpunktsetzung der Wirtschaftsförderung maßgeblich beeinflussen. In diesem Zusammenhang läßt sich immer wieder eine mangelnde Kommunikation zwischen politischen Gremien und den Akteuren der Wirtschaftsförderung beobachten.

Faktor 3: Konkurrierende Wirtschaftsfördereinrichtungen, insbesondere auch konkurrierende Standorte, die im Rahmen des Standortwettbewerbs ebenfalls für ihren Standort werben und Aktivitäten initiieren. Standortbroschüren, Messebesuche, Internetauftritt und Veranstaltungen/Vorträge – diese Bausteine gehören mittlerweile standardmäßig zur klassischen Standortkommunikation. In diesem Zusammenhang entscheidend sind zudem jedoch die Profilierung des Standortes und die Kundenorientierung. Liegen diese Aspekte nicht vor, werden Kommunikations- und Werbemaßnahmen ins Leere laufen.

Faktor 4: Handelnde Personen und interne Einflüsse, insbesondere auch die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung und die Institution selbst. Einer stetig internationaler und komplexer werdenden Umwelt müssen auch die Personen der Wirtschaftsförderung Rechnung tragen. Sprachenausbildung, die Kenntnis verschiedener Rechtsregelungen und Förderprogramme auf EU-Ebene sind nur zwei Beispiele dafür, wie sich das Aufgabenspektrum der und die Anforderungen an die Wirtschaftsförderung verändert haben.

Faktor 5: Ein weiterer Bestimmungsgrund für die Ausrichtung von Wirtschaftsfördereinrichtungen sind andere Einrichtungen und Institutionen der Wirtschaftsförderung, die in keinem direkten Wettbewerbsverhältnis stehen, namentlich die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern oder die Einrichtungen auf einer anderen räumlichen Ebene – Kommune vs. Landkreis vs. Region vs. Bundesland. Diese Institutionen sind an einer engen Zusammenarbeit interessiert und sollten sich deshalb aufeinander abstimmen.

Faktor 6: Grundsätzliche Zukunftstrends, beispielsweise gesellschaftliche, sozioökonomische, aber auch konjunkturelle und wettbewerbliche Veränderungen, von deren Einflüssen sich die Wirtschaftsförderung nicht freimachen kann. „Klassische Zukunftstrends“ können an dieser Stelle wie folgt zur Diskussion gestellt werden (Auswahl):

- Überalterung der Bevölkerung
- Rückgang der Erwerbstätigenanzahl
- Starker Wertewandel, z.B. Ausbau der Ich-GmbH
- Weitergehende Internationalisierung, die vor allem auch die Arbeitswelt verändern wird
- Starke Konzentrationstendenzen und Betriebsformenwandel im Einzelhandel

Damit einher gehen auch steuerliche und rechtliche Veränderungen, die für das Arbeiten der Wirtschaftsförderung ebenfalls an Bedeutung gewinnen. Man denke in diesem Zusammenhang an die Diskussionen um Basel II.

Alle sechs Faktoren gehören zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Während aber dem Angebot und Standortmarketing, den Standortfaktoren und dem Standortwettbewerb nach wie vor große Bedeutung zugesprochen werden (Faktoren 1, 3 und 6), sind es insbesondere die menschlichen und kommunikativen Faktoren, die derzeit in der Diskussion und der praktischen Umsetzung eines Netzwerk-Managements noch zu wenig Beachtung finden (Faktoren 2, 4 und 5). Aktuelle Erhebungen zur Motivation und zur Zielorientierung der Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung liegen (noch) nicht vor. Gleiches gilt für die Kommunikation zwischen der Wirtschaftsförderung und den politischen Gremien oder anderen Wirtschaftsfördereinrichtungen am Standort – praktikable Konzepte und Lösungen sind bis dato eher Mangelware (HELD 2003). Berücksichtigt Wirtschaftsförderung aber diese Interdependenzen nicht oder nur unzureichend, werden Effizienz und Effektivität spürbar reduziert.

Innerhalb des Netzwerk-Managements der Wirtschaftsförderung soll im folgenden auf den Faktor eins des Strategischen Sechsecks der Wirtschaftsförderung näher eingegangen werden. Dieser Faktor stellt zweifelsfrei eine Herausforderung für die Akteure der Wirtschaftsförderung dar, gleichzeitig bietet ein richtig praktiziertes Kundenmanagement wirksame Unterstützung.

Kundenmanagement in Wirtschaftsförderung und im Standortmanagement

Eine aktive Wirtschaftsförderung führt Kenntnisse und Erwartungen über zukünftige Entwicklungsbereiche (Chancen) und über die vorhandenen Ressourcen der ansässigen Unternehmen und des Standorts (Stärken) zu Förderkonzeptionen mit den Elementen Zielformulierung, Handlungsstrategie und Maßnahmenplanung zusammen. Ein nachvollziehbares Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profil bietet hierfür beispielsweise den konzeptionellen Rahmen. Ohne intensive Kundenbeziehungen lassen sich Wirtschaftsförderungskonzepte jedoch nicht erarbeiten und nicht zielgerichtet und erfolgreich umsetzen. Dieses liegt vor allem darin begründet, daß die klassische Orientierung der Unternehmen an natürlichen Ressourcen heute durch das notwendige Vorhandensein von Wissen und Fertigkeiten abgelöst worden ist (TICHY 2001). Es ist davon auszugehen, daß nur durch einen intensiven und systematischen Kontakt der Wirtschaftsförderung mit ihren Kunden, den Unternehmen vor Ort, Wissen über diese Entwicklungen und Perspektiven generiert und entsprechende Schlußfolgerungen gezogen werden können. Das Kundenmanagement ist demzufolge die kritische Ressource, die es von Seiten der Wirtschaftsförderung zu steuern und zu entwickeln gilt. Das Kundenmanagement, hier im wesentlichen als Kundenbindung und -entwicklung charakterisiert, umfaßt sämtliche Maßnahmen die darauf abzielen, sowohl bisherige Verhaltensweisen als auch zukünftiges Handeln der Unternehmen gegenüber dem Leistungsanbieter Wirtschaftsförderung positiv zu gestalten. Dieses vor allem mit dem Oberziel, die Beziehung zwischen Wirtschaftsförderung und Unternehmen zu stabilisieren und zu intensivieren. Hierbei handelt es sich nicht um ein zufälliges, sondern ein systematisches Vorgehen, für das

geeignete Maßnahmen umzusetzen sind (HELD 2000; LEUNINGER 2003). Nicht zuletzt durch die Einsatzmöglichkeiten von IuK-Technologien und die Erreichbarkeit der Zielgruppe(n) durch die elektronischen Medien ergeben sich einige praktikable Umsetzungsmöglichkeiten (vgl. Tab. 1). Zwei Faktoren bestimmen die Qualität der Kundenbeziehung von der Wirtschaftsförderung zu den Unternehmen und umgekehrt:

- der konkrete Nutzen für ein Unternehmen durch die Inanspruchnahme von Leistungen und Services der Wirtschaftsförderung (ökonomischer und/oder sozialer Nutzen) und
- das Vertrauen der Unternehmen in das Handeln der Wirtschaftsförderung.

Die Ziele und Perspektiven von gut entwickelten Kundenbeziehungen und einer fundierten Vertrauensbasis seitens der Wirtschaftsförderung liegen auf der Hand:

- Erkennen von unternehmerischen und standörtlichen Entwicklungsengpässen („Früh-Warn-System“),
- Identifikation und zielgerichtetes Nutzen von Entwicklungschancen (unter anderem Technologiepotentiale, Netzwerkpotentiale),
- Mitwirkungsbereitschaft der Unternehmen bei Gemeinschaftsinitiativen (beispielsweise Bereitstellung von Ressourcen),
- Aufbau einer „Wirtschaftsförderungs- und Standort-Lobby“ und damit eine Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Ziele,
- positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit und -kompetenz von Wirtschaftsförderung.

Grundsätzlich kommt in der Wirtschaftsförderung der direkten, wechselseitigen Kommunikation eine wichtige Rolle zu. Einerseits, um die Zielgruppen über das Leistungsangebot zu informieren und Bedürfnisse zu erkennen, andererseits, um ein notwendiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Der direkte Kontakt, beispielsweise in Form von Betriebsbesuchen, erlaubt es der Wirtschaftsförderung, eine Vielzahl individueller Unternehmens- und Kontaktdaten aufzunehmen und in einer Datenbank zu systematisieren. Weitere kommunikative Instrumente der Kundenentwicklung bilden regelmäßige Standortinformationen (Wirtschaftsbrief, e-Newsletter), eine aussagefähige Homepage, persönliche Einladungen zur aktiven und passiven Teilnahme an Veranstaltungen, eine überzeugende PR-Arbeit der Wirtschaftsförderung sowie eine frühzeitige Einbindung der Unternehmen in geplante Projekte.

Unternehmen sind nicht nur Empfänger von Informations- und Beratungsleistungen (beispielsweise Vermittlung von Standort- und Flächenangeboten, Wissenstransfer), sondern zunehmend auch Dienstleister und Partner der Wirtschaftsförderung. Auch dieser Aspekt ist als konkreter Nutzen und als Ergebnis eines intensiven Kundenmanagements durch die Wirtschaftsförderung zu nutzen.

Unternehmen sind in verschiedenen Handlungsbereichen Partner der Wirtschaftsförderung:

- gemeinsame Standortkommunikation (beispielsweise Messebeteiligungen, Wirtschaftsmagazine),

- gemeinsamer Technologie- und Wissenstransfer (beispielsweise Veranstaltungspartner),
- gemeinsame Technologieentwicklung (beispielsweise Clusterpartnerschaften),
- institutionelle Funktion als Gesellschafter und Sponsoren in Wirtschaftsförderungsgesellschaften

Unternehmen sind als Dienstleister der Wirtschaftsförderung in folgenden Funktionen aktiv:

- Sponsoring von Sachleistungen (beispielsweise im Rahmen der Standortkommunikation)
- Standortmultiplikator (beispielsweise Identifikation von ansiedlungsbereiten Unternehmen)
- Netzwerkmultiplikator (beispielsweise bei der Suche nach Kooperationspartnern)
- Standort-Lobby (beispielsweise bei der politischen Entscheidungsfindung oder bei der Ressourcenbereitstellung für die Wirtschaftsförderung)

In den zentralen Handlungsfeldern von Wirtschaftsförderung, das heißt bei der Bestandsentwicklung, der Förderung von Unternehmensgründungen und dem ansiedlungsorientierten Standortmarketing, stellt das Kundenmanagement einen zentralen Faktor dar. Dieses Kundenmanagement muß sich stets an den konkreten Nutzenerwartungen der Unternehmen orientieren. Die Möglichkeiten der Übertragbarkeit dieser Überlegungen in die Praxis soll das nachfolgende Fallbeispiel Rastatt zeigen.

Fallbeispiel: Kundenorientierte Bestandsentwicklung im Mittelzentrum Rastatt

Das Mittelzentrum Rastatt, 46.000 Einwohner, ist Teil der Region Karlsruhe und verfügt über recht gute Entwicklungsperspektiven – unter anderem durch die verkehrsgünstige Lage sowie die Nähe zu leistungsfähigen Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Positive Entwicklungen bei den Indikatoren Wirtschaftskraft/Produktivität, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit für diesen Raum lassen sich nachzeichnen (LANDESARBEITSAMT BADEN-WÜRTTEMBERG 2003). In Rastatt wird die Bestandsentwicklung seit Herbst 2001 durch ein Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen in Kooperation mit dem Kundenbereich Stadtmarketing/Wirtschaftsförderung durchgeführt. Gemeinsam wurde das Büro für Mittelstandsentwicklung Rastatt (BfMR) als operative Plattform für die Umsetzung eines definierten Handlungsprogramms gegründet. Folgende Ziele und Rahmenbedingungen kennzeichnen diese Vorgehensweise:

- Nach der erfolgreichen Ansiedlung der Daimler A-Klasse-Produktion in Rastatt Anfang der 1990er Jahre und mehreren Betriebserweiterungen des Werks sowie der Errichtung eines technologieorientierten Gründerzentrums Mitte der 1990er Jahre rückt die Bestandsentwicklung, insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen, in den Fokus.
- Die Bestandsentwicklung in Rastatt wird durch ein aktives und systematisches Handeln charakterisiert, bei dem die Interessen der Unternehmen verbunden mit einem konkreten Nutzen im Mittelpunkt stehen.

- Der Realisierung von Netzwerken und dem Zugriff auf dessen Kompetenzen und Fähigkeiten wird größte Bedeutung eingeräumt. Das der Netzwerkbildung zu Grunde liegende Kundenmanagement ist in Form eines speziellen Maßnahmenbündels in Rastatt aufgegriffen und umgesetzt worden (vgl. Tab.1).
- Die Bestandsentwicklung dient als Früh-Warn-System. Die aus Sicht der Unternehmen identifizierten Entwicklungschancen und -engpässe werden in einem jährlichen Tätigkeits- und Prognosebericht dokumentiert und in konkrete Maßnahmenvorschläge umgesetzt.
- Die Politik erwartet eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation sowie eine Erfassung der Zielerreichung der Wirtschaftsförderung.

Damit werden mit dem Rastatter Modell beide Aspekte des skizzierten Kundenmanagement-Ansatzes aufgegriffen. Den ansässigen Unternehmen wird durch die kostenfrei verfügbaren Beratungs- und Informationsleistungen des BfMR (beispielsweise Business-Plan, Check, Kooperationsvermittlung, Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen, Fördermittelberatung, Vertriebsunterstützung) ein konkreter Nutzen geboten; zudem werden die Anregungen der Unternehmen zur Weiterentwicklung der Standortrahmenbedingungen dokumentiert, in die Verwaltungsspitze kommuniziert und in systematisierter Form als Maßnahmenvorschläge für Politik und Verwaltung umgesetzt (Vertrauensbildung bei den Unternehmen). Das Fallbeispiel Rastatt zeigt das Konzept eines standortinternen Kunden- beziehungsweise Netzwerkmanagements. Dieser Ansatz kann aber auch auf Unternehmen angewendet werden, die noch nicht am Standort vertreten sind. Angesprochen wird damit die Ansiedlungspolitik, zweifelsohne ein sehr komplexes und ressourcenintensives Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung.

Netzwerk-Management als Element eines ansiedlungsorientierten Standortmarketing – Benefit-Net-Thinking als Handlungsoption

Folgt man dem Gedanken der zunehmenden Bedeutung von Netzwerken, so kann die Vision entwickelt werden, daß in der Zukunft ein Wettbewerb ausschließlich von Netzwerken entstehen wird, in dem Standorte, Unternehmen und Bürger einzelne lokale Bestandteile einer übergeordneten, globalen Verbindung sind (KANTER 2000). Indem nun ein Denken in Netzwerken und das Schaffen von Kundennutzen integriert wird, entsteht eine neue Qualität der kommunalen Profilierung im internationalen Standortwettbewerb.

Immer dann, wenn vernetzte Strukturen entstehen und sich diese an der Schaffung von Mehrwert und Kundennutzen orientieren, können innovative Problemlösungen und Dienstleistungskombinationen flexibel und zielgruppenspezifisch angeboten werden (HELD 2000). Durch ein systematisches *Benefit Net Thinking* gelingt es, synergetische Kooperationen einzugehen und dadurch Unternehmen langfristig an den eigenen Standort zu binden. Durch *Benefit Net Thinking* gelingt es, die

Tab. 1

Elemente der Kundenmanagement-Kette in der Bestandsentwicklung Rastatt

Relationship Marketing	Kundenzufriedenheit	Kundenbeziehung	Erfolgskontrolle
Ziel ist eine möglichst detaillierte Kenntnis der Unternehmensstrukturen und -entwicklungen	Ziel ist die Bereitstellung von kompetenten, kundenspezifischen Beratungsangeboten	Ziel ist die Entwicklung möglichst einfacher und akzeptierter Dienstleistungsangebote	Ziel ist die laufende Optimierung und Weiterentwicklung des Gesamtangebotes
In Rastatt getragen durch das Büro für Mittelstandsentwicklung (BfMR) mit Unterstützung durch die städtische Wirtschaftsförderung			
Ca. 90 dokumentierte Unternehmensbesuche und -beratungen pro Jahr	Aufbau einer direkten Problemlösungskompetenz	Einzelbetriebliche Unterstützung	Vollzugskontrolle der definierten Maßnahmen
Aufbau eines rathausexternen, „neutralen“ Büros für Mittelstandsentwicklung als Anlaufstelle und Aufbau einer zielgruppenspezifischen Homepage	Kommunizierte 24-Stunden Reaktionszeit bei Anfragen	8mal jährlich Mail-basierter Newsletter	Jährlicher Tätigkeits- und Prognosebericht für die Politik
Regelmäßige Pressearbeit und Erstellung von Artikeln in Wirtschaftszeitungen	Nachfaßaktionen bei den Kundenkontakten	2–3mal jährlich Standortbrief	Entwicklung der Teilnehmerzahl an Veranstaltungen und Bestellung des E-Mail-Newsletters
Einbeziehung von regionalen Multiplikatoren		2mal jährlich standortorientiertes Wirtschaftsforum (Dialogförderung zw. Verwaltung und Wirtschaft)	Beobachtung und Bewertung der quantitativen Rahmendaten in Form eines Benchmarking
		3–4mal jährlich unternehmensorientierte Mittelstandsforen (Wissensvermittlung und Dialogförderung in der Wirtschaft)	Zufriedenheitsmessungen bei Einzelmaßnahmen
		Zielgruppenworkshops nach Bedarf (u.a. City-Initiative)	

Quelle: Eigene Zusammenstellung 2003

Grenzen zwischen organisatorischen Einheiten aufzuweichen – aus Kommunen, Unternehmen und Bürgern werden Teile eines vernetzten Beziehungsgeflechtes, dessen Ziel darin liegt, erfolgreiche Lösungen zu schaffen. Für die Standortprofilierung bedeutet diese umfassende Kunden- und Nutzenorientierung eine Abkehr von der eigenen Ich-Betrachtung – die sich beispielsweise in einer auf den Standort bezogenen und von kommunalen und regionalen Entscheidungsträgern im Rahmen eines Selbstbildes erstellten Stärken-Schwächen-Analyse widerspiegelt – hin zu einer Fokussierung auf die konkreten Bedürfnisse der Kunden.

Wie ein *Benefit Net Thinking* in der Wirtschaftsförderung konsequent umgesetzt werden kann, soll nachfolgend sehr praxisorientiert am Beispiel der Ansiedlung von Unternehmen dargestellt werden. Hierbei spielt es keine Rolle, daß diese Darstellung bei weitem nicht vollständig ist. Der Kreativität der diese Strategie anwendenden Personen und Institutionen ist es überlassen, für den jeweiligen Fall den zunächst abstrakten Begriff des *Benefit Net Thinking* um einen andauernden Erneuerungsprozeß zu erweitern.

Durch ein Einbinden der oben dargestellten Denkweise des *Benefit Net Thinking* im Rahmen eines extern betriebenen Netzwerk-Managements ergeben sich neue und effiziente Möglichkeiten bei der Ansiedlung von Unternehmen. Eine neue Ansiedlungsstrategie, systematisch und konsequent betrieben, stellt eine wichtige Erweiterung der bisherigen Aktivitäten dar. Hierbei liegen folgende Prinzipien zugrunde:

- I. Zentraler Bestandteil aller Ansiedlungsbemühungen ist der persönliche Kontakt zu den Unternehmen, die für eine Ansiedlung in Frage kommen. Dem persönlichen Beziehungsmanagement kommt höchste Priorität zu. Alle Maßnahmen beinhalten eine konkrete, direkte Ansprache

der Entscheidungsträger von regionsexternen Unternehmen.

- II. Ausgangspunkt der Überlegungen sind persönliche Beziehungen und Firmenkontakte, die bereits am eigenen Standort nach außerhalb vorhanden sind. Nicht die Quantität, sondern die Qualität der Beziehungen entscheidet über Erfolg und Mißerfolg.
- III. Das Konzept ist getragen von der „Nutzenmaximierung für den Kunden“, das heißt, eine Ansiedlung kann nur dann erfolgen, wenn dem potentiellen ansiedlungswilligen Unternehmen geholfen wird, Probleme zu lösen und damit eine Ansiedlung attraktiv zu machen. Probleme, die einer Ansiedlung in der Region im Wege stehen, müssen erkannt und dann weitestgehend beseitigt werden.
- IV. Das Konzept stellt die Menschen in den Mittelpunkt der Bemühungen. Dies bedeutet auch, daß sich die Akteure der Wirtschaftsförderung der gewählten Strategie anpassen (Potentialentwicklung und -förderung der Personen).
- V. Das Konzept beinhaltet eine mittel- bis langfristige Perspektive aufgrund der Erkenntnis, daß gerade im Bereich der Wirtschaftsförderung „Eintagsfliegen“ kostspielig sind und keine anhaltende Wirkung entfalten. Alle einzelnen Maßnahmen sind Teile eines Maßnahmenbündels bzw. einer umfassenden Strategie.

Bei der Umsetzung kann die systematische Sammlung und Aufbereitung von Daten und Informationen als Ausgangspunkt betrachtet werden:

- Welche persönlichen Kontakte liegen seitens der Unternehmen vor Ort zu Unternehmern von außerhalb vor? Wie lange bestehen diese Kontakte bereits? Welcher Natur sind diese Kontakte?

- Welche persönlichen Daten können weiterverarbeitet werden?
- Welchen aktuellen Problemen sehen sich die jeweiligen Unternehmen derzeit ausgesetzt?

Diese Informationen – die in Form von primärstatistischen Befragungen zu erheben sind – gilt es, in einer Datenbank adäquat aufzubereiten und zu aktualisieren. Erst der Aufbau einer EDV-gestützten Adreß- und Kommunikationsplattform, die relevante Unternehmens- und vor allem Kommunikationsdaten enthält, ermöglicht die Umsetzung eines *Benefit Net Thinking*.

Aufgrund dieses Informationspools wird in der Folge und als weiterer Umsetzungsschritt eine erste Auswertung möglich, beispielsweise welche Unternehmen und Personen als erfolgsversprechend einzustufen sind. Anhand dieser ersten Bewertung (Grobeinstufung) wird eine Fokussierung auf bestimmte Unternehmen, Personen, Branchen oder Märkte möglich. Gleichzeitig lassen sich konkrete Zielvorgaben operationalisieren, in Abhängigkeit zeitlicher Restriktionen (bis wann sollen bestimmte Vorgaben erreicht werden?) und qualitativer Restriktionen (welche Umsetzungsschritte sind wichtiger als andere?). Auf der Basis dieser Operationalisierung erfolgt in einem weiteren Schritt eine zeitliche Ablaufplanung der Maßnahmen.

Als Ergebnis der vorbereitenden Maßnahmen läßt sich ein konkreter und detaillierter Entwicklungskatalog erstellen, der Vorschläge zur Ansiedlung von Unternehmen enthält, hierzu zählen insbesondere

- Empfehlungen zur strategischen Zielgruppenansprache
- Empfehlungen zur strategischen Pressearbeit
- Empfehlungen zum Kontaktaufbau
- Empfehlungen zur individuellen Ansiedlungsargumentation

Gleichzeitig wird eine Erfolgskontrolle implementiert, damit definierte Vorgaben des Projektverlaufs überprüft werden können.

Zusammenfassung und Ausblick

Unter den veränderten ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist es für die Wirtschaftsförderung in den Kommunen zunehmend schwieriger geworden, erfolgreiche Ansiedlungspolitik und eine nutzenstiftende Bestandsentwicklung durchzuführen (PURSCHKE 2003). Nachdem davon auszugehen ist, daß sich dieser Strukturwandel zukünftig in immer kürzer werdenden Zyklen vollzieht, steht auch die Wirtschaftsförderung weiter vor großen Herausforderungen. Die Mitwirkung an einer zielgerichteten und zukunftsorientierten Infrastrukturpolitik, der Aufbau eines hochwertigen und akzeptierten Wissenstransfers für den Mittelstand, die Identifikation und nachhaltige Förderung von

Unternehmensgründungen oder die effiziente ansiedlungsorientierte Standortkommunikation lassen sich nur aus dem konsequenten Blickwinkel der Unternehmen – immer häufiger nur mit den Unternehmen selbst – erfolgreich planen und umsetzen. Das systematische Management der Beziehung der Wirtschaftsförderung zu den Unternehmen wird zur immer wichtigeren Stellgröße des Handelns.

Literatur

- HAAS, H.-D. & LINDEMANN, S. (2003): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen als regionale Innovationssysteme. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 1, S. 1–14.
- HELD, H. (2000): Benefit Net Thinking – Nutzendenken und Netzwerkkompetenz. In: ASU/BJU News 9/2000, S. 38–39.
- HELD, H. (2003): Strategische Planung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung. In: IMAKOMM (Hg.): Wirtschaftsförderung im Umbruch. Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, S. 25–74.
- KANTER, R.M. (2000): Global denken – lokal handeln – Weltklasse erreichen. Wien.
- LANDEsarbeitsamt BADEN-WÜRTTEMBERG (2003): Strukturbericht – Regionen im Fokus. Stuttgart.
- LEUNINGER, S. (2003): Branchen- und technologiefokussierte Gründerzentren – zielgerichtete Förderung von Unternehmensnetzwerken. In: IMAKOMM (Hg.): Wirtschaftsförderung im Umbruch. Schriften zur Wirtschaftsförderung, Band 2, Aalen, S. 115–128.
- PURSCHKE, I. (2003): Regionale Wirtschaftsförderung und eCommerce – Ergebnisse einer Untersuchung aus Baden-Württemberg. In: Standort, H. 2, S. 62–67.
- SCHAMP, E. (2001): Reorganisation metropolitaner Wissenssysteme im Spannungsfeld zwischen lokalen und nicht-lokalen Anstrengungen. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 3–4, S. 231–245.
- SELTSAM, C. (2001): Kommunale Wirtschaftsförderung: Ziele, Instrumente, Erfolgskontrolle, Bayreuth.
- STERNBERG, R. (2001): New Economic Geography und Neue regionale Wachstumstheorie aus wirtschaftsgeographischer Sicht. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 3–4, S. 159–180.
- TICHY, G. (2001): Regionale Kompetenzzyklen – zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 3–4, S. 181–201.

Dipl.-Geogr. Dr. Stefan Leuninger, Studium/Promotion an den Universitäten München und Bayreuth, 1994 bis 1996 Projektleiter Kommunalberatung, 1997 bis 2002 Geschäftsführung Wirtschaftsförderungsgesellschaft, seit 2000 Gesellschafter des IMAKOMM-Instituts für Marketing und Kommunalentwicklung, seit 1997 Lehraufträge für Standortpolitik/Handel an der Berufsakademie Ravensburg sowie für Regionalökonomie an der Universität Konstanz

Prof. Dr. Holger Held, Studium/Promotion an der Universität Bayreuth, 1997 bis 1999 Projektleiter Wirtschaftsförderungsgesellschaft Region Ostwürttemberg mbH, 1999 bis 2002 Geschäftsführer VB-consult Unternehmensberatungs GmbH, Aalen, seit 2002 Professur an der FH Aalen, Lehrgebiete Existenzgründung, Betriebsübernahme, Existenzsicherung, Strategische Unternehmensplanung

