

Auf einer ersten, übergeordneten Ebene sollen hier vier grundsätzliche Methoden unterschieden werden. Sie leiten sich aus der methodisch grundlegend unterschiedlichen Arbeitsstruktur ab:

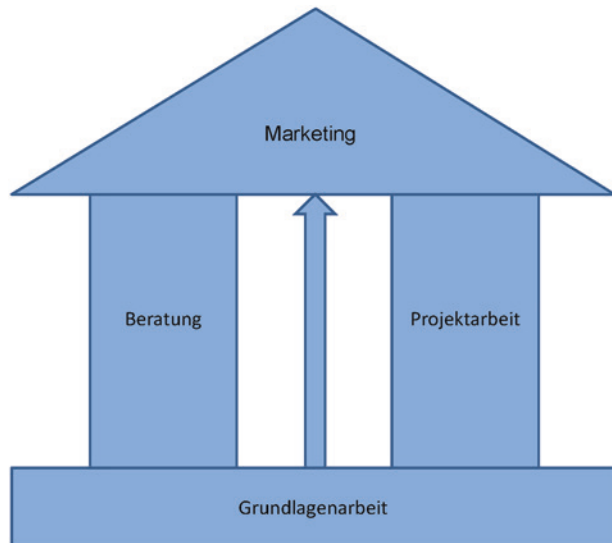
- (Einzel)-Beratung
- Projektarbeit
- Grundlagenarbeit
- Marketing

Im Zusammenspiel kann damit jede Wirtschaftsförderungseinheit methodisch abgebildet werden, siehe Abb. 2.1. Die Ausprägung in der Umsetzung der Methoden ist dabei individuell.

Die Beratung von Unternehmen stellt, variierend in der Ausprägung, eine ganz zentrale Form der Umsetzung von Wirtschaftsförderungsangeboten dar. Diverse Inhalte werden im Rahmen von Beratungen vermittelt, von Existenzgründungsberatung über Beratungsinhalte für bestehende Unternehmen wie z. B. Finanzierungsberatung oder Ansiedlungs- bzw. Standortberatung bis hin zu Beratungsangeboten in Krisensituationen. Im Einzelnen sollen auf der zweiten Ebene, einzelne Beratungsinhalte auch unter methodischen Gesichtspunkten näher vorgestellt werden. Sie bilden die üblicherweise diskutierte Aufgaben-, Leistungs- oder Instrumentenebene.

Die Projektarbeit stellt eine weitere grundsätzliche methodische Grundform operativer Wirtschaftsförderungsarbeit dar. Immer wieder werden unterschiedlichste Inhalte zeitlich abgegrenzt und in temporären Strukturen bearbeitet. Projekte stellen auch einen wesentlichen Teil der Arbeit der Wirtschaftsförderung im Verbund mit Partnern dar, um spezifische Inhalte bearbeiten und/oder konkrete Zielsetzungen realisieren zu können. Auch hier sollen in der zweiten Ebene verschiedene Projekthinhalte unter methodischen Aspekten dargestellt werden, von Projekten zur Gründungsförderung, Projekten der

Abb. 2.1 Methoden der Wirtschaftsförderung im grafischen Überblick



Bestandsentwicklung wie z. B. auch im Bereich der Beschäftigungsförderung oder der Entwicklung von Infrastrukturen bis hin zu Projekten der Ansiedlungsförderung.

Die Grundlagenarbeit stellt einen weiteren wesentlichen Arbeitsbereich von Wirtschaftsförderung dar. Hier geht es um analytische und konzeptionelle Tätigkeiten, die in unterschiedlicher Intensität immer wieder im Wirtschaftsfördereralltag anfallen und gleichzeitig auch grundlegend und richtungsweisend sein können. Von einer Bestimmung der standortspezifischen Ausgangsposition, über unterschiedlichste Konzepte bis zu Strategien zur Vorgehensweise in Teilbereichen wie auch der Wirtschaftsförderung insgesamt reicht hier das Aufgabenspektrum. Damit liegt in diesem Feld auch eine wichtige strategische Komponente, die es zu erkennen und zu gestalten gilt.

Marketing stellt schließlich einen weiteren zunehmend wichtigen Arbeitsbereich auch in der Wirtschaftsförderung dar. In einer querschnittartigen Funktion gilt es, die Inhalte des jeweiligen spezifischen Angebots der Wirtschaftsförderung der Zielgruppe Unternehmen näher zu bringen und gemäß spezifischer strategischer Ausrichtung Maßnahmen zu entwickeln und projektartig umzusetzen, die fördernde Wirkung entfalten sollen.

In der Praxis bildet die spezifische Auswahl und Kombination von Methoden und Instrumenten den Aufgabenmix bzw. das Tätigkeitsspektrum der jeweiligen Wirtschaftsförderungseinheit ab. Sie ist dabei primär abhängig von der Ressourcenausstattung und damit auch von der Größe und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der betreffenden Kommune.

Lernziele

Der erste Baustein soll befähigen, die Methodenstruktur kennen und anwenden zu können. Ein Aufgabenspektrum bzw. Instrumente sollen durch die wesentlichen Methoden abgebildet und strukturiert werden können. Dazu müssen die Inhalte wesentlicher Methoden in ihren Grundzügen beschrieben werden können, und auch die Zusammenhänge zwischen Ressourcenausstattung und Bearbeitungstiefe hinsichtlich einzelner Methoden müssen definiert werden können.

Im Weiteren sollen die Kerninhalte der Beratungsarbeit beschrieben werden können und die grundsätzliche Haltung einer Wirtschaftsförderung hinsichtlich der Umsetzung spezifischer Beratungsinhalte bestimmt werden können. Hierzu gehört auch, Kompetenzen, Prozesse zu strukturieren und aufbauen zu können, incl. der Definition entsprechender Rahmenerfordernisse. Spezifische Rahmenbedingungen der Beratungsarbeit ebenso wie technische Erfordernisse sollen definiert werden können.

Ferner sollen auch Kerninhalte der Projektarbeit beschrieben und unterschiedliche Rollen von Wirtschaftsförderung in verschiedenen Projekttypen definiert werden können. Das heißt, grundlegende Anforderungen an Projektmanagement und die Relevanz unterschiedlicher Projekttypen zu kennen, Rahmenbedingungen zu definieren und Zusammenhänge zu anderen Feldern der Wirtschaftsförderungsaufgaben herstellen zu können.

Nicht zuletzt sollen auch die Kerninhalte und die Relevanz der unterschiedlichen Ausprägungen von Grundlagenarbeit für die Arbeit der Wirtschaftsförderung definiert werden können. Grundsätzliche Erfordernisse und konkrete Wechselwirkungen zur Arbeit der Wirtschaftsförderung müssen an praktische Beispiele definiert werden können. Dies betrifft ebenfalls die Kerninhalte und Relevanz von Marketing für die Arbeit der Wirtschaftsförderung und das Darstellen an praktischen Beispielen mit Bezug zu den anderen Methodenbereichen bzw. einzelnen Inhalten bzw. Aufgaben.

2.1 Beratungsarbeit

Die Beratung von Unternehmen ist eine klassische und zentrale Aufgabenstellung von Wirtschaftsförderung. Der Wirtschaftsförderer, die Wirtschaftsförderung ist für Unternehmen der Ansprechpartner in der Verwaltung und hat eine neutrale Position. Unternehmen kommen mit den unterschiedlichsten Fragestellungen und Erwartungen auf die Wirtschaftsförderung zu. Gleichzeitig stellen sich die Wirtschaftsförderungseinheiten auch jeweils mit einem ganz spezifischen Beratungs- oder Serviceumfang auf und definieren so ein eigenes Selbstverständnis.

Grundsätzlich muss gelten, dass Beratungsangebote der Wirtschaftsförderung und damit der öffentlichen Hand am Markt vorhandene Lücken abdecken sollen. Sogenanntes Marktversagen muss vorliegen, denn die Angebote der öffentlichen Hand, die wirtschaftlich unter anderen Rahmenbedingungen erbracht werden, z. B. eine Kostendeckung ist nicht zwingendes Ziel für ihre Erbringung, sollen den aktiven Marktteilnehmern nicht Möglichkeiten für eigene Tätigkeit wegnehmen. In einzelnen Segmenten ist auch ein marktkonformes Verhalten denkbar und anwendbar, insbesondere wenn es sich um Beratungsinhalte handelt, die zum Kernspektrum von Wirtschaftsförderung gehören. Hier ist eine Kostenpflicht denkbar.

Um den Anforderungen an eine Nutzen bringende Beratung für das Unternehmen Genüge zu tun, müssen einige grundsätzliche Überlegungen angestellt und entsprechende Vorkehrungen getroffen werden. Wesentliche methodische Unterscheidungen sind die Wege, wie Information und teilweise Beratung bereitgestellt werden. Hier muss entschieden werden, wie weit und mit welchem Aufwand verbunden, Hilfe zur Selbsthilfe via vorbereiteter Unterlagen – sei es im Internet, per EDV oder als Printprodukt – ausgebaut werden kann und wann bzw. wie die persönliche Beratung eingebunden wird. Letztere ist einerseits Kernaufgabe und andererseits aber auch limitiert je nach vorhandenen Ressourcen.

Die Beratung von Unternehmen und sei es auch „nur“ als Ansprechpartner ist eine herausgehobene Position. Wirtschaftsförderung muss hierbei mit Gesprächspartnern auf allen Hierarchieebenen und in unterschiedlichsten Gemütszuständen umgehen können. Kommunikationsfähigkeiten, Umgangsformen aber auch Selbstbewusstsein müssen bei den Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung vorhanden sein oder entwickelt werden. Im Gespräch mit dem Unternehmen muss:

- das konkrete Anliegen bzw. die konkreten Anliegen eindeutig erkannt werden,
- das Anliegen strukturiert werden, um für sich selber das Bild der Hilfestellung dagegen setzen zu können,
 - was kann ich sofort beantworten und erklären,
 - was bedarf einer weitergehenden Bearbeitung,
 - wofür benötige ich Unterstützung durch Dritte,
 - welchen weiteren Schritte können wir jetzt oder zu einem konkreten späteren Termin vereinbaren,
 - was ist Lösungserwartung und wie kann ggf. eine Lösungsskizze aussehen,
- definiert werden, welchen Beitrag man vom Unternehmen zur Lösung erwartet und abfordern wird,
- eine klare Absprache zu allen offenen Punkten getroffen werden,
- überlegt werden, welche Zusagen können gegeben werden, zeitlich wie auch inhaltlich,
- und nicht zuletzt immer wieder vermittelt werden.

Um diese Beratungsarbeit erfolgreich zu realisieren, muss die Wirtschaftsförderung:

- Kompetenz besitzen und vermitteln,
- inhaltlich wie auch strukturell ein klares Bild über den Beratungsinhalt haben,
- die Grenzen der eigenen Zuständigkeit und Kompetenz kennen sowie diese auch klar benennen,
- Kompetenzen, Möglichkeiten und Grenzen potenzieller Partner kennen,
- den Arbeitsprozess und Hilfsmittel organisieren.

In der Konsequenz bedeutet dies, die Beratungsarbeit gut vorzubereiten und zu strukturieren. Die Wirtschaftsförderung muss insofern:

- die eigene Rolle bzw. Position in einem Themenfeld definieren,
- daraus eine klare Handlungsmaxime/-leitlinie entwickeln,
- ein klares Bild von den möglichen Erwartungen der Unternehmen haben,
- den Beratungsprozess in einzelne Schritte zerlegen und jeweils Zuständigkeiten klar definieren,
- Partnerschaften im Themenfeld vorbereiten, um auf sie dann im konkreten Fall problemlos zugreifen zu können,
- die Zusammenarbeit im Interesse des Unternehmens aufbauen, die bestimmte Kriterien erfüllt, zeitlich wie inhaltlich,
- erforderliche Arbeitsunterlagen festlegen und vorbereiten,
- Standards der Aufgabenerfüllung festlegen, zeitlich wie auch inhaltlich,
- Datenbanken mit Fachinhalten führen, aufbauen,
- möglichst über ein CRM für eine kundenorientierte Erfassung, Bearbeitung und Auswertung aller Vorgänge verfügen.

Für alle Beratungsinhalte sollten klar strukturierte Beratungsprozesse erarbeitet werden. Das heißt einen ganzen Arbeitsprozess in die einzelnen inhaltlichen Prozessschritte zu zerlegen. Auf dieser Ebene der einzelnen Prozessschritte lässt sich dann die konkrete Arbeit der Wirtschaftsförderung gut beschreiben. Auch lässt sich in den einzelnen Prozessschritten die ggfs. erforderliche Arbeit anderer Beteiligter oder Partner definieren, die gleichermaßen erforderlich ist, um einen solchen Prozessschritt abzuschließen. Am Ende aller Prozessschritte für eine spezifische Beratung sollte dann ein Ergebnis stehen, für das alle erforderlichen Aspekte mit der jeweils dafür besten Kompetenz abgearbeitet werden. Abhängig vom Beratungsinhalt werden die einzelnen Prozessschritte und ihre Inhalte zusammengestellt. Hieraus ergibt sich ein gut strukturiertes Bearbeitungsrasster für jede Anfrage. Es lässt sich auch für jeden Beratungsschritt und Inhalt prüfen und festlegen, ob die Wirtschaftsförderung diesen leisten kann oder ein anderer Prozessbeteiligter oder Partner diesen liefern sollte. Gleichzeitig lassen sich so sehr konkrete Gespräche mit den Partnern aufbauen, zielorientiert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit organisieren und die Kompetenzen der Beteiligten würdigen indem man sie einbindet.

Gleichwohl muss man die Grenzen von Freiwilligkeit bei dieser Zusammenarbeit respektieren, sie wird nicht immer gleichermaßen gut gelingen können.

Abhängig von der Größe bzw. Ressourcenausstattung der Organisationseinheit der Wirtschaftsförderung wird dann der Grad der Umfänglichkeit und Spezialisierung hinsichtlich des konkreten Beratungsangebots unterschiedlich hoch sein. Was im Weiteren anhand von Beispielen verdeutlicht werden soll.

Im Feld der Beratung von Unternehmen werden die Unternehmen unabhängig von Branche oder Größe unterstützt. Primäre Zielgruppe der Beratungsleistungen ist der klassische Mittelstand, d. h. vor allem kleinere und mittlere Unternehmen. Prämisse ist, je kleiner die Unternehmen umso eher benötigen sie Unterstützung bei für sie nicht alltäglichen Fragestellungen, für die sie auch, je kleiner sie sind, weniger personelle Ressourcen haben, um diese problemlos selber zu lösen. Grundsätzlich ergibt sich folgendes Muster an Beratungsintensität und Beratungseffekt über die Unternehmensgrößenklassen:

- kleine Unternehmen benötigen für ihre Fragen tendenziell mehr Beratung, da oft weiter ausgeholt werden muss, die Ergebnisse von Beratung können weitreichende Bedeutung für das Unternehmen haben, der gesamtwirtschaftliche Effekt ist jedoch eher gering – hier stellt sich auch bei der Wirtschaftsförderung die Frage nach Möglichkeiten einer Standardisierung.
- mittlere Unternehmen werden überwiegend spezifisch beraten, die Beratung kann intensiv sein aber auch effizient gestaltet werden. Der gesamtwirtschaftliche Effekt kann relativ hoch sein, wenn hiermit unternehmerische Weichenstellungen unterstützt werden. Hohe Beratungskompetenz ist besonders gefordert.
- große Unternehmen treten mit spezifischen Problemen an die öffentliche Hand. Hier ist vielfach eine politische Komponente zu beachten, die aus einem besonderen Abhängigkeitsverhältnis zwischen großen Unternehmen am Standort und Kommune besteht. Vielfach handelt es sich hier nicht um einen klassischen Beratungsfall, genießt aber gleichwohl hohe Priorität. Hohe Beratungskompetenz und -intensität kann erforderlich sein, der standortspezifische Nutzen kann im Einzelnen unterschiedlich groß ausfallen, die gesamtwirtschaftliche Relevanz muss zumindest grundsätzlich eher hoch eingeschätzt werden.

Ziel jeder Beratung ist es, die Zufriedenheit des Kunden bei der Bewältigung der unterschiedlichen Fragestellungen durch die Beratung der Wirtschaftsförderung zu gewährleisten. Eine gute Qualität der Beratung steht deshalb im Zentrum der Ausrichtung der Tätigkeit.

Die Wirtschaftsförderung hat, über die klassische Beratungsfunktion zu einem sehr konkreten fachlichen Inhalt hinaus, auch die Kümmerer-Funktion. Im Verhältnis zur Verwaltung wird sie von den Unternehmen auch als Ombudsmann ihrer Interessen wahrgenommen. Ihr wird insofern eine generelle Allzuständigkeit eingeräumt, die von ihr eine spezifische Beratungskompetenz erfordert, eine Flut von Anfragen, die nicht ihren

eigenen Wirkungskreis betreffen, richtig zu behandeln, weiter zu leiten bzw. in Unternehmensgesprächen, die tatsächlich relevanten Themen heraus zu hören, um für diese eine weitergehende Bearbeitung voranzutreiben. Darüber hinaus verfügt die Wirtschaftsförderung aus Sicht von Unternehmen über eine geschätzte Neutralität der öffentlichen Hand, als Partner ohne Eigeninteressen im Verhältnis zu anderen Marktteilnehmern.

Die eigentlichen Beratungsinhalte reichen von Behörden- bzw. Genehmigungsmanagement, Standort- und Ansiedlungsberatung, Finanzierungs- und Fördermittelberatung, Kreditmediation bis hin zur Sanierungsberatung, siehe Abb. 2.2 und 2.3. Grundsätzlich geht es immer darum, für Unternehmen Transparenz und Verständnis in sehr vielfältigen und damit unübersichtlichen Strukturen herzustellen, sowie um die

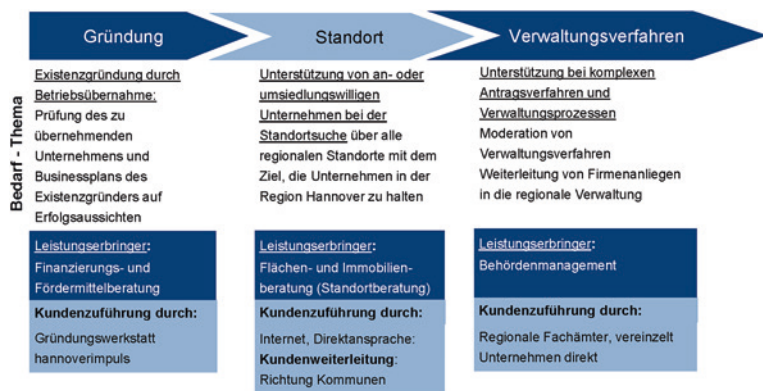


Abb. 2.2 Beratungsleistungen der Wirtschaftsförderung für Unternehmen in unterschiedlichen Phasen

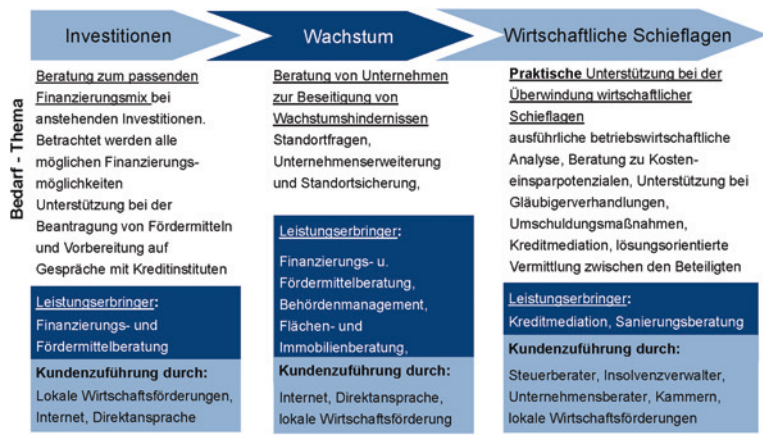


Abb. 2.3 Beratungsleistungen der Wirtschaftsförderung für Unternehmen in unterschiedlichen Phasen

Moderation in der Kommunikation zwischen Unternehmen auf der einen und Institution auf der anderen Seite. Auf der Basis eines besseren Verständnisses werden tragfähige Lösungen erarbeitet. Weit ausdifferenzierte Beratungsinhalte spiegeln die inhaltlichen Kompetenzen und Angebote für eine Zusammenarbeit wieder.

Beratungsinhalte

Klassische Beratungs- oder Serviceangebote der Wirtschaftsförderung sind:

- allgemeine Lotsenfunktion
- Beratung in Verwaltungs- und Genehmigungsfragen
- Standortberatung
- Finanzierungs- und Fördermittelberatung
- Technologie- und Innovationsberatung
- Krisenberatung/Sanierungsberatung
- Existenzgründungsberatung
- Ansiedlungsberatung

Das Beratungsangebot kann abhängig von den Ressourcen auch noch weiter ausgebaut werden, in neue Beratungsbereiche wie Energieberatung, was dann konkret auch mit Partnern umgesetzt wird.

Diese Beratungsangebote richten sich zunächst an Bestandsunternehmen, die am Standort heute ansässig und tätig sind. Sie sind abhängig von ihrer Größe unterschiedlich stark an einzelnen Leistungen interessiert.

Grundsätzlich wendet sich die Wirtschaftsförderung mit diesen Angeboten stärker an die kleineren Unternehmen, die über weniger Ressourcen für vielfältige Spezialfragen verfügen. Darüber hinaus werden spezifische Kombinationsangebote an Beratung für neue Unternehmen angeboten. Dabei geht es zum einen um Existenzgründung und zum anderen um Unternehmensansiedlung. Einzelne Beratungselemente sind dabei unterschiedlich stark ausgeprägt.

Die Übersicht zeigt ein breites Spektrum, das nicht von jeder Wirtschaftsförderungseinheit umfänglich oder überhaupt erbracht werden kann. Kleinere Wirtschaftsförderungseinheiten müssen sich in ihrem Aufgabenspektrum auf wenige Themen konzentrieren, ohne die anderen Themen ganz zu vernachlässigen. Kompetenzen und Überblickswissen sowie Partnerschaften sind hier aufeinander abzustimmen.

Auf der anderen Seite kann bei großen Wirtschaftsförderungseinrichtungen dieses Spektrum noch weiter spezifiziert und aufgegliedert werden. Hier können sehr spezifische Kompetenzen aufgebaut werden. Wesentliche Merkmale der einzelnen Beratungsinhalte werden nachfolgend aufgezeigt.

2.1.1 Lotsenfunktion

Eine ganz grundlegende Beratungsfunktion von Wirtschaftsförderung ist die Lotsenfunktion. Unternehmen stehen vielfach einer für sie unübersichtlichen Landschaft an Behörden, Institutionen und Zuständigkeiten gegenüber. Hier kann die Wirtschaftsförderung einen sehr konkreten Nutzen für die Unternehmen anbieten, indem sie Überblicksauskünfte aller Art liefert und konkrete Ansprechpartner in den unterschiedlichsten Bereichen benennen kann.

Zunächst bezieht sich diese Funktion auf die „eigene“ Verwaltung, auch wenn die Wirtschaftsförderung als GmbH organisiert ist. Konkret werden Erstauskünfte zu unterschiedlichen Antragswegen, Verfahren und Genehmigungen sowie ergänzend entsprechende Ansprechpartner erwartet. Ein grundsätzlicher Überblick über die eigene Verwaltung und typische Verfahren, die für Unternehmen von Relevanz sind, müssen durch die Wirtschaftsförderung geleistet werden können. Darüber hinaus sollte die Wirtschaftsförderung die jeweils zuständigen Kollegen in der Verwaltung benennen und das anfragende Unternehmen damit an potenziell zuständige Bearbeiter der Fachthemen im Haus weiterleiten können. Hier erhalten Onlinedarstellung eine zunehmende Bedeutung.

Weiterhin bezieht sich die Lotsenfunktion aber auch auf andere Behörden und Institutionen, die im Unternehmensalltag eine Rolle spielen. Hierzu sollte die Wirtschaftsförderung zumindest einen groben Überblick über die Angebote und Zuständigkeiten der relevanten Partnerinstitutionen haben. Hilfreich sind gepflegte Netzwerkkontakte zu Ansprechpartnern in diesen Institutionen, die einen leichten und direkten Zugang ermöglichen. Hier reicht es vielfach, ein Gegenüber ansprechen zu können, das in der jeweiligen Institution eine ähnliche Rolle übernimmt. In Kammern gibt es z. B. teilweise Ansprechpartner, die zumindest teilweise eine Lotsenfunktion übernehmen. Auch mit anderen Institutionen lässt sich ähnliches aufbauen, so dass man dem Kunden einen konkreten Nutzen vermitteln kann.

Diese Grundidee aufgreifend wurde im Rahmen der EU-Dienstleistungsrichtlinie auch die Position des „einheitlichen Ansprechpartners“ (EA) entwickelt.

Der EA soll im Interesse eines einfachen und klaren Zugangs für Unternehmen in die Verwaltung aufgestellt sein. Seine wesentlichen Inhalte sollen dabei sein:

- Lotse, Mittler und Verfahrensmanager gegenüber den zuständigen Stellen für alle Verfahren und Formalitäten gemäß EU-DLR
- Information und Beratung im Vorfeld
- Ansprechpartner während des gesamten Genehmigungsverfahrens
- Schnittstelle zu allen zuständigen Stellen

Hierbei wurde eine geregelte, stabile und funktionierende Vernetzung mit anderen Behörden vorausgesetzt. Mit dieser Maßgabe kann für die Unternehmen in der Kommune ein Zugang in alle Verwaltungen und in jedwedem Verfahren theoretisch

hinreichend abgesichert werden. Diese Funktion kombiniert eine Ansprech- und Informationsfunktion im Verfahrenslauf. Alle Kommunen waren gefordert zum Jahr 2011 diese Funktion vorzuhalten. Auch wenn Inanspruchnahme und Aufwand für viele Kommunen von Anfang an in einem erheblichen Missverhältnis standen und in der Konsequenz geringer Inanspruchnahme diese Funktion inzwischen vielfach auf großräumigerer Ebene übertragen wurde, bleiben zwei wesentliche Befunde. Die klassische Lotsenfunktion in der Verwaltung vor Ort bleibt eine wichtige Funktion, eine Kostenpflicht für diese kommunale (Grund)Leistung wird nicht angenommen. Es zeigt sich, dass aus Unternehmenssicht bei Verwaltungsvorgängen Nähe, Kompetenz und Nutzen korrelierend wahrgenommen werden.

Beispiel: Lotsenfunktion in der Wirtschaftsförderung der Region Hannover

Die Wirtschaftsförderung der Region Hannover beschäftigt sich seit dem Jahr 2004 intensiv mit der Umsetzung von kundenorientierten Serviceangeboten. Das Beratungsangebot wurde sehr klar gegliedert und auch Grundfunktionen wie die Lotsenfunktion wurden dabei neu aufgestellt und inhaltlich professionalisiert. Ziel ist es, diese Leistungen dem Kunden gegenüber auch klar kommunizieren zu können und konkreten Nutzen benennen zu können. Nur eine Leistung, die klar benannt ist, kann vom Kunden auch gewürdigt werden. Im Lauf der Jahre wurde der Leistungskanon immer wieder den Erfahrungen entsprechend angepasst und ggf. weiterentwickelt. Er hat einen festen Platz im Beratungsspektrum des Unternehmensservice und wird sehr eng mit der weitergehenden Beratung im Rahmen von Genehmigungsverfahren verknüpft.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/Unternehmens%C2%ADservice/Ansiedlung-und-Standortsuche/Lotse-und-Moderation>

2.1.2 Beratung in Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren

Die Beratung in Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren geht im Verhältnis zu der Lotsenfunktion tiefer in die spezifische Thematik hinein. Da die Wirtschaftsförderung nicht Genehmigungsbehörde für behördliche Genehmigungsverfahren ist, bleibt sie grundsätzlich in einer Mittler- bzw. Vermittlerrolle, siehe Abb. 2.4. Diese Rolle kann allerdings für beide Seiten, d. h. sowohl für das Unternehmen als auch die betreffende OE einer Verwaltung, zu großem Vorteil wahrgenommen werden.

Die Wirtschaftsförderung muss in dieser Beratungsfunktion zunächst das Unternehmen über das Verfahren und die damit verbundenen Erfordernisse in groben Zügen unterrichten können. Hier gilt es, auch für bestimmte kritische Punkte im Verfahren bereits zu einem frühen Zeitpunkt zu sensibilisieren. Gleichzeitig muss die Wirtschaftsförderung die wesentlichen Erwartungen des Unternehmens aufnehmen, z. B. Schnelligkeit, Transparenz ebenso wie aus Unternehmenssicht kritische Punkte im dortigen Ablauf, z. B. den Zeitplan für ein Bauprojekt.

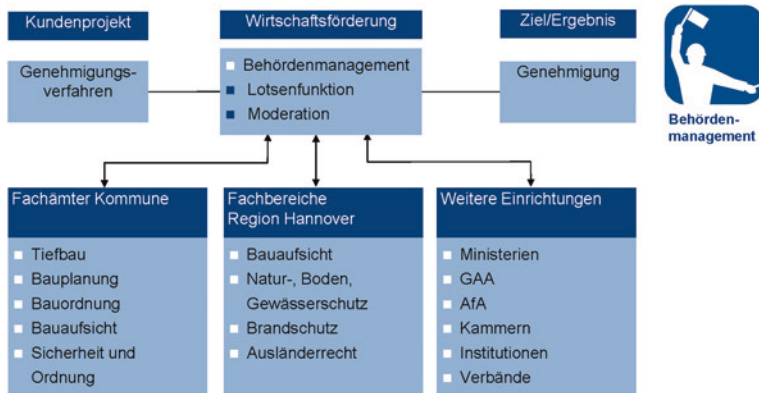


Abb. 2.4 Prozessablauf Behördenmanagement

Methodisch kann die Wirtschaftsförderung folgende Schritte übernehmen:

- Sichtkontrolle der Unterlagen anbieten, fehlt etwas, gibt es auffallend unglückliche Formulierungen oder Forderungen, die erfahrungsgemäß Probleme bereiten oder zum Ausschluss auf Erfolg führen.
- Inoffizielle Vorabstimmung mit der zuständigen Fachbehörde und entsprechende Rückkopplung an das Unternehmen.
- Abstimmungstermin/Antragskonferenz mit den betreffenden Fachbehörden und dem Unternehmen im Vorfeld eines Genehmigungsverfahrens durchführen, um die größten Probleme im Vorfeld anzusprechen und mit den Fachbehörden schon zu einem frühen Zeitpunkt die Lösungswege zu diskutieren.
- Im konkreten Verfahren neben der Fachbehörde Ansprechpartner des Unternehmens zu bleiben, um bei kritischen Punkten vermitteln zu können.

Um diese Funktionen qualitativ gut und nutzbringend leisten zu können, sind folgende Aspekte wichtig:

- enger Kontakt zu den Fachbehörden
- Kenntnisse über grundsätzliches Verwaltungshandeln
- fachliche Grundkenntnisse häufiger Verfahren
- Analyse der wesentlichen Punkte für beide Seiten in einem Verfahren
- strukturierte und verbindliche Rückmeldungen an die Beteiligten
- Moderationskenntnisse, um im Gespräch ausgleichen zu können

Darüber hinaus setzt das voraus, dass die Wirtschaftsförderung auch mit den Fachbehörden die Rolle abgestimmt hat, klar die Grenze der Zuständigkeiten definiert hat – damit sich die Kollegen nicht in ihrer Rolle beschnitten sehen – und den Nutzen für die

Kollegen der Fachbehörde verankert hat. Der Nutzen der Wirtschaftsförderung für die Fachbehörden ist:

- Antragstellung ist vorbereitet, d. h. qualitativ besser, vollständig,
- Antragsteller ist grundsätzlich über das Verfahren sowie Verwaltungshandeln informiert (z. B. Gremienbeschlüsse o. ä.),
- Vermittlungsmöglichkeit/Moderation über die Wirtschaftsförderung,
- erhöhte Akzeptanz von Entscheidungen,
- kann verfahrenre Situationen entspannen und damit Wege für Lösungen eröffnen,
- Zeitersparnis.

Wenn Wirtschaftsförderung diese Funktion konsequent ausfüllt bringt ihr dies eine gute Reputation bei der Unternehmerschaft ein. Damit ist eine stabile Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit gelegt. Verwaltungsinterne Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine nachhaltige Unterstützung durch die Verwaltungsspitze, die die Rolle der Wirtschaftsförderung innerhalb der Verwaltung absichert.

2.1.3 Standortberatung

Eine weitere klassische Beratungsfunktion ist die Standortberatung. Unabhängig davon ob die Kommune selbst Eigentümer von gewerblich nutzbaren Grundstücken oder Liegenschaften ist, wird sie von Unternehmen zum Themenkomplex Flächen und Standort angesprochen. Zudem ist davon auszugehen, dass die Kommune nicht nur an der Vermarktung eigener Flächen ein Interesse hat, sondern darüber hinaus auch im Sinne der Stadtentwicklung ein grundsätzliches Interesse an der Wieder- oder Weiterverwertung von Flächen für die Wirtschaftsentwicklung der Kommune besteht. Über die reine Flächenthematik kommt insofern auch die Information über den „Standort Kommune“ hinzu, die für Unternehmen vielfältige, mehr oder weniger relevante Daten vorhält, siehe Abb. 2.5.

Um in diesem Feld eine qualitativ gute Leistung liefern zu können, ist seitens der Wirtschaftsförderung ein spezifisches Informationsmanagement erforderlich:

- Übersicht über die eignen Grundstücke bzw. Liegenschaften mit wesentlichen Kern-daten wie Lage, Größe, baurechtliche Situation/Nutzung, Preis, Besonderheiten,
- Übersicht über die am Markt befindlichen gewerblich nutzbaren Grundstücke anderer Eigentümer, Aufbereitung wesentlicher Kenndaten, Abstimmung mit den Eigentümern,
- Aufbereitung einzelner Standorte sowie geeigneter Übersichten/Überblicksinformationen – versandfähige Exposés bzw. eine Internetpräsenz der Flächen, hier gibt es zahlreiche Portale, die auf kommunaler, regionaler und überregionaler Ebene genutzt werden können.



Abb. 2.5 Standortinformationen

- Aufbereiten von weiteren Standortinformationen:
 - Standortdaten wie Gewerbesteuerhebesätze,
 - Infrastrukturdaten zu Themenfeldern wie u.a. Bildung, Gesundheit, Einkauf, Kultur, Wohnen,
 - Umfelddaten wie z. B. Unternehmensbesatz, Netzwerke, Unterstützungsangebote.

Beispiel: Immobilienportal der Region Hannover

Das aktuelle Immobilienportal der Wirtschaftsförderung der Region Hannover ist das Ergebnis langjähriger praktischer Erfahrungen mit unterschiedlichsten Vorläuferversionen zur Vorhaltung von Standortinformationen im Zuge von Ansiedlungs- und Umsiedlungsanfragen. Auch hier geht es um ein System mit optimalem Kundennutzen bei gleichzeitiger hoher Effizienz und Aktualität der Datenbereitstellung.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/Unternehmens%C2%ADservice/Ansiedlung-und-Standortsuche/FI%C3%A4chen-und-Immobilienberatung/Gewerbeimmobilienportal>.

Entscheidender methodischer Aspekt ist auch in diesem Beratungsfeld die präzise Aufnahme des Bedarfs des Unternehmens. Hierzu müssen die einzelnen Kriterien des Unternehmens ggf. priorisiert werden, um Alternativen entwickeln zu können. Im Weiteren sind durch die Wirtschaftsförderung folgende Punkte abzudecken:

- Kenntnis der Örtlichkeiten,
- Besichtigungen organisieren,
- Vorklärlungen mit Eigentümern organisieren,
- Verkaufsverhandlungen/Mietverhandlungen führen (je nach Organisationsstruktur),
- Verkaufsverhandlungen/Mietverhandlungen bei Eigentümern begleiten.

2.1.4 Finanzierungs- und Fördermittelberatung

Die Finanzierungs- und Fördermittelberatung gehört ebenfalls zu den klassischen Beratungsinhalten von Wirtschaftsfördereinrichtungen. Fördermittel im Sinne einzelbetrieblicher Finanzierungshilfen sind seit Jahrzehnten elementarer Bestandteil, die Unternehmen sehr konkret zu unterstützen, sei es als Zuschuss oder als Darlehen. Zuschüsse werden bevorzugt, da sich ihre positive Auswirkung unmittelbar in der Finanzierung niederschlägt. Gleichwohl dürfen Darlehen nicht unterschätzt werden. Für die sogenannte einzelbetriebliche Förderung gibt es eine Vielzahl von Programmen von der EU-Förderung über die Bundesebene bis auf die Landesebene. Die Investitionsförderung ist überwiegend an inhaltliche Zielsetzungen von übergeordneter Bedeutung gebunden, wie z. B. Umweltschutz oder Innovationen. Hier liegt der zentrale Beratungsauftrag der Wirtschaftsförderung, Transparenz herzustellen, geeignete Fördermöglichkeiten zu eruieren und die Antragstellung zu begleiten. Eine Förderung auf der kommunalen Ebene ist demgegenüber stark eingeschränkt und an die Grundsätze von *De minimis* gebunden. Da diese Förderung nur eine untergeordnete Größenordnung in der Gesamtfinanzierung darstellen darf und weiteren Restriktionen unterliegt, kann sie nur im Ausnahmefall zur Anwendung kommen.

Diese Beratungsfunktion erfolgreich ausfüllen zu können setzt voraus, dass in der Wirtschaftsförderungseinheit:

- Grundkenntnisse über betriebliche Investitionsrechnung vorhanden sind, um ein Vorhaben in seiner Relevanz für das Unternehmen sinnvoll und kompetent begleiten zu können,
- eine Übersicht über die möglichen Fördermöglichkeiten in der Region besteht und die Einflüsse der einzelnen Förderprogramme auf das Vorhaben des Unternehmens bekannt sind sowie die Kombination unterschiedlicher Programme beherrscht wird (Förderdatenbanken vorhanden?),
- enge Kontakte mit den Förderinstitutionen vorhanden sind, um im Hintergrund mit den bewilligenden Stellen, Feinheiten und Möglichkeiten der aussichtsreichen Antragstellung abstimmen zu können.

Vorauszusetzen ist auf der anderen Seite, dass das Unternehmen:

- den Förderdschungel der 1000 Programme und ihre Einsatzmöglichkeiten nicht durchschauen,
- davon ausgehen, Fördermittel zu erhalten,
- die Sprache der Fördermittelantragstellung nicht beherrschen.

Die Wirtschaftsförderung muss in der Beratung die projektbezogen möglichen Finanzierungshilfen erschließen, gleichzeitig unrealistische Hoffnungen aufklären und Grenzen der Förderung aufzeigen.

Neben der Fördermittelberatung wird aber auch eine generelle Finanzierungsberatung insbesondere kleiner Unternehmen zu einem wichtigen Beratungsinhalt. Untersuchungen und Unternehmensbefragungen wie auch die Befragung von Kreditinstituten zeigen auf, dass speziell bei kleinen Unternehmen hier vielfach Handlungsbedarf besteht.

Kleine Unternehmen können immer wieder ihre eigene wirtschaftliche Situation nur unzureichend beschreiben oder darstellen. Sie sind schlecht informiert über die typischen Anforderungen an Kreditnehmer, wie z. B. Thema Sicherheiten. In Gesprächen mit der Kreditwirtschaft kommt es immer wieder zu Missverständnissen und Schwierigkeiten. Angesichts dieser Kommunikationsschwierigkeiten besteht für die Wirtschaftsförderung hier eine Möglichkeit der aufklärenden und vermittelnden Beratung von Unternehmen. Dieses kann auch für die Kreditwirtschaft von erheblichem Nutzen sein, da sich die Arbeit dort effizienter gestalten lässt. Die Beratungsleistung einer Wirtschaftsförderung kann von einer Partnerschaft mit Kreditinstituten bis zu einer Kreditmediation ausgebaut werden. Hierfür ist profundes Wissen der Berater aus der Wirtschaftsförderung hinsichtlich der Finanzierung von Projekten und Investitionen wie auch hinsichtlich des Vorgehens und der Notwendigkeiten zur Kreditgewährung erforderlich.

Um Fördermittel- und Finanzierungsberatung effizient aufzustellen ist es erforderlich, die einzelnen Prozessschritte eindeutig zu definieren, die eigenen Kompetenzen und daraus abzuleitenden Zuständigkeiten zu bestimmen und konkrete Vereinbarungen mit den erforderlichen Partnern zu verabreden, siehe Abb. 2.6 und 2.7.



Abb. 2.6 Finanzierungs- und Fördermittelberatungsprozess



Abb. 2.7 Prozessschritte am Beispiel Finanzierungs- und Fördermittelberatung

2.1.5 Technologie- und Innovationsberatung

Eine zunehmend zentrale Funktion wird in der Wirtschaftsförderung auch in der Beratung von Unternehmen bei Fragen von Innovationsentwicklung gesehen.

Angesichts der Relevanz des Themas gilt es, Defizite im Technologie- und Innovationstransfer auszugleichen. Eine Transparenz der regionalen Wissenschaftslandschaft aber auch die konkreten Zugänge sind für viele Unternehmen nicht gegeben und/oder problembehaftet. Diese herzustellen bedeutet immer wieder, Informationen aufzubereiten und Partnerschaftsmöglichkeiten vorzubereiten, um so Kompetenzen des Wissenschaftssektors bzw. von Dritten für die Unternehmen besser zugänglich zu machen. Darüber hinaus geht es in diesem Bereich natürlich meist auch um die Finanzierung von Entwicklungsschritten eines Unternehmens.

Die Fragen der Beratung rund um das Thema Innovation in Unternehmen lassen sich methodisch aufgliedern in folgende Bereiche:

- Information über inhaltliche Unterstützung, sowohl durch die Wissenschaft aber auch durch andere potenzielle Partner,
- und im Weiteren ein Kooperationsmanagement
- Information über Finanzierungsmöglichkeiten,
- und im Weiteren eine Finanzierungs- und Fördermittelberatung
- Information über Unterstützungsangebote in der Realisierungsphase.

Das zeigt, bekannte Vorgehensweisen sind auf neue Inhalte adäquat auszurichten und anzuwenden. In der Umsetzung sind wichtige methodische Grundlagen im Bereich der

Fallaufnahme, der Aufbereitung von Inhalten und der Gestaltung von Verknüpfungsmöglichkeiten zu leisten. Grundsätzlich handelt es sich um eine besondere Ausprägung der Lotsenfunktion, in einem hochspezifischen und intransparenten Umfeld geeignete Partner vermitteln zu können. Die besondere Schwierigkeit besteht darin, die sehr spezifischen und komplexen Innovationsfragestellungen von Unternehmen zu verstehen um damit zielgerichtet umgehen zu können. Hier ist ggf. eine Fachkompetenz gefordert, die durch das Personal der Wirtschaftsförderung nicht zu leisten ist. Deshalb ist hier eine Zusammenarbeit in kooperativen Strukturen mit entsprechend kompetenten Partnern erforderlich. Erst auf dieser Basis ist es in vielen Fällen möglich, für die aufgeworfenen Fragestellungen geeignete Partner vermitteln und Kontakte herstellen zu können. Die Wirtschaftsförderung muss für diese Aufgabenstellungen neue Netzwerke aufbauen mit Partnern aus anderen Bereichen, wie der Forschung und Wissenschaft, Hochschulen, Technologieinstitutionen und spezifischen Dienstleistern.

Beispiel: Innovations- und Technologieberatung der Wirtschaftsförderung Region Goslar

Die Innovations- und Technologieberatung der Wirtschaftsförderung Region Goslar zeigt beispielhaft die Umsetzung eines effektiven Angebotsmix, um Unternehmen auch abseits der Großstädte gut betreuen zu können und so das Innovationspotenzial bestmöglich zu heben.

<http://www.wirego.de/83.html>.

Zusätzlich sind auch Strukturen für eine Vernetzung von Unternehmen untereinander zu entwickeln und z. B. im Internet z. B. als Technologiekooperationsplattform bereitzustellen.

Beispiel: Unternehmensdatenbank hannoverimpuls GmbH

Die Unternehmensdatenbank von hannoverimpuls ist ein Element des Gesamtangebotes der dortigen Innovations- und Technologieberatung. Auf effiziente Weise wird hier eine deutlich bessere Transparenz über die technologischen Qualitäten der ansässigen Unternehmen erreicht, um so auch kooperative Aktivitäten mit und zwischen den Unternehmen zu ermöglichen. Gleichzeitig ist diese Unternehmensdatenbank auch eine Plattform, um Fragen an die Akteure aus dem Wissenschaftsbereich weiterleiten zu können und geeignete Beratungs- und Unterstützungsangebote koordinieren zu können.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/hannoverimpuls/Unternehmensservice/Unternehmensdatenbank>.

Hinsichtlich der Fragen zur Innovationsfinanzierung handelt es sich um eine besondere Ausprägung der Fördermittel- und Finanzierungsberatung. Hier bewegt sich die Wirtschaftsförderung in grundsätzlich bekannten Netzwerken. Die Fördermittelprogramme für diesen Bereich erfordern jedoch vielfach einen besonders hohen Aufwand, den Unternehmen nur bedingt leisten können. Hier die Antragstellung zu unterstützen und zu begleiten ist insofern wichtig aber auch sehr aufwendig. Bei größeren Volumina kann

dieses Feld auch als eine erfolgsabhängig vergütete Beratung aufgebaut werden, die in einem Consultingumfeld platziert wird. Auch in diesem Feld bedarf es weitergehender fachlicher Kenntnisse der Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung.

Beispiel: Technologie- und Innovationsförderung der hannoverimpuls GmbH

Das Kernangebot der Technologie- und Innovationsförderung der hannoverimpuls GmbH ist die Beratung zur Nutzung von Fördermöglichkeiten für entsprechende Vorhaben der Unternehmen. Es handelt sich hierbei um eine hoch spezialisierte Unterstützung bei der Akquise derartiger Gelder.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/Unternehmens%C2%ADservice/Technologie-und-Innovationsf%C3%B6rderung>.

2.1.6 Krisen- und Sanierungsberatung

Die Finanzierungs- und Fördermittelberatung führt in nicht wenigen Fällen zu einem weiteren Beratungsinhalt von Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Immer wieder zeigen sich Fördermittel- und Finanzierungsanfragen tatsächlich als Fragen einer Finanzierungssicherung und offenbaren kritische Situationen im Unternehmen. Auf der anderen Seite kommen Anfragen krisengeschüttelter Unternehmen z. B. im Zusammenhang mit Personalabbau an die Verwaltung, hier Betriebe bei dem Erhalt von Arbeitsplätzen zu unterstützen, siehe Abb. 2.8.

Bei den Unternehmen der letzteren Situation handelt es sich zumeist um größere und für den Standort relevante Betriebe. Hier soll öffentlicher Druck zur Lösung von Problemen aufgebaut werden. Bei den Unternehmen, die über die ungelösten Finanzierungsfragen zur Wirtschaftsförderung kommen, handelt es sich überwiegend um kleine Unternehmen, die zumeist über keine Zugänge zu professionellen Hilfsangeboten verfügen oder diese noch nicht in Anspruch nehmen können. Die aus diesen unterschiedlicheren Fallkonstellationen erwachsenden Anforderungen an die Wirtschaftsförderung liegen relativ weit auseinander. Auch methodisch erfordern sie insofern unterschiedliche Ansätze.

Seitens der Wirtschaftsförderungseinrichtung sind für den erstgenannten Fall erforderlich:

- Kenntnisse der arbeitsmarktpolitischen Instrumentarien
- Netzwerke im Bereich der Arbeitsmarktakeure
- Klarer Blick auf die Grenzen politischen Einflusses zur Lösung solcher Probleme
- Typische Lösungsansätze und ihre Probleme hinsichtlich einer nachhaltigen Problemlösung, insbesondere Arbeitsplatzgarantien im Verhältnis zu Zugeständnissen der öffentlichen Hand

Leitstellenfunktion für die Region Hannover bei umfangreichen Entlassungen oder Standortschließungen. Dabei Unterstützung der kommunalen Wirtschaftsförderung und dem Hauptverwaltungsbeamten bei deren „Interessenausgleichsgesprächen“ mit den Unternehmen durch

- Recherchen über das Unternehmen und die geplanten Maßnahmen (z. B. Personalabbau, Teilverlagerung, Standortschließung, Umfang und Zeitplan)
- Begleitung bei Personalabbau
- Sondierung von Möglichkeiten zur Standortsicherung (zeitliche Verzögerung, Teilauslagerung, Kostenreduzierung usw.) oder den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten
- Kontaktaufnahme mit den relevanten Arbeitsmarktakteuren und Moderation eines „Runden Tisches“ bzw. eines „Kamingesprächs“
- Einbindung von regionalen und/oder überregionalen Verwaltungen und Vertretern der Politik



Abb. 2.8 Elemente der Sanierungsberatung/Leitstellenfunktion

Im Zuge der Beratung gilt es seitens der Wirtschaftsförderung:

- Gespräche mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat zu führen, um die konkrete Situation zu erfahren und bewerten zu können.
- Hilfsmöglichkeiten der Kommune zu prüfen und ggfs. entsprechende Angebote zu entwickeln, intern zu diskutieren und an das Unternehmen zu formulieren
- Hilfsmöglichkeiten der Arbeitsverwaltung prüfen, mit den dortigen Fachleuten diskutieren und gemeinsam dem Unternehmen entsprechende Unterstützungsangebote aufzeigen

Für den Fallbereich von Sanierungsberatung von kleineren Betrieben können die Übergänge insbesondere zu einer Kreditmediation fließend sein und es bedarf erheblicher fachlicher Kompetenz, Krisensituationen in einem Unternehmen sachgerecht aufnehmen zu können. Wesentliche Prozessschritte sind dabei die Aufnahme der Situation, die Diagnose, die Prognose und die konkreten Maßnahmen, siehe Abb. 2.9.

Im Zuge der Beratung gilt es somit:

- Dem Unternehmen seine Situation deutlich aufzuzeigen und Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren.
- Im Falle der Insolvenz mit dem Insolvenzberater Lösungsmöglichkeiten zu konkretisieren und mit dem Unternehmen abzustimmen.
- Mit Partnern z. B. in der Kreditwirtschaft die Lösungsansätze auf Umsetzbarkeit durchzusprechen.
- Gegebenenfalls weitere Beratungseinrichtungen hinzu zu ziehen, die für die Lösung erforderlich sind.

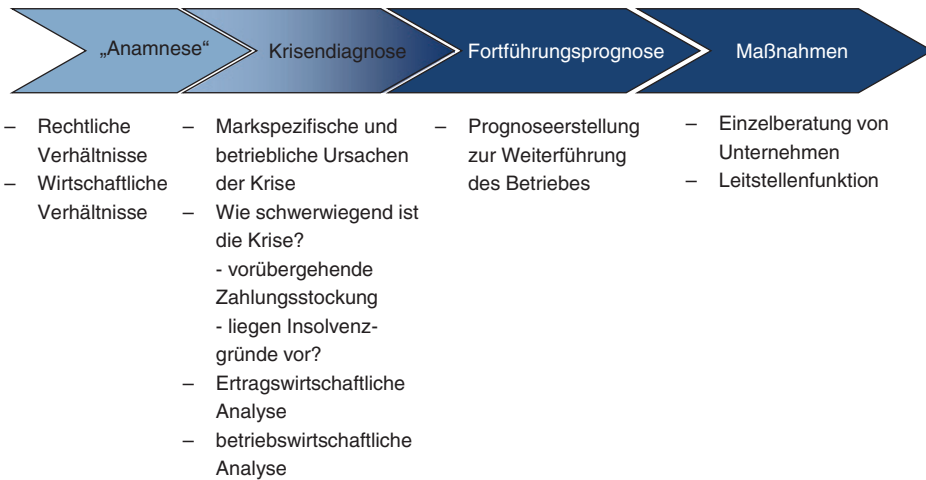


Abb. 2.9 Prozessschritte der Sanierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen

- Mit allen Beteiligten die Umsetzung eines konkreten Plans abstimmen und zur Umsetzung bringen.
- Im Umsetzungsprozess das Unternehmen immer wieder in schwierigen Situationen zu unterstützen, damit der Umsetzungsplan zum Ende gebracht werden kann.
- Insgesamt sind auch in diesem Feld erhebliche Spezialkenntnisse erforderlich, so dass alternativ über die Bereitstellung solcher Unterstützungsangebote über geeignete Partner nach zu denken ist.

In beiden Wirkungsbereichen gilt es, Netzwerke mit spezifischen Partnern aufzubauen. Auch hier muss die Wirtschaftsförderung einen konkreten Nutzen für diese Partner anbieten, um nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit aufbauen zu können.

2.1.7 Existenzgründungsberatung

Die Existenzgründungsberatung stellt einen Klassiker der Beratungsangebote fast jedweder Wirtschaftsförderung dar. Hier gibt es allerdings eine erhebliche Bandbreite, wie man dieses Thema abarbeiten kann, von einem stark eingeschränkten Grundangebot im Sinne einer Lotsenfunktion bis hin zu einer stark spezifizierten Palette von Beratungsmöglichkeiten, die u. a. differenzierte Beratungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen wie z. B. Frauen, Gründungen mit Migrationsgrund, Hochschulausgründungen mit jeweils spezifischen Beratungsbedarfen vorhalten. Für den Gründungsbereich stellen auch die im Internetauftritt und teilweise in Printform aufbereiteten Informationen und Angebote zur Selbsthilfe einen wichtigen ergänzenden methodischen Bereich dar.

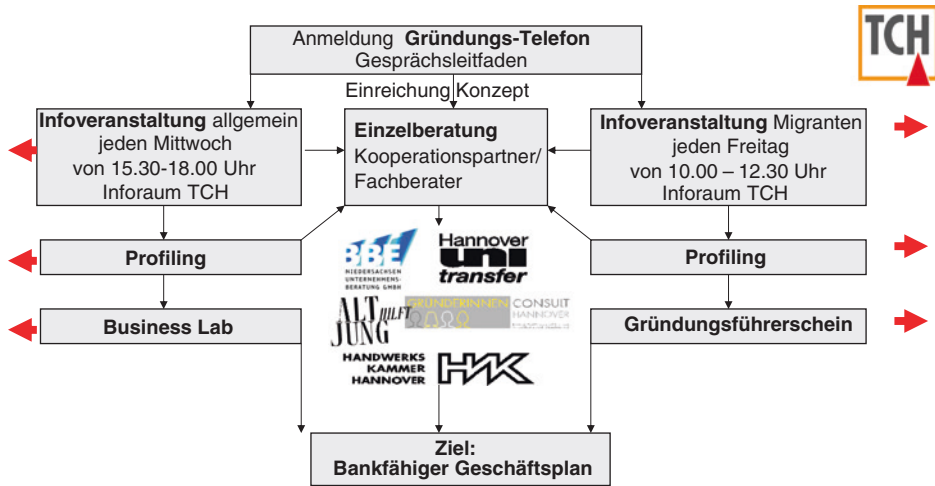


Abb. 2.10 Struktur der Gründungsberatung in der Region Hannover 2005

Beispielhafte Gliederung und Strukturierung der Gründungsförderung siehe Abb. 2.10 und 2.11.

Grundsätzlich stellt die Gründungsberatung eine auf die Gründungssituation bezogene Mischung von Beratungsinhalten für Unternehmen dar, d. h.:

- Beratung zu Behördengängen und Verwaltungsverfahren,
- Standortsuche,
- Finanzierung unter Nutzung öffentlicher Fördermittel für das Vorhaben, ggfs. auch Information über die kreditwirtschaftlichen Notwendigkeiten,
- ggfs. Vermittlung geeigneter Ansprechpartner für technologische Aspekte.

Die Beratung selbst muss auf die besonderen Anforderungen dieser Zielgruppe ausgerichtet sein, bei der vielfach kein oder nur kaum unternehmerisches Basiswissen vorhanden ist. Dementsprechend kann das bedeuten:

- eine Grundlagenvermittlung zur Erstellung erforderlicher Unterlagen für eine Gründung, von der Aufbereitung einer Geschäftsidee bis hin zum Businessplan,
- Überprüfung des Konzepts in Form eines Kurzchecks,
- Definition von Entwicklungsbedarfen und Benennung von geeigneten Ansprechpartnern, um Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Hinsichtlich der Beratungsinhalte müssen diese auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt werden. Das bedeutet:

- relativ großes Gewicht auf Aufklärung über grundsätzliche Notwendigkeiten, u. a. Konzept, Businessplan,



Abb. 2.11 Struktur der Gründungsförderung im Rahmen der Gründungswerkstatt von hannover-impuls GmbH ab 2010

- relativ großes Gewicht auf Gründungs- und Anmeldevorgang in allen seinen Verästelungen,
- relativ großes Gewicht auf die Finanzierungserfordernisse und Fördermöglichkeiten,
- relativ wenig Intensität bei der Standortberatung.

Darüber hinaus geht die spezifizierte Gründungsberatung für besondere Zielgruppen dann zusätzlich auf besondere Bedürfnisse ein, z. B. von Gründerinnen, die vielfach auch eine Betreuung durch weibliche Kräfte wünschen und auch im weiteren in spezifischer Weise betreut sein wollen. Analog geht es in der Beratung von Migranten als Gründerinteressierte um Beratungsangebote, die auf den spezifischen Bedarf z. B. im Bereich kultureller Hinsicht eingehen und auch sprachliche Hürden berücksichtigen und zu überbrücken helfen.

Grundsätzlich ist die Gründungsberatung der Wirtschaftsförderung in vielen Fällen von einem Netzwerk von Fachpartnern ergänzt, um die Anliegen der Gründungsinteressierten bestmöglich abarbeiten zu können. Hier können dann alle Institutionen und Einrichtungen eingebunden werden, die im Rahmen von Gründungsprozessen eine Rolle

spielen. In der Zusammenarbeit lassen sich dann auch Standards abstimmen, die helfen, eine Qualität der Gründungsförderung sicher zu stellen, z. B. durch einen Gründungsfahrplan, bei dem für bestimmte Schritte immer definierte Ergebnisse erreicht werden müssen, um zum nächsten Schritt vorzurücken.

Darüber hinaus wird das Beratungsangebot der Wirtschaftsförderung in vielen Fällen von unterschiedlichsten Maßnahmen ergänzt, Veranstaltungen, Stammtischen zum Erfahrungsaustausch, Wettbewerben bis zu spezifischen Infrastrukturangeboten wie Flächen in Gründungszentren.

Beispiel: Aktuelles Angebot der Gründungsförderung in der Region Hannover

Das Gründungsangebot in der Region Hannover ist beispielhaft für ein sehr ausdifferenziertes Angebot an einem Großstadtstandort. Entsprechend den hier höheren Fallzahlen sind in einem solchen Umfeld auch einige hoch spezialisierte Angebote für Teilzielgruppen realisierbar.

<http://www.hannover.de/Wirtschaft-Wissenschaft/Wirtschaftsförderung/Gründungshilfe2>.

2.1.8 Ansiedlungsberatung

Die Ansiedlungsberatung ist ähnlich wie die Gründungsberatung ein Beratungsangebot, dass unterschiedliche klassische Beratungsinhalte kombiniert. Zugleich ist es ein ganz typisches Beratungsangebot jeder Kommune.

Hier geht es um die klassischen Felder der:

- Standortberatung,
- Behördenkoordination/Verwaltungsverfahrenmanagement,
- Finanzierungs- und Fördermittelberatung.

Sowie im Weiteren um:

- Die Aufbereitung von weiteren Standortdaten z. B. Wohnungsmarkt, Bildungsangebote usw. zur Ansiedlung von Mitarbeitern,
- Begleitung bei diesen Ansiedlungsvorgängen,
- Vermittlung von Partnern für das Unternehmen, z. B. im Wissenschaftssektor, Bildungssektor, aber auch im Bereich von Partnerunternehmen,
- Vermittlung von Zugängen in lokale bzw. regionale Netzwerke,
- Vorbereitung von Entscheidungen in der Verwaltung wie auch im politischen Raum, ggfs. umfängliche Aufbereitung von Informationen über das Unternehmen und sein Tätigkeitsfeld.

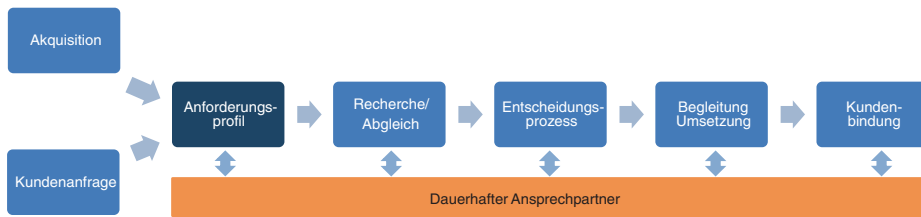


Abb. 2.12 Ansiedlungsprozess Überblick

Auch in der Ansiedlungsberatung ist die Wirtschaftsförderung in den meisten Fällen auf eine enge Zusammenarbeit in einem gut funktionierenden Netzwerk aus Partnerinstitutionen angewiesen. Sie hat dabei vielfach eine in weiten Strecken eher koordinierende und moderierende Funktion. Wichtig ist dabei, im Interesse des Kunden während aller Prozessschritte eine klare Positionierung abzubilden, damit das Unternehmen immer weiß wer sein erster Ansprechpartner im Prozess ist, siehe Abb. 2.12. Zudem ist die Ansiedlungsberatung ein komplexer Aufgabenbereich, der eine möglichst klare Prozessstruktur erfordert, um bei einer breiten Aufgabenverteilung die Übersicht zu behalten und die koordinierende Rolle effizient ausfüllen zu können, siehe Abb. 2.13.

Aufgrund der besonderen Situation, dass die Kommune im Wettbewerb zu anderen Alternativen steht, die ebenfalls entsprechende Bemühungen unternehmen, erwächst eine Sonderstellung der Ansiedlungsberatung. Es gilt gegenüber dem ansiedlungsinteressierten Unternehmen:

- besondere Sorgfalt walten zu lassen,
- Servicestandards unbedingt und bestmöglich einzuhalten, z. B. Fristen,
- ggfs. auch erheblichen betreuenden Mehraufwand zu leisten,
- alles Mögliche zu unternehmen, um den Standort in bestem Licht erscheinen zu lassen und
- alle Register einer kompetenten Versorgung des Unternehmens mit allen erforderlichen Informationen zu ziehen.

Auch die Verwaltung kann durch einen Ansiedlungsfall in einen Ausnahmezustand versetzt werden, insbesondere wenn Ansiedlungen im politischen Raum kontrovers diskutiert werden bzw. Genehmigungsschwierigkeiten auftreten. Die Wirtschaftsförderung muss dann alles daran setzen:

- bestmögliche Informationen über das Unternehmen und seine Tätigkeit zu organisieren,
- Fachleute für öffentliche Diskussionen hinzuziehen,
- Genehmigungsverfahren zu moderieren und ggfs. durch externen Sachverstand zu unterlegen,
- Unternehmen neutral zu informieren und auf dem Laufenden zu halten.

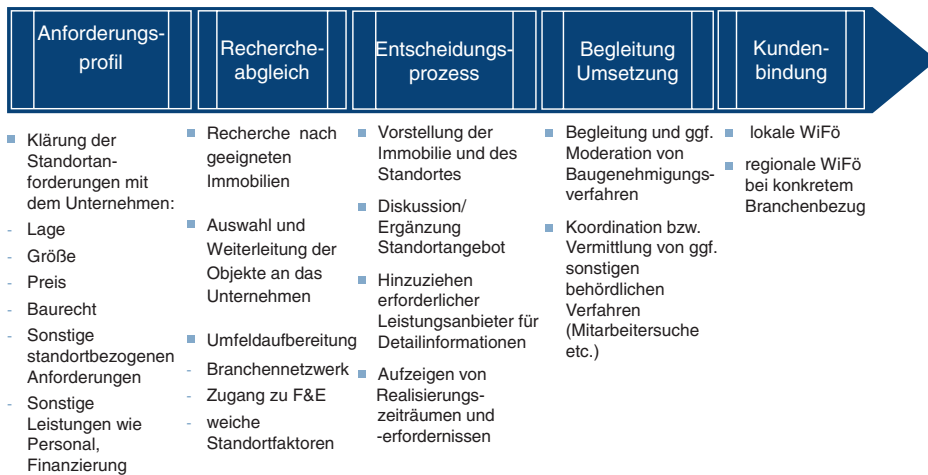


Abb. 2.13 Prozessschritte in der Ansiedlungsberatung

Die Ansiedlungsberatung stellt sich insofern als komplexe Beratungssituation für die Wirtschaftsförderung dar.

2.2 Projektarbeit

Die Projektarbeit ist ein zweiter methodischer Schwerpunkt operativer Arbeit in der Wirtschaftsförderung. Projekte ergänzen in vielen Fällen die Beratungsarbeit in einem bestimmten Themenfeld oder das Leistungsangebot der Wirtschaftsförderung.

Projekte stellen grundsätzlich eine klar definierte Aufgabe dar, die inhaltlich abgegrenzt und somit per se einmalig ist. Sie sind zeitlich befristet angelegt, verfügen über ein bestimmtes Ressourcenbudget und werden ggf. in festen eigenständigen Strukturen, z. B. in einer Projektgesellschaft realisiert (Probst und Haunerding 2007, S. 2).

Projekte in der Wirtschaftsförderung können inhaltlich unterschieden werden in:

- Entwicklungsmaßnahmen und
- Infrastrukturmaßnahmen

Die Praxis in der Wirtschaftsförderung zeigt, dass sich aus Entwicklungsprojekten, nach positiver Bestätigung durch mehrmalige Projektverlängerung auch Daueraktivitäten entwickeln können, wenngleich das die Ausnahme ist. Infrastrukturprojekte haben nur während ihrer Realisierungsphase den Projektstatus; sie sind grundsätzlich langfristig

angelegt und werden dann üblicherweise in einem Betreiber- bzw. Verwalterstatus fortgeführt.

Mit Projekten werden durch die öffentliche Hand Entwicklungen unterstützt, die mittel- bis langfristig positive Wirkungen für Unternehmen bzw. den Wirtschaftsstandort entfalten. Im Gegensatz zur einzelbetrieblichen Förderung wird grundsätzlich bei einer Förderung immer unterstellt, dass diese mehrere oder viele Unternehmen in ihrer Entwicklung begünstigt bzw. die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes unterstützt.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass eine Kommune mit eigenen Mitteln ihre Entwicklung vorantreibt. Dies bezieht sich auch auf die Wirtschaftspolitik. Die Kommune verfügt über Mittel aus ihrem Haushalt, um Wirtschaftsförderung in all ihren Facetten zu betreiben. In Abhängigkeit von ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ist die Kommune in der Lage, entsprechende Beträge zu finanzieren.

In der Abwägung von Zielsetzungen ist der Mitteleinsatz für die Wirtschaftsförderung und insbesondere für Projekte mit größeren Volumina eine strategische Entscheidung. Dementsprechend sollten Projekte Elemente einer abgestimmten Strategie sein. Dabei befindet sich die Kommune vielfach auch im Wettbewerb der Standorte und versucht mit geeigneten Projekten ihre Position entsprechend zu verbessern bzw. auszubauen.

Projekte erfolgsversprechend aufzusetzen bedarf zumeist entsprechender themenspezifischer Grundlagenuntersuchungen. Konkrete Projektideen lassen sich zum Teil in übergeordnete Ziele z. B. auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene einbinden. Weitaus am häufigsten und Erfolg versprechend ist dabei eine Verknüpfung mit Programmatiken auf Landesebene. So lassen sich im überregionalen Maßstab ggfs. ähnliche Projekte identifizieren und ein Austausch ist ohne enge wettbewerbliche Situation gut möglich und hilfreich. Finanziell stellt eine Anteilsfinanzierung aus einer entsprechenden Fördermittelkulissee oft eine maßgebliche Realisierungsgrundlage dar. Für die Projektförderung gibt eine breite programmatische Aufstellung mit definierten Schwerpunkten, die von der EU-Ebene über die Bundesebene bis auf die Landesebene reicht. Teilweise besteht bereits in der Phase der Programmentwicklung ein Austausch der Landesebene mit der kommunalen Ebene, der genutzt werden sollte, kommunale Themen einzubringen und damit zu gestalten.

Gleichwohl ist immer auch eine erhebliche Eigenbeteiligung für eine Projektfinanzierung erforderlich. Immer wieder werden z. B. übergeordnete Förderprogramme nicht ausgeschöpft, wenn die Eigenbeteiligung der Kommune nicht sichergestellt werden kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass die Kommune mit Projekten auch am bzw. im Markt agiert. Ein Projekt sollte immer einen Nutzen für den Markt stiften und keine Konkurrenz zu laufenden Projekten von Marktteilnehmern darstellen. Darüber hinaus kauft die Wirtschaftsförderung zur Umsetzung eines Projekts Leistungen Dritter am Markt ein.

Für den Einkauf von Leistungen Dritter sind immer vergaberechtliche Grundsätze zu prüfen. Für das Auftragswesen der öffentlichen Hand sind mit den Vergabeordnungen gemäß VOB, VOL, VOF entsprechende Handlungsrahmen gesetzt. Bei einer

Projektorganisation in einer eigenständigen Rechtsform, und damit außerhalb der Verwaltung, ist die Eigenschaft als öffentlicher Auftraggeber zu prüfen. Selbst bei einer Verneinung dieser öffentlichen Auftraggebereigenschaft werden an eine von der öffentlichen Hand (mit)getragene Gesellschaft hinsichtlich der Auftragsvergabe Maßstäbe angelegt, die sich am öffentlichen Auftragswesen zumindest grundsätzlich zu orientieren haben. Eine beschränkte Ausschreibung ist bei allen größeren Beträgen durchzuführen und für kleinere Summen sind zumindest Vergleichsangebote einzuholen.

Bei Realisierung eines Projekts in Form einer Projektgesellschaft wird der Markt bzw. werden einzelne Marktteilnehmer direkt einbezogen. Neben der Wirtschaftsförderung oder Kommune können Unternehmen und Institutionen direkt als Mitgesellschafter beteiligt werden. Dies erfordert vom Projekt eine hohe inhaltliche Qualität und die Aussicht auf konkrete finanzielle oder ideelle Vorteile für beteiligte Unternehmen, da die Unternehmen grundsätzlich nur bereit sind zu investieren – hier in Form einer Projektbeteiligung – wenn für sie ein konkreter Nutzen erkennbar ist. Bei der Projektentwicklung ist deshalb der Nutzenfrage eine entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen.

Insgesamt stellen Projekte einen Teil von Wirtschaftsförderung dar, der stark abhängt von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Kommune. Aufgrund des bei Projekten grundsätzlich immer zu leistenden, oft nicht unerheblich finanziellen Aufwandes, muss sich der Aufwand an den finanziellen Restriktionen orientieren. In kleinen Kommunen kann es deshalb zu einer sehr engen Beschränkung auf wenige Projekte kommen. Wirtschaftlich starke Kommunen können auch größere Projektvolumina realisieren. Ergänzend zur finanziellen Grundlage ist auch die inhaltlich strategische Aufstellung der Kommune in Sachen Wirtschaftspolitik bzw. Wirtschaftsförderung eine weitere wesentliche Grundlage. Denn nur auf der Basis einer Strategie lassen sich Projekte inhaltlich einordnen und im Hinblick auf eine Abwägung hinsichtlich des Mitteleinsatzes positionieren. Für Entscheider muss erkennbar sein mit welchem finanziellen Volumen welche Zielsetzungen verfolgt werden.

Im Umkehrschluss können erfolgreiche Projekte auch eine Strategie festigen und/oder weiterentwickeln.

2.2.1 Projektaufbau und -umsetzung

Projekte können für unterschiedlichste inhaltliche Bereiche von Wirtschaftsförderung aufgesetzt werden und werden durch eine Arbeitshypothese eingeleitet. Diese kann auf der Grundlage einer eignen Strategie oder politischer Vorgaben erfolgen, sie kann aber auch durch Dritte in das Feld der Kommune und damit der Wirtschaftsförderung zugespielt werden, z. B. durch am Wirtschaftsleben beteiligte Institutionen.

Typische Arbeitshypothesen können sein:

- wir benötigen neue Gewerbeflächen
- wir wollen mehr für Existenzgründungen am Standort tun

- wir wollen die Innovationskraft der Unternehmen am Standort verbessern
- wir wollen Unternehmen am Standort auf neue Herausforderungen vorbereiten
- wir wollen Potenziale vorhandener Unternehmen und Einrichtungen besser nutzen

Um diese Arbeitshypothese für ein Projekt abzusichern und zu konkretisieren müssen die aktuelle Situation in dem bestimmten Themenfeld untersucht sowie potenzielle Wege zur Verbesserung dieser Situation geprüft werden. Diese Grundlagenarbeit führt dann zu einer konkreteren Projekthypothese.

Beispiele für denkbare Arbeitshypothesen in den unterschiedlichen Bereichen von Wirtschaftsförderung

- **Infrastrukturbereich:** Feststellung zu Ende gehender Gewerbeflächenreserven, was die Schaffung neuer Flächen notwendig erscheinen lässt.
- **Existenzgründungsbereich:** Feststellung, dass grundsätzlich oder auch in bestimmten Bereichen mehr für Existenzgründungen getan werden müsste, da die Quote von neu gegründeten Unternehmen in der Kommune gering ist.
- **Technologie- und Innovationsbereich:** Feststellung, dass die Rahmenbedingungen noch unterentwickelt sind – wenn auch nur im Vergleich mit anderen Standorten – und zu prüfen, mit welchen infrastrukturellen Verbesserungen die Situation positiv verändert werden könnte.
- **Unternehmen im Umgang mit neuen oder innovativen Themen** mit entsprechender Unterstützung besser zu erreichen, und so die Entwicklung des einzelnen Unternehmens wie ggfs. einer ganzen Branche stärken zu können, die letztlich die Wirtschaftskraft des Standorts erhöht.
- **gesamtgesellschaftliche Themen**, wie z. B. Demografische Entwicklung, deren Wirkung auf Unternehmen aufgegriffen werden muss, um konkrete Lösungsansätze eines praktikablen Umgangs zu erarbeiten, die ansässige Unternehmen in eine bessere Situation bringen.

Grundsätzlich wird in allen Projekten unterstellt, dass vorhandene Potenziale besser ausgeschöpft werden und längerfristig zu positiven Effekten für die lokale Wirtschaftskraft führen. Auf der Grundlage einer Analyse der Ist-Situation und einer theoretisch angenommenen Wirkung einer Maßnahme muss ein Projektziel definiert werden.

Die Zieldefinition für ein Projekt sollte dabei möglichst klar sein. An ihr wird sich das Projekt ggfs. schon bei Diskussionen mit den Entscheidern hinsichtlich eines Starts, aber später in jedem Fall hinsichtlich des Erfolgs, messen lassen müssen. Mit einer oder wenigen Erfolgszahlen quantifizierbare Ziele sind leicht zu kommunizieren und plakativ, werden aber bei hoher Komplexität der Situation zumeist nur bedingt gerecht. Es muss klar sein oder gemacht werden, dass nicht immer ein quantifizierbares Ziel definiert werden kann und qualitative Verbesserungen z. B. vielfach erst längerfristig positive Wirkungen entfalten können. Natürlich sind solche Ziele schwieriger zu kommunizieren und können in der Diskussion Probleme bereiten. Eine gute analytische Grundlage und eine

strategische Einordnung erleichtern die Zieldefinition wie auch Diskussion und Kommunikation gleichwohl.

Das Projektkonzept ist neben dem Projektziel ein ebenfalls zentrales Element. Hier werden die Ausgangssituation, also das Ergebnis der Analyse des Istzustandes, und die beabsichtigte Projektmaßnahme dargestellt. Die Projektmaßnahme ist inhaltlich detailliert zu beschreiben. Die Rahmenbedingungen, Projektbeteiligte und die Projektorganisation sind abzubilden. Ebenso gehört der Kosten- und Finanzierungsplan dazu. Bei der Finanzierung ist auch die Förderung zu prüfen und darzustellen. Nicht zuletzt ist die erwartete Erfolgswirkung aufzuzeigen. Ein Projektkonzept bedarf einer gründlichen Vorbereitung und ist die Grundlage für die Projektentscheidung.

Zusammengefasst sind die wesentlichen Elemente eines Wirtschaftsförderprojekts in der Aufbauphase:

- Arbeitshypothese auf einer strategischen Grundlage
- Analyse der Ist-Situation
- Maßnahme der Verbesserung der Ist-Situation
- Definition eines konkreten Projektziels
- Erstellung eines Projektkonzepts
- Finanzierungsbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten
- Projektbeteiligte definieren
- Projektstart vorbereiten

Die Projektumsetzung erfolgt auf der Grundlage des Projektkonzepts sowie der Projektentscheidung. Nun gilt es, die Projektbeteiligten zusammen zu holen und die Projektorganisation zu realisieren. Dies kann ggfs. auch die Gründung einer Projektgesellschaft sein. Nach der organisatorischen Phase sind die erforderlichen operativen Schritte der Projektrealisierung einzuleiten. Dies können z. B. sein:

- Finanzierung sicher stellen
- Förderanträge stellen
- Ausschreibungen und Auftragserteilungen
- inhaltliche Schritte je nach Projekt

In der weiteren Projektumsetzung sind Meilensteine in der Überprüfung einzuplanen, um den erreichten Status mit dem Ziel abzugleichen. Je nach temporärem Zielerreichungsgrad wird das Projekt fortgesetzt, gemäß Planung oder auch mit zusätzlichen Anstrengungen in Bereichen, die von der Planung abweichend verlaufen.

Zum Projektabschluss ist eine Überprüfung der Zielerreichung erforderlich. Dies kann sich beziehen auf die Projektkalkulation nach Abrechnung der gesamten Maßnahmen aber auch auf sonstige quantitative oder qualitative Ziele gemäß der Zieldefinition. Bei Infrastrukturprojekten schließt sich dann die Betriebsphase, Verwaltungs- oder Vermarktungsphase an. Auch hier können weitere Ziele definiert werden, deren

Erreichungsgrad in festgelegten Zeitpunkten überprüft wird. Immer wieder muss auch bei Infrastrukturprojekten im laufenden Betrieb ein Nachsteuern möglich sein, angesichts der potenziell erheblichen finanziellen Verpflichtungen, die damit verbunden sind. Bei öffentlich geförderten Projekten aus EU-, Bundes- oder Landesprogrammen ist darüber hinaus auch ein Verwendungsnachweis der Mittel zu erbringen, der durch den Fördermittelgeber inhaltlich vorgegeben ist. Bei Entwicklungs- oder Pilotprojekten ist die Fortführung oder Verbreiterung des Ansatzes zu prüfen und zu entscheiden.

Zusammengefasst sind die wesentlichen Elemente eines Wirtschaftsförderprojekts in der Umsetzungsphase:

- Projektstart vollziehen
- Vergabe von Leistungen an Dritte
- Finanzierung sicherstellen
- Controlling erbrachter Leistungen ggfs. nachsteuern
- Ergebniskontrolle – Endabrechnung

Hinsichtlich der inhaltlichen Möglichkeiten sollen nachfolgend Entwicklungs-, Pilot- und Infrastrukturprojekte näher betrachtet werden. Events, als Element von Marketing, ebenso wie z. B. Datenbankprojekte sollen nicht hier sondern an anderer Stelle näher betrachtet werden. Die operative Umsetzung erfolgt in allen Fällen den vorstehend aufgezeigten methodischen Grundsätzen mit jeweils erforderlicher einzelfallspezifischer Anpassung.

2.2.2 Entwicklungsprojekte

Entwicklungsprojekte folgen einem klaren strategischen Ziel, die Entwicklung in einem bestimmten Bereich voranzutreiben. Typische Entwicklungsprojekte werden häufig aufgelegt, um die Entwicklung in einzelnen Branchen voranzutreiben. Sie sind damit Element einer Strategie, z. B. einer Clusterstrategie. Mit dem Entwicklungsprojekt wird dann ein bestimmter Aspekt in besonderer Weise unterstützt bzw. gefördert. Dies kann auch in anderen Bereichen wie z. B. der Gründungs-, Innovations- oder Ansiedlungsförderung erfolgen. Auch hier sind die Projekte Elemente der jeweiligen Strategie. Die Projekte können dabei auch Beratungsangebote unterstützen bzw. ausweiten und ergänzen. Nachfolgend einige Beispiele für Projekte:

Beispiele für Entwicklungsprojekte in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaftsförderung

Der relativ konkrete Fokus ist dabei ein wesentliches Kriterium.

- Branchenprojekte zur Erschließung von bestimmten Entwicklungspotenzialen
- Einsatz neuer Technologien
- Einsatz eines Technologieberaters

- Neue Formen der Zusammenarbeit für bestimmte Themen von Unternehmen in einer Wertschöpfungskette
- Hochschulausgründungen fördern, Gründungsberatung für Migranten
- Akquisitionsprojekte, Erschließen bestimmter Zielmärkte
- Entwicklungsprojekte für bestimmte Standortlagen
- Entwicklungsprojekte für Brachflächen
- Konzepte für unterschiedliche inhaltliche Bereiche

Entwicklungsprojekte können auch als Pilotprojekte gestaltet sein, um in einem bestimmten Bereich neue Möglichkeiten auszuprobieren, Erkenntnisse zu gewinnen und damit eine breitere Entwicklung anstoßen zu können. Diese Projekte haben vielfach einen Modellcharakter. Wenn die Ergebnisse eines Modellprojekts günstig ausfallen, gilt es, die Ergebnisse und wesentliche Erfolgsmomente festzuhalten und einer breiteren Fachwelt zugänglich zu machen, z. B. in Form eines Leitfadens. Im negativen Fall sind geeignete Konsequenzen einzuleiten. Anwendung finden Pilotprojekte häufiger in gesellschaftlichen Fragen, die auf Unternehmen einwirken und für die in Unternehmen Lösungen gesucht und umgesetzt werden. Sie ergänzen insofern auch Beratungsangebote, um in spezifischen Beratungsfeldern eine breitere Aktionsbasis und den Nutzen für mehrere Unternehmen realisieren zu können. Darüber hinaus sind Pilotprojekte häufig im Bereich der Beschäftigungsförderung anzutreffen.

Beispiele für Projekthinhalte

- Familienfreundlichkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Lösungen für demografische Entwicklungen
- Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit von Betrieben
- Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung
- Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung
- Einführung von Zertifizierungen
- Gründungsangebote für bestimmte Zielgruppen:
 - z. B. leer stehende Ladenlokale, Standorte für junge Künstler in einem spezifischen Stadtareal
- Start-UP Wettbewerbe
- erste Schritte auf Auslandsmärkten

Hier zeigt sich, dass relative konkrete Inhalte abgebildet werden, um ein Projekt beschreiben und konstruieren zu können.

Die Auswahl an Projekthinhalten zeigt, dass Pilotprojekte durchaus häufiger in einem nächsten Schritt zu typischen Entwicklungsprojekten werden können und dann weiterentwickelt werden.

Projektbeispiele der Wirtschaftsförderung der Region Hannover im Bereich der Beschäftigungsförderung

In Beschäftigung wurden über viele Jahre sehr erfolgreich zahlreiche Projekte umgesetzt. Sie haben oft Pilotcharakter, um damit die Basis für Weiterentwicklung zu bieten, sei es durch Nachahmung oder durch Übertragung auf neue Felder oder Fragestellungen. Einige Projekte sind auch Bausteine in längeren Ketten von Projekten, die Inhalte und Fragestellungen intensiver und in mehreren Facetten abarbeiten.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/Wirtschafts-und-Beschäftigungsförderung/Beschäftigungsförderung/Fachkräfteentwicklung>.

Ein Projektbeispiel mit externer Projektleitung: <http://www.robini-hannover.de/projekt/projektleitung/>.

Das Faltblatt für das Projekt Fit-for-women, siehe Abb. 2.14, gibt eine Übersicht über Projektstruktur und Projektziele.

Ihre Kostenbeteiligung:

Ihr finanzieller Eigenanteil beträgt einmalig 1.500 €.

Das Projekt wird mit Mitteln der Bundesagentur für Arbeit und der Region Hannover, Beschäftigungsförderung gefördert. Die Koordinierungsstelle Frau und Beruf in der Region Hannover unterstützt das Projekt.

Geplante Starttermine:

1. Herbst 2012 – Sommer 2013
2. Frühjahr 2013 – Herbst 2013
3. Sommer 2013 – Frühjahr 2014
4. Herbst 2013 – Sommer 2014

Ansprechpersonen:

Martina Behne
Region Hannover, Team Beschäftigungsförderung
Tel.: 0511 6 16 2 33 55
martina.behne@region-hannover.de
www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de

Klemens Keindl
keindl consulting
Tel.: 0151 61 21 03 16
mail@klemenskeindl.de
www.klemenskeindl.de

Herausgeber
Region Hannover
Team Beschäftigungsförderung
Haus der Wirtschaftsförderung
Vahrenwalder Straße 7
30165 Hannover

Fotos
pressmaster - fotolia.com
strixcode - fotolia.com
Werner Heiber - fotolia.com
Yuri Arcus - fotolia.com
Stauke - fotolia.com

Gestaltung
Region Hannover
Team Mediengestaltung

Druck
Region Hannover
Team Druck und Post

IN KOOPERATION MIT:

LEAF
keindl consulting
RUBICON
FRAU & BERUF
Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Hannover
Region Hannover

Abb. 2.14 Projektbeispiel aus der Beschäftigungsförderung

Für alle Projektentwicklungen gilt es nach guten Beispielen an anderen Standorten zu schauen. Bewährtes kann so für eine Projektgestaltung übernommen und auf die konkreten Verhältnisse vor Ort angepasst integriert werden. Dies kann zu erheblichen Zeit- und Kostenersparnissen führen.

Darüber hinaus ist für eine Projektentwicklung immer wieder eine Arbeit in vorhandenen und neu zu entwickelnden Netzwerken ein wichtiger Aspekt. Bei all diesen Entwicklungsprojekten muss die Wirtschaftsförderung zur Projektentwicklung Unternehmen als Nutzergruppe für das jeweilige Projektziel zusammenholen, um ein marktgerechtes Projektkonzept mit einem konkreten Nutzen zu definieren. Hierdurch entstehen bzw. festigen sich immer wieder spezifische Unternehmensnetzwerke, die für die weitere Arbeit der Entwicklung bestimmter Wirtschaftsbereiche wichtig sind. Darüber hinaus sind ggf. neue Partner für die Entwicklung oder Übertragung einer Projektkonzeption erforderlich. Das können Fachfirmen, die bestimmte Konzepte entwickeln, sein, ergänzt um ggf. Kollegen aus anderen Standorten, die vergleichbare Konzepte umgesetzt haben. Daneben müssen zur Projektrealisierung auch Partner aus vorhandenen Netzwerken von Institutionen hinzugezogen werden, um Projekte vor Ort erfolgreich zu platzieren, d. h. andere Institutionen, z. B. Kammern zu integrieren statt konkurrierende Angebote zu schaffen, zusätzliche Vertriebskanäle und Promotoren zu gewinnen, Finanzierungspartner mit ins Boot zu holen.

2.2.3 Infrastrukturprojekte

Infrastrukturprojekte sind klassische Elemente sehr vieler Wirtschaftsförderstrategien und -einrichtungen.

Darunter fällt u. a. die Entwicklung von Raumangeboten für die Wirtschaftsentwicklung in unterschiedlichen Facetten. Hierzu werden vielfach auch kommunale Gesellschaften gegründet, die dann später auch als Betreiber dieser Infrastrukturen auftreten:

- Entwicklung von Gewerbegebietsflächen
- Nachnutzung oder Umnutzung von leer stehenden Liegenschaften
- Gründungszentrum
- Technologiezentrum
- Handwerkerhof

Beispiele

Gewerbegebietsentwicklung durch die HRG Hannover-Region Grundstücksgesellschaft mbH & Co. KG, Beteiligungsunternehmen der Region Hannover und der Sparkasse Hannover, ist eine typische Ausprägung von Infrastrukturentwicklung im Rahmen von Wirtschaftsförderung. Ähnlich wie in der Kommune selbst erfolgt hier in

eigenständiger Rechtsform und enger Kooperation mit den Kommunen die Flächenbevorratung und -entwicklung.

<http://www.hrg-online.de/gewerbe.html>.

Technologie- und Gründerzentren in der Region Hannover werden ebenfalls über eine gemeinsame Beteiligungsgesellschaft von Landeshauptstadt Hannover und Region Hannover, hannoverimpuls GmbH, realisiert und betrieben.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/Unternehmens%C2%ADservice/Ansiedlung-und-Standortsuche/Technologie-und-Gr%C3%BCndungszentren>.

Unterschiedliche Realisierungsvarianten für Technologie- und Gründerzentren als Neubau oder als Sanierungs- und Nachnutzungsprojekt einer alten Gewerbeimmobilie, siehe Abb. 2.15 und 2.16, können dabei auch für die Ausrichtung des Zentrums für eine spezifische Zielgruppe stehen.

Daneben steht die Entwicklung von spezifischen Verkehrsinfrastrukturen. Teilweise sind diese Themen auch in städtischen Gesellschaften organisiert, die dann auch Betreiber dieser Anlagen sind:

- Schienenausbau, z. B. Industriestammgleise, Entwicklung von Güterverkehrszentren (GVZ)
- Wasserstraßenausbau, Hafenbetrieb



Abb. 2.15 Wirtschaftsförderung Hannover, Technologiezentrum Marienwerder



Abb. 2.16 Wirtschaftsförderung Hannover, Halle 96 – Zentrum für Kreative

- Flugverkehrsentwicklung, Flughafenbetrieb
- Nahverkehrsentwicklung, z.B. Streckenausbau

Neben diesen klassischen Infrastrukturbereichen ist die Kommunikationsinfrastruktur der Standorte zu einem relevanten Themenfeld geworden. Der Zugang zur „Datenautobahn“ und die Frage nach den Datenmengen sind wichtige infrastrukturelle Größen, die für Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Um Versorgungseingänge in den Griff zu bekommen und hier Verbesserungen gestalten zu können, haben in der jüngeren Zeit viele Wirtschaftsfördereinrichtungen Projekte zum Ausbau der Kommunikationsinfrastruktur und Breitbandversorgung für unterversorgte Gebiete gestartet bzw. durchgeführt. Die Einrichtung von Breitbandverfügbarkeit sowie von Orten der Kommunikation ist zu einer wesentlichen Herausforderung geworden, der sich die Kommunen stellen müssen, um ihre Attraktivität zu steigern (Habel 2010, S. 4).

Ebenfalls unter Infrastrukturausbau können Projekte fallen, die eine ergänzende wirtschaftspolitische Bedeutung haben, z. B. aus den Bereichen Event, Sport. Auch hier werden zu Projektstarts häufig neue Gesellschaften gegründet, teilweise auch in ppp-Format. Ansonsten sind die Betreiber häufig kommunale Gesellschaften, die als Partner oder Teil der Wirtschaftsförderung aufgestellt sind:

- Sportstätten wie große Fußballstadien,
- Eventstätten, z. B. Stadthallen
- Messeanlagen

Für alle Projekte auch der Infrastrukturentwicklung müssen zur Projektrealisierung immer wieder passende Partner und Netzwerke aktiviert werden. Das kann in der Planungsphase sein, wo z. B. potenzielle Nutzergruppen zusammengeführt werden müssen, um Bedarfe zu definieren und abzusichern, ergänzt um Fachplaner, die für festgestellte Bedarfe geeignete Umsetzungskonzepte entwickeln. Es sind im Weiteren Finanzierungspartner, insbesondere aus dem Bereich öffentlicher Finanzierungshilfen und Fördermittel. Die Wirtschaftsförderung als Projektsteuerer muss also immer wieder auch neue Partnernetzwerke aufbauen, um Infrastrukturprojekte erfolgreich initiieren und realisieren zu können.

2.3 Grundlagenarbeit

Die Grundlagenarbeit der Wirtschaftsförderung ist eine wichtige und zentrale Funktion. Sie bildet die Basis für die Strategie sowie die inhaltliche Ausgestaltung der Wirtschaftsförderungseinheit und ist damit eine Querschnittsfunktion. Kenntnisse über den Standort einerseits, Kenntnis über die Themen, die die Wirtschaft und damit auch die Wirtschaftsförderung bewegen sowie die Auseinandersetzung mit notwendigen Arbeitsgrundlagen,

um eine effiziente Arbeitsgestaltung grundsätzlich abbilden zu können, sind Anforderungen, der sich jede Wirtschaftsförderung stellen muss.

Die konkrete Ausgestaltung ist dabei sicherlich abhängig von Größe und Ressourcenausstattung der Wirtschaftsförderungseinheit. Auch stellt sich hier immer wieder die Frage, ggfs. externe Fachkompetenz für bestimmte Arbeitsschritte ein zu beziehen. Eine Grundkompetenz sollte gleichwohl in der Wirtschaftsförderung vorhanden sein.

Die Grundlagenarbeit lässt sich in drei wesentliche inhaltliche Elemente unterteilen:

- regionalwirtschaftliche Analyse
- Themen- und Trendanalyse
- Entwicklung und Pflege organisatorischer Grundlagen

Eine Sonderform sind darüber hinaus Konzepte, die inhaltlich regionalwirtschaftliche Aspekte, Themen- und Trendinhalte spezifisch kombinieren und damit eine Grundlage für weitergehende inhaltliche Maßnahmen sind. Gleichzeitig werden Konzepte operativ in Projektform erarbeitet. Demgegenüber ist Grundlagenarbeit zumeist eine laufende und oder wiederkehrende Tätigkeit.

2.3.1 Regionalwirtschaftliche Analyse

Die regionalwirtschaftliche Analyse ist zunächst zu verstehen als gesammeltes Wissen über die Situation am Standort. Diese Aufgabe der Wirtschaftsförderung bedeutet, dass diese den Wirtschaftsstandort beschreiben bzw. charakterisieren kann und dies für unterschiedliche Zielgruppen, z. B. ansässige Unternehmen oder anzusiedelnde Unternehmen. Gleichzeitig stellt dieses Wissen auch die Grundlage für eine wirtschaftspolitische Diskussion dar, verwaltungsintern wie auch Institutionen übergreifend.

Mit diesem Blickwinkel muss die Wirtschaftsförderung Daten aufnehmen und zu folgenden Fragestellungen verarbeiten:

- welche wesentlichen Merkmale prägen den Wirtschaftsstandort?
 - Wirtschaftsstruktur, d. h. u. a. welche wesentlichen Branchen,
 - relevante Unternehmen,
 - relevante Institutionen,
 - gesamte Stärke als Wirtschaftsstandort im Vergleich und größeren regionalen Rahmen,
- gibt es eine prägnante Kurzformel, Kurzbeschreibung, die den Wirtschaftsstandort charakterisiert?
- welche am Standort ansässigen bzw. für den Standort zuständigen Institutionen bieten ihre Leistungen für die Unternehmen am Standort und prägen damit die wettbewerbliche Situation für Aktivitäten der Wirtschaftsförderung?

Auf der Grundlage dieser Datensammlung lassen sich erste inhaltliche Festlegungen für die Wirtschaftsförderung treffen. Auch eine erste grobe strategische Ausrichtung kann auf dieser Grundlage begonnen werden.

Im Hinblick auf Unternehmen und deren Informationsbedarfe zum Standort müssen darüber hinaus Daten zum Standort als Arbeits- und Lebensraum zusammengetragen werden. Diese müssen wesentliche Merkmale des Standortes für Firmeninhaber, Beschäftigte und ihre Angehörigen hinsichtlich ihrer persönlichen Standortwahl erkennen lassen, die im Zusammenhang mit einer Standortentscheidung eines Betriebes wichtig sind. Ein Übergang zu touristisch geprägten Informationen besteht ebenso wie zu Aspekten des Standortmarketing insgesamt. Relevante Daten diesbezüglich sind:

- Bildungsinfrastrukturen, z. B. Schulen, Kitas, Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen,
- Verkehrsinfrastrukturen,
- Kosten des Wohnens,
- Gesundheitsinfrastrukturen, z. B. Krankenhaus, ärztliche Versorgung,
- Versorgungs- und soziale Infrastrukturen, v. a. Shopping,
- Kultur- und Freizeitinfrastruktur, wie Theater, Kino, Sportstätten und -vereine, Events, Gastronomie, Szene, Umgebung.

Grundsätzlich müssen all die vorstehend genannten Daten regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben werden. Hieraus entstehen grundsätzliche organisatorische Anforderungen an die Wirtschaftsförderung, wie diese Daten verarbeitet werden. Für das Erheben und Pflegen dieser Daten dienen:

- vorhandene Unterlagen
- vorhandene Standortgutachten/-analysen
- Statistiken auf unterschiedlichen Ebenen (Land, regional, kommunal)
- Gespräche mit Institutionen
- Gespräche mit Unternehmen
- Presseberichterstattung und -auswertung

Mit dieser Datenbasis erhält die Wirtschaftsförderung auch die erste Grundlage für eine operative Ausgestaltung ihres Tätigkeitsspektrums.

- Ansprechpartner in Institutionen wie ggfs. bei anderen Unternehmen sind benannt für die Funktion als Kümmerer und Lotse für ein Vielfalt an Fragen von Unternehmen;
- Netzwerke von Unternehmen wie auch von Institutionen können aufgebaut werden;
- Projekte mit Unternehmensbeteiligung können damit organisatorisch entwickelt werden.
- Wirtschaftliche Schwerpunkte genauso wie bestimmte Schwächen am Standort werden erkennbar.
- Erste Defizite in unterschiedlichen Bereichen können festgestellt werden.

Eine deutliche qualitative Verbesserung kann dieses regionalwissenschaftliche Know-how erfahren durch aktuelle Analysen zu den unterschiedlichen, den Wirtschaftsstandort betreffenden Themen. Dies können sein:

- eine allgemeine Standortanalyse mit entsprechenden Perspektiven und Handlungsempfehlungen,
- branchenspezifische Analysen mit entsprechend spezifizierten Handlungsempfehlungen,
- Untersuchungen zu einzelnen Infrastrukturbereichen, wie z. B. eine Gewerbeflächenanalyse oder zu sonstigen Wirtschaftsinfrastrukturmerkmalen wie z. B. Gründungsinfrastrukturen,
- Unternehmensbefragungen zu strukturellen Daten und standortspezifischen Fragen.

Der Bedarf an derartigen weitergehenden Untersuchungen entsteht vielfach im Rahmen einer Auseinandersetzung um die weitere Ausgestaltung von Wirtschaftsförderung wie auch durch aktuelle Entwicklungen, die einen Handlungsbedarf auslösen. Auf der strategischen Ebene wie auch auf der operativen Ebene kann dann eine weitere Konkretisierung von Handlungsfeldern, wie z. B. Projekten erfolgen.

Organisatorisch ist dabei immer zu prüfen, ob diese Aufgaben mit eigenen personellen Ressourcen abgewickelt werden können oder ob es einer Leistungserbringung durch externe Fachleute bedarf. Hierbei sind unter Ressourcenaspekten auch Kooperationen mit den relevanten Wirtschaftsinstitutionen zu prüfen, die ähnlich oder gleich gelagerte Informationsbedürfnisse haben und insofern für eine gemeinsame Beauftragung gewonnen werden können:

- Bsp. Standortanalyse
- Bsp. Wirtschaftspolitisches Handlungskonzept
- Bsp. standortbezogener Branchenreport
- Bsp. Beschäftigungsmonitoring ggf. branchenbezogen

Für eine Vergabe an einen fachlich geeigneten Dienstleister ist sowohl eine klare Aufgabendefinition erforderlich wie auch auf eine vergaberechtlich regelkonforme Beauftragung zu achten.

Beispiel eines Auftrages für einen kommunalen Wirtschaftsreport

Der Auftrag soll ein umfassendes Bild über die Gegebenheiten des Wirtschaftsstandortes wie auch seine Entwicklungspotenziale und konkrete Umsetzungsanleitungen geben. Wesentliche Aspekte sind:

- Ein umfassendes Briefing für Wirtschaftsreport, in dem alle gewünschten Erkenntnisse definiert werden und so ein Arbeitsprogramm umrissen wird.

- Eine Marktabfrage, wobei hier die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der potenziellen Dienstleister ausschlaggebend sind. Im Ergebnis werden hiermit Erkenntnisse gewonnen, welcher Anbieter zu welchen Konditionen und in welchen Zeiträumen tätig werden könnte.
- Eine vergleichende Auswertung der Angebote. Dabei müssen die Kriterien der Vergabe im Vorfeld definiert werden, z. B. der Preis aber auch andere Aspekte wie z. B. Zuverlässigkeit, Fachkunde, Umsetzungszeitraum oder anderes mehr.
- Die abschließende Beauftragung mit definierten Kosten und Leistungszielen.

Eine andere Ausprägung regionalwirtschaftlicher Analyse durch die Wirtschaftsförderung ist eine regelmäßige z. B. jährlich aktualisierte Fortschreibung zu bestimmten Themen oder Kenndaten. Hierfür können entsprechende Ressourcen vorausschauend eingeplant werden. Vielfach erfolgt eine derartige Fortschreibung auch in Netzwerken, für die diese aktualisierten Daten einen konkreten Nutzen stiften. Hierzu müssen ggf. z. B. statistische Daten extern erworben werden.

Typische Beispiele reichen von zu aktualisierenden regionalen Kenndaten, jährlichem Gewerbeflächenmonitoring, bis zu entsprechender Immobilienstandortanalyse oder jährlicher Wirtschaftsstrukturanalyse.

Beispiele der Wirtschaftsförderung der Region Hannover

Die Wirtschaftsförderung der Region Hannover hat in den vergangenen Jahren einige Publikationen entwickelt und erfolgreich am Markt platziert. Im Lauf der Jahre wurden diese Publikationen immer wieder weiter entwickelt auf der Grundlage von Erfahrungen und Anforderungen aus dem Nutzerkreis.

Gewerbeflächenmonitoring (siehe Abb. 2.17).

Immobilienmarktbericht (siehe Abb. 2.18).

Faktensammlung zur Region Hannover (siehe Abb. 2.19).

Fachkräftemonitoring (siehe Abb. 2.20).

Ein weitere Form regionalwirtschaftlicher Analyse stellen sehr stark auf Aktualität abstellende Formate, wie Newsletter der Wirtschaftsförderung dar, die je nach Erscheinungshäufigkeit aktuelle Informationen zum Standort, zu Unternehmen und Projekten der Wirtschaftsförderung für die Zielgruppe Unternehmen zusammenstellen. Newsletter werden dabei in klassischer Printform aber zunehmend als Internetformat realisiert.

Die Übergänge von der Datenanalyse zum Marketing sind bei diesen Publikationen fließend. Teilweise werden diese Formate auch für die Standortvermarktung eingesetzt. Der Newsletter dient neben dem Informationsaspekt für die Unternehmen auch dem Eigenmarketing der Wirtschaftsförderung.



Abb. 2.17 Gewerbeflächenmonitoring Region Hannover



Abb. 2.18 Immobilienmarktbericht Region Hannover



Abb. 2.19 Trends & Fakten Region Hannover



Abb. 2.20 Fachkräftemonitoring Region Hannover

Beispiel: Newsletter der Wirtschaftsförderung der Region Hannover

Erst nach sehr gründlicher Vorbereitung und klarer Definition des Anspruchs und der Realisierbarkeit wurde dieses anspruchsvolle Projekt gestartet. Fachpersonal und eine breite Vernetzung waren dabei unabdingbare Voraussetzungen, um das vorliegende Werk mit mehreren Ausgaben pro Jahr zu starten und inzwischen seit mehreren Jahren auch konstant umsetzen zu können.

<http://web.inxmail.com/region-hannover/archiv.jsp?mail=468&c=display>.

Eine Sonderform regionalwirtschaftlicher Analyse sind dialogbasierte Formate im Internet. Hier stellen Unternehmen in einem von der Wirtschaftsförderung zur Verfügung gestellten Rahmen eigene Informationen und auch Anfragen ein. Dies erfordert sehr klare Vorstellungen über wesentliche Inhalte, die für ein Thema zur Verfügung gestellt werden müssen, um eine hilfreiche Dialogmaske inhaltlich gestalten zu können. Darüber hinaus ist technischer Sachverstand erforderlich, der in der Regel extern zukaufte werden muss. Ergebnis kann z. B. eine Technologiedatenbank sein, in die sich Unternehmen eintragen, mit einer Betriebsbeschreibung, wie auch einer konkreten Anfrage zu einem bestimmten Thema, wie z. B. der Suche nach Kooperationspartnern für ein bestimmtes Projekt.

2.3.2 Themen- und Trendanalyse

Die Themen- und Trendanalyse ist der zweite wesentliche inhaltliche Grundlagenbereich. Hierunter soll ganz allgemein das gesammelte Wissen über aktuelle Themen und Trends verstanden werden, die die Wirtschaft insgesamt bzw. einzelne Branchen bzw. Unternehmensgrößenklassen betreffen. Es gilt, ein Bild für die Situation von Unternehmen und Branchen zu entwickeln und zu aktualisieren, um als Wirtschaftsförderung auch über relevante Themen mit Unternehmen sprechen zu können bzw. im Dialog entsprechenden Bedarf näher abprüfen zu können. So findet die Wirtschaftsförderung auch Anerkennung als Gesprächspartner. Im Weiteren stellt dies auch die Grundlage für eine fachliche Diskussion mit relevanten Institutionen und der Entscheidungsebene in Verwaltung und Politik dar, um die strategische und inhaltliche Ausrichtung von Wirtschaftsförderung auch über Themen vorantreiben zu können.

Die wesentlichen Themen- bzw. Trendbereiche sind dabei:

- Branchentrends, d. h. welche Entwicklungen finden in bestimmten Branchen statt und welches sind die wesentlichen bestimmenden Faktoren,
- welche Branchen entwickeln sich besonders dynamisch und was sind die Voraussetzungen für diese Dynamik,
- welche wesentlichen betriebswirtschaftlichen Themen, die einen Zusammenhang zum Tätigkeitsspektrum der Wirtschaftsförderung haben, sind relevant für die Unternehmensentwicklung,
- welche gesellschaftlichen Themen entfalten eine betriebswirtschaftliche Relevanz.

Hier gilt es, einen grundsätzlichen Überblick zu bekommen und ihn auch auf dem aktuellen Stand zu halten.

Die wesentlichen Quellen für dieses Fachwissen sind:

- Wirtschaftsteil der Tageszeitung
- Fachmedien und Fachartikel
- spezifische Branchenuntersuchungen
- Untersuchungen, Analysen zu relevanten gesellschaftlichen Themen
- Austausch mit Fachleuten, Fachinstitutionen
- Fachkongresse und Seminare
- Austausch mit den ansässigen Unternehmen
- Unternehmensbefragungen

Der Austausch und die Recherche in einer Vielfalt von Quellen sind allerdings sehr zeitaufwendig und müssen insofern in einem vertretbaren Aufwand-Nutzen-Verhältnis verfolgt werden. Hierbei ist vor allem zu beachten, dass die Themen und Trends einer steten Veränderung unterliegen. Eine tiefgründigere Beschäftigung mit Themen und Trends wird sich auf wenige Ausnahmen beschränken, für viele Bereiche muss ein Überblickswissen ausreichen, das fallbezogen nachverdichtet werden kann, wenn ein Thema doch mehr Intensivierung erfordern sollte.

Dies heißt auch, Themen müssen ggfs. zügig in Angriff genommen werden, damit für die Unternehmen vor Ort ein konkreter Nutzen durch entsprechende Maßnahmen realisiert werden kann.

Eine Dokumentation ist grundsätzlich sinnvoll, allerdings muss diese genauso wie bereits die Recherche auf eine praktikable Dimension beschränkt werden.

Themen- und Trendanalyse ist also eine sinnvolle und Erfolg versprechende Grundlage, die Strategie und das Tätigkeitsprofil der Wirtschaftsförderung zu definieren. Profilierte Beratungsangebote und Projekte mit einem konkreten Nutzen erhöhen die positive Akzeptanz bei der primären Zielgruppe von Wirtschaftsförderung, den Unternehmen. Für die Umsetzung muss die Wirtschaftsförderung auch im Austausch mit den lokal bzw. regional vertretenen bzw. agierenden Institutionen, wie z. B. den Kammern, Verbänden und der Wissenschaft herausfinden, welche Themen von welcher Organisation bereits in welcher Tiefe bearbeitet werden und wo noch Lücken zu füllen sind. Die Gegenprobe kann durch eine Unternehmensbefragung im Einzelfall erfolgen.

Diese Aktivitäten der anderen Institutionen akzeptierend kann der eigene Recherchearbeiten eingeschränkt werden. So beschränkt sich die Branchenbeobachtung auf ganz wenige, für den Standort und die Wirtschaftsförderung relevante Branchen, für die die Wirtschaftsförderung tatsächlich mehr tun will und kann, um die Potenziale noch besser zu nutzen und weiter zu entwickeln.

Beispiele: Leitbranchen für die Wirtschaftsförderung in der Region Hannover

Leitbranchen werden intensiver untersucht angesichts ihrer Relevanz für die Standortentwicklung. Neben einer Status-Quo-Analyse geht es dabei immer auch um die Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen, diese zu fördern. Diese Untersuchungen können als umfassender Report über den Standort erfolgen, hier dem Wirtschaftsreport für die Region Hannover, oder als einzelner spezifischer Branchenreport. Die Analysen müssen alle paar Jahre aktualisiert werden, um auch Veränderungen feststellen zu können (siehe Abb. 2.21).

Informationen über die Clusterbranchen der Wirtschaftsförderungsgesellschaft hannoverimpuls GmbH, die speziell zur Umsetzung des Clusteransatzes in der Region Hannover von der Landeshauptstadt und der Region Hannover gegründet wurde:

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/hannoverimpuls/Zukunftsbranchen>.

Der Logistiksektor wurde ergänzend dazu von der Wirtschaftsförderung der Region Hannover vorangetrieben (siehe Abb. 2.22).

Bei der Beobachtung besonders dynamischer Branchen muss stets die Relevanz für den eigenen Standort und seine Möglichkeiten im Auge behalten werden. Ohne eine entsprechende Basis vor Ort ist eine erfolgreiche Branchenentwicklung kaum möglich. Insbesondere bei sogenannten Modebranchen, die entsprechend der aktuellen Diskussion für



Abb. 2.21 Wirtschaftsreport Region Hannover



Abb. 2.22 Logistikbranchenreport Region Hannover

eine regionale Entwicklung besonders attraktiv sind, gilt es die örtlichen Voraussetzungen gut zu prüfen. Zusätzliche inhaltliche Energien und auch finanzielle Ressourcen sollten nur auf der Grundlage einer fundierten Analyse der Entwicklungschancen am Standort in Angriff genommen werden. Hier hat die Grundlagenarbeit der Wirtschaftsförderung eine wichtige Steuerungsfunktion.

Bei der Analyse von betriebswirtschaftlich relevanten Themen, können Grundlagen für Projekte und/oder Beratungsinhalte gefunden werden. Gleichwohl ist die Eingrenzung hier grundsätzlich am größten. Die Wirtschaftsförderung ist in diesem weiten, aber auch stark besetzten Feld des Beratungsmarktes ein Player mit einem begrenzten Wirkungskreis. Neue Angebote sollten dabei immer mit den Angeboten von Kammern und spezifischen Consultingunternehmen abgeglichen werden, um erfolgreich platziert zu werden. Nischen und Lücken im Angebot müssen aufgedeckt werden, um nicht in den Wettbewerb zu treten und ordnungspolitische Diskussionen loszutreten. Vor allem im Beratungsbereich gilt es den Nutzen einer Tätigkeit der Wirtschaftsförderung herauszukristallisieren. Vielfach wird eine Kooperation mit anderen Institutionen erforderlich sein, um ein Angebot platzieren zu können.

Im Projektbereich gibt es demgegenüber bei gesellschaftlichen Entwicklungen mit Wirtschaftsbezug häufiger Anknüpfungsmöglichkeiten für die Wirtschaftsförderung. Auch hier gilt es Themen herauszufiltern und so aufzubereiten, dass eine Unterstützung durch die öffentliche Hand auch von anderen Marktspielern zumindest grundsätzlich begrüßt wird. Die Themen liegen dabei vielfach in Überschneidungsbereichen mit anderen Politikfeldern:

- Bsp. Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung,
- Bsp. Bessere Integration der Frau in die Arbeitswelt
- Bsp. Ausbildungsförderung in einem angespannten Markt hoher Jugendarbeitslosigkeit, Übergang Schule und Beruf,
- Bsp. für neue Themen wie offene Hochschule – wie können Unternehmen davon wirklich profitieren.

Dies sind heute typische Themen in der Wirtschaftsförderung. In der Wirtschaftsförderung der Region Hannover werden diese seit inzwischen rund 10 Jahren verfolgt und mit zahlreichen, unterschiedlichen Projektmodulen vorangetrieben.

Beispiel : Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

In den letzten Jahren ist der demografische Wandel zu einem sehr wichtigen Thema für die Wirtschaftsförderung geworden angesichts der vielfältigen Auswirkungen auch auf Arbeitsmarkt und Wirtschaftsentwicklung. Eine konkrete Umsetzung kann die Erhebung und Fortschreibung eines analytischen Datenkranzes sein, z. B. im Form eines Demografiereports (siehe Abb. 2.23).

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/en/Downloads/%28offset%29/60>.



Abb. 2.23 Demografiereport Region Hannover 2020

2.3.3 Best-Practice

Die Best-Practice-Analyse ist weitere wichtige methodische Vorgehensweise zur Umsetzung neuer Aufgaben und Inhalte in der Wirtschaftsförderung. Hier gilt es zu recherchieren, welche Wirtschaftsförderungseinrichtung hat für ein bestimmtes Thema bereits Lösungen entwickelt und durchgeführt. Im Austausch mit der entsprechenden Einrichtung sowie ggfs. anderen Stimmen am Standort kann man auf der Grundlage einer umgesetzten Realisierung

- wesentliche Eckpunkte des Projekts oder der Leistungserbringung,
- Vor- und Nachteile bestimmter Elemente und Ausprägungen,
- grundsätzliche Rahmenbedingungen wie Ressourcendimension, Rechtsform,
- pro und contra in der Diskussion,

abklären und damit eine wichtige Grundlage für die eigene Projektgestaltung gewinnen. Mit diesen sehr konkreten Erkenntnissen und Informationen kann man die eigene Umsetzung sehr gut voranbringen. In der Umsetzung können so viele Fallstricke und Probleme vermieden bzw. besser umschifft werden. Indem man mehrere andere Projekte

analysiert, kann das Beste aus jedem dieser Projekte für die eigene Projektentwicklung verbunden werden.

Darüber hinaus lässt sich so zügiger eine gute Struktur für das eigene Projekt finden und man kann sich auf Verbesserungen bzw. spezifische Ausgestaltung auf der Grundlage der Spezifika vor Ort konzentrieren.

2.3.4 Konzepte

Konzepte sind in der Wirtschaftsförderung eine weiterentwickelte Form, standortrelevante und themenrelevante Inhalte in einer zielgerichteten Analyse und Handlungsanleitung zu verknüpfen. Konzepte, haben in ihrer operativen Umsetzung meist den Charakter eines Projekts, stellen inhaltlich wie auch strategisch aber eine Arbeitsgrundlage dar.

Das Konzept in der Wirtschaftsförderung beruht zumeist auf der Feststellung einer bestimmten Ist-Situation und der ebenso festgestellten Erforderlichkeit, eine Verbesserung herbeiführen zu müssen. Grundsätzlich geht es hierbei meist um komplexe Situationen, die nicht durch eine einfache Maßnahme gelöst werden können. Vielmehr wird bereits im Vorfeld erkennbar, dass ein Bündel an Maßnahmen realisiert werden muss bzw. auch zeitlich ein längerer Zeitraum für die Realisierung von Veränderungen mit einer entsprechenden Ressourcenbindung erforderlich sein wird.

Konzepte haben angesichts ihrer zeitlichen und inhaltlichen Größe oft eine strategische Relevanz für die Wirtschaftsförderung bzw. sind maßgeblicher Teil einer Gesamtstrategie. Sie stellen für bestimmte Themen eine Konkretisierung für eine operative Umsetzung in der Wirtschaftsförderung dar.

Der Ausgangspunkt für ein Konzept ist ein klar formulierter und inhaltlich abgesicherter Veränderungs- oder Steuerungsbedarf. Dementsprechend muss ein Konzept ein konkretes Ziel verfolgen. Dieses Ziel des Konzepts muss gleichzeitig auch ein strategisches Ziel der Wirtschaftsförderung sein. Darüber hinaus muss das Konzept einen konkreten Nutzen stiften, der für die kommunale Wirtschaftspolitik von Relevanz ist.

Beispiele sind:

- Branchenentwicklungskonzept
- Existenzgründungskonzept
- Logistikflächenkonzept
- Einzelhandelskonzept
- Servicekonzept

Basis für ein Konzept ist immer eine umfassende thematische Analyse, die durch eine standortbezogene Analyse zu diesem Thema ergänzt wird. Ein bestimmtes Thema wird also auf der Standortebene in seiner konkreten Ausprägung untersucht.

Ausgangspunkt sind also inhaltliche Aspekte, Trends oder die aktuelle Situation bzw. Aufstellung in einem Thema, die eine Veränderung der bisherigen Bearbeitung des Themas notwendig oder sinnvoll erscheinen lassen, um insgesamt besser aufgestellt zu sein und mehr in diesem Thema zu erreichen.

Bezogen auf die Beispiele könnte das heißen:

- die für den Standort relevanten oder entwicklungsfähigsten Branchen sind in besonderer Weise zu unterstützen und in ihrer Entwicklung bestmöglich zu fördern, um so ihre Potenziale für die gesamte Entwicklung bestmöglich zu nutzen.
- Existenzgründungen sind ein maßgeblicher Hebel, die Wirtschaftsstruktur weiter zu entwickeln, deshalb müssen wir alles tun, um mehr Existenzgründungen am Standort zu realisieren.
- Nachdem die Flächen für den Logistiksektor knapp werden, müssen die Grundlagen für eine weitere Flächenentwicklung für den Standort gelegt werden, damit sich der Logistiksektor auch zukünftig gut entwickeln kann
- Für den Einzelhandel muss angesichts zahlreicher struktureller Veränderungen in der Branche ein Rahmen geschaffen werden, damit die Kommune auch zukünftig für verschiedene Betriebsformen und unterschiedliche Standorte ausgewogene Entwicklungsmöglichkeiten bietet.
- Um bei zunehmendem Wettbewerb als Standort für die Unternehmen auch zukünftig attraktiv zu bleiben, muss der Service der Wirtschaftsförderung inhaltlich wie auch organisatorisch weiterentwickelt werden.

Als Basis ist zunächst eine inhaltlich thematische Analyse erforderlich, die die Relevanz des Themas absichert.

Bezogen auf die Beispiele würde das heißen:

- Wie stark kann Wirtschaftsförderung die Entwicklung von Branchen und damit Unternehmen, die kommunale Entwicklung beeinflussen? Welche Entwicklungstrends haben spezifische Branchen?
- Wie wichtig sind Existenzgründungen für die kommunale Entwicklung und was kann Wirtschaftsförderung dafür tun?
- Welche Bedeutung hat die Flächenverfügbarkeit für den Logistiksektor?
- Welche Veränderungen erfolgen im Einzelhandel und welche Folgen bringen diese für ihre Standorte in Kommunen mit sich?
- Welche Bedeutung hat die wirtschaftsfreundliche Verwaltung für Unternehmen in Zeiten zunehmenden Standortwettbewerbs?

Ferner muss eine Bewertung dieses Themas am Standort erfolgen, um den aktuellen Status sowie den Veränderungsbedarf erkennen zu können. Bezogen auf die Beispiele könnte das folgendermaßen aussehen:

- Am Standort sind die Branchen 1–5 relevant und sind wie folgt ausgeprägt. Für die Branchen 1 und 2 macht eine konkrete Unterstützung durch die Wirtschaftsförderung Sinn. Für die Branchen 3–5 kann eine Unterstützung durch die Wirtschaftsförderung nur wie folgt zielführend sein.
- Die Zahl und Struktur der Existenzgründungen am Standort sieht in den letzten Jahren wie folgt aus. Die bisherige Unterstützung sieht wie folgt aus. Um mehr Gründungen zu realisieren müssen mindestens folgende Maßnahmen ergriffen werden.
- Der Einzelhandel hat sich am Standort wie folgt entwickelt. Folgende Entwicklungen sind angesichts der Veränderungen in der Branche vor Ort denkbar. Folgende Maßnahmen müssen ergriffen werden, um eine wünschenswerte Entwicklung zu unterstützen.
- Wirtschaftsfreundliche Verwaltung wird derzeit mit folgenden Angeboten für Unternehmen abgebildet. Für einen wettbewerbsfähigen Status müssen folgende Angebote realisiert werden.

In der weiteren Ausgestaltung des Konzepts werden dann für den betreffenden Untersuchungsbereich Maßnahmen zumindest grundsätzlich ggfs. aber auch bereits detailliert abgebildet. Die inhaltliche Ausgestaltung folgt den Zielsetzungen und Vorgaben des entsprechenden Konzepts.

Angesichts der strategischen und ressourcenbezogenen Relevanz von Konzepten ist für diese zumeist ein verbindlicher Beschluss durch das zuständige Entscheidungsgremium erforderlich.

Wenn die Maßnahmen im Konzept nur grundsätzlich beschrieben werden, müssen für die Umsetzung weitere konkrete Schritte erfolgen. Die Maßnahmen werden in Form von einzelnen Projekten im Rahmen des Konzepts umgesetzt. Die einzelnen Maßnahmen sind dann jeweils konkret zu beschreiben und werden dann als einzelne Projekte beschlossen und realisiert.

Das Konzept kann auch schon detailliert und umfassend abgefasst sein – abhängig von der Komplexität des Inhalts – und somit gleichzeitig als Projektbeschreibung verstanden werden. In diesem Fall kann mit Beschluss des Konzepts auch direkt mit der Umsetzung des Projekts gestartet werden.

2.3.5 Entwicklung und Pflege organisatorischer Grundlagen

Eine weitere wichtige Grundlagenaufgabe ist die Entwicklung und Pflege der organisatorischen Grundlagen in der Wirtschaftsförderung. Sie ist weniger eine stetig fortlaufende Aufgabe sondern folgt den „innerbetrieblichen“ Notwendigkeiten.

Hierunter ist u. a. zu verstehen, die Wirtschaftsförderung mit den organisatorisch sinnvollen, technischen Grundlagen auszustatten, die den Erfordernissen und den aktuellen Möglichkeiten Rechnung tragen. Hierzu gehören vor allem:

- Datenbanknutzungen zu bestimmten Aufgaben,
- CRM – Kundenmanagementsystem,
- Prozessaufnahme und -entwicklung,
- Projektmanagementsystem,
- Internetanwendungen.

Darüber hinaus sind es auch verwaltungsinterne Grundlagen, die qualitativ den Anforderungen gerecht werden müssen. Hierzu gehören vor allem:

- Erstellung von Unterlagen für Gremienbehandlung, insbesondere für die Vorbereitung von Beschlüssen,
- Protokollierung insbesondere der Gremiensitzungen,
- Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushalts bzw. des Etats der Wirtschaftsförderung,
- Kenntnis und Beherrschung der vergaberechtlichen Grundlagen für die Wirtschaftsförderung.

Hinsichtlich der technischen Grundlagen muss die Wirtschaftsförderung bezogen auf die genannten wesentlichen Bereiche folgende inhaltlichen Themen adäquat abbilden können:

Datenbanken werden insbesondere für bestimmte Beratungsinhalte genutzt. Die Versorgung mit aktuellen Sachständen zu unterschiedlichen Beratungsinhalten muss jederzeit gewährleistet werden können. Dies betrifft z. B.

- Datenbanken über Fördermöglichkeiten bzw. Fördermittelprogramme, z. B. safir,
- Förderprogrammatiken der Arbeitsverwaltung u. a. im Zusammenhang mit der Sanierungsberatung aber auch im Hinblick auf die Projektförderung im Bereich der Beschäftigungsförderung,
- Innovationsprogramme und -ausschreibungen,
- Datenbanken zu Verwaltungs- und Genehmigungsprozessen im Zusammenhang mit der EU-Dienstleistungsrichtlinie,
- Gewerbeflächen- und Liegenschaftsdatenbanken.

Beispiel: Datenbank für gewerbliche Immobilien

Die Datenbank für gewerbliche Immobilien der Wirtschaftsförderung der Region Hannover ist das Ergebnis langjähriger praktischer Erfahrungen mit unterschiedlichsten Vorläuferversionen zur Vorhaltung von Standortinformationen im Zuge von Ansiedlungs- und Umsiedlungsanfragen. Auch hier geht es um ein System mit optimalem Kundennutzen bei gleichzeitiger hoher Effizienz und Aktualität der Datenbereitstellung.

<http://www.gewerbeimmobilien.region-hannover.de/>.

Hinsichtlich der Gewerbeflächen- und Liegenschaftsdatenbanken ist die Wirtschaftsförderung ggf. auch selbst für die inhaltliche Aktualisierung zuständig.

Ein professionelles Kundenmanagement bzw. auch die laufende Sammlung unternehmensrelevanter Daten im Sinne der regionalwirtschaftlichen Analyse kann durch geeignete EDV-Systeme in der Wirtschaftsförderung unterstützt werden. Ein kurzfristiger Zugriff auf Daten grundsätzlicher Art, die Kontakt- und Fallhistorie oder für einzelne Aktionen bezogen auf jedes einzelne Unternehmen, ist grundsätzlich hilfreich.

Um Beratungsprozesse seriös und sauber abbilden und abwickeln zu können ist eine Aufnahme der einzelnen Prozessschritte sinnvoll. Nur so lassen sich alle einzelnen Schritte erfassen, die eigene Zuständigkeit und auch die Zuständigkeit anderer Beteiligten im Beratungsprozess entsprechend des Know-hows bestimmen und Übergabepunkte festlegen. Dies trägt viel zur gegenseitigen Akzeptanz und zur Qualität im Beratungsprozess bei.

Um Projekte qualitativ sauber und effizient abzuwickeln, kann auch eine Projektmanagementsoftware sehr hilfreich sein. Grundsätzlich ist eine saubere Dokumentation und Projektverwaltung unerlässlich. Bei drittmittelgeförderten Projekten steigen hier die Anforderungen durch eine intensive Nachweisführung nochmals deutlich an, die den Prüfungserfordernissen der Fördermittelgeber hinsichtlich einer adäquaten Fördermittelverwendung genügen müssen.

Immer stärker wird das Internet zu einem zentralen Medium der Wirtschaftsförderung. Aktuelle Informationen bzw. Daten im Internet spielen dabei eine immer größere Rolle, um einen effizienten Dialog abwickeln zu können. Die Wirtschaftsförderung muss deshalb zunehmend in der Lage sein, die Datenaktualisierung jederzeit kurzfristig gewährleisten zu können.

Hinsichtlich der verwaltungsinternen Grundlagen muss die Wirtschaftsförderung in den Feldern Haushalt, Gremien und Vergaben handlungsfähig sein und eine hinreichende Qualität sicherstellen.

Der Information der Gremien bzw. der Entscheidungsträger der Wirtschaftsförderung kommt eine ganz zentrale Funktion zu. Grundlagen hierzu sind in der jeweiligen Geschäftsordnung abgebildet, gleichwohl bestehen in der Umsetzung erhebliche Spielräume der Ausgestaltung. Alle Entscheidungen über grundsätzliche Relevanz, Strategie und Ressourcenausstattung der Wirtschaftsförderung, aber auch über einzelne Projekte und Konzepte hängen vielfach von der Qualität der Information, Entscheidungsvorbereitung und Aufbereitung der konkreten Beschlüsse ab. Hier kann die Handlungsfähigkeit und Kompetenz der Wirtschaftsförderung abgebildet werden durch:

- Standards der Information wie z. B. interner Bericht, externe Kompetenz, Vor-Ort-Besuch,
- Standards der schriftlichen Abfassung von Vermerken, Mitteilungen und Vorlagen sind hilfreich, z. B. hinsichtlich Umfang, Logik und Stringenz,
- Standards zur Beschlussfassung wie Informationsdichte und -tiefe, Auswirkungen und Relevanz.

Auch die Dokumentation und damit die Protokollierung nehmen im Verwaltungsumfeld einen relativ breiten Raum ein. Gremiensitzungen werden zumeist mit Verlaufsprotokollen dokumentiert. Hier gilt es, den Aussagen ggfs. den erforderlichen Sinn zu geben und insgesamt die interne Zielrichtung und das Meinungsbild der Entscheidungsträger adäquat abzubilden und damit abzusichern. Aber auch darüber hinaus nimmt die Dokumentation einen wichtigen Raum ein, z. B.:

- im Dialog mit dem Unternehmen bzw. in der Moderation von Verwaltungsgesprächen mit Unternehmen,
- bei Besprechungen mit Drittbehörden und Fördermittelgebern,
- bei Projektbesprechungen,
- bei Besprechungen in Netzwerken.

In allen Fällen gilt es, wesentliche Inhalte, Festlegungen und Zuständigkeiten zu dokumentieren.

Die Aufstellung des Etats der Wirtschaftsförderung folgt grundsätzlich hausinternen Richtlinien und haushaltsrechtlichen Anforderungen. Die Doppik bzw. das kaufmännische Rechnungswesen stellen den entsprechenden Rahmen. Entscheidend ist gleichwohl die innere Ausgestaltung und Nutzung von Spielräumen. D. h. es ist zu unterscheiden in:

- was wird gezeigt, z. B. im Haushalts- oder Wirtschaftsplan, Haushaltsstellen oder Kostenstellen,
- welche innere Unterteilung der Haushalts- oder Kostenstellen kann vorgenommen werden und wie wird z. B. das Jahresprogramm hiermit intern detailliert festgelegt und abgebildet,
- welche strategischen Aussagen können mit dem Haushalts- bzw. Wirtschaftsplan verbunden werden.

Mit der Exaktheit und Konkretion bei Haushaltsaufstellung, aller Unsicherheit zum Trotz, werden auch Handlungs- und Verhandlungsspielräume ermöglicht in entsprechenden Diskussionen und in der Umsetzung von Haushalts- oder Wirtschaftsplan. Je exakter man vorplant, umso besser lassen sich auch:

- Prioritäten hinsichtlich einzelner Positionen und damit Maßnahmen festlegen,
- Maßnahmen austauschen,
- Haushaltsspielräume definieren.

Dies erleichtert die unterjährige Bewirtschaftung des Etats erheblich.

Wichtig ist auch die Kenntnis der vergaberechtlichen Grundlagen. Agiert die Wirtschaftsförderung als öffentlicher Auftraggeber sind die Rahmenbedingungen durch das öffentliche Vergaberecht festgelegt. Eine Abstimmung aller Aufträge mit dem Rechnungsprüfungsamt ist erforderlich. Neben klassischen Vergabeverfahren nach VOB und

VOL bei entsprechenden Maßnahmen und Volumina sind viele Aufträge auch als freihändige Vergaben gemäß VOL oder VOF mit geringeren formalen Anforderungen möglich. Hierzu sind jedoch Kenntnisse der Vergabeanforderungen erforderlich, ebenso wie ein Austausch mit dem Rechnungsprüfungsamt, um die Handlungsspielräume festzulegen.

Ist die Wirtschaftsförderung z. B. als GmbH nicht öffentlicher Auftraggeber sind gleichwohl in vielen Fällen öffentliche Vergaberegeln oder angelehnte Verfahren anzuwenden. Die höhere Flexibilität der Wirtschaftsförderung in privater Rechtsform besteht primär unter dem zeitlichen Aspekt, jederzeit und kurzfristiger handeln zu können. Vergaberechtlich bestehen Möglichkeiten ggfs. auf förmliche Verfahren verzichten zu können bzw. die formalen Anforderungen in gewissem Umfang zu reduzieren. Gleichwohl müssen die Vergaben dem Vergaberecht analog nachvollziehbar und neutral abgewickelt werden. Begünstigungen bestimmter Marktteilnehmer müssen systematisch ausgeschlossen sein. In der Wirtschaftsprüfung der privatrechtlichen Wirtschaftsförderungsgesellschaft erfolgt auch die Überprüfung nach Haushaltsgrundsätzegesetz.

2.4 Marketing

Marketing ist eine weitere wichtige Querschnittsfunktion für die Wirtschaftsförderung. Die zunehmende Wettbewerbssituation der Standorte untereinander, aber auch der möglichen Angebote für Unternehmen, machen eine immer professionellere Vermarktung des Standortes sowie der Angebote seitens der Wirtschaftsförderung erforderlich.

Die Wirtschaftsförderung muss dieser Situation Rechnung tragen. Sie muss einerseits die Standortvermarktung vorantreiben und andererseits auch ihre Leistungen gegenüber den Unternehmen adäquat vermarkten. Diese Funktion ist in Abhängigkeit der Gegebenheiten sowie der Ressourcenausstattung umzusetzen. Es liegt auf der Hand, dass eine Großstadt oder ein Großraum sich als Wirtschaftsstandort in ganz anderer Weise vermarkten kann aber auch muss als eine kleine Kommune.

Inhaltlich methodisch bildet sich das Marketing ab in einem Mix aus:

- klassischen Printmedien,
- Onlinemedien,
- Veranstaltungen/Events.

Bei den Events bzw. Veranstaltungen sind die Übergänge zur operativen inhaltlichen Arbeit fließend. Events können Bestandteil der inhaltlichen Strategie sein und können auch als Projekt betrachtet werden.

2.4.1 Vermarktung des Standorts – Standortmarketing

Der Vermarktung des Standorts kommt angesichts des zunehmenden Standortwettbewerbs auf nationaler wie auch internationaler Ebene eine dementsprechende zunehmende Bedeutung bei der Wirtschaftsförderung zu. Im Standortwettbewerb geht es primär um die Standortpositionierung zur Akquisition von Unternehmen bzw. von Beschäftigten für Unternehmen. Das heißt, es gilt die positiven Eigenschaften und Merkmale des Standortes:

- zu identifizieren,
- aufzubereiten und
- am Markt zu kommunizieren.

Zunächst wird dazu auf die vorhandenen Grundlagen der regionalwirtschaftlichen Analyse zurückgegriffen. Diese gilt es in werblicher Form aufzubereiten. Die Kommunikation dieser aufbereiteten Informationen kann dann erfolgen:

- in entsprechenden Printformaten wie Pressemitteilungen, Informationsbroschüren, redaktionellen Beiträgen in der Tages- und Fachpresse, Anzeigen,
- in Online-Formaten wie dem kommunalen Internetauftritt, Apps aber auch im Mailversand,
- ergänzend dazu werden zunehmend auch soziale Netzwerke hinzugezogen.

Darüber hinaus können aber auch Veranstaltungen und Events die Standortvermarktung unterstützen.

Beispiele

Aktive Vermarktungsformate sind z. B.:

- Eigenveranstaltungen zu bestimmten Themen,
<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/hannoverimpuls/Zukunftsbranchen/Veranstaltungen-und-Branchenforen>.
- Vorträge und Präsentationen auf Veranstaltungen,
- Messebesuche und -präsentationen.
<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/hannoverimpuls/Unternehmensservice/Messeunterstützung>.

Die Beispiele aus den Arbeitsbereichen der Wirtschaftsförderung in der Region Hannover sollen einen schlaglichtartigen Blick auf mögliche Vermarktungsformate geben. Sie stehen in einem breiten Feld unterschiedlichster, immer wieder aktueller Veranstaltungen, Präsentationen und Messen, die von der Wirtschaftsförderung realisiert werden. Dieses breite Spektrum entspricht der Leistungsfähigkeit dieser stark ausdifferenzierten Wirtschaftsförderung mit mehreren operativen Einheiten.

Der Vorteil der Formate aktiver Vermarktung liegt in einem direkten Austausch mit dem Markt bzw. den Marktteilnehmern. Hier erfolgt auch der Übergang von der reinen Vermarktung im Sinne einer werblichen Darstellung und Anpreisung hin zum Marketing, bei dem die gewonnenen Informationen aus dem Markt genutzt werden, um das Produkt, in diesem Fall die Standortpräsentation bzw. auch das Standortangebot, weiter zu entwickeln. Konkret kann das dazu führen, dass der Standort zukünftig mit anderen Argumenten vermarktet wird aber auch, dass die Argumente selber, die ja bestimmte Standortfaktoren abbilden, weiterentwickelt werden. In der Folge werden seitens der Wirtschaftsförderung entsprechende neue oder weiterentwickelte Angebote erarbeitet. Hier ist auch der Übergang zur Entwicklung bestimmter Projekte zu sehen.

Beispiele

Vermarktungsformate, die einen eigenen werblichen Charakter haben, werden von der Wirtschaftsförderung in der Region Hannover seit Jahren z. B. im Immobiliensektor umgesetzt. Auch im Branchenmarketing werden derartige Formate gerne eingesetzt, da sie den direkten Marktzugang bieten:

- Eigenveranstaltungen als Standortpräsentationen, ggf. für spezifische Marktsegmente, z. B. bestimmte Branchen oder den Immobilienmarkt mit der jährlichen pressewirksamen Vorstellung des Immobilienmarktberichts der Region Hannover
- Besuche und Präsentationen auch spezifischen Fachmessen mit Branchen- oder Themenbezug, die durch hannoverimpuls auf mehreren Leitmessen wie der CeBIT, der Hannover Messe Industrie oder auch zur Expo Real realisiert werden

Inhaltlich ist festzuhalten, dass Standortvermarktung bzw. Standortmarketing für Akquisitionszwecke möglichst konkret sein sollte. D. h. spezifische Zielgruppen müssen möglichst spezifisch angesprochen werden, da so die Argumentation für den Standort konkreter formuliert werden kann. Hier ist ein Set jeweils wichtiger Standortmerkmale zu formulieren, die für Unternehmen von Interesse sind. Grundlagen liefert die vorgestellte Recherche z. B. für die jeweilige Branche. So können spezifische Vorteile oder eine Alleinstellung des Standortes am besten herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus sind auch Elemente einer allgemeinen Standortpositionierung als Lebensraum einzubinden. Geeignete Kenndaten für die Zielgruppe, wie auch die allgemeine Beschreibung weicher Standortfaktoren, runden das Standortbild ab.

Die vorhandenen Ressourcen der Wirtschaftsförderungseinheit entscheiden über die Differenziertheit der Maßnahmen. Große Kommunen mit entsprechenden Etats bieten vielfach ein sehr ausdifferenziertes Spektrum an Vermarktungsaktivitäten. Ein etabliertes Imagebild bzw. eine Standortpositionierung kann genutzt werden. Für kleine Kommunen kann die Vermarktung und vor allem eine wahrnehmbare Präsentation häufig nur in Verbindung mit Kooperationspartnern mit einem höheren Ausstrahlungswert adäquat gelöst werden. Der eigene Wirkungskreis ist vielfach nur lokal bis regional und ein differenzierendes Profil im Wettbewerb kaum zu entwickeln. Für eine weitergehende z. B. über-regionale Vermarktung braucht es stärkere Partner, deren Profil auch auf die kleineren Kooperationspartner ausstrahlt.

Seit den 90er Jahren wird die Standortvermarktung zunehmend auch in regionalen Kooperationen umgesetzt, dies betrifft auch große Städte und Großstädte, die nicht mehr alleine auftreten.

Beispiele für erfolgreiche und langjährige Kooperationen zur Standortvermarktung

Teilweise lässt sich anhand der Internetpräsentationen auch die jeweilige Entwicklung nachvollziehen.

- Münsterland e. V., <http://muensterland.com/>
- pro Nordhessen, <http://www.regionnordhessen.de/regionalmanagement/pro-nordhessen-ev/>
- Metropole Ruhr, <http://www.metropoleruhr.de/>
- Metropolregion Rhein-Neckar, <http://www.m-r-n.com/start.html>
- Automotive-cluster, <http://www.automotivecluster.com/>
- Bio regio N, <http://www.bioregion.de/>

Diese Zusammenschlüsse bieten für die beteiligten Organisationseinheiten grundsätzlich mehrere Vorteile. Zum einen kann das Profil mit mehr lokalen Kompetenzen insgesamt verbessert werden. Hier folgt die Vermarktung der inhaltlichen fachspezifischen Verknüpfung. Dies kann auch bei räumlichen Zusammenschlüssen im Hinblick auf Verflechtungen als Lebens- und Wirtschaftsraum zutreffend sein. Zum anderen entstehen auf diese Weise auch Vorteile im Hinblick auf eine Ressourcennutzung. Gleichwohl muss sich die jeweilige Kommune im Rahmen solcher Zusammenschlüsse auch einbringen mit einer entsprechenden Ressourcenbindung, um den eigenen Standort dann auch berücksichtigt und abgebildet zu sehen. Die Erwartungen an einen konkreten Rückfluss aus der Präsentation der einzelnen Kommune im großen Zusammenhang dürfen dabei nicht zu hoch angesetzt werden.

2.4.2 Vermarktung der Wirtschaftsförderung und ihrer Leistungen

Die Vermarktung der Leistungen der Wirtschaftsförderung wird immer wichtiger. Die Wirtschaftsförderung muss sich im Wettbewerb der Institutionen als moderner, unternehmensorientierter Dienstleister darstellen bzw. seine Leistungen dem Kunden Unternehmen näher bringen. Die Wirtschaftsförderung muss also immer stärker aktiv auf den Markt zugehen. Auch hier stellt sich jedoch sehr schnell die Ressourcenfrage.

Die Angebote der Wirtschaftsförderung müssen für die Zielgruppe Unternehmen transparent und ansprechend dargestellt werden. Dies erfolgt:

- in einem abnehmendem Umfang durch klassische Printformaten,
- zum großen Teil in Online-Darstellungen sowie
- in nicht unerheblichem Umfang über Veranstaltungen.

Für die Beratungsangebote und die Netzwerkaktivitäten der Wirtschaftsförderung steht eine Vermarktung online über das Internet heute an oberster Stelle. Hier lassen sich strukturiert Informationen unterschiedlicher Tiefe abbilden und können damit unterschiedlich detaillierten Informationsbedarf abbilden. Eine Aktualisierung ist mit relativ geringem Aufwand kurzfristig möglich. Insgesamt lässt sich auch die Nachfrage nach Informationen besser nachverfolgen, um entsprechend nachsteuern zu können. Darüber hinaus lassen sich bestimmte Bereiche dialogfähig und damit besonders kundenfreundlich aufbauen. Mit Online-Formularen können einige Themen bzw. Fragestellungen direkt abgearbeitet werden. Dies kommt dem Kunden entgegen und erleichtert auch die Bearbeitung für die Wirtschaftsförderung, zumal einige Fragen direkt an die zuständigen Stellen weitergeleitet werden können, wo ausgebaute Online-Bearbeitungsgänge angestoßen werden. Damit kann auch die persönliche Beratungsarbeit erleichtert und zu einem gewissen Umfang ersetzt werden. Dies ist z. B. der Fall:

- im Rahmen der Gründungsberatung,
- im Rahmen der Lotsenfunktion und Beratung in Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren.

Der klassische Informationsflyer kann in Ergänzung zu den Online-Angeboten kurz gehalten werden und findet vor allem eine Verwendung als Anregung für die Angebote an publikumsintensiven Punkten in öffentlichen Gebäuden oder Veranstaltungen. Darüber hinaus können Informationen als spezifische Fachpublikationen für einen gezielten Dialog mit einer spezifischen Zielgruppe, z. B. einer Branche gestaltet werden. Die Erstellung von Printmedien ist hinsichtlich Ressourcenverbrauch und Aktualität kritisch zu hinterfragen.

Darüber hinaus sind alle Punkte einer Veränderung im Angebot der Wirtschaftsförderung zu nutzen, Themen immer wieder in die Öffentlichkeit zu rücken, über Pressemitteilungen, Pressegespräche, Fachbeiträge und nicht zuletzt im Rahmen von Veranstaltungen.

Veranstaltungen kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie einen direkten Kontakt mit dem Unternehmen als Kunden ermöglichen.

- Im Rahmen von Veranstaltungen die von Netzwerkpartnern, mit denen die Themen inhaltlich gemeinsam und ergänzend bearbeitet werden, organisiert werden und wo die Wirtschaftsförderung, die Möglichkeit einer Präsentation erhält,
- im Rahmen von allgemeinen unternehmensbezogenen Netzwerkveranstaltungen, z. B. von lokalen oder regionalen Unternehmerverbänden, wo die Wirtschaftsförderung die Möglichkeit der Präsentation erhält,
- im Rahmen eigener Veranstaltungen der Wirtschaftsförderung, wo das Beratungsthema in einem möglichst aktuellen Kontext und mit anderen Beratungsangeboten anderer kooperierender Institutionen dargestellt wird.

Bei den Veranstaltungsformaten, gilt es eine möglichst breite Basis zu finden, um über mehrere Kanäle die Unternehmerschaft ansprechen zu können. Gleichzeitig können auf dieser Basis aktuelle Themen besser eingebunden werden, da ein Thema aus mehreren Blickwinkeln betrachtet wird. Auch hier ist wieder zusätzlich eine Verbindung zur Grundlagenarbeit der Wirtschaftsförderung relevant, da die Wirtschaftsförderung immer – wenn auch gemeinsam mit Partnern – die aktuellen Themen setzen und diskutieren können sollte. Nicht zuletzt können auch die erforderlichen Ressourcen für eine Veranstaltung so aufgeteilt werden. Die Einladung erfolgt dann über Pressebekanntmachung und personalisierte Einladungen über ggf. mehrere Verteiler. Bei Eigenveranstaltungen kann die Kommune weitere Themen transportieren und so zusätzlichen Nutzen entfalten.

Für die Projekte der Wirtschaftsförderung gilt operativ vieles analog wobei die Vermarktung strukturell eine deutlich stärkere Bedeutung hat. Die Vermarktung und der Dialog mit der projektspezifisch abgegrenzten Zielgruppe haben für den Erfolg eines Projekts einen hohen und grundsätzlichen Stellenwert. Die Ansprache und die Rückkopplung mit der Zielgruppe sind wichtig und können durch eine gute Vermarktung vergrößert werden.

Projekthalte und -bedingungen werden dabei abgebildet in print, z. B. Flyer, und online auf der Internetseite der Wirtschaftsförderung. Projektstart, Zwischenergebnisse, Meilensteine und Endergebnisse geben immer wieder gute Anlässe für eine konkrete Berichterstattung und Publizierung. Diese kann und sollte – je nach Projekt, vor allem bei Pilotprojekten – auch immer wieder für Veranstaltungen genutzt werden. Hiermit in Verbindung lässt sich dann an andere Formate wie die der Presseinformation anknüpfen.

Bei der Vermarktung von Projekten wird durch die Zusammenarbeit mit Projektpartnern und Unterstützern, die ggfs. teilweise auch aus dem institutionellen Netzwerk der Wirtschaftsförderung kommen, wie z. B. Kammern, Agentur für Arbeit u. a. m., die Basis zur Vermarktung verbreitert und der Druck in die Öffentlichkeit erhöht.

Grundsätzlich muss die Vermarktungsintensität jedoch immer ganz spezifisch auf das Projekt und die Interessen der Projektbeteiligten abgestimmt sein. Es gibt immer wieder auch Projekte, z. B. im Technologie- und Innovationsbereich, bei denen die Projektbe-

teiligten eine Veröffentlichung erst ganz am Ende, und damit an einem konkreten Erfolg des Projekts orientiert, sehen wollen.

Eine Sonderstellung hinsichtlich der Vermarktung mit hoher Intensität nehmen dagegen strategisch motivierte Veranstaltungen und Projekte ein. Sie dienen, wie z. B. Start-up-Wettbewerbe im Existenzgründungsbereich, der Vermarktung eines ganzen Themas bzw. eines strategischen Ansatzes und sollen die Inanspruchnahme oder Verbreitung erhöhen. Die Veranstaltung des Wettbewerbs ist dabei das zentrale Marketinginstrument, das durch entsprechende operative Vermarktungselemente, wie Pressemittelung, Online-Stellung, Mailings u. a. m. intensiv beworben und vorangetrieben wird. Gleichzeitig kann sich die Wirtschaftsförderung mit derartigen Veranstaltungen selbst in Szene setzen und in der Öffentlichkeit an Profil gewinnen.

Beispiel: Der Start-up-Wettbewerb von hannoverimpuls

Der Wettbewerb verdeutlicht die Doppelgleisigkeit dieses besonderen Produktes, das sowohl im Fokus der Gründung Wirkung erzeugt aber auch der Institution nachvollziehbar zugeschrieben wird und damit auch hier einen positiven Effekt erzeugt.

<http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/content/search?SearchText=staRT-UP+WETTBEWERB>.

Resümee

Der Methodenteil gibt eine Grundlage, Wirtschaftsförderungsinstrumente zu gestalten. Im Spannungsfeld von Erwartungen und Anforderungen einerseits und Ressourcen andererseits muss eine spezifische Ausprägung eines Instrumentenmix für jede Wirtschaftsförderungseinheit gefunden werden. Die typischen Leistungen und Instrumente lassen sich dabei auf wenige methodische Grundlagen zurückführen. Im Mix der unterschiedlichen Felder kommen immer Beratung, Projekte, Grundlagenarbeit und Marketing vor, die spezifisch zusammen gefügt werden. Die Ausprägung in den einzelnen Feldern orientiert sich an den Ressourcen. Die jeweiligen Ressourcen setzen den Rahmen des tatsächlich machbaren. Hier gilt es die bestmögliche Aufstellung zu organisieren.

In der Beratung kann durch eine klare Prozessstrukturierung für jeden Beratungsinhalt klar definiert werden, was die Wirtschaftsförderung leisten kann oder soll. Hiermit kann auch der Qualitätsanspruch an die Arbeit der Wirtschaftsförderung definiert werden. Ebenso kann auf dieser Basis die Zusammenarbeit mit den Partnern im betreffenden Feld exakt abgestimmt werden. Inhaltlich werden in der Mehrzahl aller Wirtschaftsförderungseinheiten die Lotsenfunktion, die Verwaltungsmoderation, die Standortberatung sowie die Fördermittelberatung abgebildet. Auch die Existenzgründungsberatung sowie die Ansiedlungsberatung werden fast überall vorgehalten. Die konkrete Ausprägung der Leistungstiefe variiert dabei beträchtlich. Entscheidend sind aber immer die Beratungsqualität, die Verlässlichkeit und die Verbindlichkeit. Dies

kann, in einem abgesteckten Rahmen, auch von einer kleinen Wirtschaftsförderung geleistet werden. Spezialkompetenzen bzw. spezialisierte Beratungsangebote können nur große Einheiten gewährleisten. Deshalb ist für kleinere Einheiten die Zusammenarbeit mit Partnern in vielen Fällen eine gute Lösung, um für Unternehmen eine möglichst umfassende Beratung zu gewährleisten.

Die Projektarbeit ergänzt die Beratungsarbeit der Wirtschaftsförderung. Infrastrukturen gelten dabei angesichts der ggfs. erforderlichen Finanzierungsbeiträge für Außenstehende häufig als Spiegelbild für die Leistungsfähigkeit der Kommune. Dabei sind die Möglichkeiten für viele Kommunen sehr begrenzt. Auch mit Entwicklungsprojekten kann die Wirtschaftsförderung immer wieder bei Unternehmen punkten. Hier werden für eine abgegrenzte Zahl von Unternehmen vielfach sehr konkrete Ergebnisse erarbeitet. Das Maß an Konkretion stellt dabei ein maßgebliches Qualitätskriterium dar. Dies findet Anklang und Verbreitung bei den Unternehmen.

Um Beratung wie auch Projekte richtig zu konzipieren, ist eine gute Grundlagenarbeit die Basis. Die Analyse des Standortes aber auch die Kenntnis wesentlicher Trends und Themen ist wichtig für jede Wirtschaftsförderung. Ohne eine entsprechende Kompetenz wird es schwierig, die richtigen Akzente zu setzen. Konzepte beruhen auf guten Vorarbeiten, die dann zusammengesetzt werden. Diese Kompetenz wird von der Wirtschaftsförderung immer wieder eingefordert. Hiermit wird deutlich, dass Grundlagenarbeit vielfach eine wichtige Basis ist. Gleichzeitig muss man ein vernünftiges, den Rahmenbedingungen angepasstes Aufwand-Nutzen-Verhältnis gewahrt werden, damit das operative, aktive Tun im Sinne der Wirtschaftsförderung eindeutig im Vordergrund bleibt.

Marketing setzt den Schlusspunkt der Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung. Mit Standortmarketing wird der Standort mit den unterschiedlichsten treffenden Argumenten für ebenso heterogene Zielgruppen aufbereitet und vorgestellt. Genauso gilt es, die Leistungen der Wirtschaftsförderung gegenüber den Unternehmen bekannt zu machen. Hier ist abhängig von der wirtschaftlichen Solvenz in allen Kommunen die Notwendigkeit grundsätzlich zu unterstellen. Mit ein paar pfiffigen Ideen und persönlichem Engagement lässt sich auch mit kleinem Budget etwas bewegen. Der Kreis schließt sich hin zur Grundlagenarbeit, wenn hier Daten erhoben werden, die nachher in Grundlagenarbeit zu neuen Projekten oder Leistungen führen.

Insgesamt zeigt sich, dass die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Kommune eine wesentliche Grundlage für den Umfang an Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung ist. Darüber hinaus sind aber vor allem konzeptionelle Kompetenz und Umsetzungsqualitäten bei Beratungsleistungen und Projekten, das Engagement und die Einbindung von Partnern entscheidend für eine effiziente und effektive Ausgestaltung der Wirtschaftsförderung.

Kontroll- und Lernfragen

Fragen zum Lernkomplex Beratung

Beschreiben Sie die wesentlichen Aspekte, die eine Beratung grundsätzlich ausmachen. Inwieweit setzen Sie diese aktuell in Ihrer Beratung um.

1. Welche Aspekte sind für die Sicherstellung von guter Beratungsqualität wichtig? Wie gehen Sie hier bislang vor?
2. Welche Beratungsinhalte sind von jeder Wirtschaftsförderung zu erbringen und warum? Welche davon werden von Ihrer Einrichtung in welchem Umfang wahrgenommen?
3. Wie würden Sie ein Mindestmaß an Aufgabenerfüllung jeweils beschreiben?
4. Welche Grenzen sind der Wirtschaftsförderung bei der Ausgestaltung von Beratungsfeldern gesetzt? Wo haben Sie Grenzen in der eigenen Umsetzung feststellen müssen und wie haben sich diese dargestellt?
5. Wie berücksichtigen Sie dies im Sinne eines möglichst umfassenden Angebotspektrums?

Fragen zum Lernkomplex Projekte

1. Welche Rolle spielen Projekte im Rahmen der Wirtschaftsförderungsarbeit? Wie sieht dies in Ihrer Organisationseinheit aus?
2. Benennen und beschreiben Sie typische Beispiele für unterschiedliche Kategorien von Projekten. Welchen Beitrag leisten sie? Welche Kategorien laufen in Ihrer Organisationseinheit und welchen Stellenwert räumen Sie diesen bislang ein?
3. Wie würden Sie eine Projektentwicklung mit typischen Schritten beschreiben? (Bilden Sie ein Beispielprojekt) Beschreiben Sie Ihr eigenes bisheriges Vorgehen.
4. Welche wesentlichen Aspekte sind bei der Projektarbeit zu berücksichtigen? Welche Aspekte waren für Sie bislang relevant?
5. Welche Projekte würden Sie als Wirtschaftsförderung mit einer bestimmten strategischen Ausrichtung realisieren wollen? Beschreiben Sie in Stichworten wesentliche Aspekte Ihres Vorgehens.

Fragen zum Lernkomplex Grundlagenarbeit

1. Welche Funktion hat die Grundlagenarbeit für eine Wirtschaftsförderungseinheit?
2. Welche Relevanz räumen Sie ihr ein? Wie sieht in Ihrer Organisationseinheit in der Praxis diesbezüglich aus?
3. Welche wesentlichen Inhalte/Formen der Grundlagenarbeit können Sie benennen? Welche Inhalte führen Sie in Ihrer Organisationseinheit bislang aus?
4. Beschreiben Sie den Zusammenhang der Grundlagenarbeit mit anderen Funktionen/Methoden/Instrumenten in der Wirtschaftsförderung anhand von Beispielen.
5. Stellen Sie Verbindungen zwischen organisatorischen Grundlagen und einzelnen Maßnahmenbereichen der Wirtschaftsförderung her. Geben Sie hierzu Beispiele, die die Relevanz deutlich machen.
6. Welche Aspekte sind bei der Grundlagenarbeit besonders wichtig? Welche Aspekte waren bislang in Ihrer Organisationseinheit diesbezüglich besonders wichtig.

Fragen zum Lernkomplex Marketing

1. Wie verbinden Sie Marketing in unterschiedlichen Beispielen mit anderen Funktionen der Wirtschaftsförderung? Wie funktioniert das bislang in Ihrer Organisationseinheit?
2. Welche Rolle spielt Marketing im Gesamtbild von Wirtschaftsförderung? Wie sieht das in Ihrer Organisationseinheit aus?
3. Welches sind die wesentlichen Formen/Formate von Marketing in der Wirtschaftsförderung? Wie gehen Sie damit bislang operativ um?
4. Wo würden Sie Prioritäten setzen und warum? Wo und wie setzen Sie bislang Prioritäten?
5. Wie schließt sich der Kreis von der Grundlagenarbeit über die operativen Maßnahmen und das Marketing wieder zur Grundlagenarbeit? Bitte erläutern Sie das an konkreten Beispielen.

Literatur

Monografien

Probst, H.-J., & Haunerding, M. (2007). *Projektmanagement leicht gemacht*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Sonstige Materialien, u. a. Graue Literatur

Habbel, F.-R. (2010). Wirtschaftsförderung 2.0 - Eine Einführung. In F.-R. Habbel & A. Huber (Hrsg.), *Wirtschaftsförderung 2.0 - Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Clustern und Sozialen Netzwerken*. (S. 17–86). Boizenburg: Hülsbusch.

Region Hannover. (seit 2002). hannoverimpuls: diverse Papiere und Unterlagen zur regionalen Wirtschaftsförderung, Hannover.

Sonstige Internetquellen

Wikipedia (2015a). – Kategorie Methode, Techniken und Verfahren. https://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Methoden,_Techniken_und_Verfahren. zugegriffen: 30. Juni 2016.

Wikipedia (2015b). – Methoden. https://de.wikipedia.org/wiki/Methode_%28Erkenntnistheorie%29. zugegriffen: 30. Juni 2016.

Methoden, Netzwerke und Steuerung der
Wirtschaftsförderung

Grundlagen für die Praxis

Böhle, M.

2017, XIII, 151 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12412-0