

## **Strategische Zielplanung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung der Landkreise – eine Arbeitshilfe für die Praxis**

Die Aufgaben der Wirtschaftsförderer in den Landkreisen sind vielgestaltiger denn je und gehen über die klassische Vorstellung des Ansiedlungsmanagements bzw. der Bereitstellung von Gewerbeflächen hinaus. Vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden begrenzten Ressourcen gilt es, ein stetig wachsendes Spektrum von Verantwortlichkeiten zu bewältigen. Ziel ist ein kluger, vorausschauender und auf die regionalen Verhältnisse angepasster Einsatz von Finanz-, Sach- und Personalressourcen.

Damit im Zusammenhang steht die Frage eines Controllings von Prozessen in der Wirtschaftsförderung. Im Rahmen einer Umfrage des Deutschen Landkreistages vom Januar 2013 gab ein Drittel der Landkreise an, die eigenen Aktivitäten mittels jährlicher Zielvorgaben zu strukturieren und zu steuern. In einem weiteren Drittel der Landkreise findet derartiges nicht statt. 11 % der Landkreise berichteten, ein entsprechendes System befände sich im Aufbau, während 9 % dies als durchaus sinnvoll bezeichneten, allerdings fehlendes Fachwissen bzw. mangelnde Ressourcen als Hinderungsgründe anführten. Lediglich 14 % der Landkreise gaben an, dass ein Controlling der Arbeit nicht benötigt werde.

Das vorliegende Papier möchte die Wirtschaftsförderungen der Landkreise weiter für dieses Thema sensibilisieren, grundlegende Prinzipien darstellen sowie Kennzahlen benennen, deren Betrachtung in der Praxis sinnvoll sein kann. Es ist in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsförderern der Landkreise Osterholz, Hildesheim, Dithmarschen und Bergstraße entwickelt worden.

### **I. Grundintention: Erkenntnisinteresse der Wirtschaftsförderung**

Controllingmechanismen können die von außen nicht immer wahrnehmbare Arbeit der Wirtschaftsförderung strukturieren, planbarer und damit effektiver und effizienter machen. Dies leistet im Idealfall einen wesentlichen Beitrag zur Bewusstseinsbildung der Wirtschaftsförderungen und hilft ihnen, sich zukunftsfest aufzustellen. Durch ein Ziel- und Controllingssystem kann es darüber hinaus gelingen, zum Zwecke der besseren Einteilung der eigenen Personal-, Sach- und Finanzressourcen überkommene Aktivitäten, Maßnahmen oder Instrumente einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Erfolg in der Wirtschaftsförderung ist letztlich ein zu definierender Begriff und bedarf der inhaltlichen Konkretisierung anhand strategischer Ziele.

Bei der Wirtschaftsförderung der Landkreise handelt es sich um die Wahrnehmung einer freiwilligen Aufgabe des Landkreises, für deren Erfüllung der Landkreis im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung Ziele festlegt. Es wird empfohlen, gerade in Anbetracht der unverändert schwierigen kommunalen Finanzsituation die Arbeit der Wirtschaftsförderung mittels eines möglichst konkreten Zielsystems zu steuern sowie von der Wirtschaftsförderung beeinflussbare und belastbare Resultate anzustreben. Oft besteht vor Ort eine gewisse Schwierigkeit, die diesbezüglichen vielfältigen Bemühungen in „harte Zahlen“ zu fassen, die einer kritischen Betrachtung beispielsweise durch den Kreistag bzw. seine Ausschüsse standhalten und eine Darstellung des *return on investment* erlauben.

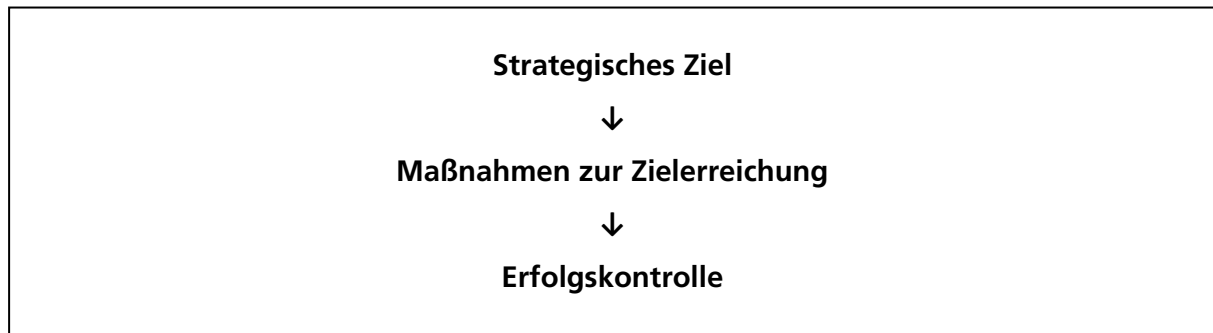
Allerdings darf Erfolgskontrolle nicht den Zweck verfolgen, die Tätigkeit von Wirtschaftsförderung (nachträglich) zu legitimieren oder in einem bestimmten Licht erscheinen zu lassen. Vergessen werden sollte nicht, dass die Zielgruppe/Kunden der Wirtschaftsförderer die Unternehmen sind. Triebfeder von Controllingprozessen der Wirtschaftsförderung sollte deshalb sein, zum Zwecke der Erreichung der durch den Landkreis gesetzten Ziele eigene Maßnahmen und Prozesse kritisch zu hinterfragen und ständig zu optimieren. So verstanden sind das Eigeninteresse der Wirtschaftsförderung und das Steuerungsinteresse des Landkreises „kommunizierende Röhren“, die in einem Ziel- und Steuerungssystem idealerweise gleichermaßen zur Geltung kommen und sowohl Landkreis als auch Wirtschaftsförderung Mehrwerte eröffnen sollten.

Neben dem Steuerungsinteresse des Landkreises sollte mithin das eigene Erkenntnisinteresse der kommunalen Wirtschaftsförderung im Mittelpunkt eines professionellen Controllings stehen, weil dadurch die eigene sinn- und wirkungsvolle Arbeit ermöglicht wird. Jeder Wirtschaftsförderer sollte bereit sein, sich einer Evaluierung zu unterziehen, um daraus wiederum wertvolle Schlüsse für die Optimierung des eigenen Handelns abzuleiten. Grundvoraussetzungen dieses Vorgehens sind freilich Mut zur Transparenz, Kritikfähigkeit und Veränderungsbereitschaft.

In der Wirtschaft ist Innovation eine Selbstverständlichkeit (*Innovate or die!*); darauf muss sich auch die kommunale Wirtschaftsförderung einstellen und ständig an der Verbesserung der eigenen Angebote arbeiten, um Ansprechpartner und Vermittler auf Augenhöhe der Unternehmen zu sein und zu bleiben. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen sind demnach ständig selbst einer Innovationsnotwendigkeit unterworfen.

## **II. Strategische Planung und Erfolgsmessung**

Die strategische Planung der Arbeit einer kommunalen Wirtschaftsförderung und darauf aufbauend ein System der Erfolgskontrolle sind individuelle Prozesse, die eine strukturierte konzeptionelle Herangehensweise erfordern. Denn Kennzahlen dienen lediglich der qualitativen und quantitativen Messung der Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen, die ihrerseits wiederum dem jeweiligen strategischen Ziel untergeordnet sind. Insofern hängt es nahezu vollständig von der programmatischen Ausrichtung der jeweiligen Wirtschaftsförderungseinrichtung ab, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden und wie die Wirksamkeit dieser Aktivitäten in Bezug auf die Zielerreichung zu bewerten ist. Erfolgskontrolle versteht sich in diesem Zusammenhang als strategische Steuerung, um durchgeführte Maßnahmen zu evaluieren und für die zukünftigen Planungen zu optimieren.



Demnach erfolgt erst in einem dritten Schritt die Bestimmung von zu erfassenden und auszuwertenden Kennzahlen. Zudem sollten die Ziele immer auch am im jeweiligen Landkreis Leistbaren, den zur Verfügung stehenden Sach- sowie Personalressourcen ausgerichtet sein. Zu beachten ist ferner, dass nur solche Kennzahlen gewählt werden, die am ehesten dem gewählten Zielkriterium entsprechen, vergleichsweise zeitnah gewonnen werden können und sich zwingend auf die jeweiligen Angebote der Wirtschaftsförderung beziehen. Dies ist von Landkreis zu Landkreis unterschiedlich und kann nicht schablonenhaft erfolgen.

In Jahresberichten kommunaler Wirtschaftsförderungen finden sich in vielen Fällen bereits Darstellungen von Kennzahlen wie z.B.:

**Beispielkennzahlen** zum strategischen Ziel  
*„ansässige Unternehmen und Arbeitsplätze halten und fördern“*  
(unter Ausblendung der Maßnahmenebene)

- insgesamt betreute Unternehmen (Anzahl),
- davon Bestandsunternehmen (Anzahl),
- besuchte KMU (Anzahl),
- Teilnehmer an Veranstaltungen der Wirtschaftsförderung (Anzahl),
- hohe Kundenzufriedenheit mit den Leistungen der Wirtschaftsförderung (in % der Antworten „gut“ und „sehr gut“).

An diesem Beispiel wird allerdings deutlich, dass die gewählten Kennzahlen nicht zwingend den Erfolg der Wirtschaftsförderung belegen. Das liegt daran, dass jedenfalls die genannten ersten drei Kennzahlen inputorientiert sind: Beispielsweise ist die Zahl der betreuten Unternehmen an sich kein Ausweis qualitativ hochwertiger, von den Unternehmen geschätzter Angebote. Lediglich die Darstellung der Kundenzufriedenheit sowie die Zahl der Veranstaltungsteilnehmer sind outputorientiert und damit als Erfolgsindikator geeignet.

Das eigentliche Problem besteht in der generell schwierigen Messbarkeit von Kosten- und Leistungsrelationen: Wirtschaftsförderung ist nur dann erfolgreich, wenn die eingesetzten Instrumente und Maßnahmen auch ursächlich für die Realisierung der Ziele sind. Hinzu kommen die Dimensionen der Effektivität (Wirksamkeit der Maßnahme) und der Effizienz (Wirtschaftlichkeit der Maßnahme), da im Rahmen einer isolierten Betrachtung der Kausalität eine Beurteilung der

Kosten-Nutzen-Relation nicht möglich ist. Es ist daher unumgänglich, besonderes Augenmerk auf die Korrelation der Kennzahlen mit den Maßnahmen der Wirtschaftsförderung zu richten und diese darüber hinaus ins Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen zu setzen.

Bei der Erfolgskontrolle lassen sich mithin folgende Leitfragen zugrundelegen:

1. **Zielerreichung:** In welchem Umfang wurden die gesteckten Ziele erreicht?
2. **Kausalität:** Ist die Zielerreichung auf die durchgeführten Maßnahmen zurückzuführen und wenn ja, in welchem Umfang (Output)?
3. **Kosten-Nutzen-Relation:** Wie wirtschaftlich waren die Maßnahmen im Verhältnis zum erreichten Ziel?

Kernelement ist die Frage der Ursächlichkeit, d.h. die Rückführbarkeit des gemessenen Ergebnisses auf die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung. Des Weiteren ist vor allem für eine Optimierung des Ressourceneinsatzes eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung wesentlich.

Während inputorientierte Kennzahlen (z.B. Anzahl durchgeführter Fördermittelberatungen, durchgeführte Veranstaltungen, versandte Newsletter) regelmäßig direkt aus dem jeweiligen CMS zu gewinnen sind, ist die Messung des Outputs zumeist nur über Zufriedenheitsbefragungen möglich, in denen verlässliche Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich der Qualität der angebotenen Leistungen sowie der Frage der Ursächlichkeit bestimmter Maßnahmen für konkrete unternehmerische Entscheidungen gewonnen werden können.

In einem weiteren Schritt kann darauf aufbauend vergleichsweise einfach die Kosten-Nutzen-Relation gebildet werden.

### III. Kennzahlensystem

Beim Aufbau eines derartigen Systems sollte darauf geachtet werden, aus der Fülle möglicher Kennzahlen diejenigen wenigen auszuwählen, die

- wesentlich, d.h. relevant für Zielerreichung, Kausalität und Kosten-Nutzen-Relation,
- bezogen auf die Angebote der Wirtschaftsförderung,
- leicht vermittelbar,
- ohne unverhältnismäßigen Aufwand und Kosten zugänglich,
- vergleichbar und
- repräsentativ

sind. Es empfiehlt sich ein System bestehend aus:

1. **Wirksamkeitsindikatoren**, auf die die Wirtschaftsförderung möglichst direkten Einfluss hat und die outputorientiert sind (aus CMS und über Zufriedenheitsbefragungen) und
2. **Wirtschaftlichkeitsindikatoren**, die aufbauend auf diesen Daten die Kosten-Nutzen-Relation abbilden.

### ***Mögliche Wirksamkeitsindikatoren***

- Anzahl der Fördermittelberatungen (Input) + Anzahl der mit mindestens „gut“ bewerteten Fördermittelberatungen (Output),
- Neukontakte infolge Messeansprache,
- Anzahl der betreuten Netzwerke (Input) + Anzahl der daraus resultierenden Projekte/neu generierten Projekte (Output),
- Anzahl der Bearbeitungstage für Anfragen,
- (nachhaltige) Unternehmensgründungen mit wesentlicher Unterstützung der Wirtschaftsförderung (...)

### ***Mögliche Wirtschaftlichkeitsindikatoren***

- Personal- und Sachkosten pro Fördermittelberatung, betreutem Netzwerk oder Existenzgründung,
- Produktkosten je Einwohner,
- Kosten pro Messekontakt (...)

### ***Basisdaten zur Einordnung des eigenen Landkreises***

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, einige Basisdaten zur allgemeinen wirtschaftlichen Situation im Landkreis aus der amtlichen Statistik abzurufen, um das eigene Gebiet mit seinen Strukturen und Entwicklungstrends besser zu verstehen und auf dieser Grundlage die richtigen Maßnahmen (Bedarfe) und Zielgruppen für die eigene Strategieplanung zu identifizieren.

Klar sein muss dabei, dass die Veränderung solcher Basisdaten wie etwa die Anzahl neu angesiedelter Unternehmen, die Zahl der Unternehmensgründungen, die Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter, das Steueraufkommen (GewSt+ESt), das BIP pro Kopf oder die Arbeitslosenquote im Allgemeinen nicht belegbar kausal auf die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung zurückzuführen, sondern in großem Maße abhängig von wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Entwicklungen sind. Diese Daten eignen sich mithin nicht zur Erfolgskontrolle der Wirtschaftsförderung, sondern können lediglich dazu dienen, Strukturen und Entwicklungen in der Wirtschaft zu beobachten. Sie sind kein Gradmesser für die Arbeit oder gar die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsförderung.

