

Kommunale Wirtschaftsförderung: Kernfunktion für Strukturpolitik und die „Verwaltung 4.0“!

und in naher Zukunft: Reformtreiber und Bindeglied zur „Industrie 4.0“

*Von Wilfried Kruse, Beigeordneter der Landeshauptstadt Düsseldorf a.D., Vorstandsvorsteher der ITK Rheinland a.D., Geschäftsführender Gesellschafter der IVM² GmbH (www.IVMhoch2.de) und Professor Dr. Frank Hogrebe, Wirtschaftsprofessor und wissenschaftlicher Direktor am IVM² Institut.**

Kommunale Wirtschafts- und Strukturpolitik ist vor Ort ein zentrales Element für Lebensqualität, Arbeitsplätze und letztlich Wohlstand in Städten, Gemeinden und Regionen. Vor den demographischen Herausforderungen, der kommenden Schuldenbremse für Bund und Länder, im Anblick der aktuellen Haushalts- und Schuldenkrise in vielen Kommunen, vor allem in den Großstädten, einem schärfer werdenden internationalen Wettbewerb kommt ihr zukünftig eine noch größere Bedeutung zu.

Kommunale Wirtschaftsförderung muss sich dazu viel intensiver und federführend engagieren, um kommunale Strukturrisiken und Wachstumschancen rechtzeitig zu erkennen, strategisch und operativ anzugehen. Sie muss sich als Bindeglied zu den stürmischen Entwicklungsprozessen in der Industrie konsequent positionieren, sie muss dazu beitragen, dass die Zukunftsinitiative „Industrie 4.0“ – die Deutsche Industrie auf dem Weg in die 4. Industrielle Revolution im Internet der Dienste und der Dinge – auch in den Kommunen korrespondierend und unterstützend „ankommt“. Sie wird strategisch und operativ neu gefordert.

Die richtige Strategie bezieht dabei ansässige und potentielle Unternehmen, interne Prozesse und Dienstleistungsqualität der eigenen Gesamtverwaltung, auch weiterer Partner und wirtschaftsaffiner Behörden mit in die Überlegungen ein. Die kommunale Wirtschafts- und Strukturpolitik muss dazu eine Vielzahl kundenorientierter Elemente zur Verfügung stellen, die es auszurichten und aufeinander abzustimmen gilt. Zentrale Fragen in diesem Kontext sind:

Wo steht der eigene Standort und welche Branchen haben eine Zukunft? Wie startet man am Standort erfolgreiche Wirtschaftsinitiativen? Mit welchem Focus konzentriert und priorisiert man Aktivitäten? Wie haben es andere gemacht, sind eigene Ideen umsetzbar? Welcher besondere Part steht im Modernisierungsprozess der eigenen Verwaltung an, wie fungiert Wirtschaftsförderung erfolgreich als Mittler zwischen „Verwaltungs- und Wirtschaftswelten“?

Auch die Unternehmenswelt hat sich nachhaltig gewandelt. Waren es früher vornehmlich Unternehmen mit klar erkennbaren und abgrenzbaren Aktions- und Eigentümerstrukturen, so sind es heute vielerorts – nicht selten globale – Unternehmensverflechtungen mit verteilten Wertschöpfungsketten und hybriden Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Neue Herausforderungen stehen an:

Eine passgenauere Standortbetreuung für die ansässigen und potentiellen Unternehmen optimal zu organisieren, nicht nur zu versprechen, sondern im täglichen Handeln der städtischen Gesamtverwaltung mit zu verantworten. Damit verbunden: Prozesse und Wertschöpfungspotenziale der Unternehmen effektiv und nachhaltig zu unterstützen sowie Chancen und Anforderungen für die Zukunft zu erkennen, zu kommunizieren und zu nutzen. Nur so können sich wirtschaftsbezogene Strategien vor Ort wirksam auf ihre Ziele hin ausrichten und damit auch zukünftig rechnen lassen.

Beispielhafte Aktionsfelder sind dazu: Branchen- und Standortentwicklung, Wirtschaftsinitiativen, Regionale Zusammenarbeit, Internationalisierung, auch die Botschafterfunktion in die eigenen Fachämter, nicht nur eigene (Silo-)Denke im „kleinen Kästchen“ zu pflegen, sondern sich als ergebnisorientierter Dienstleister für Unternehmen am Ort, zur Sicherung von Arbeitsplätzen, zum Erhalt auch der finanziellen Grundlagen des Gemeinwesens zu engagieren, sich auch im Kampf gegen zu viel und zu teure Bürokratie an zu vielen Stellen beispielgebend und klar erkennbar zu engagieren.

Es geht damit auch um die Ausschöpfung des Leistungspotentials der eigenen Gesamtverwaltung gegenüber den Unternehmen, im Wissen darum, das die öffentliche Verwaltung mit all ihren Schnittstellen und Funktionen zur Wirtschaft nicht nur „ordnende Hand“ und Interessenwahrer des Gemeinwohls ist, sondern – betrachtet im Internationalen Wettbewerb – auch Kostenfaktor für Industrie und Unternehmen, die gerade mit Blick auf die heutigen und zukünftigen asiatischen Konkurrenten wettbewerbsfähig bleiben müssen. Eine zentrale Herausforderung für die Exportnation Deutschland, wollen wir gemeinsam unseren Wohlstand für zukünftige Generationen sichern!

Die vorgenannten Aktionsfelder machen die Wachstums- und Effizienzpotentiale deutlich, denn kein – noch so erfolgreicher – Standort existiert heute noch völlig autark und in sich geschlossen, neue Arbeits- und Produktionsmöglichkeiten und Verbünde machen Unternehmen flexibel und schnell anpassbar, „Kirchturmdenken“ in der öffentlichen/kommunalen Verwaltung behindert Investitionen bisweilen unnötig, neben Konkurrenzaspekten zwischen einzelnen Standorten, ist arbeitsteilige regionale Serviceleistung zur Standortsicherung und –entwicklung von Unternehmen im globalen Wettbewerb gefragt.

Wie ein roter Faden zieht sich die Frage der Technisierung und elektronischen Verfahrensabwicklung auch durch Gebiete der Wirtschaftsförderung, nicht nur in Bezug auf ein einsatzfähiges Customer Relationship Management (CRM). Unternehmen arbeiten mehr und mehr in verteilten Organisationsstrukturen und zunehmendem Technisierungsgrad. Damit korrespondiert eine sinkende Bereitschaft, Angebote der Kommunalen Wirtschaftsförderung physisch und persönlich wahrzunehmen, sondern stattdessen elektronisch und orts- wie zeitunabhängig.

Mit der Zukunftsinitiative „Industrie 4.0“ – leider in vielen Wirtschaftsförderungen aktuell noch nicht wirklich in ihrer Dimension, Herausforderung und Zukunftsfähigkeit angekommen – steht im Internet der Dienste und der Dinge, steht am Standort Deutschland die Verschmelzung von traditioneller und IT-Industrie und Dienstleistung auf einem neuen Level an.

Wie stellt sich die Wirtschaftsförderung vor Ort, ihre Mannschaft, ihre Organisation, ihre Stellung im Gefüge der eigenen Verwaltung, in der eigenen Stadt auf diese (neuen) Herausforderungen ein? Das ist nicht mehr die Frage,

wer am Freitag eine Rufbereitschaft übernimmt oder mal eine Stunde länger im Büro ist. Das ist in Zukunft auch nicht mehr die Frage, ob und wann geeignete technische Möglichkeiten zur Verfügung stehen werden. Es ist die Frage nach neuem Selbstverständnis, wie die Gesamtfunktion einer nachhaltig wirtschaftsförderlichen Verwaltung aussehen und entwickelt werden muss, wie die – möglichst medienbruchfreien - Prozesse und Schnittstellen zum Nutzen, zur Kostenentlastung der Unternehmen und damit auch zum Nutzen der Lebensqualität in der eigenen Stadt/Region befördert werden kann.

Wirtschaftsförderung kann das nicht alles selbst – aber sie muss die richtigen Lösungen mit der notwendigen Dynamik, auch dem „Mut zur Lücke“ und manchmal auch „gegen den Strich“ anstoßen, sie muss für die geschilderten Zusammenhänge sensibilisieren und die nötigen internen und externen Partner zur Standortentwicklung ins Boot holen und dafür sorgen, das mit kräftigem Takt möglichst alle in die gleiche Richtung „rudern“...

Das Stichwort und die Leitidee dazu heißt: Die Wirtschaftsförderung als Treiber der „Verwaltung 4.0“, als pulsierendes (Haupt-)Bindeglied zur „Industrie 4.0“!

Die Verwaltung der Zukunft wird gerade nicht durch Zuständigkeitswirrwarr und nur mäßiger – da häufig nur partieller – Virtualität geprägt sein. Unternehmen erwarten – und müssen dies im globalen Wettbewerb im Standort Deutschland, in Ihrer Stadt/Gemeinde erwarten können –, dass unternehmensbezogene Behördengänge umfassend und vollständig elektronisch abgewickelt werden können. Dieser Anspruch der Wirtschaft wird – auch in der weiteren individualisierten Automatisierung und neuer Prozessintelligenz in Produktion und Logistik als Folge von „Industrie 4.0“ - massiv zunehmen.

Städte und Gemeinden, die solche Ansprüche als erste – und zwar – umfassend gewährleisten können, werden in der Zukunft im Standortwettbewerb „die Nase vorn“ haben. Aufgabe der Wirtschaftsförderung wird es zunehmend werden, dies in die Gesamtverwaltung, in die Orga- und IT-Abteilungen, IT-Dienstleister zu kommunizieren, alle Verwaltungseinheiten zu animieren, in diesem Sinne über den eigenen „Tellerrand“ zu schauen!

„Verwaltung 4.0“ als Korrespondenzinitiative zu „Industrie 4.0“, als neue Dachmarke auch und besonders im Selbstverständnis der wirtschaftsförderlichen Verwaltung verankert, kann eine Leitplanke auf dem Weg ins Jahr 2030 werden, ein neues Qualitätsmerkmal einer bürokratiearmen, ergebnisorientierten und leistungsbereiten Verwaltung nicht nur vor Ort, sondern auf allen Stufen des föderalen Staatsaufbaus.

Wenn es nicht gelingt, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter aus innerer – spricht intrinsischer – Motivation damit eine „Serviceverwaltung 4.0“ leben, werden wir im zukünftigen internationalen Wettbewerb irgendwann die wohlstandssichernde Qualität des „Made in Germany“ nicht mehr sichern können. In der „Verwaltung 4.0“ auf dem Weg ins Jahr 2030 kommt der Wirtschaftsförderung die treibende Rolle und auch Verantwortung zu, weil sie diejenige Funktion in der Kommunalverwaltung ist, die an den Bedürfnissen der Unternehmen vor Ort ihr Ohr an bester und erster Stelle hat.

Nicht überall muss dazu das Rad neu erfunden werden. Wer die Größe hat, erfolgreiche Konzepte anderer anzuerkennen, kann daraus für die eigene Stadt, den eigenen Standort schnell Vorteile ziehen. Damit sind Best

Practices aber auch nur dann erfolgreiche „Blaupausen“, wenn sie für alle Beteiligte einen Mehrwert bringen und nicht nur Einzelnen. Eine offene und faire Kommunikationsstruktur zwischen allen Beteiligten ist dafür die nötige und erfolgsversprechende Grundlage. Verwaltungen, insbesondere ihre Führungskräfte die dies erkannt haben – und auch leben –, sind auf dem richtigen Weg zur „Verwaltung 4.0“, auf dem Weg ins Jahr 2030 in dem der Konkurrenzdruck weltweit stärker geworden ist, in dem wir mit wesentlich weniger Fachkräften bessere Dienstleistung als heute bieten müssen und in dem wir bereits nachhaltig Schulden als Last der kommenden Generationen abgebaut haben müssen!

** Die Autoren haben das Behörden Spiegel-Seminar „Kommunale Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik“ am 06. und 07. Februar 2014 in Bonn durchgeführt. Darüber hinaus die Fachtagung „Industrie und Verwaltung 4.0“ vorbereitet und moderiert, die der Behörden Spiegel am 01. und 02. April 2014 in Berlin gemeinsam mit dem Kongress „Effizienter Staat 2014“ veranstaltet hat:*

<http://www.effizienterstaat.eu/Kongress/>
<http://www.ivmhoch2.de/Verwaltung40.html>

Das Seminar „Kommunale Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik“ wird erneut am 10./11.11.2014 in Berlin stattfinden. Informationen zum Seminar unter:

www.fuehrungskraefte-forum.de