

Peter Schroeder

Strategien für lokale und regionale Entwicklung

Methoden, Prinzipien und politische Grundlagen

Strategien für lokale und regionale Entwicklung

Peter Schroeder, Strategieplaner und Politikberater, Siegburg

Inhaltsverzeichnis:

1. Lokale Entwicklungsstrategien als Instrument zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinden
 - 1.1. Wie viel Kooperation – wie viel Wettbewerb im Planungsgebiet
 - 1.2. Prinzipien erfolgreicher lokaler und regionaler Entwicklungspolitik
 - 1.3. Den Wettbewerb mit anderen Gemeinden und Regionen gewinnen
2. Wie kann man die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt oder Region erhöhen?
 - 2.1. Erweiterung der Wertschöpfungskette
 - 2.2. Umnutzung des Ursprungsproduktes
 - 2.3. Kombination der Ursprungsproduktes mit weiteren Dienstleistungen
3. Wer macht wann was? Zur Organisation der strategischen Planung
 - 3.1. Bottom up oder Top down Strategie?
 - 3.2. Beteiligte
 - 3.3. Strategieplanungsmethoden
 - 3.3.1. Konzeptionelles Planen
 - 3.3.2. SWOT
4. Die Regulatoren für eine erfolgreiche Positionierung
 - 4.1.1. Harte Standortfaktoren
 - 4.1.2. Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren
 - 4.1.3. Weiche personenbezogenen Standortfaktoren
 - 4.2. Humankapital
 - 4.3. Finanzkapital
 - 4.4. Sozialkapital
 - 4.5. Ressourcen
5. Die Implementierung der Strategie mit Hilfe von Öffentlichkeitsarbeit
6. Literatur

1. Lokale Entwicklungsstrategien als Instrument zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinden

Verantwortungsvolle Führungskräfte in den Städten und Gemeinde, also Bürgermeister, gewählte Ratsmitglieder usw. haben das Ziel, für die Einwohner ihrer Kommunen ein besseres Leben zu ermöglichen und die Lebensqualität zu erhöhen. Dabei ist die Ausgangslage für die Lebensqualität in den verschiedenen Gemeinden und Regionen sehr unterschiedlich. In einigen Orten, in denen schon ein Entwicklungsprozess erfolgreich läuft, geht es um die Verbesserung der Lebenschancen und der Zukunftsperspektive, es geht um die Erhöhung der Kaufkraft und der Befriedigung sozialer und postmaterieller Bedürfnisse. In anderen Gemeinden, in denen ein solcher Entwicklungsprozess noch nicht zustande gekommen ist, geht es um die Absicherung des Überlebens, um die Versorgung mit dem Lebensnotwendigen wie Nahrungsmitteln, Energie, Wasser und Wohnungen.

Unabhängig davon, in welchem Status sich die Gemeinde oder Stadt augenblicklich befindet, geht es immer darum, einen Entwicklungsprozess einzuleiten oder zu beschleunigen. Um diesen Entwicklungsprozess zu beeinflussen, bedarf es strategischer Überlegungen. Dabei sind einige Grundprinzipien der Entwicklung – wo auch immer auf der Welt - zu beachten. Die drei Leitsätze dazu lauten:

Entwicklung wird einem nicht geschenkt.

Entwicklung kann man nicht kaufen.

Entwicklung muss man selber machen.

In vielen Regionen der Welt wird versucht, Entwicklung durch Almosenzahlungen von den Reichen der Welt, von Industriestaaten oder Einzelpersonen zu erreichen. Die Ergebnisse decken sich fast überall. Die Zahlungen fließen in den Konsum, werden verbraucht für das tägliche Leben und leisten keinen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Entwicklung kommt also nicht von mildtätigen Überweisungen, egal woher sie stammen, von der Zentralregierung, den Nichtregierungsorganisationen oder mildtätigen Menschen.

Andere Beispiele zeigen aber auch, dass beim Vorhandensein von viel Kapital eine Entwicklung sich nicht automatisch einstellt. Das beste Beispiel ist sicherlich Saudi Arabien, aber auch in Russland sind solche Ereignisse zu erkennen. Trotz gewaltiger Einnahmen aus Öl oder Gas bleibt die Entwicklung aus, auch wenn man annimmt, dass die Einnahmen nicht

kriminell entwendet werden. Zur Entwicklung gehört eben mehr als nur Kapital.

Eine Region oder Stadt kann sich nur entwickeln, wenn mehre Faktoren zusammen wirken und wenn organisiert wird, dass diese Elemente auch wirklich zusammen kommen. Daher braucht es für eine lokale Entwicklung einen strategischen Plan. Solche strategischen Pläne haben das Ziel vorhandene Ressourcen zu entdecken und sie nutzbar zu machen, um damit eine Attraktivität für Investoren, aber auch für Menschen auszulösen, die zur Durchsetzung der Strategie gebraucht werden.

1.1. Wie viel Kooperation – wie viel Wettbewerb im Planungsgebiet?

Eine zentrale Frage bei der Gestaltung von Strategien zur regionalen Entwicklung ist die Entscheidung wie viel Kooperation und wie viel Wettbewerb zulässig oder notwendig ist. Die meisten Regionalpolitiken oder Raumordnungspolitiken gehen davon aus, dass der gewünschte Effekt – nämlich die Entwicklung der Region mit gesellschaftlichen Kooperationsgewinnen, wie Verringerung der Armut, bessere Lebensbedingungen, mehr Beschäftigung usw. – nur durch Kooperation erreicht werden kann und dass sich Wettbewerb unter den Beteiligten und zu anderen Regionen zerstörerisch auf den gesellschaftlichen Gewinn auswirkt. Deshalb hat sich die Politik in der Praxis durch eine bestimmte Art der Steuerung ausgezeichnet, nämlich durch hierarchische Anweisungen. Diese Form der Steuerung hat sich als immer weniger tragfähig erwiesen. Ausgedrückt sowohl in der Abschaffung der Kommandowirtschaft planwirtschaftlicher Systeme als auch in der zunehmenden Kritik der staatlichen Interventionen im marktwirtschaftlichen System, um so genanntes „Marktversagen“ zu korrigieren. Die Politik hat im Zweifel den Eigeninteressen der Beteiligten zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und die Wirkung der dynamischen Konkurrenz unterschätzt. Entwicklung entsteht eben nicht durch Anweisung und Vorgaben, sondern durch Initiative und Wettbewerb.

1.2. Prinzipien erfolgreicher lokaler und regionaler Entwicklungspolitik

Eine erfolgreiche Regionalpolitik muss sich an einigen Prinzipien orientieren, die später bei der Strategieentwicklung den Rahmen setzen für die notwendigen Entscheidungen. Es geht dabei um folgende Prinzipien:

1.2.1. Prinzip der Realisierung gesellschaftlicher Kooperationsgewinne

Das bedeutet, dass bei allen Aktivitäten ein direkter oder indirekter Beitrag zu einem gesellschaftlichen Kooperationsgewinn geleistet werden muss. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass mehr Beschäftigung erreicht wird und damit mehr Menschen in die Lage versetzt werden, für ihren Lebensunterhalt selbst zu sorgen. Das kann aber auch dadurch geschehen, dass die Gewinnsituation eines Unternehmens verbessert wird und dadurch neue Investitionen in der Region möglich werden oder mehr Steuern gezahlt werden, die wiederum dem öffentlichen Haushalt soziale oder infrastrukturelle Maßnahmen ermöglichen. Bei der Erzielung gesellschaftlicher Kooperationsgewinne sind folgende Elemente zu berücksichtigen:

Erfolgsbedingung für jede Kooperation ist die ausreichende Beachtung der Interessen der Kooperationspartner. Jede Kooperation zeichnet sich durch gemeinsame und entgegen gesetzte Interessenlagen aus. Häufig bestimmen Einzelaspekte in der Ausgangssituation der jeweiligen Partner die Anreize, die zur Zeit der Bestandsaufnahme eine Kooperation verhindern. So werden sich in einer Planungsregion die vorhandenen Hotels zunächst als Konkurrenten sehen und eine Kooperation ablehnen, dennoch haben die Hotels das gemeinsame Interesse, dass die Gesamtübernachtungsrate in der Region steigt. Die Vermittlung dieser Erkenntnis führt dann zu einem Kooperationsverhalten bei gleichzeitig vorhandenem Wettbewerb.

Kooperation zur Erzielung gesellschaftlicher Kooperationsgewinne zeichnet sich nicht nur durch persönliche Kooperation, sondern auch durch institutionalisierte Kooperation aus. Diese Form der Kooperation ist notwendig, weil sonst zu viele Personen am Prozess beteiligt wären, was zu Blockaden führen würde. Daher sind Institutionenbildung (Unternehmerverbände, lokale Initiativgruppen, Bürgerinitiativen, Netzwerke) und demokratische Vorabklärungen in Institutionen notwendig, um Kooperation dauerhaft zu ermöglichen.

Ausgangspunkt eines jeden Kooperationsprozesses ist der Staus quo. Damit wird verhindert, dass sich die regionale Strategie von den täglichen Problemen und damit den Kooperationsanreizen löst, und schafft dadurch Motivation der unabhängig agierenden Akteure für eine Zusammenarbeit.

1.2.2. Prinzip der Anreiz orientierten Selbststeuerung

Dieses Prinzip bedeutet, dass die Steuerung durch die Regionalstrategie weniger als das genaue Festlegen von Aktivitäten verstanden werden darf, sondern vielmehr als die Öffnung von Handlungskorridoren. Dabei werden sowohl Grenzen definiert als auch Anreizstrukturen

für erwünschtes und unerwünschtes Verhalten geschaffen. Wichtig dabei ist, dass die Handelnden ihr Verhalten selbst bestimmen können und dass der Markt und dessen Ergebnisse der wichtigste Anreizfaktor bleibt. Anreiz orientierte Selbststeuerung ist eng verbunden mit Eigenverantwortung und Subsidiarität.¹

1.2.3. Prinzip des institutionalisierten Wettbewerbs

Das Postulat des institutionalisierten Wettbewerbs gründet sich insgesamt darauf, dass mit diesem Instrument den Individuen einerseits weitreichende Handlungsspielräume eröffnet werden. Andererseits kann sichergestellt werden, dass die Spielregeln des Marktes eingehalten werden und Oligopol- und Monopolstrukturen unterbunden werden. Das Steuerungsprinzip „Wettbewerb“ sollte unabhängig davon gelten, ob es sich um öffentliche oder private Akteure handelt. Dabei kann es dann zu folgenden Wettbewerbskonstellationen kommen:

„öffentlich mit öffentlich“ oder „privat mit privat“ oder „öffentlich mit privat“

Genau diese Konstellationen geben dann auch den Anreize für Innovation, Entwicklung und Kooperation, die für eine effektive regionale Entwicklungsstrategie so entscheidend sind.

1.3. Den Wettbewerb mit anderen Gemeinden oder Regionen gewinnen

Wenn eingangs von Attraktivität einer Stadt oder Region gesprochen wurde, bedeutet das, dass es das Ziel der Strategie ist, dass andere Städte und Regionen weniger attraktiv erscheinen. Es geht darum, den Wettbewerb um Kapital in jeder Form, wie Wissenskapital, Humankapital, Sozialkapital und Finanzkapital, um Kaufkraft und Menschen zu gewinnen und sich so positiv darzustellen, dass der Zufluss von Menschen, Wissen und Kapital nicht aus Mitleid passiert, sondern aus der Erwartung für sich selbst einen Gewinn ziehen zu können.

Wettbewerb zwischen Städten und Regionen kann nur von den Städten und Regionen selbst kommen. Das Warten darauf, dass solche Entwicklungsinitiativen von der nationalen Politik- und Regierungsebene gestartet werden, ist vergeblich, weil es gerade im Interesse der nationalen Führung liegt, keine regionalen Unterschiede zu fördern. Die nationale Ebene wird immer wieder versuchen, regionale Unterschiede auszugleichen. Das führt aber nicht zu Entwick-

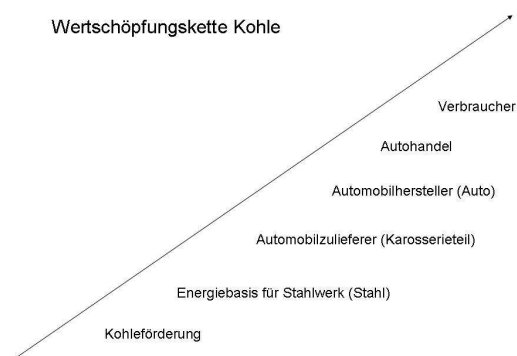
¹ In die Staatstheorie übertragen bedeutet Subsidiarität: Der Staat dient und ist kein Selbstzweck. Er darf nicht an sich reißen, was kleine gesellschaftliche Einheiten wie Initiativen, Unternehmen, Vereine und Verbände übernehmen können. Wenn hingegen diese kleinen Einheiten mit der konkreten Aufgabe überfordert sind, so erwächst auch aus dem Subsidiaritätsprinzip die Verpflichtung der übergeordneten Ebene, sich der Aufgabe anzunehmen, die Angelegenheit zu erledigen oder die kleine Einheit bei deren Erledigung zu unterstützen.

lungsschüben, sondern zu einer Gleichmacherei auf niedrigem Niveau.

2. Wie kann man die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt oder Region erhöhen?

Ist sich ein Netzwerk von Führungskräften aus Politik, Wirtschaft und anderen sozialen Gruppierungen einig, eine Entwicklungsstrategie für eine Region oder eine Stadt zu erarbeiten, müssen die nötigen Ansatzpunkte für eine Entwicklung gefunden werden. Jede Region, jede Landschaft, jede Stadt hat zumeist etwas, was die Keimzelle für eine Entwicklung sein kann. Das kann ein historisches Gebäude sein, mit dem wichtige Geschichte verbunden ist, das kann aber genau so gut die Produktion einer landwirtschaftlichen Pflanze mit besonderen Eigenschaften sein, oder es kann die Ansammlung von Wissen zu einem speziellen Gebiet sein. Irgend etwas lässt sich zumeist finden, um eine Untersuchung darüber anzustellen, ob das Vorhandensein dieser Keimzelle für eine erfolgreiche Entwicklungsstrategie ausreichend ist.

Lokale Entwicklungsstrategien werden zumeist entlang der Wertschöpfungskette nach Porter angelegt. Eine Wertschöpfungskette beschreibt den Weg eines Stoffes vom Ursprung bis zum Verbraucher. Eine typische Wertschöpfungskette ist der Weg der Kohle zu einem Autokäufer (Verbraucher)



Die Kohle wird in einer bestimmten Region gefördert und an ein Stahlwerk verkauft (1. Wertschöpfung). Dort dient sie als Energieträger für die Herstellung von Stahlstreben, die wiederum an einen Automobilzulieferer verkauft werden (2. Wertschöpfung). Dieser verarbeitet die

Stahlstrebe zu einem Karosserieteil, den er an einen Automobilhersteller verkauft (3. Wertschöpfung). Der Automobilhersteller montiert seine Autos und verkauft diese an den Autohandel (4. Wertschöpfung). Der Autohandel wiederum verkauft das Auto an einen Endverbraucher (5. Wertschöpfung)

Bei jeder Wertschöpfung wird Einkommen generiert, es werden Arbeitsplätze geschaffen, die wiederum Kaufkraft erhöhen und andere Dienstleistungen nachfragen. Es geht bei dieser Betrachtung darum, wie viele Wertschöpfungsschritte in einer bestimmten Region oder Stadt stattfinden. Dabei gilt die Regel: Je mehr Wertschöpfungsschritte in der Region stattfinden, umso höher ist die Wertschöpfung für diese Region.

Dabei wird der klassische Fehler von Ländern und Regionen mit vielen Rohstoffen deutlich, die Rohstoffe direkt zu exportieren. Für die Entwicklung einer Region sind gerade die Veredelungen der Rohstoffe der entscheidende Vorgang, um einen lokalen oder regionalen Schub zu erreichen.

Nun wird es nicht immer möglich sein, alle Wertschöpfungsschritte in einer Stadt oder Region durchzuführen. Aber man muss die Wertschöpfungskette genau analysieren und entscheiden, welche Schritte sich für die eigene Region anbieten.

Beispiel: In der Region Graz in Österreich hat sich eine Automotive-Region gebildet. Hier haben sich 32 mit dem Autobau verbundene Branchen niedergelassen. Das sind: Abgastechnologie, Antriebstechnik, Autbedarf, Automobilhandel, Automobilindustrie, Automobilzulieferer, Automotive Engineering, Autovermietung, Beschallungstechnik, Bremsentechnologie, Diesel, Fahrzeuglogistik, Fuhrparkmanagement, Halbleiter, Kabeltechnik, Klimatechnik, Kompressortechnik, Lärmschutz, Landmaschinen, Logistik, Luft-und Raumfahrt, Mechatronik, Messtechnik, Motorenindustrie, Nutzfahrzeuge, Personenbeförderung, Proesstechnik, Schallschutztechnik, Tankstellen, Transporte, Ventiltechnik, Verkehrsinfrastruktur. Diese mit dem Autobau verbundene Branchen geben einer ganzen Region nicht nur eine erhöhte Wirtschaftskraft, sondern vor allem auch Imagekomponenten, die wiederum neue Unternehmen anziehen.

Bei der Entdeckung und Analyse von Keimzellen der Entwicklung kommt es also zunächst einmal darauf an, den Anteil an der Wertschöpfungskette zu erweitern. Wenn es gelingt mit

dieser Erweiterung dann auch eine Image prägende Komponente zu erarbeiten, sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklungsstrategie geschaffen.

Beispiel: Region mit Anbau von Gerste

Betrachten wir in diesem Zusammenhang einmal eine Region, die sich durch den Anbau von einer Gerstensorte auszeichnet, die relativ geringe Mengen von Eiweiß hat. Bisher wurde diese Gerste in der Region angebaut und dann an Einkaufsorganisationen außerhalb der Region geliefert, die die Gerste zumeist als Futtermittel weiter verarbeitet haben. Hier wird also nur ein Schritt der Wertschöpfungskette bearbeitet. Deswegen ist es bei der Entwicklung von regionalen und lokalen Entwicklungsstrategien notwendig, die Möglichkeiten der Erweiterung der Wertschöpfungskette in der Region zu analysieren. Dabei können solche Wertschöpfungsketten nach beiden Seiten entwickelt werden oder neue Nutzungen des Ursprungsproduktes in Betracht gezogen werden. Was bedeutet das konkret in unserem angenommenen Fall?

2.1. Erweiterung der Wertschöpfungskette

Bei der Erweiterung der Wertschöpfungskette sind zwei Richtungen zu betrachten. Die rückwärtige Betrachtung bezieht sich auf Saatgut, Dünger, Pflanzenschutz und Forschung. Diese könnte zum Beispiel auch noch um Landmaschinen und Reparatur von Landmaschinen erweitert werden. Hier ist zu überprüfen, ob eines dieser Vorprodukte oder Dienstleistungen in der Region angesiedelt werden kann. Die vorwärts gerichtete Betrachtung geht dann in Richtung Futtermittelproduktion und Verwendung der Futtermittel bei der Zucht und Mastung von Geflügel und Schweinen, die dann wiederum zu der Niederlassung von Schlachteinrichtungen und Fleisch verarbeitenden Betrieben führen kann. Gleichzeitig könnten auch Vermarktungseinrichtungen für Futtermittel oder Schlachtvieh in Erwägung gezogen werden. Die folgende Grafik zeigt die Möglichkeiten der Wertschöpfungskette Gerste - Fleisch. Wie viel der Gesamtkette in einer Region untergebracht werden kann, hängt von der Kapazität und dem Grad des Wettbewerbs ab.



2.2. Umnutzung des Ursprungsproduktes

Bei der Umnutzung des Produktes Gerste geht es um die Untersuchung, ob mit der Gerste auch andere Wertschöpfungsketten verbunden werden können, als diejenige über Futtermittel zu Fleisch. Gerade bei einer eiweißarmen Gerste bietet sich die Nutzung als Grundlage für die Bierproduktion an. Eine Wertschöpfungskette Gerste – Bier eröffnet völlig neue Entwicklungsperspektiven, die kombiniert mit der Futtermittelvarianten oder auch separat durchgeführt werden kann.



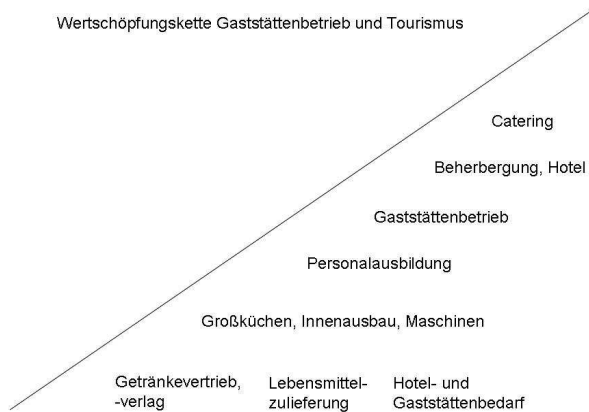
Die Wertschöpfungskette Gerste – Bier beginnt mit dem Wertschöpfungsschritt Produktion der Gerste, wird dann über den Wertschöpfungsschritt Malzherstellung fortgeführt. Es folgt dann der Schritt Bierherstellung. Hieran lassen sich dann noch Wertschöpfungsschritte wie Getränkevertrieb und Gaststättenbetriebe anschließen. Zusätzlich besteht auch immer die

Lokale und regionale Entwicklungsstrategien

Möglichkeit die gewonnenen Produkte, wie zum Beispiel Malz oder Bier direkt zu verkaufen oder zu exportieren.

Beispiel: Gaststättenbetriebe und Tourismus

Betrachten wir nun einmal eine Region, die die Grundlage für touristische Attraktionen hat. Auch hier muss untersucht werden, wie weit man die Wertschöpfungskette in der Region ausbeuten kann. Schauen wir uns zunächst einmal eine mögliche Wertschöpfungskette an.



Der Gaststättenbetrieb liegt in diesen Fall schon im höheren Bereich der Wertschöpfungskette, da der Endverbraucher schon Nutzer seines Angebotes ist. Daher ist es sinnvoll vor allem die rückwärtigen Wertschöpfungsschritte zu betrachten, da diese leichter in die regionale Wertschöpfungskette eingebaut werden können. Bei den Wertschöpfungsschritten vor dem Gaststättenbetrieb liegen zum Beispiel die Zulieferung von Getränken und Lebensmitteln. Gerade hier sind durch die Regionalisierung und dem Branding von regionsspezifischen Getränken und Lebensmitteln in touristischen Regionen große Entwicklungssprünge gemacht worden.

Beispiel: Ein spezielles Fall für die Entwicklung von Ferien auf dem Bauernhof in der Region Alto Adige ist das Red Cock Projekt. In diesem Projekt werden einmal der Tourismus-Typ „Ferien auf dem Bauernhof“ und darüber hinaus die Produkte aus der Region gefördert. Hier geht die Wertschöpfung also von der Produktion von regionalspezifischen Waren bis zur Unterkunft in hotelähnlichen Anlagen und Beköstigung der Gäste. Die endogenen Ressourcen für die Entwicklungsstrategie waren: Lokale landwirtschaftliche Produkte, eine ländliche tra-

ditionelle Architektur von Bauerngehöften, Landschaft, lokale Angestellte in Restaurants und Tourismusaktivitäten.²

Beispiel: Ein konkreter Fall für die Vermarktung von Regionalprodukten liegt bei dem Angebot von Schinken vor. Die Wertschöpfung von geräuchertem Schinken verläuft über die folgenden Wertschöpfungsschritte.

Wertschöpfungsschritt	Markenschinken	Schwarzwälder Schinken	Parma Schinken
Ferkelaufzucht	?	?	Parma Umland
Schweinemast	?	?	Parma Umland
Schlachtung	?	?	Parma Umland
Zerlegung	?	?	Parma Umland
Räucherung	?	Schwarzwald	Parma Umland

Beim Parma Schinken werden alle Wertschöpfungsschritte in der Region Parma gehalten. Dadurch erhöht sich hier die Gesamtwertschöpfung mit Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Einkommen und Sicherung des ländlichen Raumes.

Ein für Gastronomie und Tourismus sehr wichtiger Beitrag besteht in der Ausbildung von Qualifizierung von Personal. In vielen Ländern, besonders in denen die aus der Planwirtschaft kommen, ist Servicebereitschaft und Kundenorientierung beim Servicepersonal unterentwickelt. Es gelingt in diesen Ländern schon mit der Qualifizierung von serviceorientierten Personal in bestimmten Regionen die Entwicklung des Tourismus und der Gastronomie voranzubringen und ein Alleinstellungsmerkmal als USP (Unique Selling Proposition) aufzubauen.

Welcher Teil der Wertschöpfungskette konkret in die Wertschöpfung der Stadt oder der Region eingebaut werden kann, muss vor der Entscheidung intensiv untersucht werden. Allein das

² <http://www.cipra.org/alpknowhow/bestpractice/ciprabestpractice2007>

Gefühl einiger einflussreicher Beteiligter, dass es schon gut gehen werde, reicht nicht aus, da die Entwicklung einer ganzen Stadt oder Region davon abhängt. Deswegen ist es erforderlich umfangreiche Marktstudien zu betreiben, um sich auf dem Markt richtig zu positionieren und solche Produkte anzubieten und zu integrieren, die einen wichtigen Wertschöpfungsbeitrag leisten können und diejenigen von vornherein auszuschließen, die sich nicht erfolgreich entwickeln lassen.

Gerade im Bereich des Tourismus und der Gastronomie, auf die viele Länder setzen, in denen solche Dienstleistungen in der Vergangenheit nicht oder kaum angeboten wurden, kommt es regelmäßig zu Fehlbewertungen und Zusammenbrüchen. Deshalb muss bei der Abschätzung der Wettbewerbssituation der angestrebte Markt deutlich definiert sein. Es muss völlig klar sein, was angeboten wird, welche Zielgruppe damit angesprochen werden soll und für welchen Markt ein Angebot gemacht werden soll.

Die Teilmärkte lassen sich wie folgt beschreiben:

a. nach geografische Einteilung

Regionaler Naherholungs- und Erlebnismarkt (max. 100 km Umkreis), Nationaler Erholungs- und Erlebnismarkt (Angebote für das eigene Land), Regionaler Erholungs- und Erlebnismarkt (Angebot für das eigene Land und Nachbarländer), Globaler Markt (Weltweites Angebot)

b. nach Preissegmenten

c. nach Motivation

Erlebnis/Sport, Erholung, Jagd, Wellness, Geschichte, Begegnung,

d. nach Teilnehmertyp

Single, Paare, Familie, Freunde

Allein aus dieser absolut unvollständigen Aufzählung von marktbestimmenden Elementen wird deutlich, wie wichtig Marktkenntnis und Marketingüberlegungen bei den Entscheidungen für einer regionale Entwicklungsstrategie sind. Das gilt besonders bei grenzüberschreitenden Strategieansätzen.

2.3. Kombination des Ursprungsproduktes mit weiteren Dienstleistungen

Da sich die Nachfrage nach Gütern weltweit dahin gehend verändert hat, dass weniger ein

bestimmtes Produkt, sondern vielmehr gesamte Problemlösungen verlangt werden, sind neue Optionen für die Erweiterung der Wertschöpfungskette entstanden.

Beispiel: Ein Hightech-Angebot kombiniert mit der Verfügbarkeit von Forschungsressourcen, hohem Wissenstransfer, Service und Trainingsfähigkeit und guter Anbindung an internationale Datennetze kann die Keimzelle für eine regionale Entwicklung sein.

Beispiel: Ein breit angelegtes Sportangebot aus dem Sektor Extremsport, mit professionellem Training, kombiniert mit Versicherungsleistungen, ärztlicher physiologischer und psychologischer Spezialbetreuung, Rehabilitationskliniken, Sportfachhochschulen und universitäre Sport- und Medizinfakultäten könnte eine Region zu einem international bekannten Trainingszentrum für bestimmte Sportarten und zu einem Zentrum für Sportmedizin machen.

3. Wer macht wann was? Zur Organisation der strategischen Planung

Der Ablauf der Strategieplanung wird später bei der Darstellung der Methode behandelt. Hier geht es darum mit welchen Schritten und mit welcher Beteiligung eine lokale oder regionale Entwicklungsstrategie entstehen kann.

Der erste Schritt besteht sicherlich darin, dass sich einige wenige Menschen einig werden, so etwas überhaupt in Angriff zu nehmen. Und es wäre anzuraten schon von Anfang an Politik, Wirtschaft und Bürgerorganisationen unter einen Hut zu bringen. Hier muss in einer kleinen Gruppe von vielleicht sechs bis acht Personen, vielleicht sogar noch weniger, aber auf jeden Fall nicht mehr die kreative Idee geboren werden, in welche Richtung man die Stadt oder Region entwickeln könnte.

Ist die Absicht formuliert, sollte eine Projektgruppe von Personen gebildet werden, die die nötige Zeit, die nötigen Kenntnisse und die nötige Motivation haben, eine Strategie zu entwickeln. Diese Projektgruppe wird die Kerngruppe sein, die die strategischen Schritte plant und immer wieder mit den Verbänden der Wirtschaft, den Akteuren der Zivilgesellschaft und der Politik rückkoppelt, um diese Spieler im Prozess zu behalten und keine Gegenentwicklungen zuzulassen.

Falls es so etwas wie eine breite Beteiligung der Bevölkerung geben soll, von der wie später erläutert wird keine bahnbrechenden Ergebnisse erwartet werden können, kann man nach dem Modell einer Zukunftskonferenz eine Bürgerbeteiligung durchführen.

Ob nun mit oder ohne breite Bürgerbeteiligung muss die Projektgruppe die Entwicklung der Strategie in der Hand behalten. Es muss dann eine Vereinbarung der verschiedenen Beteiligten (siehe dort) getroffen werden, wie die Strategie beschlossen werden soll und danach muss die Projektgruppe die Implementierung vornehmen, wobei allerdings die operative Planung dann von den Trägern der taktischen Ziele vorgenommen wird. Wichtigster Schritt, der mit der Implementierung beginnt, ist die Bestellung einer Controllingeinheit, um die erfolgreiche Durchführung der Strategie zu sichern und um die nötigen Nachsteuerungen vorbereiten zu lassen.

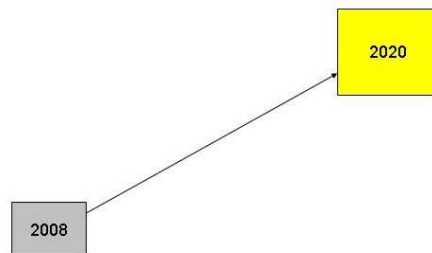
3. 1. Bottom-up oder Top-down Strategie?

Bei allen Strategieplanungen, besonders wenn politische Kräfte daran beteiligt sind, wird die Frage gestellt, auf welche Weise die Strategie entstehen soll. Ist die Strategieplanung für lokale oder regionale Entwicklung ein Bottom-up-Prozess, der von unten nach oben getragen wird oder ist die Strategie in einem Top-down-Prozess, also von oben nach unten, zu entwickeln.

Politisch korrekt wäre es sicherlich, wenn sich solch ein Prozess von unten nach oben entwickeln würde. Einige Strategieplanungsmethoden sind stark partizipativ ausgerichtet, andere gehen traditionell von einer Führungsaufgabe aus, in die zu bestimmten Zeiten andere Kräfte einbezogen werden.

Jede Strategieentwicklung braucht zu Beginn eine Vision, wie sich das Gebiet entwickeln soll, wie das Leben der Menschen in der Stadt oder Region später einmal aussehen soll und wie die Menschen miteinander umgehen sollen.

Die Vision



Eine solche Vision – das hat die Erfahrung gezeigt – kann nicht kollektiv entwickelt werden und demokratisch abgestimmt werden, sondern ist ein kreativer Vorgang, der einer kleinen Gruppe von Führungskräften überlassen sein muss. Diese Führungskräfte sollten allerdings aus verschiedenen Sektoren der Gesellschaft kommen und nicht nur politische Kader sein.

Bei breiten Diskussionen mit den Einwohnern einer Kommune oder eines Kreises hat sich gezeigt, dass die Einwohner nicht in der Lage sind, gemeinschaftlich Visionen zu entwickeln, die einen Zeitraum von drei bis fünf Jahre überschreiten. Das liegt einmal daran, dass die Bürger ihre aktuellen Probleme möglichst schnell gelöst haben wollen. Sie blicken also zurück und dokumentieren ihre Defizite. Ihre Vision wird also aus den realen Defiziten des heute abgeleitet. Dabei verzichten sie oder sind nicht in der Lage, das Entwicklungspotenzial einer Gemeinde oder einer Region zu entdecken und zur Grundlage einer Entwicklungsstrategie zu machen.

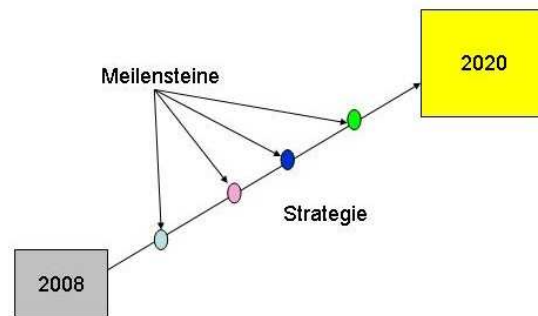
Die im Mittelpunkt der klassischen regionalen Entwicklung stehenden politischen Ziele, die sich zumeist mit den kurzfristigen Zielen der Bürger decken und die auch immer im Vokabular der Politiker zu finden sind, sind in Wirklichkeit Abfallprodukte einer erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklungsstrategie.

Hier ist die Frage zu beantworten, welche Priorität den verschiedenen klassischen Entwicklungszielen wie den sozialen (Armutsbeseitigung, Schaffung von Arbeitsplätzen, Verbesserung der Lebenssituation) und den wirtschaftlichen (Unternehmensansiedlung und –förderung, Gewinnerzielung usw.) gegeben wird. Höchste Priorität sind den wirtschaftlichen Entwicklungszielen zuzuordnen, weil durch sie Bedingungen geschaffen werden, die in der Lage sind, die sozialen Entwicklungsziele zu erreichen.

Wegen der Zweitrangigkeit der politischen Ziele darf der Einfluss der Politik und der Bürokratie nicht dominant sein. Politik und Bürokratie haben das Klima, den Raum und die Plattform für Kooperation, Sicherheit und Informationsaustausch zu liefern und dürfen nicht in Entscheidungen anderer Verantwortungsträger eingreifen, weder mit Privilegien noch mit Diskriminierungen. Für eine optimale Entwicklung kann die Politik entscheidende Rahmenbedingungen für den Erfolg oder Misserfolg einer Region setzen. Deswegen kommt der Politik, dem Selbstverständnis der politischen Entscheidungsträger und der Bürokratie eine besondere Bedeutung zu. Sie sollten sich als Initiatoren und Innovatoren sehen, die Entscheidungen vorantreiben, Handlungsräume öffnen, sich aber aus dem operativen Geschäft weitgehend heraushalten.

Neben der Vision braucht eine Strategie klare strategische Ziele, die bei einer längerfristigen Anlage der Strategie (10 – 15 Jahre) Meilensteine genannt werden, das heißt als kurzfristigere Zwischenziele definiert werden.

Die Strategie



Wegen der Art der Formulierung der Vision und der strategischen Zwischenschritte ist es erforderlich, von vornherein auf eine Top-down-Strategieentwicklung zu setzen, die allerdings die anderen von der Strategie Betroffenen nicht ausschließt, sondern sie geplant in den Prozess so einbindet, dass über Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und der dezentralen taktischen Planung eine emotionale Bindung (Begeisterung) für das Projekt entsteht.

3.2. Beteiligte

Das schon vorher angedeutete Problem der Partizipation und der Beteiligten ist für den Erfolg der Strategie von entscheidender Bedeutung. Dabei muss bei einem Top-down-Prozess das Prinzip gelten: „So wenig Partizipation wie möglich, aber so viel Partizipation wie nötig.“ Wird zu wenig Partizipation durchgeführt, reißt der Kontakt zu den beteiligten Gruppen ab, die Emotionalität erlischt und es gibt große Motivationsprobleme. Wird zu viel Partizipation durchgeführt, wird die Strategie ständig durch Partikularinteressen gestört und verzögert und die strategische Führung kann sich nicht mehr durchsetzen. Das Problem der Schwächung der Führung durch quasidemokratische Interventionen führt zum Absturz des Projektes.

Wer sind nun die Beteiligten am Prozess? Wie sieht die strategische Führung aus? Welche weiteren Organisationen für die Beteiligung werden gebraucht?

Um diese Fragen zu beantworten ist es notwendig, sich ein Bild von den endogenen und den exogenen Spielern bei einer lokalen oder regionalen Strategie zu machen. Die endogenen Spieler sind diejenigen, die im System verankert sind und Teil der strategischen Entwicklung sind, unabhängig davon, ob sie Aktivisten in der Strategie sind oder potenzielle Nutznießer. Die exogenen Spieler sind diejenigen, die möglicherweise für die Strategie eine Rolle spielen

könnten, entweder als Unterstützer, als Kapitalgeber oder als Konkurrent oder als jemand, der die Spielregeln verändern kann.



Die obige Abbildung zeigt die für die strategische Planung wichtigen endogenen Beteiligten. Sie haben von innen einen Einfluss auf die Strategie und deren Implementierung.

a. Bürger als Wähler, Konsument und als Träger von Wissen (Humankapital)

Letztendlich werden die meisten strategischen Ansätze für eine lokale oder regionale Entwicklung für die Verbesserung der Lebensbedingungen der Bürger durchgeführt. Es ist jedoch zweifelhaft, ob die Bürger diesen Eindruck auch immer vermittelt bekommen. Sie haben oftmals das Gefühl, dass die Entwicklung an ihnen vorbeigeht und andere von der Entwicklung profitieren. Dieser Eindruck darf nicht entstehen und deswegen ist regelmäßige Berichterstattung über den Fortschritt im Projekt und die damit erreichten gesellschaftlichen Gewinne unabdingbar. Geschieht dieses nicht oder sind gesellschaftliche Gewinne für bestimmte Gruppen nicht sichtbar, so wird sich der Bürger als Wähler an seine Politiker wenden und von ihnen Interventionen fordern. Genau diese Interventionen sind es jedoch, die jede Entwicklungsstrategie kaputt machen können.

Die im Plangebiet wohnenden Bürger sind auch an einer anderen Stelle in der Strategieimplementierung wichtig. Sie sind als Träger von Wissen das Humankapital der Planungsregion. Für die Ansiedlung neuer Unternehmen oder die Erweiterung der Wertschöpfungskette spielt das Vorhandensein von Fachpersonal eine wichtige Rolle. Ist nicht genügend Personal ausgebildet, so spielt die Bereitschaft eine Rolle, Fachwissen zu erlangen, Berufe zu wechseln und sich permanent der Nachfrage anzupassen. In Regionen ohne Begeisterung für das Strategieprojekt hält sich die Fortbildungsbereitschaft der Menschen in Form von lebenslangem Ler-

nen in Grenzen oder ist gar nicht mehr vorhanden, wenn die Menschen in Apathie gefallen sind.

b. Staatliche, regionale und lokale Organe

Andere wichtige endogene Spieler sind staatliche und kommunale Organe auf allen Ebenen. Diese haben für die Entwicklung der Region eine große Bedeutung. Oftmals geht gerade von der Exekutive oder von Bürgermeister der Impuls für eine regionale oder lokale Strategie aus. Dabei spielen dann die anderen staatlichen oder regionalen Organe oder das kommunale Parlament eine Rolle, die den Prozess beschleunigen können oder die durch bürokratische Hemmnisse und Verweigerungen den Prozess aufhalten können. Aber hier muss deutlich gemacht werden, dass diese Organe zwar die Rolle des Initiators übernehmen können, die Entscheidungen vorantreiben, Handlungsräume öffnen, sich aber sonst zurückhalten und das operative Geschäft der Planung und der Entscheidungsfindung der Kooperation aller Beteiligten überlassen.

c. Agroindustrie- und Schwerindustriekomplex

In wirtschaftlich traditionell geprägten Regionen spielt der Agroindustrie- und Schwerindustriekomplex, also die klassische Landwirtschaft mit ihren Zulieferern und die Schwerindustrie eine wichtige aber oftmals bremsende Rolle. Dieser klassische Wirtschaftsbereich mit seiner Tradition und seiner bürokratischen Schwerfälligkeit ist stark auf Schutz durch staatliche Intervention, Erhaltung durch Subventionierung und Anwendung nichtmarktwirtschaftlichen Verhaltensweisen ausgerichtet. Die Produktionsstrukturen sind meistens zu komplex und schwerfällig angelegt, die Integration weiterer Leistungsbereiche wird der Auslagerung vorgezogen. Mit einer dominanten Struktur dieser Art, die oftmals noch mit Seilschaften zu Politikern verbunden sind, wird es außerordentlich schwer sein, eine Region oder eine Stadt in eine moderne und nachhaltig wirkende Entwicklungsstrategie zu überführen. Deswegen sind notwendige Restrukturierungsmaßnahmen in Richtung auf schlanke, auf Kernkompetenzen ausgerichtete Betriebe im Bereich dieser Komplexe als wesentlicher Schritt für eine Dynamisierung notwendig. Das geht natürlich nur, wenn diese Bereiche in die strategische Konzeption mit einbezogen werden.

d. Kleine und mittlere „neue“ Unternehmen

Diese Unternehmen sind für viele Strategieansätze unverzichtbarer Bestandteil, weil sie in der Regel marktorientiert handeln, ständig auf der Suche nach Marktlücken und Marktnischen

sind, innovativ mit ihren Produkten und Ideen umgehen und damit als ein ganz wichtiger Faktor für eine zukunftsorientierte Planung sind. Da sie aber meistens auch im Wettbewerb untereinander stehen, sind die im Kapitel über Kooperation aufgeworfenen Fragen hier besonders zu beachten.

e. Non-Profitorganisationen

Die Non-Profitorganisationen sind vielfältiger Art. Sie reichen von der lockeren organisierten Bürgerinitiative über Vereine, Verbände und soziale Einrichtungen hin zu Gewerkschaften und Kirchen. Sie sind in allen Regionen vorhanden und haben über ihre Mitglieder Einfluss in vielen Bereiche, in die die offiziellen Organe des Staates oder der Kommunen, aber auch die Unternehmen nicht hineinkommen. Sie spielen für das sogenannte Sozialkapital, als Ausdruck der Kooperationsfähigkeit in einer Region eine wichtige Rolle, manchmal positiv, manchmal jedoch auch negativ.



Die obige Abbildung zeigt die für die strategische Planung wichtigen exogenen Beteiligten. Sie können von außen auf die Strategie und deren Implementierung nehmen.

a. Konsumenten in nationalen Markt und im Weltmarkt.

Die Konsumenten im nationalen und im Weltmarkt sind letztlich diejenigen, die über den Erfolg der Entwicklungsstrategie entscheiden. Denn nur Konsumenten von außerhalb der eigenen Region oder Stadt, für die die Entwicklungsstrategie gestaltet worden ist, bringen einen Zufluss von Kapital, Kaufkraft und Einkommen. Kommen die Konsumenten aus dem Strategiegebiet, so sind sie endogene Spieler, die als Bürger oder Konsumenten auftreten. Sie sind dort schon behandelt worden.

Bei den exogenen Konsumenten handelt es sich dagegen um den Markt, den die Strategie erschließen will. Hier sind, wie vorher an einigen Beispielen schon gezeigt, Marktanalysen durchzuführen, um die Bedürfnisstrukturen zu kennen und das Angebot nachfragegerecht zu präsentieren.

b. Internationale und nationalstaatliche Organisationen

Diese Organisationen sind sehr oft Hemmnis für die Erschließung neuer Märkte. Sie setzen Spielregeln zum Beispiel durch nicht-tarifäre Handelshemmnisse, wie in großen Ausmaß die Europäische Union, die den Import bestimmter Waren besonders landwirtschaftlicher Art in die EU vollständig blockiert. Das gilt aber auch für andere Ländergruppen und einzelne Nationalstaaten. Die sogenannte Globalisierung der Märkte funktioniert zumeist nur als Einbahnstraße, die von starken Volkswirtschaften genutzt werden.

Die Internationalen Organisationen, die durch Standards und Normen den Markt öffnen wollen, bewirken gerade für Neueinsteiger in ein Marktsegment Einstiegsprobleme. Die wichtigen internationalen Standards werden durch die ISO (International Organisation for Standardisation) erarbeitet für alle Bereiche mit Ausnahme der Elektrik und der Elektronik, für die die Internationale elektrotechnische Kommission (IEC) zuständig ist, und mit Ausnahme der Telekommunikation, für die die Internationale Fernmeldeunion (ITU) zuständig ist. Gemeinsam bilden diese drei Organisationen die WSC (World Standards Cooperation).

Darüber hinaus sind Einrichtungen wie die WTO (World Trade Organisation) und andere Handelsabkommen mit ihren Organisationen für die regionale und lokale Entwicklung wichtig, wenn die nationale Grenze übersprungen werden soll.

Soweit die Märkte innerhalb der eigenen nationalen Grenzen liegen, muss das Verhalten der nationalstaatlichen eigenen Organisationen geachtet werden, die vielfältige Interventionen in Märkte vornehmen durch Subventionen und andere Markteingriffe, um das Ziel der regionalen Entwicklungsstrategie in Konkurrenz zu anderen Regionen oder Städten zu unterlaufen, nämlich bessere Lebensbedingungen für die Menschen in der eigenen Region im Verhältnis zu Nachbarregionen zu schaffen. Das Ziel der eigenen nationalstaatlichen Organisation ist, wie eingangs erläutert, der Ausgleich von Entwicklungsdifferenzen und nicht deren Beschleunigung.

c. Investoren, internationale Banken

Eines der Ziele einer lokalen oder regionalen Entwicklungsstrategie ist das Auftreiben von investiven Kapital. Dabei fließt das Kapital in solche Regionen, die den Kapitalgebern eine möglichst hohe und sichere Rendite versprechen. Es verlässt die Region, wenn die Renditezusage nicht eingehalten wird. Da das Kapital im Zuge der Globalisierung sehr leicht fließen und den Standort wechseln kann, sind die Investoren und die internationalen Banken für den Erfolg einer Entwicklungsstrategie eine bedeutsame Gruppe von exogenen Spielern.

d. Konkurrenzunternehmen der Wertschöpfungskette

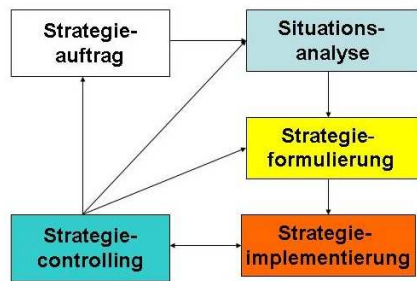
Hat sich eine Region oder Stadt für eine bestimmte Strategie entschieden, so hat sie damit auch eine bestimmte Wertschöpfungskette für ihre Region festgelegt. Mit dieser Entscheidung ist dann die Beobachtung und Analyse der Konkurrenzregionen oder Städte oder aber auch der Konkurrenzunternehmen in der Wertschöpfungskette erforderlich. Das Verhalten der Konkurrenz entscheidet maßgeblich über den Erfolg der Entwicklungsstrategie.

e. Non Profit Organisationen

Non Profit Organisationen sind sowohl im eigenen Land, wie auch international zu finden. Sie haben unterschiedlichen Einfluss auf die Realisierung einer Regionalstrategie. Der Typ dieser Organisationen ist schon bei den endogenen Spieler beschrieben worden.

3.3. Strategieplanungsmethoden

Es gibt verschiedene Methoden der Strategieplanung, die in der jeweiligen Situation ihre Vor- und Nachteile haben. Dennoch bleibt das Grundmuster der Strategieplanung in jeder anwendbaren Methode gleich. Jede Strategieplanung beginnt mit einem strategischen Auftrag. Daran schließen sich dann Schritte an, die konsequent durchlaufen werden müssen. Eine erfolgreiche Strategieplanung hängt nicht immer von der großen kreativen Idee ab, sondern von dem disziplinierten Durchlaufen der strategischen Planungsschritte.



Ablauf einer Strategieplanung

Die Festlegung des Strategieauftrages ist sicherlich eine der schwierigsten Aufgaben, weil die Planungsgruppe sich über Ausrichtung der Strategie, über die Vision für einen zukünftigen Zustand und über messbare Meilensteine einigen muss. Das ist in einer heterogen zusammengesetzten Gruppe natürlich nur nach einem langen Diskussionsprozess möglich, bei dem die Planungsgruppe sich finden muss. Für diese Aufgabe gilt der Grundsatz, dass lieber mehr Zeit investiert werden soll als zu wenig. Denn die hier investierte Zeit wird leicht wieder gewonnen, wenn man die anderen Planungsschritte durchläuft. Der Schritt, der sich an die Formulierung des Strategieauftrages anschließt, ist die Situationsanalyse. Diese ist überhaupt nur möglich, wenn vorher ein klarer Strategieauftrag definiert wurde, denn die Situation muss nur unter Berücksichtigung der für den Strategieauftrag relevanten Felder durchgeführt werden. Bei der Situationsanalyse ergeben sich immer viele Fakten, die unterschiedlich zu bewerten sind. Manche der Fakten helfen dabei, das strategische Oberziel oder das Ziel des Meilensteins leichter zu erreichen. Diese Fakten nennen wir dann Stärken. Es gibt aber auch Fakten, die Stolpersteine auf dem Weg zum strategischen Ziel sind und die Erreichung des Zieles erschweren. Diese nennen wir Schwächen. Die meisten Fakten sind weder Schwächen noch Stärken, sie beschreiben aber den Rahmen und das Umfeld, in dem unsere Strategie implementiert werden soll.

An die Situationsanalyse schließt sich die Strategieformulierung an. Jede Strategieentwicklung beruht darauf, Stärken und Schwächen aufzuspüren, zur Not neue Stärken zu kreieren und die Stärken zu bündeln, um im Wettbewerb Vorteile zu erwirtschaften. Gleichzeitig müssen Schwächen, die uns im Wettbewerb behindern, abgebaut werden. Das ist der eigentlich kreative Schritt in der Strategieentwicklung, weil hier zumeist mehrere Optionen zur Verfügung stehen und Entscheidungen darüber gefällt werden müssen, welche Option gewählt wird. Der bekannte Spruch: „Viele Wege führen nach Rom“ beschreibt den Zustand vielleicht am besten. Es ist nicht immer ratsam, den kürzesten Weg zu nehmen, manchmal sind Umwege erfolgreicher, weniger aufwändig und deshalb dem direkten Weg vorzuziehen. Hier muss die Planungsgruppe auch einen gewissen Instinkt für das Machbare und kulturell Akzeptierte aufbringen und auf dieser Basis ihre Entscheidungen treffen.

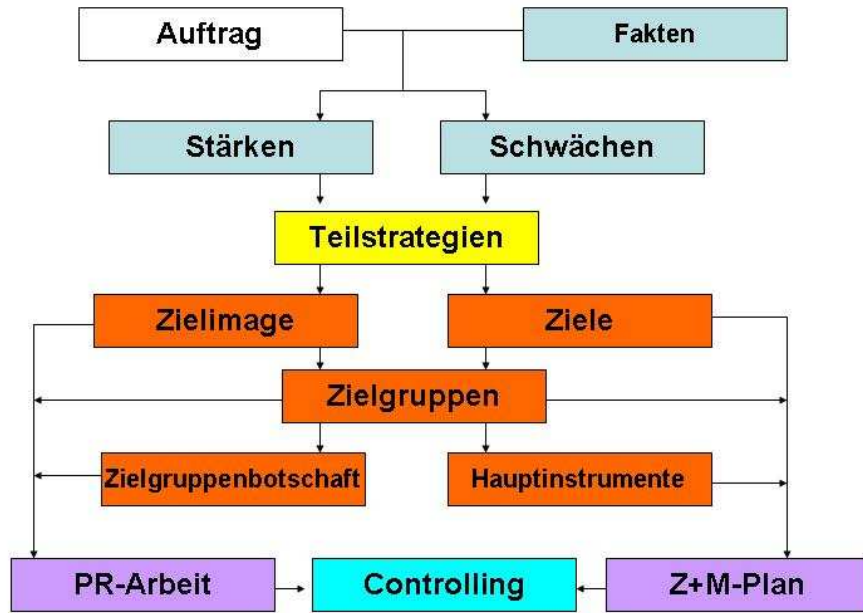
An die Strategieformulierung schließt sich die Strategieimplementierung an. Man bezeichnet diesen Schritt auch als Übergang von der strategischen Planung zur taktischen Planung. Hier muss festgelegt werden, wer was wie macht. Aus dieser Aufgabenstellung wird klar, dass damit die Arbeit der Strategieplanungsgruppe ein vorläufiges Ende gefunden hat, denn jetzt

müssen alle taktischen Einheiten, die die operative Arbeit leisten sollen ins Boot geholt werden. Das bedeutet, dass die Strategieplanungsgruppe über Maßnahmen von Öffentlichkeitsarbeit, die Integration von bisher Außenstehenden (siehe das Kapitel Beteiligte) vorantreiben muss und versuchen muss, diese über die Vorgabe von taktischen Zielen zur Planung von operativen Maßnahmen zu führen. Das bedeutet konkret, die strategische Planungseinheit behält die Führung mit Hilfe der Zielvorgaben, die taktischen Einheiten entscheiden aber selbstständig über Maßnahmen, die zur Zielerreichung durchgeführt werden.

Bei so viel Selbstständigkeit der taktischen Einheiten muss eine ständige Überprüfung in Bezug auf die Zielerreichung stattfinden. Dieses leistet das Strategiecontrolling, das ein Instrument zur Nachsteuerung ist, falls es Abweichungen von den vereinbarten Zielen gibt. Treten Abweichungen auf, so überprüft das Controlling, warum die Abweichungen aufgetreten sind. Dabei können fehlerhafte Situationsanalysen die Ursache sein, oder es hat Fehler in der Strategieformulierung gegeben oder die geplanten Maßnahmen hatten nicht den gewünschten Erfolg oder die taktischen Einheiten waren nicht mit genügend Ressourcen ausgestattet, um die Aufgabe zu erfüllen und das Ziel zu erreichen. Im Extremfall müssen sogar Korrekturen am strategischen Oberziel vorgenommen werden. Das Strategiecontrolling schließt also den Kreis zu den anderen Etappen der Strategieplanung und ist somit Ursache für die ständige Überprüfung und Anpassung der Strategie an die realen Bedingungen.

3.3.1. Konzeptionelles Planen

Diese Methode ist die präferierte Methode des Autors für lokale und regionale Entwicklungsstrategien. Sie weist die nötige Stringenz aber auch die nötige Flexibilität auf, mit der strategisches Planen auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren muss. Die Methode sorgt dafür, dass Änderungen an der geplanten Strategie nur nach Überschreiten von Schwellenwerten vorgenommen werden. Das führt zur Ruhe und vermeidet hektische und damit auch überemotionale Reaktionen. Zum anderen nimmt das konzeptionelle Planen die Umfeldfaktoren im Gegensatz zu anderen Planungsmethoden (siehe SWOT) als veränderbare Größe, weil es ja gerade das Ziel politischer Strategien ist, das Umfeld - die Gesellschaft genauso wie den gesetzlichen Rahmen - zu beeinflussen und zu verändern.



Die Planungsschritte

Das konzeptionelle Planen besteht aus zehn Schritten, die zu durchlaufen sind. Diese Schritte teilen sich auf in drei Phasen. Das sind die Phasen:

1. Auftrag und Situationsanalyse
2. Strategische Entscheidungen
3. Implementierung der Strategie.

In den zehn Schritten müssen Antworten auf folgende Fragen gegeben werden:

1. Was soll überhaupt geplant werden und mit welchem strategischen Ziel? (Der Auftrag)
2. Wie ist die Situation zu bewerten, aus der heraus der Auftrag durchgeführt werden soll? (Die Situationsanalyse und -bewertung)
3. Welche strategischen Entscheidungen müssen getroffen werden, um in der gegebenen Situation den Auftrag erfolgreich durchführen zu können? (Formulierung von Teilstrategien)
4. Welche taktischen Teilziele müssen erreicht werden, um den Auftrag durchzuführen? (Die Zielformulierung)
5. Was soll das interne und externe Umfeld von uns denken? (Das Zielimage)

6. Welche Gruppen (intern und extern) sind für die Erreichung unserer taktischen Teilziele wichtig und welche Gruppen entwickeln aufgrund des Zielimages ein spezifisches Interesse an uns? (Die Zielgruppen)
7. Welche spezifischen Imagefaktoren sind für definierte Zielgruppen wichtig? (Zielgruppen-Botschaft)
8. Wie erreichen wir unsere Ziele bei unseren Zielgruppen? (Hauptinstrumente)
9. Wie überführen wir die Strategie in die Taktikplanung? (Zeit- und Maßnahmenplanung)
10. Welche Kontrollinstrumente benutzen wir für die Überwachung der Durchführung der Strategie und für die Erfassung von Umfelddatenänderungen zur Anpassung der Strategie? (Strategiecontrolling)

Mit den Antworten auf diese zehn Fragen werden alle für die Strategie und die Taktik wichtigen Elemente festgelegt und somit für Maßnahmenpläne der taktischen Einheiten vorbereitet.

Die Auftragsformulierung

Die Auftragsformulierung dient der Beschreibung dessen, was strategisch geplant werden soll und muss mindestens drei Elemente umfassen:

1. Das Oberziel, das bedeutet die Beschreibung desjenigen Zustandes, der mit der strategischen Planung erreicht werden soll.
2. Die Begründung für die Notwendigkeit der Erreichung des Oberziels.
3. Der Zeitrahmen, in dem das Oberziel erreicht werden soll.

Die Situationsanalyse und -bewertung

Die Situationsanalyse und -bewertung befasst sich mit der Evaluierung der zu sammelnden Fakten und Einteilung in Stärken und Schwächen und der Abschätzung der Erfolgchancen zur Erreichung des Auftrages. Dabei werden die eigenen Fakten, die Fakten der Mitbewerber, wenn es denn solche gibt, und die Fakten des Umfeldes, in dem der Auftrag erreicht werden soll, berücksichtigt.

Die Faktensammlung

Bei der Faktensammlung werden interne und externe Fakten gesammelt, die für den Auftrag relevant sind. Interne Fakten sind solche, die die eigene Organisation betreffen. Externe Fak-

ten sind Fakten, die die Mitbewerber oder die das Umfeld betreffen, in dem der Auftrag erreicht werden soll.

Die Abgrenzung zwischen internen und externen Fakten ist nicht immer ganz einfach, muss aber vor Beginn der Faktensammlung eindeutig definiert werden, weil es sonst immer wieder zu Missverständnissen kommt.

Wenn wir eine regionale Entwicklungsstrategie planen, stellt sich die Frage, was ist nun "intern" und was ist "extern". Werden die in der Stadt vorhandenen Unternehmen als "intern" angesehen, so muss angenommen werden, dass planende Einheit entscheidenden Einfluss auf die betroffenen Unternehmen hat. Ist das aber nicht der Fall, so müssen auch die ortsansässigen Unternehmen als "externe" Organisationen eingestuft werden. Wie die Einstufung letztendlich erfolgt, hängt von der Repräsentanz der Unternehmen in der Planungsgruppe ab und der Institutionenbildung für Kooperation, von der schon in den Eingangskapiteln berichtet wurde. Wenn nicht ganz sicher ist, wie groß der Einfluss der Planungsgruppe auf bestimmte Beteiligte an der Strategie ist, sollte man sie immer als extern einstufen. Gibt es dagegen eindeutige abhängige Strukturen, dann gelten die Organisationen als "intern".

Fakten der Mitbewerber oder Konkurrenten sind solche, die von Organisationen stammen, die entweder in direkter Konkurrenz zur eigenen Organisation stehen, wie zum Beispiel vergleichbare Regionen mit ähnlichen Angeboten.

Fakten des Umfeldes sind solche Fakten, die sich aus den Märkten und der Gesellschaft ergeben, in der man den Auftrag ausführen will. Diese wiederum hängen von dem geplanten Zielmarkt ab, wie schon in der Darstellung über Tourismus gezeigt wurde.

Stärken- und Schwächenbildung

Sind die Fakten gesammelt, systematisiert und nach Relevanz, Größe, Wichtigkeit und Dringlichkeit gewichtet, so werden diese Fakten in Verbindung zum Auftrag gebracht. Dabei wird dann die Frage gestellt, ob das einzelne Faktum förderlich oder hinderlich für der Erreichung des Auftrages ist.

Hilft ein Tatbestand, so ergibt sich daraus eine Stärke. Ist ein Tatbestand dagegen hinderlich für der Erreichung des Auftrages, so handelt es sich um eine Schwäche. Viele gesammelte Fakten werden weder förderlich noch hinderlich sein. Sie sind dann nur Hintergrundmaterial, das unter Umständen bei der Maßnahmenplanung eine Rolle spielen kann.

Aus der Art, wie Stärken und Schwächen definiert werden, ergibt sich, dass eine Stärke des Konkurrenten eine Schwäche für die eigene Organisation ist und dass eine Schwäche des Konkurrenten eine Stärke für die eigene Organisation sein kann.

Analyse der Stärken und Schwächen

Wenn Stärken und Schwächen ermittelt sind, so müssen diese bewertet werden. Sie können zunächst nach Wichtigkeit sortiert werden und danach muss ermittelt werden, ob wir auf die Schwächen Einfluss nehmen können, um sie zu beseitigen oder zu mildern. Auf unsere eigenen Schwächen können wir sicherlich mehr Einfluss nehmen als auf die Stärken unserer Konkurrenten, die ja zu unseren Schwächen geworden sind.

Ob wir die Schwächen unserer Gegner ausnutzen können, hängt davon ab, ob wir geeignete Instrumente (Themen, Personen, Allianzen) - also Stärken - haben, um sie anzugreifen. Bei der Analyse und Evaluierung der Stärken und Schwächen im Vergleich zum Konkurrenten oder Opponenten sind bei Entwicklungsstrategien immer wieder folgende Fragen zu stellen:

1. Welche Angebote oder Produkte sind stärker?
2. Wer hat die bessere Führung?
3. Wer hat das bessere "Humankapital"?
4. Wer hat die bessere Disziplin?
5. Wer hat die bessere Motivation?

Bei der Analyse und Evaluierung der Stärken und Schwächen, die sich aus der Umfeldbe-
trachtung

ergeben, sind folgende Fragen zu stellen:

1. Wer liegt mehr im Trend?
2. Wessen Wertekombinationen decken sich mehr mit denen der Gesellschaft oder Teilgesellschaften im Zielmarkt?
3. Wer kann die Chancen besser nutzen?

Insgesamt treten drei Typen von Schwächen und drei Typen von Stärken auf.

Dabei handelt es sich um folgende Schwächen:

1. Eigene Schwäche, die uns bei der Auftragsreichung behindern wird.
2. Eine Schwäche, die aus einer Stärke unseres Konkurrenten resultiert und die uns bei der Auftragsreichung Schwierigkeiten machen wird.
3. Schwächen, die aus dem Umfeld kommen und die uns die Auftragsreichung erschweren.

Bei den Stärken handelt es sich um:

1. Eigene Stärken, die uns bei der Auftragsreichung helfen können.
2. Stärken, die sich aus den Schwächen unserer Konkurrenten ergeben und die wir zur Auftragsreichung nutzen können.
3. Stärken, die aus dem Umfeld kommen und die uns die Auftragsreichung erleichtern.

Rückkoppelung zum Auftrag

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen stellt sich die Frage, ob denn der Auftrag in der vorgegebenen Zeit überhaupt erreichbar ist. Zeigt die Analyse der Stärken und Schwächen, dass es eindeutige strategische Vorteile gibt, dass man sich des Erfolges sicher sein kann, und dass es genügend Verteidigung für die schwachen Stellen gibt, so erscheint der Auftrag erreichbar. Es schließt sich an diese Situationsbewertung dann die Formulierung von Aufgaben und Strategien an.

Ergibt jedoch die Analyse ein Bild von schwachen Stellen, die nicht verteidigt werden können, gibt es kaum strategische Vorteile gegenüber den Konkurrenten oder Opponenten und fehlt die Überzeugung, dass man gewinnen kann, so ist der Auftrag mit großer Wahrscheinlichkeit nicht erreichbar. In einem solchen Fall beginnt die Suche nach einem alternativen Auftrag, unter Absenkung des Oberzieles auf erreichbare Zielgrößen oder sogar ein Rückzug aus dem Entwicklungsfeld. Auf jeden Fall bedarf die Situationsabschätzung immer einer Rückkoppelung zum Auftrag.

Formulierung von Teilstrategien

Während sich der Schritt der Situationsabschätzung im wesentlichen mit dem Ist-Zustand und der Vergangenheit beschäftigt, geht es bei der Teilstrategieformulierung um die Orientierung nach vorne. Nach der Situationsabschätzung ist klar, dass der formulierte oder ein korrigierter

Auftrag ausgeführt werden soll. Daraus ergeben sich dann die Aufgaben, die durch strategische Entscheidungen gesichert werden sollen.

Aus der Stärken- und Schwächenanalyse ergeben sich die Aufgaben, die es zu lösen gilt. Die Aufgaben lauten:

1. Zunächst untersuchen wir unsere Schwächen. Zeigen sich bei uns Schwächen, auf die wir Einfluss haben, so sind diese Schwächen zu beseitigen.
2. Ist eine vollständige Beseitigung der Schwächen nicht möglich, so ist dafür eine Verteidigung (Kaschieren, Ablenken usw.) aufzubauen.
3. Danach untersuchen wir unsere Stärken. Wenn es Felder mit strategischen Vorteilen gibt, so sollten diese Vorteile auf dem Markt genutzt werden.
4. Falls der Konkurrent zwar bestimmte Schwächen aufweist, diese aber nicht mit unseren Stärken korrespondieren, so müssen entsprechende Stärken bei uns aufgebaut werden.

Werden die Aufgaben in dieser Reihenfolge gelöst, so ergibt sich die Bedeutung des Angriffs für die Strategie. Man kann nämlich nur gewinnen, wenn man angreift. Wer sich nur verteidigt, kann vielleicht nicht besiegt werden, aber man kann auf keinen Fall gewinnen.

Ein alter chinesischer General, der als Vater vieler strategischer Grundüberlegungen gilt, Sun Tzu sagt dazu: „Unbesiegbarkeit in der Verteidigung hängt von den eigenen Anstrengungen ab, während die Möglichkeit des Sieges vom Gegner abhängt. Diejenigen, die gut in der Kriegskunst ausgebildet sind, können sich zwar selbst unbesiegbar machen, aber sie können den Feind nicht verletzbar machen. Diejenigen, die nicht gewinnen können, müssen verteidigen. Diejenigen, die gewinnen können, müssen angreifen.“

Strategieformulierung

Die Strategieformulierung basiert auf folgenden Prinzipien:

Zunächst müssen die Themen ausgewählt werden, mit denen man sich mit dem Wettbewerber auseinandersetzen will. Dieses sollten Themen oder Argumente sein, die einen ausgeprägten Vorteil mit sich bringen oder Themen, die vom Wettbewerber vernachlässigt worden sind.

Bei der Auswahl der Themen spielt es jedoch eine große Rolle, in welchem Zustand sich das Umfeld, d.h. der Markt befindet, in dem der Auftrag zu erledigen ist. Das heißt, bei der Auswahl der Themen bestimmt das Umfeld, in dem wir uns bewegen wollen, die Möglichkeit

bestimmte Angebote zu nutzen. Wenn das Umfeld an einem Thema nicht interessiert ist, können wir mit diesem Thema unsere Wettbewerber auch nicht angreifen.

Weiterhin muss versucht werden, relative Überlegenheit zu gewinnen. Das kann einmal dadurch geschehen, dass man seine Kräfte konzentriert und zu einer bestimmten Zeit nur ein Thema in den Mittelpunkt aller Präsentationen stellt. Das kann aber auch dadurch geschehen, dass man in den Feldern angreift, die der Konkurrent vernachlässigt hat.

Auf die Notwendigkeit des Angriffs wurde schon hingewiesen. Aber es genügt nicht allein anzugreifen, sondern es muss vor allem vorteilhaft gewonnen werden. Das bedeutet, dass nicht sehr viele kleine Angriffe gestartet werden sollten, die keine wesentlichen Vorteile bringen, auch wenn man sie gewinnt, sondern man sollte sich auf entscheidende Kampfthemen vorbereiten, die den Konkurrenten deutlich schwächen. Es geht hier also nicht um den Erfolg auf zehn oder mehr Nebenkriegsschauplätzen, sondern es geht um den Erfolg auf dem Hauptfeld.

Ist der Erfolg aus widrigen Umständen nicht erreichbar, sollten möglichst viele Nischen besetzt werden, um zumindest partielle Erfolge zu erreichen.

Die gesamte Strategieformulierung sollte auch Möglichkeiten enthalten um zu variieren und damit unberechenbar zu bleiben. Der geplante Zufall muss den Wettbewerber überraschen und ihn verunsichern.

Ein gutes Beispiel für diese Unberechenbarkeit war die Erschließung des Weltmarktes durch japanische Unternehmen. Die Wettbewerber auf dem Weltmarkt waren sich nie sicher, wie die Japaner den Markt erschließen wollten. So verkauften die Japaner ihre Produkte wie Uhren, Stahl und Personenwagen zunächst in Japan, dann in Entwicklungsländern und dann in Industrieländern.

Ein zweiter Weg wurde beschritten bei High-Tech-Produkten wie Computer und Halbleiter. Hier versorgten die Japaner zunächst ihren eigenen Markt, dann den Markt der Industrieländer und danach den der Entwicklungsländer. Aber es gab auch noch einen dritten Weg, wie zum Beispiel bei dem Vertrieb von Motorrädern. In diesem Fall erschlossen die Japaner zunächst den Markt der Industrieländer, bevor sie ihren eigenen japanischen Markt erschlossen und erst danach gingen sie in die Entwicklungsländer.

Die Zielformulierung

Mit der Entscheidung über die Ziele wird die Strategie in den taktischen Einheiten verankert und durch Auftragserteilung implementiert. Sind die Strategien und damit die Richtungen für die Nutzung von Stärken gegenüber den Schwächen des Wettbewerbers und die Richtungen für die Lösung von eigenen Problemen (Schwächen) festgelegt, so müssen die taktischen Detailziele definiert werden.

Ziele sind die Beschreibungen von Zuständen am Ende eines Prozesses innerhalb einer gegebenen Zeit. Diese Ziele müssen erreichbar und dürfen nicht illusorisch sein. Sie müssen alle dem Oberziel aus dem Auftrag dienen. Mit der Zielformulierung werden die Einzelstrategien konkretisiert und operational gemacht. Die Ziele müssen den taktischen Einheiten zugeordnet werden, die die Einzelziele erreichen sollen. Das bedeutet, dass mit der Zielformulierung Quantität, Qualität, Zeitraum und Verantwortlichkeit festgelegt wird.

Das Zielimage

Mit der Entscheidung über das Zielimage wird die Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit vorbereitet und somit im PR-Bereich implementiert. In diesem Bereich liegt die Schwäche vieler Implementierungsmaßnahmen von Regierungen und exekutiven Einheiten. In der irrigen Annahme über genügend Macht zu verfügen, werden Maßnahmen wie Steuererhöhungen, Preiserhöhungen für Lebensmittel, Privatisierung usw. ohne ausreichende Vorbereitung durch Öffentlichkeitsarbeit implementiert. Was sehr oft dazu führt, dass in der Bevölkerung ein so großer Gegendruck entsteht, der dann auch von der Opposition und anderen interessierten Gruppen unterstützt wird, dass das Reformvorhaben wieder zurückgenommen werden muss.

Das Zielimage beschreibt das gewünschte Image, das nach einer Kette von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit in den Zielgruppen erreicht werden soll. Das Zielimage wird bestimmt durch die strategischen Entscheidungen der Aufgaben- und Strategieformulierung zur Auswahl der Themen, zum Stil, zur Art der Auseinandersetzung und zum Angebot von Personen.

Mit dem Zielimage wird die Grundlage für die Öffentlichkeitsarbeit gelegt. Alle Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit haben nur dem Ziel zu dienen, das Zielimage zu verbreiten und in den Gehirnen der Zielpersonen zu verankern.

Die Zielgruppen

Die Zielgruppen beschreiben diejenigen Gruppen der Gesellschaft oder der eigenen Organisation, die für die Erreichung des Auftrages wichtig sind und mit denen zu definierten Zeiten zu kommunizieren ist. Sie werden durch Interpretation der strategischen Entscheidungen, besonders der taktischen Ziele, und durch die Analyse des Zielimages gefunden.

Mit der Definition der Zielgruppen wird die Grundlage für die kommunikative Implementierung der Strategie gelegt, die durch die Zielgruppen-Botschaft und die Hauptinstrumente ergänzt werden.

Die Zielgruppen-Botschaft

Die einzelnen im vorherigen Schritt definierten Zielgruppen benötigen entsprechend der bisherigen strategischen Entscheidungen besondere Informationen, um so zu reagieren, wie es die Strategie geplant hat. Dazu muss zunächst klar sein, auf welche Teile des Zielimages die jeweilige Zielgruppe positiv reagieren wird. Damit werden alle Argumente, die eine Zielgruppe motivieren können, zusammengefasst.

Manchmal ist es möglich, für die einzelnen Zielgruppen über das allgemeine Zielimage hinaus zusätzliche Informationen in der Zielgruppen-Botschaft zu formulieren, die speziell mit den einzelnen Zielgruppen zu kommunizieren sind und nicht an alle Zielgruppen gerichtet sind.

Als ein Beispiel mag die Strategie für eine lokale Entwicklung dienen. In einer solchen Strategie spielen zukünftige Kunden, die Aktivisten der Region aber auch mögliche Investoren eine Rolle.

Diese drei Zielgruppen benötigen unterschiedliche Informationen, um strategiegerecht zu reagieren. Die Kunden sollen die Produkte oder Dienstleistungen der Region kaufen. Das bedeutet, dass sie durch einzelne Profitversprechen motiviert werden müssen. Die Aktivisten aus der Region müssen motiviert werden, weiter mitzumachen und brauchen dafür Informationen über den Erfolg des Projektes und die potenziellen Investoren sollen investieren und brauchen daher Informationen über die Rendite ihrer Anlage.

Es ist darauf zu achten, dass die einzelnen Zielgruppen-Botschaften sich nicht widersprechen. Das bedeutet, dass zwar einzelnen Zielgruppen bestimmte Botschaften zugeordnet werden dürfen, dass diese aber untereinander stimmig sein müssen.

Die Hauptinstrumente

Die Auswahl der Hauptinstrumente beschreibt die vorwiegend zu benutzenden Kommunikationsinstrumente und Aktionen. Die Instrumente und Aktionen sind spezifisch für die Zielgruppen.

Dafür ist Voraussetzung, dass die Zielgruppen bekannt sind. Denn jede Zielgruppe lässt sich über spezifische Aktionen und Kommunikationsmittel erreichen. Mit der Entscheidung über die Hauptinstrumente werden wichtige Entscheidungen über die Ressourcen für die Durchführung der Strategie wie auch über die Effektivität der Kampagne getroffen. Diese Entscheidung ist gemeinsam mit der Zielgruppenauswahl Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung der Strategie.

Implementierung der Strategien

Bei der Implementierung der Strategien sind sowohl **menschliche** wie auch **operative** Faktoren zu berücksichtigen. Voraussetzung für die Implementierung ist zunächst die Entscheidung über die taktischen Ziele, die Formulierung des Zielimages, die Ableitung der Zielgruppen und der Zielgruppen-Botschaften und der Hauptinstrumente.

Danach müssen die Regeln für die Durchführung der Strategie beschlossen werden. Sie sind ein wichtiger Teil der Implementierung. Dazu sind folgende Fragen zu beantworten.

1. Wer ist verantwortlich für die Durchführung der Strategie?
2. Welchen Einfluss hat die Führung auf die Strategie?
3. Wer benennt und entlässt die mit der Strategie beauftragten Personen?
4. Welche Qualitäten sollte der Führer der Durchführung der Strategie haben?

Bei der Implementierung von politischen Strategien sind drei Teile des menschlichen Faktors besonders bedeutsam: Die politische Führung, die hauptamtliche Führung und die weiteren Beteiligten auf hauptamtlicher und ehrenamtlicher Ebene. Das Zusammenspiel dieser Ebenen, die Quantität, die Qualität, Ausbildung, Motivation und Moral sind Vorbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie.

Bei der Implementierung der Strategie im operativen Bereich sind die Prinzipien der Schnelligkeit, der Anpassung und der Täuschung Vorbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Eine Gefährdung eines jeden Planes sind unnütze Verzögerungen, weil sie zur

Erschöpfung und Enttäuschung in der eigenen Organisation führen. Daher sind Verzögerungen zu vermeiden.

Strategiekontrolle

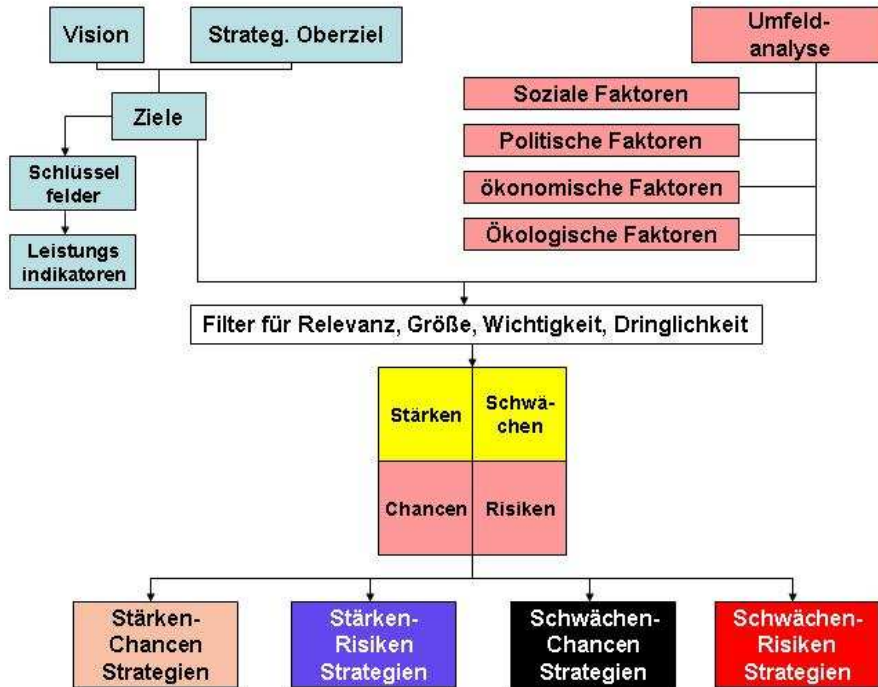
Die Strategiekontrolle besteht aus zwei Elementen, die beide entscheidend für eine erfolgreiche Anwendung einer Strategie sind.

Erstes Element ist das Prinzip der Aufklärung und der Informationsbeschaffung.

Darunter wird verstanden, dass es zu jeder Zeit - auch bei der Erstimplementierung - der Strategie notwendig ist, Aufklärung beim Wettbewerber zu betreiben und ständige Informationsbeschaffung zu organisieren. Dazu gehört der ständige Kontakt zu den Aktivisten der Wettbewerber und seiner Allianzen mit Berichterstattung und Dokumentation. Dazu gehören Umfragen, die Auswertung der Medien und natürlich auch die Informationsbeschaffung aus den Hauptquartieren der Wettbewerber. Mit Hilfe der so gewonnenen Informationen kann der Strategiekontrollprozess regelmäßig durchgeführt werden. Das schützt vor unliebsamen Überraschungen und vor eigenen Fehleinschätzungen und -entscheidungen.

Zweites Element ist das Prinzip der Sicherheit und der eigene Informationsschutz. In der Praxis versteht man darunter die Abwehr von Aushorchmaßnahmen der gegnerischen Organisationen. Das kann erreicht werden durch einen zurückhaltenden Umgang mit strategischen Plänen. Gerade in demokratischen Organisationen neigt man dazu, strategische Pläne zu breit zu diskutieren und zu partizipativ zu entwickeln. Damit ist immer eine Gefährdung der Geheimhaltung verbunden

3.3.2. Der strategische Planungsprozess bei SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats)



Nach SWOT arbeitet gute Strategieplanung in zwei Bereichen. Im ersten Bereich zeichnet der Strategieplaner ein klares Bild davon, wohin es gehen soll (Vision) und was die Absicht und die Begründung für die Existenz des Planungsträgers ist (Auftragsdefinition oder Mission Statement). Ausgehend von der Vision und dem Auftrag, entwickelt der Strategieplaner Ziele, die messbare Endresultate sind und die davon zeugen, ob sich die Organisation der Vision oder dem Hauptziel nähert oder entfernt. Die Strategien müssen hier definieren, was die erwarteten Schlüsselergebnisbereiche (Schlüsselfelder) sind, auf die alle Anstrengungen gerichtet werden und welche spezifischen Leistungsindikatoren überwacht und bewertet werden können.

Im zweiten Bereich versucht der Strategieplaner, die Organisation des Planungsträgers auf der Basis der Realitäten des Umfeldes, in dem sie arbeitet, zu verankern. Da gibt es zwei Umgebungen: Einmal das externe Umfeld. Das ist das Gebiet, in dem andere die Organisation beeinflussen oder durch die Organisation beeinflusst werden. Und da ist das interne Umfeld, das zusammengesetzt ist aus den Ressourcen, der Kraft, den Möglichkeiten und den Zwängen der eigenen Organisation. Der Strategieplaner muss fähig sein, die Möglichkeiten und Bedrohungen im externen Umfeld im Verhältnis zu der Vision, zum Auftrag und den Zielen zu erken-

nen und zu bewerten. Der Strategieplaner muss außerdem die Stärken und Schwächen der Organisation im Verhältnis zur Vision, zum Auftrag und zu den Zielen herausstellen können.

1. Planungsschritt: Vision, Auftrag, Ziele, Schlüsselbereiche und Leistungsindikatoren

Eine Vision ist ein Idealzustand oder eine Idealbedingung, die eine Organisation erreichen will. Allerdings sollte sie nicht zu idealisiert sein, um nicht völlig den Bezug zur Realität zu verlieren. Eine Vision ist ein Endszenario, das erreicht werden kann, nachdem einige aufeinander folgende Schritte von Zwischen-Szenarien durchlaufen sind. Dabei ist es notwendig, das Szenario in strahlenden und lebhaften Begriffen zu beschreiben und zu zeichnen, um Motivation für diesen Zustand bei den Beteiligten auszulösen. Eine Beispielsvision für ein Entwicklungsprojekt könnte folgendermaßen klingen:

"Die Stadt X ist eine Gemeinschaft, die fähig ist, sich um ihre Basisbedürfnisse selbst zu kümmern, die notwendigen Ressourcen für eine ökologisch ausgeglichene und nachhaltige Entwicklung einzusetzen und in Frieden, Glück und Gerechtigkeit lebt."

Vision und Auftrag

Eine Auftragsdefinition (Mission-Statement) ist die Hauptstoßrichtung einer Organisation, die an der Vision festgemacht ist. Sie ist die ursprüngliche Motivation der Organisation, der eigentliche Grund für die Existenz. Sie muss breit genug angelegt sein, um jeden in der Organisation zu inspirieren, aber eng genug, sich auf den Einsatz zu konzentrieren.

Eine einfache Auftragsdefinition könnte folgendermaßen lauten:

"Die Lebensqualität der Bevölkerung in der XY-Region ist zu verbessern."

Ziele sind messbare Endresultate, die aus der Auftragsdefinition abgeleitet werden. Sie könnten zum Beispiel lauten:

1. Das Einkommen der Menschen ist von einem Stand unter dem Existenzminimum zu einer Höhe angehoben, die es ihnen ermöglicht, für ihre Grundbedürfnisse selbst zu sorgen.
2. Gute Gesundheitspflege für alle ist eingerichtet.

Die Ziele sollten in Schlüsselbereiche übertragen werden. Für das Ziel 1 könnte der Schlüsselerfolgsbereich die Möglichkeit der Gemeinschaft sein, genügend Geld zu verdienen und Zugang zu ausreichenden externen Ressourcen zu haben, um die Grundbedürfnisse in den

Bereichen Nahrungsmittel, Wohnung, Bildung, Kleidung, Wasser, Energie usw. zu befriedigen. Spezifische Leistungsindikatoren sollten aus dem Schlüsselerfolgsbereich kommen. Ein quantifizierter Einkommenslevel muss als Fixpunkt gesetzt werden, der aus dem Warenkorb entwickelt wird, der ein anständiges menschliches Leben sicherstellt.

Ziel 2 sollte den Schlüsselerfolgsbereich in der guten Gesundheit haben, die durch spezifische Gesundheitsergebnisse gemessen werden (wie Lebenserwartung, Sterberate, Krankheitsrate, Kindersterblichkeit und Arbeitsschutz), die als Leistungsindikatoren dienen können.

2. Planungsschritt: Analyse der Faktoren des Umfeldes

Umfeldbeurteilung und -analyse sollte vier Hauptbereiche von Interessen berücksichtigen.

Das sind die sozialen, die politischen, die ökonomischen und die ökologischen Faktoren. Soziale Faktoren schließen demographische Entwicklungen der Gesellschaft ein, unter besonderer Berücksichtigung der Alterspyramide, der Sterblichkeit und geschlechtlicher Parameter.

Hier werden Daten erhoben über den Stand der Erziehung und der Abschlussniveaus der Bevölkerung, ihrer Gesundheit und dem Zustand der physischen und psychischen Sicherheit.

Soziale Faktoren bringen notwendigerweise eine Berücksichtigung von religiösen Werten wie auch kulturellen Sitten und Gebräuchen mit sich. Sie berücksichtigen die Struktur der Gesellschaft, die Verhältnisse und Interaktionen der gesellschaftlichen Gruppen untereinander und die Pickordnung der gesellschaftlichen Hierarchie.

Politische Faktoren haben mit Machtstrukturen und Kräften zu tun, die das interne Regierungsumfeld beeinflussen und ihre internationalen Verbindungen. Die Strukturen und Kräfte schließen die existierende Regierungsmachtelite und deren Gegner, religiöse Sekten, Anarchisten, Wirtschaftsoligarchen, Aktivisten, Reaktionäre, das Militär, Revolutionäre, Vermieter, Bauern, Manager, Gewerkschaften, die Wähler usw. ein. Diese Faktoren weben ein Netz von Protagonisten und Antagonisten, ein Muster von Zusammenarbeit und Konflikten. Sie sind begründet auf bestimmten verfassungsmäßigen oder rechtlichen Rahmen, dem einige folgen, den aber andere zerstören wollen. Sie haben mit der Kontrolle und dem Management der vitalen Ressourcen, inklusive Menschen, Natur und Geld zu tun. Politische Kräfte versuchen außerdem, verstärkt Ressourcen von außerhalb des Umfeldes anzuziehen, während sie gleichzeitig versuchen, destruktive Elemente von ihren Grenzen fern zu halten.

Ökonomische Faktoren beziehen sich auf alle produktiven Kräfte, die durch Kapital, Land und Arbeit sowohl in den formalen Sektoren, wie auch im informellen Sektor der Wirtschaft

aktiv sind. Investitionen in unterschiedlichen Formen mit den dazugehörigen Quellen legen den Grundstein für die Schaffung von wirtschaftlichen Reichtum und dessen Verteilung. Sie werden gestaltet durch Anwendung von Technologien, Managementwissen, Qualifikation, realisierte Gewinne, Konsummuster, Investitionsniveau, Kapitalbeschaffung und Produktivität. Ökonomische Faktoren entscheiden über die Lebensqualität der Bürger, die im Umfeld leben.

Ökologische Faktoren beschreiben, wie verschiedene Teile des Ökosystems oder das ökologische Umfeld sich gegenseitig beeinflussen. Sie untersuchen, wie diese Teile aufbauend oder zerstörend wirken. Sie entscheiden über die Fähigkeit der kontinuierlichen Entwicklung und dem Wohlbefinden der darin lebenden Bewohner, egal ob es nun Menschen, Tiere oder Pflanzen sind. Ökologische Faktoren definieren die Lebensqualität, die von der Umwelt produziert wird, abhängig von der Produktivität oder von Naturschutzprogrammen. Ökologische Faktoren diktieren die Bedingungen von natürlichen Ressourcen und den Grad der Nutzung und Ausbeutung von diesen. Sie begründen das Niveau der Verschmutzung, die durch ökonomische und gesellschaftliche Aktivitäten ausgelöst werden.

Die gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und ökologischen Faktoren sind die Parameter, durch die die vergangene, gegenwärtige und zukünftige Leistungsfähigkeit des Umfeldes bewertet werden kann. Diese Faktoren können von unterschiedlichen Perspektiven, die von den eigenen Einstellungen und Überzeugungen abhängen, gesehen werden.

3. Planungsschritt: Interne Beurteilung (Einschätzung)

Bei der internen Beurteilung eines Entwicklungsauftrags ist die erste Aufgabe, die Leistung angesichts des gegebenen oder angenommen Mandats (Vision, Auftrag, Ziele) zu bestimmen. Das Mandat muss jedoch in ergebnisorientierte Leistungsindikatoren übertragen worden sein, die die Wirkung der Organisation auf den geplanten Empfänger definiert. Für eine ergebnisorientierte Leistung ist es nicht wichtig, wie gut die Organisation bei der Ablieferung irgendwelcher Dienste ist. Wenn die abgelieferten Dienste nicht zu fühlbaren, messbaren Ergebnissen oder Vorteilen führen, sind sie nutzlose Dienstleistungen.

Die erste Aufgabe ist es deswegen, sich auf die Gegenüberstellung der aktuellen zu den geplanten Ergebnissen zu konzentrieren.

Die zweite Aufgabe ist es, die Fähigkeiten der Menschen in der Organisation zur Ausführung der Strategie zu messen. Eine Organisation kann sich entschlossen haben, bessere Ergebnisse zu bringen, aber die Menschen in der Organisation können diesem wegen des Mangels an Kompetenz nicht folgen.

Die dritte Aufgabe ist es zu überprüfen, ob genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um die in der Strategie niedergelegten organisatorischen Ziele zu erreichen. Die Strategien können gut sein und die Menschen können kompetent sein, aber die Organisation stellt nicht das Geld an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit zur Verfügung.

Die vierte Aufgabe ist, das System, die Abläufe und Prozeduren, die in der Organisation üblich sind, unter dem Aspekt zu bewerten, wie die Strategie zu implementieren ist und die Ziele zu erreichen sind. Das System für Planung, Organisation, Personal, Führung, Controlling, Monitoring und Incentives könnte aktuell dabei sein, etwas anderes zu tun, als die Erfüllung der Strategie und die Erreichung der Ziele.

Eine fünfte Aufgabe ist es, die verschiedenen operativen Funktionen der Organisation, ihrer verschiedenen Programme und Projekte und die unterstützenden Dienstleistungen daraufhin zu prüfen, dass sie die Strategien unterstützen und die gewünschten Ziele im Auge haben. Werden die Funktionen, Programme und Dienstleistungen effizient, schnell und wirksam ausgeführt?

Sechstens gibt es die Notwendigkeit einzelne Manager und Teams daraufhin zu überprüfen, ob ihr Managementstil, das Verhalten, das Wertesystem, die Beziehungen, die Ethik, der Zusammenhalt, die Kundenorientierung und die Leistung zu den ergebnisorientierten Kriterien passt.

Siebtens müssen die Einrichtungen der Organisation, das Umfeld und die Arbeitsbedingungen daraufhin untersucht werden, ob sie den organisatorischen Ansprüchen genügen und zu guter Leistung führen.

Achtens müssen die externen Beziehungen der Organisation, die Kommunikation, die Verbindungen, Netzwerke und Allianzen daraufhin studiert werden, welche Rolle sie für die Effektivität der Organisation spielen.

Neuntens müssen die Topmanager und Führer in ihrer Fähigkeit, aus den Mitarbeitern Unterstützung und Leistung zu locken, in ihrer Entscheidungsfähigkeit, in ihren Politiken, ihren Anweisungen und ihren allgemeinen Effekt in der Organisation, bewertet werden.

Zehntens muss eine Überprüfung dahingehend erfolgen, ob es eine Konsistenz der angewandten Strategien, der Strukturen, der Systeme und der angewandten Ressourcen und Personal in der Organisation gibt angesichts der Vision, des Auftrags und der Ziele.

Drei Managementprozesse müssen herausgestellt werden.

- a. Ist der Motivations- und Bewertungsprozess für das Personal ermutigend, die Strategien und Aufgaben leisten zu wollen?
- b. Ermöglichen die Organisationsstruktur, das System und die Ressourcen der Planung, die Entscheidungsfindung und die Implementierung die Erfüllung der Strategien und Aufgaben?
- c. Sorgen die Organisationsstruktur, das System und die Ressourcen für die richtige Führung, die Auswahl der richtigen Leute, die Verbesserung der Beziehungen und die Unterstützung der Mitarbeiter?

4. Planungsschritt: SWOT Analyse

Nachdem man durch die Bereiche Visionsbildung/Zielbildung und Umfeldanalyse gegangen ist, muss die Organisation dazu kommen, strategische Optionen oder alternative Wege zu entwickeln, um das Endziel zu erreichen. Die Nebeneinanderstellung von Stärken und Schwächen der Organisation mit den Möglichkeiten und Bedrohungen aus der Umwelt kann dazu dienen, diese Optionen zu entwickeln. Das nennt sich SWOTAnalyse, bei der vier Kombinationen gemacht werden können:

1. Stärken-Möglichkeiten-Strategien:

Wir stellen hier die Frage: Wie können die Stärken genutzt werden, um Vorteile aus den Entwicklungsmöglichkeiten zu ziehen?

2. Stärken-Bedrohungen-Strategien:

Wir stellen die Frage: Wie können Stärken genutzt werden, um gegen Bedrohungen zu wirken, die einen sonst bei der Erreichung der Ziele und bei der Verfolgung der Möglichkeiten behindern könnten?

3. Schwächen-Möglichkeiten-Strategien:

Wir stellen die Frage: Wie können Schwächen überwunden werden, um Vorteile aus den Entwicklungsmöglichkeiten zu ziehen?

4. Schwächen-Bedrohungen-Strategien:

Wir stellen die Frage: Wie können Schwächen überwunden werden, um gegen Bedrohungen

zu wirken, die das Erreichen von Zielen und die Verfolgung von Möglichkeiten behindern könnten?

5. Planungsschritt: Auswahl der Strategie und Implementierung

Die strategischen Optionen werden entsprechend den von der Organisation aufgestellten Kriterien evaluiert, die ein Ausfluss aus der Vision, dem Auftrag, den Zielen, den Schlüsselfeldern und den Leistungsindikatoren sind. Eine Entscheidung muss getroffen werden. Die getroffene Entscheidung ist der Kritik durch die Fragestellung zu unterziehen, was kann schief gehen, um auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet zu sein oder die Entscheidung zu ändern.

Nachdem die strategische Auswahl getroffen wurde und das Unvorhersehbare geplant wurde, gibt es die Notwendigkeit, die Strategie zu übertragen in eine angemessene Organisationsstruktur, ein System und Prozeduren zur Implementierung. Aktivitäten werden in bestimmten Zeitrahmen aufgelistet und Aufgaben werden auf spezifische Gruppen übertragen oder auf Einzelne mit einer klaren Zeitvorgabe für eine Leistungserwartung.

Die Strategie muss überwacht und evaluiert werden entsprechend den Leistungsindikatoren und den Schlüsselfeldern, die wegen der Kontrolle aufgestellt wurden und um Wiederholungen von erfolgreichen Strategien zu ermöglichen.

4. Die Regulatoren für eine erfolgreiche Positionierung

In jeder Strategieplanung gibt es außer der Bekämpfung der eigenen Schwächen die wichtige Aufgabe, die wesentlichen Kriterien zu finden, die ein Projekt interessant für Investoren, für die endogenen Spieler und die potenziellen Käufer zu machen.

Solche Regulatoren, die zur Dynamik der Entwicklung einer Stadt oder Region beitragen, können in sechs Gruppen eingeteilt werden.



Es handelt sich dabei um Standortfaktoren, das bedeutet Faktoren, die direkt mit einem Standort verbunden sind und typisch für diesen sind. Negative Standortfaktoren sind daher schlecht für die Strategie, positive fördern die Chancen der Entwicklung. Der zweite Regulator ist das Humankapital, das bedeutet, die Quantität und die Qualität der in der Stadt und ihrem Umland wohnenden Menschen, mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und ihrer Bereitschaft zu lernen. Der dritte Regulator ist das erreichbare Finanzkapital. Hier geht es um den Zugang zu Krediten, Geld und den Preis für dieses Geld. Der vierte Regulator ist das Sozialkapital. Dieses Kapital wird in seiner Wirkung oft unterschätzt. Es ist die Fähigkeit der Gesellschaft in einer Stadt oder Region miteinander zu kooperieren und miteinander zu arbeiten und auch bei unterschiedlichen Interessenlagen Kompromisse zu finden und Konsens zu schaffen. Die Durchsetzung von Partikularinteressen mit Gewalt oder durch ständige Einschaltung von langwierigen Gerichtsprozessen zerstört das Sozialkapital und ist entwicklungsschädlich. Der fünfte Regulator ist das Vorhandensein von Ressourcen. Dieser traditionelle Entwicklungsregulator verliert immer mehr an Bedeutung, weil viele Entwicklungsschritte heute durch Veredelung, durch Dienstleistung und Wissensmanagement und weniger durch direkte Nutzung der Rohstoffe geschafft werden. An Interesse gewinnen dagegen heute

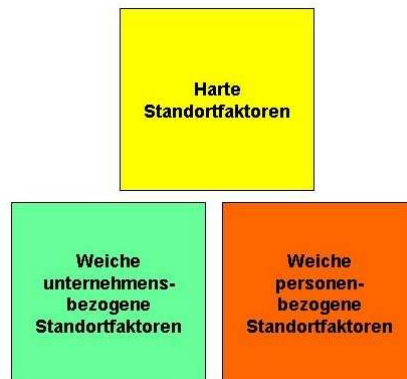
erneuerbare Ressourcen. Der letzte Regulator, der ständig an Bedeutung gewinnt, ist vorhandenes Wissen und das effiziente Management von Wissen.

4.1. Standortfaktoren

Bei lokalen und regionalen Entwicklungsstrategien geht es um die Qualität des Standortes. Deswegen sind sogenannte Standortfaktoren ein wichtiger Regulator für den Erfolg einer Strategie. Sind Standortfaktoren mangelhaft, müssen diese verbessert werden oder man muss die angestrebte Wertschöpfungskette ändern.

Beispiel: Ein typischer Standortfaktor ist die Verkehrsanbindung über Straße, Schiene, Wasser oder Luft. Wer im Tourismus Erfolg haben will, muss diesen Standortfaktor optimal ausbauen. Aber nicht jede Produktion braucht eine solche Anbindung. Ein IT Unternehmen, das sich vor allem mit der Entwicklung von Software beschäftigt, braucht die Verkehrsanbindung nicht, dafür aber ein schnelles und sicheres Datennetz.

Man unterscheidet bei den Standortfaktoren zwischen harten Standortfaktoren, weichen unternehmensbezogenen Standortfaktoren und weichen personenbezogenen Standortfaktoren.



4.1. 1. Harte Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren (z.B. Steuern, Abgaben, Subventionen, etc.) sind quantifizierbar und können direkt in die Bilanz eines Unternehmens mit einbezogen werden. Sie sind in manchen Fällen auch eine unabdingbare Voraussetzung zur Errichtung eines Unternehmens.

Im Einzelnen werden zu den harten Standortfaktoren gerechnet:

a. Lage zu den Bezugs- und Absatzmärkten

Die Entfernung zu den Zulieferer- und Absatzmärkten hat beträchtlichen Einfluss auf die Logistikkosten eines Unternehmens. Deswegen sind diese für die Ansiedlung von Unternehmen

eine wichtige Entscheidungsgrundlage, wenn es sich um Unternehmen handelt, die von Zulieferung und Transport abhängig sind.

b. Verkehrsanbindung (Straße/Schiene/Wasser/Luft)

Die Verkehrsanbindung über Schiene, Straße, Wasser und Luft ist für produzierende Unternehmen, wie auch für Tourismusunternehmen eine entscheidende Größe. Auch für den Transport von Mitarbeitern kann die Lage des Gewerbegebietes ausschlaggebend sein.

c. Arbeitsmarkt (Kosten/Verfügbarkeit)

Arbeitskosten sind für viele Unternehmen heute ein Grund ganze Werke in andere Regionen der Welt zu verlagern. Dabei spielen nicht nur die realen Löhne, sondern vor allem auch alle Lohnnebenkosten, die mit der Beschäftigung von Arbeitnehmern verbunden sind, eine entscheidende Rolle.

Ein zweiter Aspekt stellt die Ausbildung der Mitarbeiter dar. Gibt es genügend Fachkräfte mit qualitativ guter Grundlage und speziellen Fähigkeiten wie Fremdsprachenkenntnissen usw.

d. Flächenangebot

Für die Ansiedlung vieler Unternehmen ist das Vorhandensein von ausreichenden Flächen ein großes Problem. Viele Städte haben nicht ausreichend erschlossene Gewerbe- und Industrie-flächen. Die Energie-, Wasser und Datenversorgung ist nicht gesichert. Ein anderes Problem in diesem Zusammenhang ist die Möglichkeit oder Unmöglichkeit für den Investor die Flächen zu kaufen.

e. Energie- und Umweltkosten

Die Kosten und der Zugang zu Energie ist für viele Unternehmen ein entscheidendes Ansiedlungskriterium, das bei steigenden Energiepreisen eher noch zunehmen wird. Neben den Energiekosten sind Umweltauflagen in vielen Regionen und Ländern so gewachsen, dass die Produktion dadurch in Mitleidenschaft gezogen wird. Das ist ein Grund für bestimmte Unternehmen Standorte zu suchen, in denen diese Auflagen nicht existieren oder nicht intensiv kontrolliert werden.

f. Lokale Abgaben

Lokale Abgaben sind zumeist Steuern, Gebühren und sonstige Transfers für die wirtschaftliche Betätigung in einer bestimmten Region. Solche Abgaben können aber auch illegal erh-

ben werden, wenn es keine Kontrolle der Korruption gibt. Das bedeutet, dass das Vorhandensein eines korruptionsfreundlichen Klimas in einer Region ein Ansiedlungshemmnis ist und dass dagegen eine scharfe Bekämpfung von Korruption die Ansiedlungswahrscheinlichkeit steigert.

g. Förderangebote (Subventionen/Steuervergünstigungen)

Sind staatliche Förderprogramme mit Subventionen und Steuervergünstigungen vorhanden, kann sich das positiv auf den Standort auswirken. Allerdings sind solche Programme oftmals auch unwirksam, wenn die Märkte zu weit entfernt sind oder die Infrastruktur beträchtliche Mängel hat.

4.1.2. Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren

Während die harten Standortfaktoren zumeist direkte Auswirkung auf die Kostenstruktur eines Unternehmens haben und damit in die finanzielle Kalkulation des Unternehmens vor einer Ansiedlung eingehen, sind die weichen unternehmensbezogenen Standortfaktoren nicht direkt in ihren finanziellen Auswirkungen zu kalkulieren. Sie gewinnen aber immer mehr an Bedeutung und haben für viele Investoren heute schon eine dominante Position eingenommen. Zu diesen weichen unternehmensbezogenen Standortfaktoren gehören zum Beispiel:

a. Wirtschaftsklima in der Stadt oder Region

Das Wirtschaftsklima in der Planungsregion ist für die Strategieentwicklung bedeutsam. Solange sich die Unternehmen und die Politik, auf welcher Ebene auch immer, als Feinde sehen und sich mit gegenseitigen Vorwürfen überhäufen, kann eine dynamische Entwicklung nicht einsetzen. Zur Verbesserung des Kontaktes zwischen der Wirtschaft und der Bürokratie in den exekutiven Organen werden in einigen Fällen eigene Einrichtungen geschaffen, weil die direkte Kommunikation zwischen Unternehmen und Bürokraten sehr häufig schon früh gestört ist und eine Kooperation nicht mehr stattfindet. Einige Städte haben für Investoren und ansiedlungswillige Unternehmen sogenannte Dschungelführer eingestellt, die nichts anderes tun, als die Unternehmer durch das bürokratische Dickicht zu führen und damit unnütze Zeitverluste zu vermeiden.

Ein anderer Aspekt, der für das Wirtschaftsklima wichtig ist, ist die Genehmigungspraxis der Verwaltung. Wie lange dauern Genehmigungsverfahren, wie sicher sind die Genehmigungen und wie viel Geld muss investiert werden, um die Genehmigung überhaupt zu erhalten?

Bei einer lokalen Strategie, die auf Kooperation mit der Wirtschaft setzt – und nur solche Strategien sind erfolgreich – entwickelt sich nach kurzer Zeit ein Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern. Dennoch kommt es immer wieder vor, dass dieses Vertrauen zerstört wird, weil Unternehmer und Bürokratie in alte Verhaltensweisen zurückfallen. Schwarze Schafe gibt es eben überall. Für diesen Fall müssen von vornherein klare Spielregeln gelten, die transparent sind und vor allem auch exekutiert werden.

b. Image

Mit der Entwicklungsstrategie geht oftmals eine Imagebildung einher. Das Image wird dabei auf der Grundlage eines Leitbildes aufgebaut und mit Maßnahmen des Stadtmarketings verbreitet. Ziel dieser Imagebildung ist, dass den Zielpersonen bei der Nennung des Namens einer Stadt oder einer Region sofort Imagekomponenten einfallen, die ihre Entscheidung zum Kauf oder zum Investment positiv beeinflussen.

Einige Regionen haben ihre Namen von Produkten oder umgekehrt Produkte haben ihre Namen von Regionen. Regionale Strategien, besonders wenn sie mit einem regionalen Image oder noch besser mit einer regionalen Marke verbunden sind, werden im Wesentlichen von einer bestimmten Produktkomponente geprägt. So gibt es typische Regionen für High-tech (Silicon Valley, Orange County), Textil (Veneto, Prato, Italien), Möbel (Dänemark), Automobilcluster (Graz), Medien (Hollywood), Tourismus (Toskana), Nahrungsmittel, speziell Käse (Holland), Gesundheit (Bad Reichenhall) oder Getränke (Rioja, Champagner), die mit ihrem Namen für eine bestimmte Qualität und Ausrichtung bürgen.

Wenn es gelingt durch Konzentration in der Ansiedlung oder eindeutigen Ausrichtung der Entwicklung der Stadt oder der Region ein klares Image zu geben, wird die Erweiterung der Ansiedlung wesentlich leichter sein, als das unter normalen Umständen ohne klares Image möglich wäre.

Solche Imagebildungen sind auf der einen Seite strategieförderlich, auf der anderen Seite können sie auch zu einer Einengung führen. Deshalb muss darauf geachtet werden, dass das Image breit genug angelegt wird, um genügend Nachfrage auszulösen.

c. Branchenkontakte

Als Wirtschaftszweig oder Branche bezeichnet man in der Wirtschaft eine Gruppe von Unternehmen, die ähnliche Produkte herstellen oder ähnliche Dienstleistungen erbringen. Daneben kommt es auch zu einer Zusammenfassung von Betrieben, die dasselbe Herstellungsverfahren (z. B. Baugewerbe) oder die gleichen Ausgangsstoffe (Mineralölverarbeitung) benutzen. Unternehmen sind zumeist auf der Ebene von Wirtschaftszweigen organisiert und Tarifverträge werden in vielen Ländern auf Branchenebene abgeschlossen.

Branchenkontakte führen zu Informationsaustausch, besserem Wissenstransfer und der Möglichkeit Kooperation bei Forschung und Entwicklung zu betreiben. Deswegen gilt die Möglichkeit innerhalb der Branche Kontakte in der Stadt oder in der Region wahrzunehmen als ein strategiefördernder Standortfaktor.

d. Hochschulen/Forschung/Technologietransfer

Beim Vorhandensein von Hochschulen und Forschungseinrichtungen spielt der Technologietransfer für viele Unternehmen bei ihrer Ansiedlungsentscheidung eine Rolle. Dieser Transfer von den wissenschaftlichen Einrichtungen in die Produktion, aber auch die Einbindung von Studenten und Doktoranden in die Fragestellungen von Unternehmen durch Vergabe von Diplom- und Doktorarbeiten, gehört zu diesem weichen Standortfaktor.

f. Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsverbände

Eine besondere Rolle spielt die Existenz von Wirtschafts- und Branchenverbänden in der Stadt oder in der Region, um über diese Einrichtungen Artikulationsmöglichkeiten in Form von Interessenvertretung und Lobbying zu finden und zu einem organisierten Erfahrungsaustausch zu kommen.

Wenn diese Verbände leistungsfähig sind, sind Netzwerkbildungen, die heute die Rolle von Ressourcen annehmen, viel leichter zu schaffen, als ohne existente Wirtschaftsverbände.

4.1.3. Weiche personenbezogene Standortfaktoren

Die weichen personenbezogenen Standortfaktoren sind stark auf das benötigte Humankapital ausgerichtet. Die Beschaffung von hochqualifizierten Personen gelingt meist nicht, wenn keine ausreichenden positiven weichen Standortfaktoren vorhanden sind.

a. Lebens- und Wohnqualität

Bei der Lebens- und Wohnqualität spielt neben der reinen Versorgung mit Wohnraum die Ausstattung, die Lage und der Komfort der Wohnungen eine wichtige Rolle, weil sonst be-

stimmte Fachleute und Manager nicht in die Region oder Stadt ziehen. Daneben ist das Freizeit- und Kulturangebot bedeutsam, genauso wie Naherholung, usw.

b. Bildung

Ähnlich, wie bei der Wohn- und Lebensqualität spielt das Bildungsangebot eine große Rolle, wenn qualifiziertes Personal mit Kindern angeworben werden soll.

Weitere weiche personengebundenen Standortfaktoren sind das allgemeine Ambiente, das für das Wohlfühlen in der Stadt oder in der Region eine Rolle spielt. Weiter geht es mit der Qualität der sozialen Infrastruktur, mit Sauberkeit und Kriminalitätsrate, also dem Gefühl für Sicherheit.

4.2. Humankapital

Die Interpretation von Humankapital ist in der Literatur nicht sehr einheitlich geregelt. Im Rahmen von Human Resource Management wird Humankapital als Gesamtheit von Wissen, Können und Wollen der menschlichen Arbeitskraft verstanden. Einige andere Autoren differenzieren nach Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten. Zu den Fähigkeiten zählen die physischen und intellektuellen Möglichkeiten eines Menschen.

Das Humankapital stellt also eine wesentliche Komponente für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, aber damit verbunden dann auch für die Entwicklung einer Region, dar. Während in einem Unternehmen das beschäftigte Humankapital berücksichtigt werden muss, ist das bei einer Region anders. Hier müssen alle Formen von Humankapital berücksichtigt werden, unabhängig davon, ob es nun aktuell in einen Arbeitsprozess integriert ist, oder nur latent vorhanden ist.

Um das Humankapital einer Region oder in einem Unternehmen optimal zu gestalten, braucht es Human Resource Management (HRM). Die Aufgabe des Human Resource Management besteht darin, die Energien der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter bei der Entwicklung der Region so zu kanalisieren, dass sie zur Leistungsfähigkeit und zum Erfolg der Entwicklung beitragen. Ein wirkungsvolles Human Resource Management findet sowohl in den Unternehmen zur Verbesserung derer Leistungsfähigkeit und damit als Beitrag zur Entwicklung, als auch in der Gesamtregion durch optimale Steuerung der Humanressourcen, statt.

Auf der Unternehmensebene führt HRM zur Entfaltung des einzelnen Akteurs und zum Un-

ternehmenserfolg. Auf Regionsebene wird das Humanpotenzial optimal ausgeschöpft, qualifiziert oder rekrutiert. Das Personal wird also nicht mehr primär als Kostenfaktor, sondern als Leistungspotenzial eines Unternehmens gesehen, die Menschen in der Region werden als Leistungspotenzial für die Entwicklung der Region gesehen.

Dementsprechend gilt es, strategisch die Herausforderung der Potenzialerkennung und der Potenzialausschöpfung in einigen Fällen auch des Potenzialaufbaus zu meistern.

Es geht um die Identifikation von schon vorhandenen Potenzialen. In den Unternehmen bedeutet das, dass man das strategische Unternehmensziel daraufhin untersucht, welche Qualifikationen vom Personal erwartet werden und dass man das Personal daraufhin untersucht, welche Fähigkeiten schon vorhanden sind, welche Potenziale vorhanden sind und wie Personalentwicklung im Unternehmen betrieben werden muss.

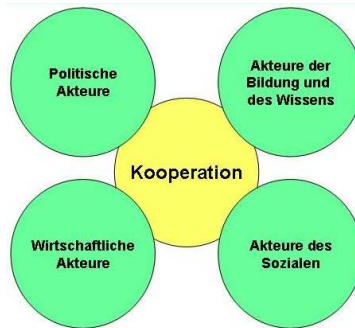
Für die Region bedeutet das, dass ermittelt werden muss, welche Potenziale die Menschen in der Region haben, wie diese zu den strategischen Zielen der Region passen und wie durch Ausbildung, Fortbildung und Qualifizierung das Potenzial der Nachfrage angepasst werden kann.

4.3. Finanzkapital

Das Finanzkapital kommt entweder von außen oder muss in der Region zur Verfügung gestellt werden. Gerade bei Existenzneugründungen tritt immer wieder das Problem des zu geringen Eigenkapitals auf, das dann zu einem Risiko für die Stabilität der Unternehmen wird. Deswegen kommt es darauf an, dass innerhalb der Region durch Banken oder ähnliche staatliche oder halbstaatliche Einrichtungen, durch Förderkredite oder verlorene Zuschüsse der Start der Unternehmen erleichtert wird. Dabei ist vor allem auch auf die Stückelung des Kapitals zu achten. In einigen Regionen gelingt es nur große Kredite zu erhalten, aber nicht den kleinen Startkredit für die Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)

Die Kapitalversorgung und die Steuerung der Zinsbelastung sind bei Entwicklungsstrategien einige der Aufgaben, die sich die Exekutive und die Legislative als Instrument der Beschleunigung von Gründungsaktivitäten in den Mittelpunkt ihres Interesses stellen sollte.

4.4. Sozialkapital



Das Sozialkapital beschreibt die Fähigkeit der politische Akteure, wie Parteien und Abgeordnete, Kommunalverwaltungen und Regierungen mit den wirtschaftlichen Akteuren, wie Unternehmen, Banken, Wirtschaftsverbände und Landwirte mit den Akteuren der Bildung und des Wissens, wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Lehrern und Weiterbildungseinrichtungen mit den Akteuren des Sozialen, wie Vertretern von Bürgerinitiativen, Gewerkschaften, Kirchen usw. zu interagieren und zu kommunizieren. Je intensiver die Kommunikation läuft und je weniger Konflikte dabei auftreten, umso höher ist das Sozialkapital.

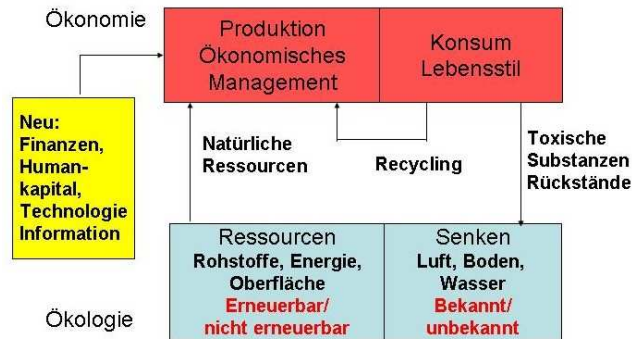
Dieses Sozialkapital, das normalerweise bei strategischer Planung nicht ausreichend berücksichtigt wird, ist in einer regionalen oder lokalen Entwicklungsplanung das entscheidende Element. Man kann fast sagen, dass ohne vorhandenes Sozialkapital eine Entwicklung einer Region nicht möglich ist, weil es keine Kooperation gibt, sondern nur Konfrontation und Blockade.

Gerade weil dieses Sozialkapital so bedeutsam ist und die Kapitalbildung eng mit Kommunikation verbunden ist, muss bei einer regionalen oder lokalen Entwicklungsplanung der Kommunikation besonders Augenmerk gewidmet werden und die Kommunikation zu jeder Zeit und auf jeder Ebene professionell gestaltet und kontrolliert werden.

4.5. Ressourcen

Bei jeder strategischen Planung ist zunächst darüber nachzudenken, welche Ressourcen die Stadt oder die Region zur Verfügung hat. Dabei muss man sich von den klassischen Rohstoffgedanken verabschieden und Ressourcen in einem weiteren Sinne fassen. Die folgende Grafik zeigt den Kreislauf für ein globales Ressourcenmanagement. Dabei geht man zunächst von den klassischen Ressourcen, wie Rohstoffen, Energie und Landoberfläche aus. Wichtig ist hier aber schon die Betrachtung, dass diese Ressourcen teilweise erneuerbar sind und damit ökologisch eine neue Bedeutung bekommen. Diese Ressourcen werden durch sogenannte

neue Ressourcen, die wir in den vorigen Kapiteln teilweise schon beschrieben haben, ergänzt. Dazu gehören Finanzen, Humankapital, Technologie und Wissen.



Betrachtet man die andere Seite der Grafik so erkennt man, dass durch Recycling dem Produktionsmanagement wieder Rohstoffe zugefügt werden können. In den Bereich der Abfallstoffe gehören auch der Handel und die Verwertung von Abfallstoffen aller Art. Im Zusammenhang mit den globalen Ressourcenmanagement rückt eine Ressource wegen der hohen Umweltkosten in vielen Ländern immer weiter in den Vordergrund. Das sind Lagerstätten für zumeist toxische Rückstände von Produktionen. Diese werden im Ressourcenmanagement Senken genannt. Das Vorhandensein von Senken zur Aufnahme verführt einige Länder dazu, mit Hilfe des Imports von Rückständen Entwicklungsmaßnahmen durchzuführen. Das ist eine sehr gefährliche Form der Entwicklungsstrategie, da die langfristigen Auswirkungen nicht abgeschätzt werden können.

5. Die Implementierung der Strategie mit Hilfe von Öffentlichkeitsarbeit

Auf die Bedeutung der Kommunikation bei der Implementierung der Strategie wurde schon mehrfach hingewiesen. Hier ist es notwendig, zunächst einmal ein Zielimage zu entwickeln. Das Zielimage ist ein Dokument von etwa einer Seite Länge. Es beschreibt, was die Zielpersonen von der Stadt oder der Region denken sollen. Dieses Zielimage kann ergänzt werden durch kleine Abschnitte, die auf spezielle Zielgruppen ausgerichtet sind.

Zunächst soll hier einmal ein Beispiel für ein solches Zielimage vorgestellt werden. Dieses Zielimage wurde im Rahmen einer Kampagne für eine große Stadt in Lateinamerika entwickelt. Der Name der Stadt und des Landes sind im Text verfremdet.

Beispiel: Zielimage für die Stadt Santa Mar

Santa Mar ist die Hauptstadt von Surland. In Surland, dem Herz des Mercosur finden wir die offenste und am wenigsten regulierte Wirtschaft, unbegrenzte Möglichkeiten für Unternehmer mit umfangreichen finanziellen Hilfen und mit niedrigen Steuern. Surland bietet niedrige Kosten für Arbeit und soziale Sicherheit und die niedrigsten Energiepreise.

Santa Mar ist eine sichere Stadt ohne jegliche ethnische Unruhen, aber mit gut ausgebautem Kommunikationsnetz, einem sehr guten Schulsystem und guten Transporteinrichtungen.

Die Stadtverwaltung von Santa Mar hat interessante Projekte für Kapitaleigner, Firmen und Nichtregierungsorganisationen aus allen Teilen der Welt und aus Surland. Diese Projekte konzentrieren sich auf die Schaffung einer besseren Infrastruktur und die Anhebung der Lebensbedingungen für die Bürger von Santa Mar.

Die Stadtverwaltung von Santa Mar ist eine korruptionsfreie Zone. Sie hilft Investoren und Firmen ihren Weg durch den Dschungel von bürokratischen Widerständen der Zentralregierung zu finden. Das Investitionsförderungsbüro ist wirkungsvoll und gut informiert. Alle Fragen und Zweifel über Projekte können dort sofort beantwortet und ausgeräumt werden.

Der Bürgermeister von Santa Mar und sein Team sind offen, kreativ und modern. Ihre pragmatische Sicht in die Zukunft macht den Weg frei für leichte, unbürokratische und schnelle Entscheidungen.

Es ist immer eine gute Idee einen Blick auf die Angebote der Stadtverwaltung von Santa Mar zu werfen und sich daran zu beteiligen, weil sie immer gute Resultate bringen und sich für private Investoren lohnen.

In folgenden werden nun die einzelnen Absätze noch einmal vorgestellt und mit einer Kommentierung versehen, damit deutlich wird, warum das Zielimage so und nicht anders aufgebaut wurde.

Vorbemerkung: Dieses Zielimage ist für eine Stadt entwickelt worden und in diesem Zusammenhang für eine spezielle Zielgruppe. Dabei handelt es sich um potenzielle Investoren. Das Ziel der Stadt ist es, bei nationalen und internationalen Präsentationen Investoren anzulocken. Dazu wurde eine offensive Strategie entwickelt.

Santa Mar ist die Hauptstadt von Surland. In Surland, dem Herz des Mercosur finden wir die offenste und am wenigsten regulierte Wirtschaft, unbegrenzte Möglichkeiten für Unternehmer mit umfangreichen finanziellen Hilfen und mit niedrigen Steuern. Surland bietet niedrige Kosten für Arbeit und soziale Sicherheit und die niedrigsten Energiepreise.

Hier wird zunächst die Stadt und ihre Lage vorgestellt. Es handelt sich um eine Stadt in einem Land in Lateinamerika, das zum Mercosur gehört. Zugleich werden hier schon wesentliche Attraktionen für die Zielgruppe gezeigt, wie „Hauptstadt“, „am wenigsten regulierte Wirtschaft“, „niedrige Kosten und Energiepreise“. Damit werden schon deutliche Unterschiede zu anderen Wettbewerbern gezeigt.

Santa Mar ist eine sichere Stadt ohne jegliche ethnische Unruhen, aber mit gut ausgebautem Kommunikationsnetz, einem sehr guten Schulsystem und guten Transporteinrichtungen.

In diesem Absatz wird die Stadt abgegrenzt zu anderen Städten mit dem Hinweis auf „Sicherheit“ und keine „ethnischen Unruhen“. Positive Attraktionen werden geboten über das „Schulsystem, das Kommunikationsnetz und das Transportsystem.“

Die Stadtverwaltung von Santa Mar hat interessante Projekte für Kapitaleigner, Firmen und Nichtregierungsorganisationen aus allen Teilen der Welt und aus Surland. Diese Projekte konzentrieren sich auf die Schaffung einer besseren Infrastruktur und die Anhebung der Lebensbedingungen für die Bürger von Santa Mar.

In diesem Absatz werden die Investoren direkt mit den Projekten in Verbindung gebracht, die eine positive Wirkung für die Menschen im Lande haben. Damit wird das Bedürfnis vieler

Kapitaleigner angesprochen, die ihr Geld zwar in profitable Geschäfte stecken wollen, dabei aber gleichzeitig das Image des „Gutes tun“ mitnehmen wollen.

Die Stadtverwaltung von Santa Mar ist eine korruptionsfreie Zone. Sie hilft Investoren und Firmen ihren Weg durch den Dschungel von bürokratischen Widerständen der Zentralregierung zu finden. Das Investitionsförderungsbüro ist wirkungsvoll und gut informiert. Alle Fragen und Zweifel über Projekte können dort sofort beantwortet und ausgeräumt werden.

Hier werden wichtige Bedürfnisse von Investoren angesprochen, wie „korruptionsfreie Zone, Führung durch die Bürokratie und kompetente Partner“.

Der Bürgermeister von Santa Mar und sein Team sind offen, kreativ und modern. Ihre pragmatische Sicht in die Zukunft macht den Weg frei für leichte, unbürokratische und schnelle Entscheidungen.

Die Bedürfnisbefriedigung der Investoren wird hier ergänzt um die personelle Komponente. Der „Bürgermeister und sein Team“ sind „pragmatisch“ und „machen den Weg frei“.

Es ist immer eine gute Idee einen Blick auf die Angebote der Stadtverwaltung von Santa Mar zu werfen und sich daran zu beteiligen, weil sie immer gute Resultate bringen und sich für private Investoren lohnen.

In diesem Absatz wird eine Aufforderung zum Handeln ausgesprochen. Das ist ein wesentlicher Aspekt. Denn es genügt nicht ein gutes Image zu verbreiten, solange die Zielgruppe nicht konkret weiß, was sie tun soll.

Wenn ein solches Zielimage für die Region entwickelt worden ist, bedeutet das, dass alle Kommunikation dann nur noch dazu dient dieses Zielimage in die Köpfe der Zielpersonen zu transportieren. Alles was nicht dem Zielimage dient gilt als Verschwendung. Um die Streuverluste der Kommunikation möglichst gering zu halten, sind die Zielgruppen besonders deutlich herauszuarbeiten.

Zielgruppen

Zielgruppen beschreiben Teilgruppen der Gesamtöffentlichkeit. Sie dienen dazu den Kommunikationsprozess so zu steuern, dass möglichst hohe Reichweiten bei möglichst geringen

Streuverlusten erzielt werden. Bei langfristigen Strategien und Kampagnen, und eine solche liegt bei einer Entwicklungsstrategie vor, muss nachhaltige Überzeugungsarbeit geleistet werden. Hier werden besonders auch ablehnende Gruppen zu Zielgruppen, um ihre Meinung langfristig durch unsere Kommunikation zu beeinflussen.

Zielgruppenansprache bedeutet also, die Energie und Kraft erfolgsversprechend zu bündeln und damit Ressourcen zu schonen.

Wie findet man nun die Zielgruppen? Wer interessiert sich besonders für die Aussagen, die die Organisation verbreiten möchte? Wer interessiert sich für das Produkt, das die Organisation anbietet? Das geschieht einmal dadurch, dass untersucht wird, welche sozialen Gruppen in der Gesellschaft von einer Aussage im Zielimage besonders angezogen wird. Das herauszufinden ist ständige Aufgabe der Marktforschung.

Bei den Zielgruppen handelt es sich zunächst immer um Gruppen von Menschen mit bestimmten klar definierten Eigenschaften. Wir nennen sie die sozialen oder auch die Lebensstil-Zielgruppen. Diese Zielgruppen können im wesentlichen erreicht werden über drei Zugänge. Dabei handelt es sich um den

1. formalen Zugang (Organisationen, Verbände, Vereine, Initiativen usw.),
2. informellen Zugang (Aufenthaltsorte) und
3. medialen Zugang (Medien).

Im formalen Zugang zeigt sich das dann in einer konsequenten Verbandsarbeit, bei informellen Zugang zeigt sich das in der Öffentlichkeitsarbeit vor Ort und beim medialen in der Kontaktpflege zu Medienvertretern.

Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für die Implementierung der Strategie ist schon mehrfach herausgestellt worden. Die Öffentlichkeitsarbeit selbst läuft nach den allseits bekannten Methoden und wird hier deshalb nicht weiter behandelt.

6. Literatur

Amin, Ash: (2004) *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press, ISBN-13: 978-0199253326

Asheim, B., Cooke, P., and Martin, R. (eds.) (2006): *Clusters and Regional development: Critical reflections and explorations*. London: Routledge

Arthur, Brian W. (1997) *The Economy as an Evolving Complex System*, Addison-Wesley

Bagnasco, Arnaldo 1997, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna

Hill, T. & R. Westbrook (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long Range Planning* 30 (1): 46-52.

Krugman, Paul (2004) *The new economic geography: Past, present and the future**
Papers in Regional Science 83 (1), 139–164. doi:10.1007/s10110-003-0180-0

Morgan, Kevin, 1997, *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, *Regional Studies*, Vol. 31.5, pp. 491± 503

Porter, Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press 1990, ISBN 0684841479

Porter, Michael E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press 1980.

Schroeder, Peter (2005) *Political Strategies* ISBN 81-902945-0-4

Storper, Michael: (1992) *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge , ISBN-13: 978-0415087520