

Wirtschaftsförderung: Erfolg ist schwer zu messen

Der Nutzen einer institutionalisierten Wirtschaftsförderung ist umstritten. Entsprechend wichtig wäre es daher, ihre Wirksamkeit messen zu können. Das ist allerdings nicht ganz trivial. Nur die erfolgreichen Firmenansiedlungen zu zählen, greift zu kurz. Nur wenn die Politik klar formulierte, überprüfbare Ziele vorgibt, kann sie den Wert ihrer Wirtschaftsförderung richtig einschätzen. Von Roland Scherer*



So einfach ist es nicht: Was Wirtschaftsförderung einem Standort bringt, bemisst sich nicht allein an der Zahl der Neuansiedlungen.
Bild: Sergey Nivens/Fotolia

Jedes Jahr zum Jahresende tauchen wieder die Erfolgsmeldungen der verschiedenen Wirtschaftsförderungen in der Presse auf: «Der Stadt A, der Region B oder dem Kanton C ist es auch im vergangenen Jahr wieder gelungen, den Wirtschaftsstandort erfolgreich voranzubringen und wieder X neue Unternehmen anzusiedeln, die Y hundert Arbeitsplätze neu geschaffen haben».

Wie viele andere öffentlichen Einrichtungen ist auch die Wirtschaftsförderung zunehmend gefordert, ihre Wirkungen und damit ihren Nutzen nachzuweisen. Doch geht das überhaupt? Lassen sich die positiven Wirkungen von Wirt-

schaftsförderung messen? In der Begründung zu einem kantonalen Wirtschaftsförderungskonzept wurde hierzu einmal eine klare Position bezogen: «Dass Wirtschaftsförderung etwas nutzt, wurde bislang noch nirgends nachgewiesen. Aber da alle es machen, müssen wir es auch tun.» Diese Aussage trifft die Problematik der Erfolgsmessung von Wirtschaftsförderung im Kern, denn eine fundierte und breit anerkannte Methodik hierfür existiert nicht. Gleichzeitig besteht aber die Notwendigkeit, in diesem Bereich aktiv zu sein. Öffentliche Wirtschaftsförderung sieht sich hier mit einem Dilemma konfrontiert: Einerseits ist es sehr

schwierig, eine fundierte Erfolgsmessung durchzuführen. Andererseits muss sie aber gerade gegenüber der Politik nachweisen, dass sie einen konkreten Nutzen stiftet und die dafür benötigten (öffentlichen) Gelder sinnvoll eingesetzt wurden. Grundsätzlich ist eine derartige Überprüfung der Wirkungen, die von einer Wirtschaftsförderung für den jeweiligen Standort ausgehen, zu begrüssen. Sie entspricht dem aktuellen Zeitgeist.

Erfolgsmessung greift oft zu kurz

Der Bedeutungsgewinn von solchen Wirkungsbewertungen resultiert aus zwei Entwicklungen,

die insgesamt auch in der Schweiz im politisch-administrativen Umfeld beobachtet werden können: Zum einen gerät die Politik aufgrund knapper öffentlicher Mittel zunehmend unter einen Legitimationsdruck und muss nachweisen, dass ihre Aktivitäten einen konkreten Nutzen stiften. Zum anderen steuern die neuen Modelle der Verwaltungsführung zunehmend über die Vorgabe konkreter Leistungsziele, deren Erreichung durch die jeweilige Institution nachgewiesen werden muss. Wirkungsmessungen sind heute ein substanzieller Bestandteil des gesamten politisch-administrativen Systems. Dies gilt besonders auch für die Wirtschaftsförderung, denn eigentlich alle entsprechenden Institutionen in der Schweiz verfügen heute über Leistungsaufträge oder Zielvorgaben.

Betrachtet man nun aber die Wirkungs- und Erfolgsmessung der verschiedenen Wirtschaftsförderungen, so scheint es, als ob diese nur eine einzige Aufgabe hätten: Die Ansiedlung von Unternehmen und damit verbunden die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Denn vor allem in der Öffentlichkeit und in der Politik werden die entsprechenden Zahlen hierfür meist als die einzigen Erfolge kommuniziert und der Erfolg ausschliesslich an der Zahl neuer Unternehmen und den dort geschaffenen neuen Arbeitsplätzen bewertet.

Betrachtet man aber das konkrete Aufgabenportfolio der meisten Wirtschaftsförderungen, so zeigt sich, dass das Ansiedlungsgeschäft nur einen Bruchteil der vielfältigen Aktivitäten ausmacht, die diese zu erfüllen haben. Eine Verkürzung der Erfolgsmessung einzig auf die Zahl der angesiedelten Unternehmen ist aus Sicht des Autors darum nicht zulässig und führt in die falsche Richtung. Es stellt sich darum die Frage, was die richtigen Messgrößen sind, mit denen die Wirkungen und der Nutzen von (öffentlicher) Wirtschaftsförderung genauer abgebildet werden können.

Methodische Probleme

Grundsätzlich hat die Erfolgsmessung von Wirtschaftsförderung mit den gleichen methodischen Problemen zu kämpfen wie andere Politikbereiche. Folgende Problemfelder sind hier von Bedeutung:

■ **Das Kausalitätsproblem:** Sind die beobachteten Effekte tatsächlich auf Aktivitäten der Wirtschaftsförderung zurückzuführen? Welche Ursachen hat das hohe «Hintergrundrauschen» der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung für die beobachtbaren Effekte?

■ **Das Zeitproblem:** Die meisten Wirkungen treten erst langfristig ein und können dann nicht zwingend wieder auf eine konkrete Aktivität zurückgeführt werden.

■ **Das Operationalisierungsproblem:** Mit welchen Indikatoren können Wirkungen verlässlich abgebildet werden? Verfügen wir hierzu über die notwendigen Daten und Informationen?

■ **Das Aggregationsproblem:** Die Wirkungen einzelner Aktivitäten der Wirtschaftsförderung können aufgrund ihrer teilweise völlig unterschiedlichen Art nicht einfach aufsummiert werden

Jede Erfolgsmessung von Wirtschaftsförderung ist mit diesen Problemfeldern konfrontiert und muss diese berücksichtigen. Dies führt dazu, dass gerade an die Auswahl der Messgrößen besondere Anforderungen gestellt werden müssen.

In Wirkungsketten denken

Wie können nun aber die «richtigen» Messgrößen gefunden werden, mit denen der «Erfolg» von Wirtschaftsförderung dargestellt werden kann? Das Denken in Wirkungsketten kann hierfür sehr hilfreich sein. Der Ausgangspunkt von Wirkungsketten ist immer ein konkretes Problem beziehungsweise konkrete Zielsetzungen. An diesen müssen sich die gesamten Aktivitäten der Wirtschaftsförderung orientieren, an diesen werden schlussendlich auch die Wirkungen und der Erfolg gemessen. Aber gerade hier liegt häufig das zentrale Problem, denn die Ziele sind oft unkonkret und schwammig formuliert. Grundsätzlich gilt: Je konkreter und genauer die Ziele für die Wirtschaftsförderung formuliert werden, desto einfacher wird die Erfolgsmessung. Ausgangspunkt für jede aussagekräftige Erfolgsmessung ist darum die Festlegung klarer und konkreter Ziele.

Das Denken in Wirkungsketten führt dazu, dass bereits bei der Strategieentwicklung immer die Frage gestellt wird, ob zu den einzelnen Zielsetzungen auch die entsprechenden Massnahmen existieren und ob diese von den geplanten Zielgruppen entsprechend genutzt werden.

Für den Output, das heisst die konkrete Nutzung einer Massnahme können in der Folge relativ einfach entsprechende Messgrößen identifiziert werden. Dasselbe gilt für den Outcome, sprich die kausal begründeten Wirkungen. Schwieriger ist es einzig bei den langfristigen und nicht immer kausalen Wirkungen, die als «Impact» bezeichnet werden. Auch für diese

können Messgrößen festgelegt werden, die aber erst im Vergleich über die einzelnen Jahre aussagekräftig werden. Eine derartige Erfolgsmessung anhand von Wirkungsketten hat auch noch einen begrüssenswerten Nebeneffekt: die Orientierung am Kunden. Ein zentraler Faktor in dem Modell ist nämlich die Nutzung der Massnahmen durch die Zielgruppen. Die Kundenzufriedenheit stellt daher einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Wirtschaftsförderung dar. Oder, um es einfacher zu sagen: Erfolgreiche Wirtschaftsförderung ist, wenn die 1000 Unternehmer in einer Stadt mit ihrem Standort zufrieden sind. ■

* **Roland Scherer** ist Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St.Gallen.



SVSM
Schweizerische Vereinigung
für Standortmanagement

Der Schweizerischen Vereinigung für Standortmanagement SVSM gehören über 70 Mitglieder aus den Bereichen Standortmanagement, Regionmarketing und Siedlungsentwicklung an. Sie fördert den Erfahrungsaustausch und das Networking an Veranstaltungen mit Referenten zu aktuellen Themen aus der Branche.

SVSM Award 2015: Jetzt bewerben!

Zum neunten Mal verleiht die Schweizerische Vereinigung für Standortmanagement SVSM im 2015 den SVSM Award. Der Award zeichnet herausragende Leistungen im Standortmarketing, Standortmanagement und der Wirtschaftsförderung aus. Besonderes Augenmerk wird dabei auf Innovation, Professionalität und Praxisgerechtigkeit gerichtet. Die Bewerbungsfrist läuft bis am 6. März 2015. Weitere Informationen unter: www.svsm-standortmanagement.ch

Agenda 2015

Tag des Standortmarketings: Am 28. Mai findet der «Tag des Standortmarketings» im Zunfthaus zur Meisen in Zürich statt.

SVSM Geschäftsstelle
Wengistrasse 7
8004 Zürich
Tel. 044 455 56 61
info@svsm-standortmanagement.ch
www.svsm-standortmanagement.ch