

Strategische Allianzen als Mittel zur lokalen Wirtschaftstransformation

- Strategische Allianzen sind netzwerkartige Zusammenschlüsse, die ein gemeinsam handelndes Kollektiv bilden. Ziel einer solchen Strategischen Allianz ist die langfristige Förderung von Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit aller Akteure bzw. der Region.
- Strategische Allianzen besitzen eine gemeinsame Problemsicht, eine Vision, ein Leitbild, Leitziele und vieles mehr. Sie zeichnen sich durch eine hierarchielose »laterale« Führung aus. Die Konstruktionsprinzipien werden in diesem Artikel übersichtsartig erläutert.
- Für die Prozesse innerhalb Strategischer Allianzen braucht es geeignete Instrumente. Diese werden im vorliegenden Artikel kurz und knapp vorgestellt.

● **Thomas Merten,**
Nils Seipel
Faktor 10 – Institut
für nachhaltiges
Wirtschaften
Judith Terstriep
Westfälische Hochschule
Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik

Von Partizipativer Governance zu Strategischen Allianzen

Wie im vorangehenden Artikel über »Partizipative Governance« gezeigt, sind neue Governanceformen in den Wirtschaftsförderungsstrukturen von Städten notwendig, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können. Um eine breite Beteiligung zu erreichen und genügend Geschwindigkeit für einen umfassenden Wandel – die große Transformation – aufzubauen, wurde das Konzept der »Strategischen Allianzen« entwickelt (Merten et al. 2015).

Strategische Allianzen – theoretische und konzeptionelle Grundlage

Der Ansatz der »Strategischen Allianzen« vor dem Hintergrund der nachhaltigen Entwicklung wurde in den Forschungsprojekten StratAll (Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung – Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit NPOs) sowie ADMiRe A³ (Strategische Allianz für Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg) entwickelt. Zur Entwicklung des Ansatzes wurden einerseits die grundlegenden Strukturen und Ausprägungsformen von Netzwerken aus der Literatur extrahiert und angepasst sowie andererseits die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren erarbeitet. Für die Steuerung »Strategischer Allianzen« wurden mehrere Instrumente entwickelt wie bspw. Netzwerkverfassungen, Leitbildentwicklungen, Wissensmanagement, Stakeholderanalyse, Benchmarking, Prozessmanagement und mehr. Dieser Artikel thematisiert die Grundzüge, den Aufbau und Ablauf von Strategischen Allianzen, um den Lesenden einen Überblick des Ansatzes zu verschaffen.

Was ist eine Strategische Allianz?

Strategische Allianzen (STA) sind eine spezielle Form von netzwerkartigem Zusammenschluss, der darauf abzielt ein gemeinsam handelndes Kollektiv zu schaffen. Dieses »handlungsfähige Wir« (Hafner & Miosga, 2015) soll die Innovationsfähigkeit der lokal verbundenen

Akteure im Hinblick auf zentrale, langfristig angelegte Nachhaltigkeits- und Transitionsthemen stärken. Der Aspekt der Langfristigkeit ist ein besonderes Merkmal des Ansatzes »Strategische Allianzen« und stellt eine Ergänzung zu den etablierten Herangehensweisen des Transitionsmanagements wie bspw. Bottom-up-Konzepten (z.B. Transition Towns) oder Top-down-Strategien (z.B. Politik) dar. Im Gegensatz zu den graswurzelartigen Bottom-up-Konzepten ist eine STA stärker intentional und bereits zu Beginn strukturierter. Im Vergleich mit den Top-down-Ansätzen zeigt sich die Stärke der STA: Durch ein Aktivieren der regionalen Stakeholder und eine gemeinsame Zielsetzung wird mehr Beteiligung, mehr Commitment sowie ein größerer Zusammenhalt geschaffen (Engelmann, Merten, & Bowry, 2012).

Zum anderen unterscheidet sich der Ansatz auch gegenüber herkömmlichen Netzwerken einerseits durch sein stärker intentional ausgerichtetes Handeln und durch das Fehlen von Macht-Strukturen. Mehr dazu im folgenden Abschnitt. Strategische Allianzen sind auf der einen Seite selbst institutionelle Innovationen, da sie eine neue Kooperationsform darstellen und auf der anderen Seite wirken sie als Innovationskatalysator und können Innovationen aktiv managen, indem hierfür Instrumente eingeführt werden (Engelmann u.a., 2012).

Konstruktionsprinzipien und -elemente Strategischer Allianzen

Die Initiator/innen einer STA müssen zu Beginn eine gemeinsame Problemsicht entwickeln und die Herausforderungen, vor denen die Region steht und die gelöst werden sollen, klar benennen und verstehen.

Diese Vordenker/innen stellen dann fest, ob die Akteurslandschaft sowie die Kooperationskultur in der Region ausreichend vorhanden sind, um eine Strategische Allianz zu gründen. Dies geschieht mittels einer **Datenerhebung**, die strukturiert den Status quo erhebt. Von besonderer Relevanz für das Gelingen von STA ist dabei die **Partnerwahl**. Hier sind besonders die Schlüsselakteure der Region für das gemeinsame Vorhaben zu identifizieren und an Bord zu holen. Diese Schlüsselakteure sind unbedingt notwendig, um sicherzustellen, dass eine Struktur gebildet, die Allianz in der Region verankert und die Akzeptanz bei den regionalen Stakeholdern hergestellt werden kann (s. Artikel »Die Sprache der Akteure«).

STA verfügen über eine **Netzwerkverfassung** oder Allianzverfassung, welche die Grundsätze, Rechte und Pflichten der Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks einheitlich regelt. In der Verfassung werden auch Prinzipien wie Verbund- und

Im Gegensatz zu den graswurzelartigen Bottom-up-Konzepten ist eine STA stärker intentional und bereits zu Beginn strukturierter.

Informationspflichten oder allgemeine Grundsätze zu Entscheidungsfindungen, Netzwerkzielen oder Verhaltensregeln festgelegt. Diese Verfassung muss nicht aus einem einzelnen Dokument bestehen, sondern kann sich bspw. aus Satzungen, einem Leitbild u.ä. zusammensetzen (Engelmann, Merten, Bowry, Witte, & Seipel, 2015).

Ein wesentliches Prinzip der STA ist die **laterale Führung**. Dies bedeutet das Fehlen von Weisungsbefugnissen und Hierarchie, und meint eine kooperative, durch das Einverständnis der Mitglieder legitimierte, Führung. Hierfür sind neue Lösungsfindungsinstrumente wie z. B. Entscheidungsmethoden nötig, die weiter unten erläutert werden (Engelmann u. a., 2012).

Auch das **Leitbild** ist ein zentrales Strukturelement von STA. Dieses beinhaltet den gemeinsam erarbeiteten Rahmen für die Zusammenarbeit der Akteure und erhält dadurch einen besonderen Stellenwert. Zugleich fördert ein gemeinsames Leitbild das Commitment der Beteiligten. Es legt den Sinn und Zweck der Allianz fest, auf welche alle Akteure gemeinsam hinarbeiten wollen. Es ist also eins der wichtigsten Dokumente für die weitere Arbeit und bietet eine wichtige Orientierungshilfe (ebd.).

Ebenso wichtig für die Prozesse innerhalb der Allianzen sind **Führungsleitlinien**. Sie geben der Allianz eine formale Struktur und den Rahmen für das laterale Führen vor und bilden damit den Ordnungsrahmen für die Arbeit in der Allianz. Außerdem können Fragen von Haftung, Transparenz, Zusammensetzung und Festlegung von Führungsorganen in einem Rahmenwerk, dem sogenannten **Governance-Kodex**, festgehalten werden. Auch bei diesen Dokumenten ist es besonders wichtig, dass sie gemeinsam erarbeitet und von allen Akteuren mitgetragen werden. Nur so erreichen sie die Akzeptanz, die nötig ist, damit sich alle Beteiligten jederzeit auf dieses Regelwerk beziehen können (edb.).

Von zentraler Bedeutung für das zielgerichtete und wirksame Arbeiten in STA ist eine Form von **Controlling** oder

Element einer jeden STA ist eine gemeinsame Problemsicht, aus der eine gemeinsame Vision und ein Leitbild erarbeitet wird.

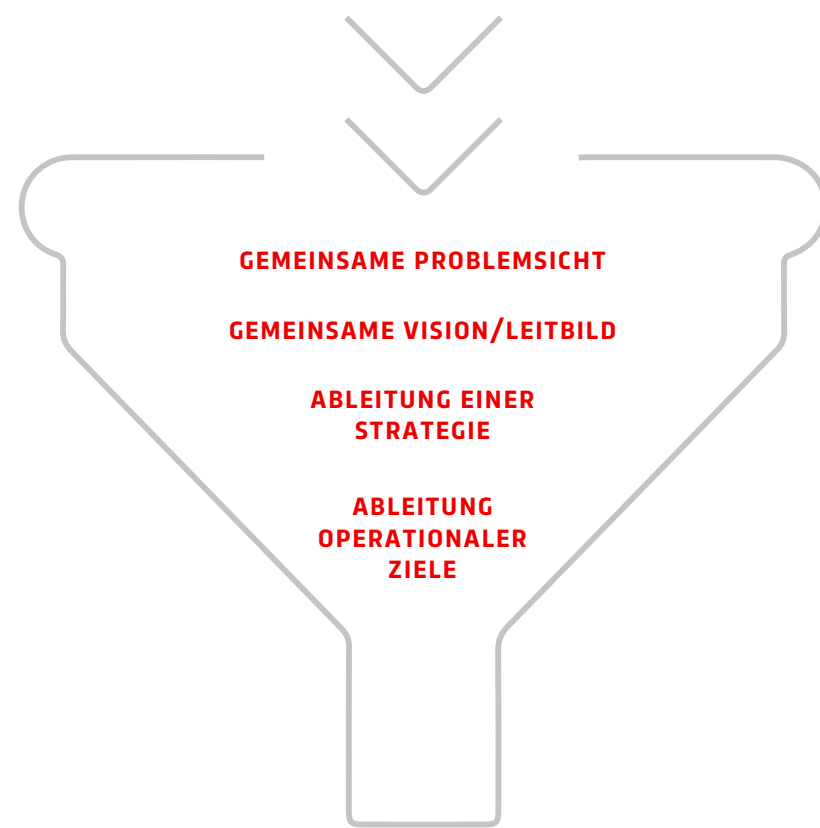


Abbildung 1: Grundlagen einer Strategischen Allianz (Quelle: Eigene Darstellung)

Monitoring. Hierdurch wird einerseits die Zielerreichung kontrolliert und andererseits Transparenz hergestellt, die wiederum zur Entstehung von Vertrauen beitragen kann. Die für dieses Monitoring von den beteiligten Akteuren gemeinsam zu identifizierenden Indikatoren sind von kritischer Bedeutung, da im Kontext von

Nachhaltigkeit oftmals neue Indikatoren erforderlich sind, die neben ökonomischen auch die soziale und ökologische Seite bedienen. Im Projekt »Bottrop 2018+« wurde daher ein Indikatoren-Set für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen entwickelt (www.wirtschaftsstrukturen.de).

Element einer jeden STA ist eine gemeinsame Problemsicht, aus der eine gemeinsame Vision und ein wie oben erläutertes Leitbild erarbeitet wird. Aus diesen lässt sich eine Strategie sowie operationale Ziele ableiten. Extrem verkürzt stellt dies die Grundlage für eine STA dar. Grafisch visualisiert in Abbildung 1. Wie die einzelnen Elemente erarbeitet werden, wird im weiteren Verlauf des Artikels anhand des Beispiels »Wirtschaftsallianz Bottrop« dargestellt.

Sinn und Zweck Strategischer Allianzen vor dem Hintergrund nachhaltiger Entwicklung

STA ermöglichen aufgrund der Vielfalt der beteiligten Akteure und dem daraus entstehenden Austausch wechselseitiges Lernen zwischen Unternehmen, Politik, Verwaltung und den Bürger/innen. Diese bereichsübergreifenden Kooperationen sind notwendig, um innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme, wie z. B. den Klimawandel, hervorzubringen. Strategische Allianzen sind natürlich nicht von sich aus nachhaltig. Es gilt nicht nur

die Netzwerkaktivitäten richtig zu tun, damit eine Wirksamkeit entsteht, sondern es gilt ebenso, die richtigen Aktivitäten zu tun. Hierfür ist ein Mindestmaß an geteilten Nachhaltigkeitswerten und -visionen vonnöten (Engelmann u. a., 2012).

Konzeptionelles Vorgehen und Aufbau von STA

Aufbauend auf der vorgestellten Ausführungen wird im folgenden Abschnitt kurz skizziert wie die ersten Schritte beim Aufbau einer Strategischen Allianz ausgestaltet werden sollten.

	<p>Analyse des Status quo</p> <p>Zu Beginn sollte die Ausgangslage am Standort im Hinblick auf demographische, soziostrukturelle und wirtschaftliche Belange genau untersucht werden. Auch relevante Nachhaltigkeitsfelder können oft durch eine Desktop-Recherche auffindig gemacht werden. Nichts ersetzt an dieser Stelle jedoch den Kontakt zu Experten vor Ort. Hierfür eignen sich qualitative Interviews.</p>
	<p>Stakeholdermanagement</p> <p>In Überschneidung mit dem vorhergehenden Schritt sollten die Schlüsselakteure für das angestrebte Vorhaben am Standort identifiziert werden und zu den Problemlagen und besonderen Kompetenzen vor Ort befragt werden. Diese Ergebnisse können in die Status quo-Analyse einfließen. Des Weiteren sollten vor Beginn der STA die relevanten Stakeholder des Vorhabens identifiziert sein. Kritische Stakeholder sind hierbei ebenso wichtig, um deren Bedenken kennenzulernen und sie evtl. im Vorfeld als Mitstreiter zu gewinnen. Außerdem sind diese Stakeholder oft wichtige Multiplikator/innen am Standort, die für das spätere Gelingen der Allianz wichtig sein können.</p>
	<p>Klausur der Schlüsselakteure</p> <p>Eben diese identifizierten Schlüsselakteure sollten zu Beginn der Allianz-Bildung in einer Wochenend-Klausur miteinander das Grundgerüst der Allianz vereinbaren. Dies widerspricht nicht dem Gedanken der Partizipation, da hier nur Grundlagen gelegt werden und keine spätere Beteiligung verhindert wird. Eine klare Richtung, eine Vision, ist für eine STA wie oben dargestellt von zentraler Bedeutung, um Mitstreiter zu gewinnen und klar kommunizieren zu können. Als Ergebnis dieser ersten Klausur sollten bereits erste Versionen der Vision, Arbeitsweise und dem Leitbild hervorgehen, welche dann weiteren Mitstreitern kommuniziert werden können. Wichtig ist hierbei eine hohe Transparenz der Grenzen der Beteiligung (besonders in Forschungsprojekten mit festgelegten Rahmenbedingungen) durch die Prozesseigner/Moderation. Bereits zu dieser Klausur darf nicht das »weiße Blatt« vorgelegt werden, sondern es müssen etwaige strukturelle und inhaltliche Leitplanken klar kommuniziert werden. Letztendlich ist das Ziel der Schlüsselakteurs-Klausur, ein handlungsfähiges »wir« zu erzeugen, das sich im Vertrauen begegnet und die weiteren Schritte der Allianz gemeinsam plant und mit der Unterstützung und Beteiligung weiterer Akteure umsetzt.</p>

STA ermöglichen aufgrund der Vielfalt der beteiligten Akteure und dem daraus entstehenden Austausch wechselseitiges Lernen zwischen Unternehmen, Politik, Verwaltung und den Bürger/innen. Diese bereichsübergreifenden Kooperationen sind notwendig, um innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme, wie z. B. den Klimawandel, hervorzubringen.

Anwendung Strategischer Allianzen vor dem Hintergrund der Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen – Das Beispiel »Wirtschaftsallianz Bottrop«

Bereits im Vorfeld wurden für das Forschungsvorhaben »Bottrop 2018+« wichtige Themen für den Standort identifiziert und die Wandlungsbereitschaft einzelner Akteure ausgelotet (s. Stadt Bottrop zur Sprache der Akteure). Ebenso wurde vorab eine Struktur für die STA erarbeitet und drei Handlungsfelder festgelegt:

- Hybride Formen des Einzel-, Fach- und Online-Handels,
- Kooperative und digitale Produktionsformen im Handwerk sowie
- Freizeitwirtschaft & Tourismus.

Diese Handlungsfelder haben einen direkten Bezug zu großen Teilen der Bottroper Wirtschaft und stellen nach den Voranalysen und -gesprächen sowie nach der Einschätzung der lokalen Experten aus Politik und Verwaltung lohnenswerte Betätigungsfelder dar. Gleichzeitig behandeln sie drängende Themen im Bereich Nachhaltigkeit und lokale Resilienz.

Aufbau & Struktur

Der Aufbau des Vorhabens in Bottrop setzte sich aus vier Strategischen Allianzen (STA) zusammen: Einer übergeordneten Plattform – der **Wirtschaftsallianz**, die als STA den strategischen Rahmen für eine nachhaltige und resiliente wirtschaftsstrukturelle Entwicklung bereitstellen sollte. Unter dieser Plattform angesiedelt

waren die **drei thematisch orientierten STA** zu den oben genannten Handlungsfeldern. Diese sollten sich mit der Strategie zu ihrem jeweiligen Thema beschäftigen. An diese thematischen STA angegliedert waren die Umsetzungsprojekte – die sogenannten **Reallabore** (s. Beitrag »Reallabore«). Die Reallabore erhalten ihren Handlungsauftrag von der jeweiligen thematischen STA. Dieser Projektaufbau ist in der Abbildung 2 dargestellt.

Aufbau der Strategischen Allianzen

Im Folgenden soll kurz das Vorgehen im Projekt »Bottrop 2018+« skizziert werden. Eine detaillierte Dokumentation finden Sie im Arbeitspapier zu den Strategischen Allianzen (siehe Literatur-Empfehlungen am Ende des Artikels).

In Bottrop wurde die Wochenend-Klausur durch ein etwas größeres Auftakttreffen ersetzt, da die überschaubaren Strukturen der Stadt als handhabbar angesehen wurden. In diesem ersten Treffen wurde der symbolische »Startschuss« für die Wirtschaftsallianz gegeben. Die Motivation und der Projektansatz wurden vorgestellt, um anschließend in moderierten Kleingruppen erste Ideen der Akteure festzuhalten. Dabei ging es um die folgenden vier Punkte:

- Herausforderungen sowie
- Visionen für den Wirtschaftsstandort
- Neue Formen der Zusammenarbeit (→ Governance-Modus)
- Möglichkeiten der Erfolgsmessung (→ Monitoring & Indikatoren)

Zu jedem Punkte waren bereits erste Inhalte im Vorfeld ausgefüllt worden, so dass nicht im luftleeren Raum diskutiert werden musste. Einige Rahmenpunkte waren durch das Forschungsprojekt bereits gesetzt, wie bspw. die Leitplanken Nachhaltigkeit und Resilienz.

In weiteren Treffen wurden andere Instrumente angewendet: So wurde gemeinsam mit den Akteuren eine SWOT-Analyse (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats/zu dt. Stärken, Schwächen, Chancen & Risiken) erstellt, die Wünsche zur Arbeitsweise festgehalten, Ideen für eine Vision und ein Leitbild gesammelt und gemeinsam eine

Balanced-Scorecard gefüllt. Dabei wurde jedoch schnell von Seiten der Akteure angemerkt, dass diese gerne Input geben, aber sich nicht zu lange mit Details aufhalten wollen. Daher wurde die Finalisierung dieser Dokumente jeweils vom Projektteam übernommen.

Entscheidungsmethoden

Eine besondere Herausforderung in lateral geführten Netzwerken ist die Entscheidungsfindung. Wenn niemand eine besondere Macht innerhalb der STA besitzt und eine demokratische Mehrheitsentscheidung im Zweifel dazu führt, dass 49 % mit einer Entscheidung extrem unzufrieden sind, müssen andere Abstimmungswege gefunden werden. Diese wurden im Projekt »Bottrop 2018+« recherchiert, erprobt und in einer Dokumentation inklusive Praxis-Hinweisen festgehalten (siehe Literatur-Empfehlungen). Hier soll nur kurz auf eine Methode eingegangen werden, die sich als besonders wertvoll erwiesen hat.

Das **»Systemische Konsensieren«** ist eine Entscheidungsmethode für Gruppen, die nicht auf Konsens- oder Mehrheitsentscheidungen basiert, sondern die minimale Ablehnung in einer Gruppe herauskristalisieren möchte. Dadurch kommt das Ab-

stimmungsergebnis einem Konsens in der Gruppe am nächsten („Partizipation: Systemisches Konsensieren«, o.J.). Konsensieren versteht sich als das Finden der größtmöglichen Übereinstimmung unter den Gruppenmitgliedern. Als systemisch wird der Prozess bezeichnet, weil er im Gruppensystem zu einem konstruktiven und kooperativen Verhalten aller Beteiligten führt und dabei unabhängig vom »guten Willen« oder anderen Personeneigenschaften ist. Es gibt verschiedenen Ausprägungen

stimmungsergebnis einem Konsens in der Gruppe am nächsten („Partizipation: Systemisches Konsensieren«, o.J.). Konsensieren versteht sich als das Finden der größtmöglichen Übereinstimmung unter den Gruppenmitgliedern. Als systemisch wird der

Prozess bezeichnet, weil er im Gruppensystem zu einem konstruktiven und kooperativen Verhalten aller Beteiligten führt und dabei unabhängig vom »guten Willen« oder anderen Personeneigenschaften ist. Es gibt verschiedenen Ausprägungen

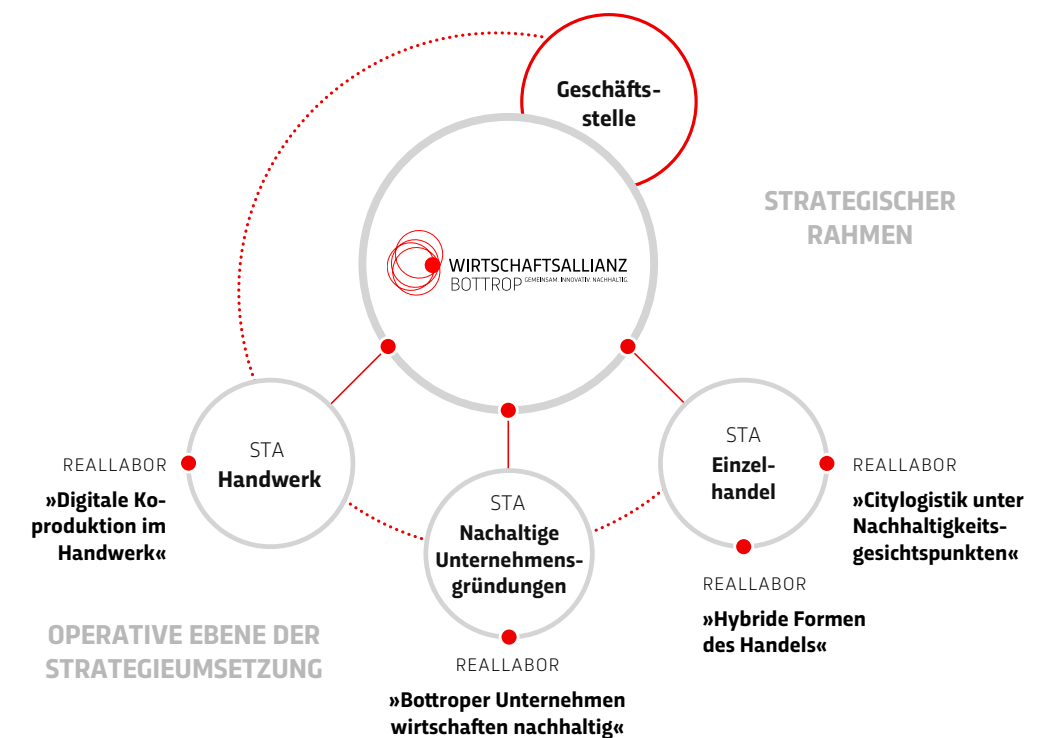


Abbildung 2: Projektaufbau in Bottrop (Quelle: Eigene Darstellung)

des Systemischen Konsensierens, die je nach Situation und Fragestellung mehr oder weniger geeignet sind. Die einfachste Form, welche rasch und ohne große Vorbereitung eingesetzt werden kann, ist das **Schnellkonsensieren**. Es ist besonders gut einsetzbar, wenn eine Auswahl aus mehreren Optionen getroffen werden muss. Der Grad des Widerstandes wird dabei von den Teilnehmern mithilfe von Handzeichen ausgedrückt, welche der Moderator auszählt. Für jede Option wird der persönliche Widerstand der Teilnehmenden erfragt und mit Handzeichen angezeigt, wobei keine Hand für »ich habe keine Einwände«, eine Hand für »ich habe leichte Bedenken« und zwei Hände für »ich empfinde starken Widerstand« steht. Die Option, die insgesamt von den Teilnehmenden am wenigsten Widerstand erfahren hat, d. h. bei der am wenigsten Handzeichen ausgezählt wurden, wird dann ausgewählt. Dieser Option wird der geringste Widerstand in der Gruppe entgegengebracht, mit anderen Worten, die Auswahl dieser Option birgt das kleinste Konfliktpotenzial. Zudem kommt diese Option den Interessen der einzelnen Gruppenmitglieder am nächsten, drückt also die konsensnächste Entscheidung aus. Dies macht das Systemische Konsensieren für Entscheidungen in STA besonders wertvoll.

Monitoring & Indikatoren

Wie oben dargelegt, ist eine Form von Controlling der Zielerreichung für komplexe Vorhaben wichtig. In der Projektlaufzeit wurde daher ein eigenes Indikatoren-Set (siehe Literaturverweise) für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen entwickelt und eine Systematik für dessen Anwendung erstellt. Als Arbeitsergebnis gibt es ca. 30 Indikatoren, welche in Bottrop erhoben wurden. Ergänzend wurde eine Umfrage unter den Akteuren der Wirtschaftsallianz durchgeführt, um Wissenslücken zu schließen und eine Datengrundlage für spätere Vergleiche zu erzeugen. Bei den Indikatoren kommen zwar einige bekannte Kennzahlen wie z. B. die Erwerbstätigenquote, das BIP oder die Arbeitslosenquote zur Anwendung, jedoch sind andere Indikatoren deutlich innovativer. So wurde bspw. der Branchenmix erhoben – eine Kennzahl für die Konzen-

trierung der Wirtschaft am Standort auf einzelne Wirtschaftsbereiche. Diese Kennzahl lässt Schlüsse über die Anfälligkeit der Stadt gegenüber branchenweiten Krisen zu. Auch wurden mehrere Indikatoren zum Thema Gleichberechtigung erhoben wie bspw. der Lohnabstand von Männern und Frauen. Andere interessante Indikatoren waren der Modal Split (die Verteilung der Verkehrswege nach Wahl des Fortbewegungsmittels, also bspw. zu Fuß, per ÖPNV oder mit dem Auto), das Ausmaß der Flächenversiegelung sowie die Anzahl der Patentanmeldungen und Neugründungen.

In der anschließend durchgeführten Umfrage wurden die Unternehmen dazu befragt, wie ihr Engagement in Bereichen wie Umweltmanagement, Gesundheitsförderung oder Nachhaltiger Mobilität ausgestaltet ist und was eventuelle Hinderungsgründe sind, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Aus diesen Daten können neue Handlungsfelder in der Wirtschaftsallianz abgeleitet werden und es wird eine Datengrundlage für zukünftige Vergleiche geschaffen.

Wenn die Motivation für einen solchen komplexen strukturellen und inhaltlichen Prozess am Standort nicht ausreicht, muss in letzter Konsequenz auch immer über Abbruchpunkte des Vorhabens gesprochen werden.

Tools für Strategische Allianzen: SWOT & Zukunftsplan

Exemplarisch sollen im Folgenden zwei angewandte Instrumente vorgestellt und ihr Nutzen deutlich gemacht werden.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) oder Stärken-Schwächen-Analyse genannt, stellt eine Methode zur Informationserfassung und Situationsabschätzung dar. Basierend auf der Auswertung relevanter Information und subjektiver Einschätzung setzt die SWOT-Analyse auf Argumentation statt auf Zahlen (Wollny & Paul, 2015). Die SWOT-Analyse dient an erster Stelle zur Strukturierung relevanter Information, um Entscheidungen zu treffen oder Strategien zu entwickeln (Kotler, Berger & Bickhoff, 2010). Zwei Ziele können durch die SWOT-Analyse verfolgt werden: (1) Bewertung einer Situation und (2) Entwicklung von Handlungsempfehlungen auf Basis der Bewertung (Wollny & Paul,

2015). Dabei werden zwei gleichwertige Ebenen berücksichtigt: Auf der ersten Ebene erfolgt eine Bewertung relevanter *interner Faktoren* (Stärken/Schwächen) für ein/e Unternehmen/Organisation (z.B. interne Strukturen, Mechanismen usw.). Auf der zweiten Ebene werden markt- oder standortbezogene *externe Faktoren* (Chancen/Risiken) identifiziert, welche unternehmerisches Handeln, Prozesse und/oder Lösungen (Produkte, Dienstleistungen etc.) beeinflussen. Voraussetzung für die Durchführung einer SWOT-Analyse sind umfangreiches Wissen und Information über den Gegenstand (z.B. über den Einbindungsgrad eines Amtes in lokale, regionale, nationale oder europäische Governancestrukturen). Um ein möglichst umfassendes, realitätsnahes und valides Bild der Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken zu zeichnen, sollten relevante Informationen aus unterschiedlichen Quellen (z.B. Datenauswertung, Interviews, Befragungen etc.) gesammelt werden. Ein solches Vorgehen erfordert die Einbindung von Expert/innen (wissenschaftliche oder lokale) in der Vorbereitung und Durchführung der Analyse, schließt aber die Beteiligung weiterer relevanter Akteure nicht aus. Genau hierin ist ein großer Mehrwert der SWOT-Analyse zu sehen: sie kann sowohl in kleinen Expertengruppen als auch in großen Kreisen mit vielfältigen Akteuren Anwendung finden. Sie ist somit in besonderem Maße geeignet schnell und einfach relevante Faktoren zeit- und kostengünstig zu erfassen (ebd.).

Jedoch kann der deskriptive Charakter der Methode auch als Schwäche betrachtet werden, da die Ergebnisse weder eine Priorisierung ermöglichen noch direkte Handlungsstrategien liefern, sondern interpretationsbedürftig sind, die den Einsatz ergänzender Methoden erfordert (Kotler, Berger & Bickhoff, 2010).

Im Projekt »Bottrop2018+« wurde die SWOT-Analyse sowohl für die *Bewertung der Ausgangslage* als auch für die Strategieentwicklung angewandt. Ausgehend von dem übergeordneten Ziel des Projektes resiliente und nachhaltige Wirtschaftsstrukturen am Standort zu schaffen, wurde eine umfassende Bewertung der Ausgangslage in Bottrop

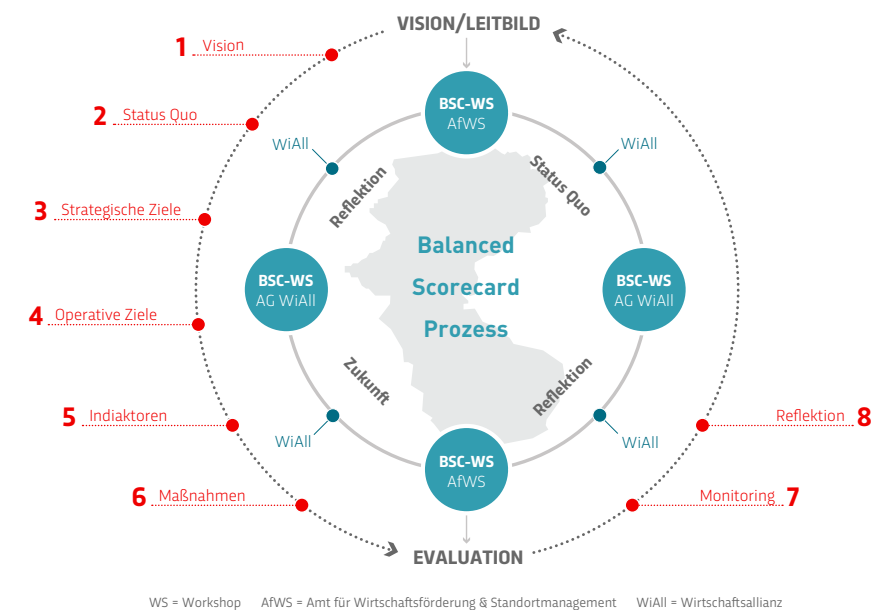


Abbildung 3: BSC-Prozess (Quelle: Eigene Darstellung)

durch Experteninterviews und sozioökonomische Datenanalysen durchgeführt (Welschhoff & Terstriep, 2018; Nordhause-Janz, 2017). Auf Basis dieser Ergebnisse wurde zunächst eine SWOT-Analyse des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement erarbeitet, die einerseits die Stärken und Schwächen des Amtes als bestehende Wirtschaftsförderungsstruktur und andererseits die wirtschaftsstrukturellen und beteiligungsbezogenen Chancen und Risiken der Stadt Bottrop beleuchtet. Ausgehend von den Ergebnissen dieser ersten Analyse wurden weitere SWOT-Analysen für die Wirtschaftsallianz Bottrop (WiAll) und »Strategischen Allianzen« (STA) – als geplante neue Wirtschaftsförderungs-

struktur – unter Einbeziehung der Wirtschaftsakteure am Standort durchgeführt. Im Ergebnis konnten relevante Themen und Faktoren, die für die Transition hin zu nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstrukturen zentral sind, identifiziert sowie eine strategische Richtung für den Standort und die zu entwickelnden Strukturen erarbeitet werden. Eine detaillierte Beschreibung der SWOT-Analyse und der Ergebnisse sind in den Berichten zum Projekt zu finden.

Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) eignet sich für Unternehmen/Organisationen jeder Branche und Größe,

egal ob gewerblich oder gemeinnützig, um die Geschäftsstrategie zu steuern und zu bewerten (Rohm 2006, Kaplan 2002). Im Fokus der BSC stehen strategische Ziele sowie Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Horváth & Partners 2007). Die Ausgewogenheit (»balanced«) des BSC-Ansatzes bezieht sich auf die Kombination von kurz- und langfristigen Zielen, finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, Früh- und Spätindikatoren sowie externer und interner Perspektiven (Kaplan & Norton 1997).

Der BSC-Prozess kann in sechs Schritte unterteilt werden: (1) Mission bzw. Vision, (2) eine übergeordnete strategische Ebene, (3) operative Ziele, (4) die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, (5) Maßnahmen und Indikatoren, und (6) Initiativen und Projekte. Die Erarbeitung dieser Projekte beinhaltet einen Zeithorizont, Ressourcen und Aufgabenverteilung. Wobei der Durchgang dieser Schritte nicht linear verläuft, sondern viel mehr in kontinuierlicher Rückkopplung. Die Anwendung der BSC beinhaltet sowohl die Methoden als auch die Instrumente sie durchzuführen, die Kommunikation unter allen Beschäftigten der Organisation und die Evaluation und Anpassung des Prozesses (Terstriep, 2007). Der Mehrwert der BSC ergibt sich insbesondere auch aus der kontinuierlichen Selbstreflexion und Analyse. Sie ist insofern als langfristiger Prozess zu begreifen, in dem Verhaltensänderungen der Beteiligten genauso wichtig sind wie die unternehmerische/organisatorische Wertschöpfung und deren Messung.

Im Projekt Bottrop 2018+ wurde die BSC von der Logik einer Organisation auf einen gesamten Wirtschaftsstandort übertragen, um im Sinne einer partizipativen Wirtschaftsförderung mit den in der WiAll verbundenen Akteuren und dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement (AfWS) eine *gemeinsame Strategie* zu entwickeln. Der wesentliche Unterschied zu einer BSC innerhalb einer Organisation liegt in der Komplexität des Prozesses der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung, der nicht zuletzt durch die hohe Anzahl der Beteiligten mit ihren variierenden Interessen und Logiken bestimmt wird

(s. hierzu auch Engelmann, Merten & Bowry 2012). Die unterschiedlichen Mitwirkenden – in diesem Fall das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement (AfWS) Bottrop und die Wirtschaftsallianz (WiAll) – bringen in den Prozess unterschiedliches Hintergrundwissen, Perspektiven (unternehmerisch, politisch, kommunal etc.) und Zielvorstellungen ein. Bevor eine zukunftsorientierte Strategieentwicklung begonnen werden kann, sollte eine Erfassung des Status Quo auf beiden Seiten (AfWS und WiAll) erfolgen. Der Ablauf des Prozesses ist identisch mit der Durchführung in einer einzelnen Organisation. Der Prozess ist in Abbildung 3 exemplarisch am Beispiel Bottrop veranschaulicht.

Kritische Reflexion & Fazit

Zum Schluss soll der Ansatz und seine Umsetzung kritisch reflektiert sowie hilfreiche Strategien für weitere Umsetzungen des Ansatzes aufgezeigt werden:

Strategische Allianzen müssen – wie in der Konzeption beschrieben – mit einem hohen Maß an Strategie und sehr stark zielorientiert betrieben werden, sonst verliert der Ansatz seine Berechtigung. Inhaltliche und strukturelle Leitplanken müssen immer wieder hochgehalten werden und dürfen sich nicht über die Zeit langsam auflösen. Diese Härte und Schärfe muss in Diskussionsprozessen ausgehalten werden. Wenn die Motivation für einen solchen komplexen strukturellen und inhaltlichen Prozess am Standort nicht ausreicht, muss in letzter Konsequenz auch immer über Abbruchpunkte des Vorhabens gesprochen werden.

Der gesamte Prozess ist in Bottrop langsamer verlaufen, als dies ursprünglich geplant war. Aber Veränderung in dem hier angestrebten Maß brauchen Zeit. Die drei Jahre im Projekt können nur ein Startschuss und ein »Einüben« der Vorgehensweisen sein, da vieles auch in dieser Zeit entwickelt und erstmals erprobt wurde. Es kommt jetzt auf die Zeit nach der wissenschaftlichen Begleitung an, ob und in welcher Form die Wirtschaftsallianz Ergebnisse für eine nachhaltige

und resiliente Wirtschaftsstruktur liefern kann. Eventuell war die erarbeitete Vision noch nicht kraftvoll genug, um alle Akteure »unter einem Banner« zu vereinen. Aus dieser Überlegung entstanden auch die dezidierten Überlegungen zum Thema »Visionen« in dieser Publikation (siehe entsprechenden Artikel). Womöglich wäre auch ein konzentrierter Auftakt in Form eines Klausur-Wochenendes für eine solche kraftvolle Vision nötig gewesen.

Ein weiterer Kritikpunkt ist sicher, dass es wenige kleinere Erfolge gab und so eine Selbstwirksamkeitserfahrung der Akteure verhindert wurde. Hier kann angesetzt werden und bei der Projektkonzeption stärker darauf gedrungen werden, kleinere erfolgsversprechende Projekte über die gesamte Laufzeit zu verteilen, um so die Motivation der Teilnehmenden für die strukturellen Prozesse zu erhöhen.

Nichtsdestotrotz zeigt bereits die erste durchgeführte Umfrage in der Wirtschaftsallianz (siehe Webseite des Projekts) eine hohe Motivation und ein fundiertes Nachhaltigkeits-Verständnis. Die Instrumente und Handreichungen für andere Städte liegen damit vor und können in die Anwendung gebracht werden.

Literatur-Empfehlungen und

Links zum Weiterlesen

- Engelmann, T., Merten, T. & Bowry, J. (2014). Strategische Allianzen als Instrument zum Management regionaler Transformationsprozesse. In: Miosga, M., & Hafner, S. (Hrsg.), *Regionale Entwicklung im Zeichen der Großen Transformation, Strategien für Ressourceneffizienz, demographischen Wandel und Innovationsfähigkeit* (349–374). München: oekom verlag.
- Die Methoden, die hier vorgestellt wurden, sind ausführlicher in dem Arbeitspapier »Wirtschaftsallianz Bottrop: Vorgehensweise – Erkenntnisse – Ergebnisse (ein Zwischenfazit)« aus dem Projekt »Bottrop 2018+« dargelegt. Hier finden Sie auch weitere Hinweise für die Umsetzung in der Praxis. Diese Veröffentlichung sowie die Handlungsanleitung zu Strategischen Allianzen, dem entwickelten Monitoringinstrument und das Papier zu Entscheidungsmethoden für Strategische Allianzen aus diesem Projekt finden Sie unter www.wirtschaftsstrukturen.de
- Rabadjieva, M., Seipel, N. & Terstriep, J. (2018). Partizipation durch Strategieentwicklung: Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. *Forschung Aktuell*, Nr. 11/2018.
- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2018). Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop. AP1.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« Gelsenkirchen:

Institut Arbeit und Technik.

- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2017). Wirtschaftsförderung neu denken. Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+. IAT *Forschung Aktuell*, Nr. 07/2017.

Literatur

- Engelmann, T., Merten, T., & Bowry, J. (2012). *Strategische Allianzen*. Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- Engelmann, T., Merten, T., Bowry, J., Witte, D., & Seipel, N. (2015). ADMIRE aufbauen und führen – Strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Instrumentenset zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen für Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. [Paper]. Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH.
- Hafner, S. & Miosga, M. (2015). *Regionale Nachhaltigkeitstransformation*. München: oekom.
- Horváth & Partners (Hrsg.) (2007). *Balanced Scorecard umsetzen*. 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review*, 39(1), 53–79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R.S. (2002). *Balanced scorecard and non-profit organizations*, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kotler, P., Berger, R. and Bickhoff, N. (2010): *The Quintessence of Strategic Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3642-14544-5.
- Merten, T., Bowry, J., Engelmann, T., Hafner, S., Hehn, N., Migosa, M., ... Witte, D. (2015). ADMIRE umsetzen – strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Anleitung für strategische Allianzen mit den Schwerpunkten Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. Friedberg; Bayreuth: Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH, Universität Bayreuth.
- Nordhause-Jan, J. (2017). *Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop*. AP1.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Partizipation: Systemisches Konsensieren. (o.J.). Abgerufen 14. August 2018, von <https://www.partizipation.at/systemisches-konsensieren.html>
- Rohm, H. (2006). *A Balancing Act*. *Perform*, 2(2), 1–8.
- Schulenburg, K. (2002). *Vernetzen ohne sich zu verheddern – Netzwerkprofile und Qualitätsstandards*. Vortrag gehalten auf der Konferenz der Quartiermanager/innen am 10. und 11.06.2002 im Auftrag der Stiftung SPL. Online verfügbar: https://www.dialog-im-mittelpunkt.de/wp-content/uploads/2015/06/vernetzen_ohne_sich_zu_verheddern.pdf
- Terstriep, J. (2007). *Balanced Scorecard – Measuring CM Performance*. Deliverable of the Project »NICE – Networking ICT Clusters across Europe«, Europe INNOVA, Innovation and Clusters. Online available: https://www.iat.eu/files/d99_balanced_scorecard_ostrava_final_v1.1.pdf
- Yee-Chin, L.C. (2004). *Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards – A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada*. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204–221.
- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2018). Bericht zur

Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop. AP1.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.

- Wollny, V. & Paul, H. (2015). *Die SWOT-Analyse: Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften*. In: Niederberger, M. und Wassermann, S. (Hg.): *Methoden der Experten- und Stakeholderbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-01687-6.