

Wirtschaftsstudie: Analyse der Chancen & Herausforderungen des Standorts Ostbelgien

Kurzfassung

Dr. Jean Claude Zeimet – Kirsti Hagemann – Dr. Kai Böhme





*Wirtschaftsstudie: Analyse der Chancen & Herausforderungen
des Standorts Ostbelgien — Kurzfassung*
Stand: 17.08.2026

Auftraggeber



WIRTSCHAFTS- UND
REGIONALFÖRDERUNG

WFG Ostbelgien VoG

Hütte 79/20 · B-4700 Eupen

www.wfg.be · +32 (0) 87 56 82 01

Für das Projekt eingesetzte Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern folgender Organisationen, Einrichtungen und Verbände zusammen:

- Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens (ADG)
- AVED – IHK Ostbelgien
- Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB)
- Institut für Aus- und Weiterbildung im Mittelstand und in KMU (IAWM)
- Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens – Fachbereich Standortentwicklung
- Mittelstandsvereinigung Ostbelgien (MSVO)
- Ostbelgieninvest
- Regierung der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens – Kabinett des Ministerpräsidenten
- WFG Ostbelgien VoG
- Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft (WSR)

Gefördert im Rahmen von LEADER



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Beauftragte Studienbüros



Spatial Foresight GmbH

7, rue de Luxembourg · L-7330 Heisdorf · Luxembourg

Dr Jean Claude Zeimet · Kirsti Hagemann · Dr Kai Böhme

www.spatialforesight.eu



IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21 · 50668 Köln · Deutschland

Dr Vanessa Hünнемeyer · Dr Christian Oberst

<https://www.iwconsult.de/>



Gut zu wissen

*Diese Kurzfassung bündelt die zentralen Ergebnisse der **Wirtschaftsstudie „Analyse der Chancen und Herausforderungen des Standorts Ostbelgien“**. Die Studie wurde 2025 von der WFG Ostbelgien im Rahmen eines LEADER-Kooperationsprojekts der beiden ostbelgischen LAGen „Zwischen Weser & Göhl“ und „100 Dörfer – 1 Zukunft“ in Auftrag gegeben. Sie gibt einen kompakten Überblick über die wirtschaftliche Ausgangslage der Region, die daraus abgeleiteten strategischen Schlussfolgerungen und sechs wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen für Ostbelgien.*

Ausgangspunkt der Studie bildet eine umfassende wirtschaftliche Analyse der Region. Sie untersucht Strukturen, Entwicklungen und Verflechtungen der ostbelgischen Wirtschaft, ordnet Stärken und Herausforderungen ein und betrachtet diese vor dem Hintergrund übergeordneter wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen. Die Analyse sowie die Herleitung von drei Zukunftsszenarien und den Handlungsempfehlungen sind ausführlich im Endbericht dokumentiert.

Die Wirtschaftsstudie entstand in einem mehrstufigen Prozess und in enger Zusammenarbeit mit einer projektbegleitenden Arbeitsgruppe aus Wirtschaft und Verbänden, Arbeitsmarkt, Bildung, Verwaltung, Politik und Regionalentwicklung. Sie begleitete den Prozess, diskutierte und schärfte die Ergebnisse und brachte unterschiedliche regionale Perspektiven ein. Die Kurzfassung zeichnet die daraus entstandene gemeinsame Linie nach – von der wirtschaftlichen Ausgangslage über das gemeinsame Zielbild für Ostbelgiens wirtschaftliche Zukunft bis zu den Handlungsempfehlungen. Sie richtet den Blick zugleich auf den Übergang in die Umsetzung und die damit verbundenen nächsten Schritte und Verantwortlichkeiten. Das ist erst der Anfang. Nun geht's los.



1 Strategische Einordnung

Die Zukunft eines kleinen Wirtschaftsraums entscheidet sich nicht an globalen Entwicklungen, sondern an der Fähigkeit, seine Handlungsspielräume zu nutzen und sich strategisch zu positionieren.

Ostbelgien bringt dafür gute Voraussetzungen mit: eine stabile industrielle Struktur, investitionsbereite Unternehmen, leistungsfähige kleine und mittlere Betriebe, hohe Lebensqualität, Mehrsprachigkeit und enge Verbindungen zu den umliegenden Arbeits- und Wirtschaftsräumen.

Auf dieser Grundlage kann die Region aufbauen. Die entscheidende Aufgabe besteht darin, die vorhandenen Stärken in mehr wirtschaftliche Dynamik, zusätzliche regionale Wertschöpfung und zukunftsfähige Beschäftigung zu übersetzen. Das gelingt bislang nur teilweise: Wissensintensive Dienstleistungen und digitale Branchen sind eher schwach ausgeprägt, viele Unternehmen müssen ihre Prozesse, Kompetenzen und Investitionen neu ausrichten, und kleinteilige Strukturen sowie begrenzte institutionelle und personelle Kapazitäten erschweren die Umsetzung. Wie gut Ostbelgien diese Aufgabe bewältigt, hängt vor allem von drei Entwicklungen ab:

- **Arbeitskräfte werden knapper.** Der demografische Wandel, bestehende Fachkräfteengpässe und intensive Pendler*innenverflechtungen begrenzen zunehmend das verfügbare Arbeitskräfteangebot. Ostbelgien muss deshalb mehrere Wege gleichzeitig verfolgen: zusätzliche Arbeitskräfte gewinnen, vorhandene Kompetenzen besser nutzen und die Produktivität der Unternehmen steigern. Ebenso wichtig ist die aktive Gestaltung grenzüberschreitender Arbeits- und Bildungsräume. Sie erweitert den Zugang zu Fachkräften, Qualifizierung und Wissen und stärkt die Attraktivität Ostbelgiens als Arbeits-, Lebens- und Wirtschaftsstandort.

ZAHLEN AUS DEM BERICHT		
96,5 %	10.000	65+
der befragten Unternehmen berichten von Schwierigkeiten bei der Fachkräftesuche	Auspendler*innen: 4.840 nach Luxemburg und 5.186 nach Deutschland (2024)	Altersgruppe 15–64 schrumpft bis ca. 2035 spürbar, während die Altersgruppe 65+ bis 2040 stark wächst

- **Transformation wird zu einer betrieblichen Aufgabe.** Digitalisierung, Automatisierung und Dekarbonisierung entfalten ihren wirtschaftlichen Nutzen in den konkreten Abläufen der Unternehmen. Sie verändern Produktionsprozesse, Geschäftsmodelle, Qualifikationsbedarfe und Investitionsentscheidungen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen benötigen dafür einen einfachen Zugang zu Orientierung, Beratung, Qualifizierung und geeigneten Förderangeboten. Die Unterstützung muss an den tatsächlichen betrieblichen Engpässen ansetzen und Unternehmen von der Bedarfsanalyse bis zur Umsetzung begleiten.



ZAHLEN AUS DEM BERICHT		
IKT-Beschäftigtenanteil	Digitalisierungsindex: 44 Punkt	0,6 % der Haushalte
liegt bei 0,9 % vs. 2,9 % Landesdurchschnitt	niedrigster Wert aller vier Teilindizes (Belgien = 100 als Referenz)	sind an das Glasfasernetz angeschlossen (2024) vs. 30,6 % Landesdurchschnitt

- **Unsicherheit wird zu einem dauerhaften Standortfaktor.** Energieversorgung, Netzkapazitäten, Lieferketten, Cyberrisiken, Klimafolgen und geopolitische Spannungen beeinflussen die wirtschaftliche Entwicklung zunehmend. Unternehmen brauchen verlässliche infrastrukturelle Voraussetzungen und müssen auch unter Transformations- und Krisendruck handlungsfähig bleiben. Resilienz wird damit zu einer Grundbedingung für Investitionen, Modernisierung und wirtschaftliche Kontinuität

TRENDS AUS DEM BERICHT		
Handel/ Lieferketten	Klima	Sicherheit/ Geopolitik
Zölle, Standards, Energiepreise werden von außen bestimmt	Starkregen, Hochwasser, Hitze werden ein erhöhter Kostenfaktor	Mehr Verteidigungsausgaben und Schutz kritischer Infrastruktur

Die drei Entwicklungen lassen sich nicht getrennt voneinander bearbeiten. Arbeitskräfteknappheit erhöht den Druck auf Produktivität und Qualifizierung. Betriebliche Transformation braucht Kompetenzen und leistungsfähige Infrastrukturen. Investitionen und Modernisierung setzen wiederum voraus, dass Unternehmen auch unter veränderten Bedingungen handlungsfähig bleiben.

2 Von der Analyse zum gemeinsamen Handeln

Die Analyse bestätigt damit eine grundsätzlich solide wirtschaftliche Ausgangslage Ostbelgiens, macht zugleich aber deutlich, wo die zentralen Entwicklungsaufgaben liegen. Entscheidend ist, die vorhandenen Stärken gezielt weiterzuentwickeln und unter veränderten Rahmenbedingungen neue wirtschaftliche Dynamik zu schaffen.

Die industrielle Basis bietet gute Voraussetzungen, um Produktivität, Digitalisierung und klimafreundliche Modernisierung weiter voranzutreiben. Gleichzeitig bleibt die wirtschaftliche Erneuerung eine zentrale Zukunftsaufgabe. Wissensintensive Dienstleistungen und digitale Kompetenzen sind noch zu schwach ausgeprägt, Unternehmensgründungen entwickeln sich vergleichsweise zurückhaltend und viele Betriebe stehen in den kommenden Jahren vor der Herausforderung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge.

Ein weiterer Befund betrifft die funktionale Einbettung Ostbelgiens. Die Region profitiert in besonderem Maße von ihrer Lage zwischen Belgien, Deutschland, Luxemburg und den Niederlanden.



Grenzüberschreitende Arbeitsmärkte, Bildungsangebote, Forschungslandschaften und Wirtschaftsbeziehungen erweitern die eigenen Handlungsmöglichkeiten erheblich. Gleichzeitig verändern sich diese Verflechtungen kontinuierlich und müssen aktiv gepflegt und weiterentwickelt werden, um ihren wirtschaftlichen Nutzen langfristig zu sichern.

Auf Grundlage der Analyse wurden **drei Zukunftsszenarien** entworfen, die exemplarisch unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten Ostbelgiens veranschaulichen. Sie beschreiben keine Prognosen und keine politischen Zielbilder, sondern unterschiedliche Wege, wie Ostbelgien auf die anstehenden Transformationsprozesse reagieren könnte.



Das Szenario „**Digitales Ostbelgien**“ untersucht, wie digitale Technologien, hybride Arbeitsformen und neue Dienstleistungen räumliche Nachteile verringern und Produktivität steigern können. Es zeigt zugleich, dass digitale Infrastruktur allein nicht genügt. Wirtschaftlicher Nutzen entsteht erst durch Kompetenzen, betriebliche Anwendungen und die Anpassung von Prozessen und Organisationen.



„**Gründungszeit in Ostbelgien**“ richtet den Blick auf Unternehmertum, Unternehmensnachfolge und wirtschaftliche Erneuerung. Das Szenario verdeutlicht, wie neue und übernommene Betriebe zusätzliche Dynamik schaffen können – vorausgesetzt, Beratung, Qualifizierung, Finanzierung und Vernetzung greifen ineinander.



Das Szenario „**In Richtung 4. Region**“ thematisiert die institutionelle Handlungsfähigkeit Ostbelgiens. Es macht deutlich, dass zusätzliche Zuständigkeiten nur dann einen wirtschaftlichen Mehrwert schaffen, wenn Aufgaben, personelle Kapazitäten, Finanzierung und politische Verantwortung dauerhaft zusammenpassen.

Über alle drei Szenarien hinweg zeichnete sich eine gemeinsame Erkenntnis ab: Die Zukunftsfähigkeit Ostbelgiens hängt weniger von zusätzlichen Themen oder möglichst vielen Initiativen ab als von klaren Prioritäten, ausreichenden Kapazitäten und einer gezielten Nutzung funktionaler Verflechtungen. Produktivität, wirtschaftliche Erneuerung, grenzüberschreitende Einbettung und Resilienz müssen dabei zusammen gedacht werden.

Die wirtschaftliche Analyse und die Szenarien wurden während des gesamten Prozesses mit der projektbegleitenden Arbeitsgruppe diskutiert und weiterentwickelt. Die unterschiedlichen Perspektiven halfen dabei, die Befunde einzuordnen, regionale Besonderheiten sichtbar zu machen und Zielkonflikte offen zu diskutieren. So entstand schrittweise eine gemeinsame Orientierung, die fachliche Befunde und regionale Erfahrung miteinander verbindet. Diese Orientierung wurde in einem gemeinsamen Zielbild für die wirtschaftliche Entwicklung Ostbelgiens festgehalten:



Das Zielbild für Ostbelgien:

Ostbelgien positioniert sich als resilienter, produktiver und grenzüberschreitend vernetzter Wirtschaftsraum im Herzen Europas. Aufbauend auf seiner industriellen Basis, seiner KMU-Struktur, größeren standortprägenden Unternehmen und seiner Mehrsprachigkeit verfolgt die Region eine Strategie der qualitativen Modernisierung gepaart mit quantitativer Expansion. Ziel ist eine resiliente Wirtschaftsstruktur, die digitale und nachhaltige Transformationsprozesse gestaltet und die Lage der Region im europäischen Grenzraum gezielt für Wertschöpfung, Beschäftigung und Wohlstand nutzt.

Das produzierende Gewerbe bleibt das strukturelle Rückgrat der regionalen Wertschöpfung. Gleichzeitig tragen Bauwirtschaft, Handel, Tourismus und weitere dienstleistungsorientierte Branchen wesentlich zur Beschäftigung und wirtschaftlichen Stabilität der Region bei. Das Ziel ist eine konsequente, produktivitätsorientierte Transformation durch Digitalisierung, Automatisierung und Dekarbonisierung. Dabei wird Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Instrument zur Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und funktionaler Einbettung in europäische Wertschöpfungsstrukturen verstanden. Gleichzeitig stärkt Ostbelgien gezielt seine Gründungs- und Innovationskultur. Neugründungen und Unternehmensnachfolgen bilden dabei zusammenhängende Elemente regionaler Erneuerung. Wissensintensive Dienstleistungen, industrielle Innovation und nachhaltige Geschäftsmodelle ergänzen die bestehende Wirtschaftsstruktur und tragen zur Diversifizierung bei. Das Ziel besteht darin, externe Einkommen stärker lokal zu verankern, qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen und langfristig zu binden sowie die regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Dabei bilden die hohe Lebensqualität, die Mehrsprachigkeit und die interkulturelle Kompetenz, die kurzen Entscheidungswege, die geographisch zentrale Lage sowie ein eng mit den Unternehmen verzahntes System der dualen Ausbildung, das eine bedarfsorientierte Qualifizierung von Fachkräften ermöglicht, erhebliche Standortvorteile.

*Bei der wirtschaftlichen Entwicklung werden die unterschiedlichen demografischen und räumlich-strukturellen Voraussetzungen innerhalb Ostbelgiens berücksichtigt. Transformationsstrategien werden an die unterschiedlichen Voraussetzungen im Norden und Süden Ostbelgiens angepasst, um räumliche Disparitäten zu vermeiden und regionale Potenziale gezielt zu stärken. Autonomie wird dabei als Möglichkeit verstanden, wirtschaftliche Entwicklung eigenständig zu gestalten und zugleich die Kooperation mit Partner*innen in der Großregion zu stärken. Autonomie und Handlungsspielräume werden dort ausgebaut, wo sie einen wirtschaftlichen Mehrwert erzeugen und institutionell tragfähig sind. Zukunftsfähigkeit entsteht durch klare Prioritäten, effiziente Koordination und strategische Kooperation über administrative Grenzen hinweg.*

Ostbelgien versteht sich als lernfähiger und zukunftsfähiger Wirtschaftsraum, der Risiken frühzeitig erkennt, sie aktiv angeht und seine Stärken in einem sich wandelnden europäischen Umfeld strategisch ausspielt. Es ist eine Region, in der die Menschen gerne leben, arbeiten und unternehmen.

Das Zielbild gibt die Richtung vor, in die sich Ostbelgien entwickeln möchte. Ausgehend von Analyse, Szenarien und Zielbild wurden sechs miteinander verbundene Handlungsempfehlungen entwickelt. Sie



übersetzen die gemeinsame Orientierung in strategische Ansatzpunkte und setzen dort an, wo besonderer Handlungsbedarf und konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für Ostbelgien zusammenkommen.

3 Sechs Handlungsempfehlungen - eine Entwicklungslogik

Die Handlungsempfehlungen greifen ineinander und bündeln die zentralen Aufgaben für die weitere wirtschaftliche Entwicklung Ostbelgiens. Sie verbinden strategische Steuerung, wirtschaftliche Entwicklungslogik und Resilienzarchitektur und schaffen damit einen gemeinsamen Rahmen für die nächsten Schritte.

	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN (HE)
STRATEGISCHE STEUERUNG	HE 1 - Strategische Priorisierung der Wirtschaftspolitik
WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGSLOGIK	HE 2 - Industrielle Produktivität durch Digitalisierung stärken und zukunftsfähig gestalten HE 3 - Strukturelle Erneuerung durch differenzierte Nachfolge- und Gründungsstrategien HE 4 - Funktionale Einbettung durch aktive Gestaltung grenzüberschreitender Arbeits- und Bildungsräume
RESILIENZARCHITEKTUR	HE 5 - Transformationsresilienz: Nachhaltiger Energie- und Infrastrukturwandel als Wettbewerbsbedingung gestalten HE 6 - Krisenresilienz: Wirtschaftliche Funktionsfähigkeit unter Schockbedingungen sichern

Die erste Handlungsempfehlung (HE 1) bildet die strategische Klammer. Sie richtet bestehende Initiativen und Instrumente auf gemeinsame Prioritäten aus und verbindet Zuständigkeiten, Umsetzung und Fortschrittskontrolle. Die Handlungsempfehlungen 2 bis 4 stärken die wirtschaftliche Entwicklung: Sie zielen auf höhere Produktivität, unternehmerische Erneuerung und eine aktivere Nutzung der grenzüberschreitenden Lage. Die Handlungsempfehlungen 5 und 6 sichern die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen, unter denen diese Entwicklung dauerhaft tragfähig bleibt. Jede Handlungsempfehlung beschreibt ein strategisches Handlungsfeld. Für den Einstieg braucht sie einen begrenzten und überprüfbaren Arbeitsauftrag.

HE 1	Strategische Priorisierung der Wirtschaftspolitik
-------------	--

Der Wert einer priorisierten Wirtschaftsstrategie liegt darin, vorhandene Initiativen auf wenige wirtschaftspolitische Schwerpunkte auszurichten, Zuständigkeiten zu klären und Fortschritt sichtbar zu machen. Sie beantwortet damit drei praktische Fragen: Was hat Vorrang? Wer trägt Verantwortung? Woran wird erkannt, dass die Region vorankommt?



Der erste Schritt besteht in einem klaren politischen Mandat für einen fokussierten Strategieprozess. Auf dieser Grundlage können erste Handlungsfelder und Aktionen ausgewählt, federführende Stellen benannt und aussagekräftige Indikatoren vereinbart werden. HE 1 läuft den übrigen Empfehlungen nicht voraus, sondern verbindet sie. Konkrete Erfahrungen aus der Umsetzung sollten kontinuierlich in die strategische Priorisierung zurückfließen.

HE 2

Industrielle Produktivität durch Digitalisierung stärken und zukunftsfähig gestalten

Die industrielle und mittelständische Basis Ostbelgiens ist ein zentraler Ausgangspunkt für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt zunehmend davon ab, ob Unternehmen digitale Technologien, Automatisierung und datenbasierte Prozesse für Produktivität, Qualität und Fachkräftesicherung nutzen können. Ausgangspunkt darf deshalb nicht die Technik sein, sondern der betriebliche Prozess: Wo entstehen Engpässe? Welche Arbeitsschritte lassen sich verbessern? Welche Investition ist unter den konkreten Bedingungen eines Unternehmens sinnvoll?

Der Einstieg sollte bei konkreten betrieblichen Prozessen und Engpässen ansetzen. Eine systematische Erfassung der Bedarfe wird mit einer transparenten Bündelung bestehender Beratungs-, Qualifizierungs- und Förderangebote verbunden. Anhand einer begrenzten Zahl von Pilotbetrieben kann erprobt werden, wie Bedarfsanalyse, Prozessberatung, Kompetenzentwicklung und Investitionsbegleitung sinnvoll ineinandergreifen.

Ein erstes greifbares Ergebnis wäre ein abgestimmtes Bedarfsbild, ein einfacher Zugang zu den vorhandenen Unterstützungsangeboten und die begleitete Umsetzung erster betrieblicher Transformationsvorhaben.

HE 3

Strukturelle Erneuerung durch differenzierte Nachfolge- und Gründungsstrategien

Gründung und Unternehmensnachfolge sind zwei miteinander verbundene Wege wirtschaftlicher Erneuerung. Eine erfolgreiche Übernahme sichert nicht nur einen bestehenden Betrieb, sondern kann auch Modernisierung, neue Geschäftsmodelle und zusätzliche Marktchancen auslösen. Ebenso sollten Gründungen danach betrachtet werden, welchen Beitrag sie zur regionalen Wirtschaftsstruktur und Wertschöpfung leisten können.

Der erste Schritt liegt in einer differenzierten Betrachtung der Nachfolge- und Gründungsbedarfe. Bestehende Beratungs-, Matching-, Finanzierungs- und Mentoringangebote werden stärker miteinander verbunden und anhand konkreter Fälle erprobt. Pilotfälle mit hohem Lernwert können zeigen, welche Unterstützung in welcher Phase gebraucht wird und wie neue unternehmerische Dynamik mit der vorhandenen industriellen und mittelständischen Basis verknüpft werden kann.

**HE 4****Funktionale Einbettung durch aktive Gestaltung grenzüberschreitender Arbeits- und Bildungsräume**

Ostbelgien liegt zwischen mehreren Arbeits-, Bildungs- und Wissensräumen. Daraus entstehen Zugänge zu Fachkräften, Qualifizierung, Hochschulen, Forschung und Märkten. Damit diese Lage tatsächlich wirtschaftlichen Nutzen erzeugt, muss grenzüberschreitende Kooperation von konkreten Bedarfen ausgehen und für die beteiligten Partner*innen einen erkennbaren Mehrwert bieten.

Ein erstes Aktionsvorhaben wäre deshalb räumlich, thematisch und hinsichtlich der Zielgruppe klar begrenzt. Denkbar ist ein konkretes Informations-, Qualifizierungs- oder Matchingangebot, das gemeinsam mit Unternehmen, Arbeitsmarktakeuren und Bildungseinrichtungen entwickelt wird. Unternehmen müssen dafür proaktiv angesprochen und als Mitgestaltende eingebunden werden. Auch externe Partner*innen benötigen eine klare Vorstellung davon, welchen Beitrag sie leisten und welchen Nutzen sie aus der Zusammenarbeit ziehen. Ein belastbares Pilotangebot schafft dabei mehr Lern- und Entwicklungswert als eine weitere allgemeine Vernetzungsinitiative.

HE 5**Transformationsresilienz: Nachhaltiger Energie- und Infrastrukturwandel als Wettbewerbsbedingung gestalten**

Energieversorgung, Netzkapazitäten, erneuerbare Erzeugung, digitale Netze und betriebliche Anpassung bilden gemeinsam die infrastrukturelle Grundlage wirtschaftlicher Transformation. Viele Entscheidungen liegen außerhalb des unmittelbaren Einflusses Ostbelgiens. Die Region kann jedoch Unternehmensbedarfe frühzeitig erfassen, Interessen bündeln und wirtschaftliche Entwicklung enger mit Infrastruktur- und Netzplanung verbinden.

Der erste Schritt sollte die Unternehmensperspektive mit vorhandenen Planungsdaten zusammenführen. Dadurch werden aktuelle und zukünftige Engpässe, Investitionsbedarfe sowie mögliche betriebliche oder kooperative Lösungen sichtbar. Gleichzeitig ist zu klären, welche Fragen regional bearbeitet werden können und wo eine abgestimmte Interessenvertretung gegenüber Netzbetreibern oder übergeordneten Entscheidungsebenen erforderlich ist.

Betriebliche Effizienz, Eigenerzeugung, Speicher und gemeinsame Lösungen sollten dort vertieft werden, wo technische, rechtliche und wirtschaftliche Voraussetzungen zusammenpassen.

HE 6**Krisenresilienz: Wirtschaftliche Funktionsfähigkeit unter Schockbedingungen sichern**

Die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit Ostbelgiens hängt von Energie, Verkehrsachsen, digitalen Systemen, Lieferketten und spezialisierten Vorleistungen ab. Störungen können sich deshalb über Branchen und Infrastrukturen hinweg verstärken. Krisenresilienz setzt deshalb ein gemeinsames Verständnis der kritischen Abhängigkeiten und möglichen Kaskadeneffekte voraus.



Eine regionale Verwundbarkeitsanalyse kann besonders exponierte Infrastrukturen, Branchen und Kaskadeneffekte sichtbar machen. Darauf aufbauend sollten bestehende Sicherheits- und Zuständigkeitsstrukturen miteinander verbunden, Kommunikationswege geklärt und Unternehmen bei ihrer Notfall- und Kontinuitätsplanung unterstützt. Bereits eine gemeinsam bestätigte Übersicht kritischer Abhängigkeiten, verlässliche Ansprechpartner*innen und vereinbarte Kommunikationswege schaffen einen praktischen Mehrwert, auch bevor umfassende Vorsorgepläne vorliegen.

Die sechs Handlungsempfehlungen können organisatorisch getrennt bearbeitet werden. Inhaltlich sind sie eng miteinander verbunden. Digitalisierung benötigt Kompetenzen, Energie und sichere, leistungsfähige Netze. Gründung und Nachfolge benötigen Finanzierung, Wissen und Marktzugänge. Grenzüberschreitende Kooperation erweitert den Zugang zu Arbeitskräften und Bildung, verlangt jedoch verlässliche Partnerschaften und klare gemeinsame Interessen. Energie- und Krisenresilienz entscheiden mit darüber, ob Unternehmen investieren, modernisieren und ihre wirtschaftliche Tätigkeit auch unter veränderten Rahmenbedingungen fortführen können. Diese Zusammenhänge müssen bei der Auswahl und Abstimmung der nächsten Schritte berücksichtigt werden.

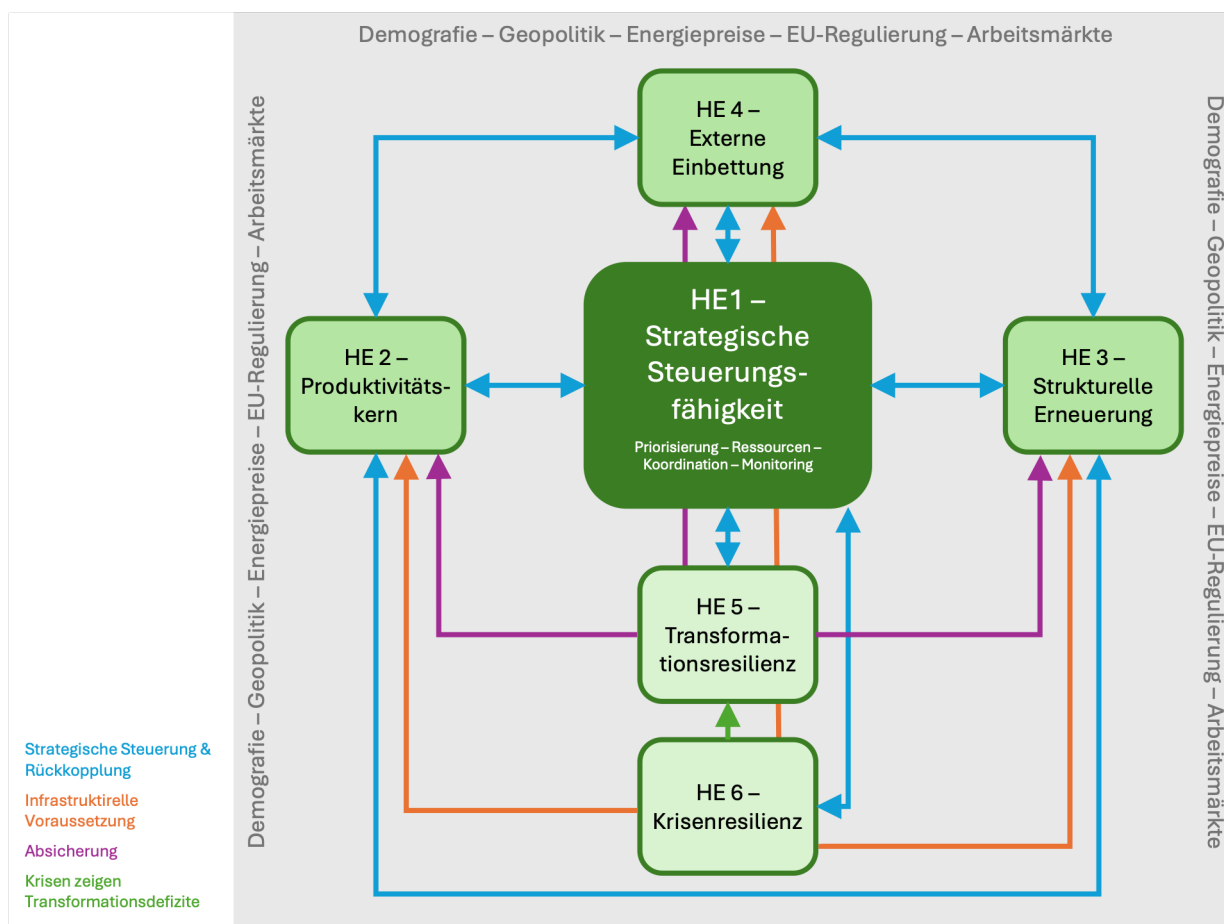


Abbildung 1 Organigramm der Handlungsempfehlungen



4 Hin zu einem steuerbaren Arbeitsprogramm

Die sechs Handlungsempfehlungen beschreiben die strategischen Handlungsfelder, in denen Ostbelgien seine wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit stärken kann. Sie sind kein Arbeitsprogramm. Der Übergang zur Umsetzung verlangt Auswahl, klare Verantwortung und eine sinnvolle Abfolge der nächsten Schritte. Ein solcher Umsetzungsfahrplan beschreibt, wie begrenzte Kapazitäten gezielt eingesetzt, erste Vorhaben auf den Weg gebracht und die daraus gewonnenen Erfahrungen für die weitere strategische Entwicklung genutzt werden können:

- **Wenige Prioritäten sind wirkungsvoller als eine breite Agenda.** Zu Beginn sollten zwei oder drei Aktionen im Mittelpunkt stehen. Entscheidend ist eine Auswahl, die Handlungsdruck, Hebelwirkung und realistische Umsetzungschancen verbindet.
- **Strategie und Praxis entwickeln sich gemeinsam.** Die priorisierte Wirtschaftsstrategie aus HE 1 ist die notwendige Klammer. Sie muss nicht vollständig vorliegen, bevor konkrete Vorhaben beginnen. Wo Vorarbeiten, Partner*innen und ein klarer Bedarf vorhanden sind, können erste Umsetzungen aus HE 2 bis HE 6 starten. Ihre Erfahrungen liefern wiederum Material, um die Strategie realistischer und verbindlicher zu machen.
- **Umsetzung braucht klare Arbeitsaufträge.** Aus einer priorisierten Aktion muss ein bearbeitbares Vorhaben werden: mit einem konkreten Ziel, den notwendigen Arbeitsschritten, den einzubeziehenden Akteur*innen sowie geklärten Voraussetzungen und offenen Entscheidungen.

Drei Etappen vom Beschluss zur Verstetigung

1 ENTSCHEIDEN UND AUFSTELLEN	2 OPERATIONALISIEREN UND ERPROBEN	3 BÜNDELN UND VERSTETIGEN
Mandat und Startportfolio festlegen, Federführungen bestimmen, Partner*innen und Ressourcen binden und erste Erfolgskriterien vereinbaren.	Empfehlungen in konkrete Arbeitsaufträge übersetzen, Bedarfe präzisieren, Pilotvorhaben starten und Beteiligte aktiv einbinden.	Erfahrungen auswerten, wirksame Ansätze ausbauen, Schnittstellen organisieren und Prioritäten strategisch sowie im Monitoring verankern.

Die drei Etappen bauen aufeinander auf: Zunächst werden Mandat, Prioritäten und Verantwortlichkeiten geklärt. Anschließend werden ausgewählte Vorhaben erprobt. Die gewonnenen Erfahrungen fließen schließlich in die strategische Weiterentwicklung und Verstetigung ein.

Wie dieser Schritt von der Empfehlung zum konkreten Arbeitsauftrag aussehen kann, wurde im abschließenden Workshop exemplarisch erprobt. Ausgewählte Aktionen wurden dazu in konkrete Arbeitsschritte, Aufgaben, beteiligte Akteur*innen und offene Entscheidungen übersetzt. Dabei zeigte sich, wie viel hinter einem zunächst überschaubaren Vorhaben liegt: Zuständigkeiten müssen geklärt, Informationen zusammengeführt, Partner*innen gewonnen und Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen vorbereitet werden.



Die Ergebnisse sind keine fertigen Projektpläne. Aber sie machen sichtbar, was aus einer Empfehlung einen tragfähigen Arbeitsauftrag werden lässt. Der Umsetzungsfahrplan beginnt deshalb nicht bei null. Zielbild, Handlungsfelder und erste Umsetzungserfahrungen liegen vor. Jetzt muss entschieden werden, wer den nächsten Schritt übernimmt.

5 Auf geht's

Die Grundlagen sind gelegt. Jetzt kommt es darauf an, Verantwortung zu übernehmen und ins Handeln zu kommen. Die möglichen Initiator*innen sind im vollständigen Endbericht benannt. Ihre Aufgabe ist es nun, den Prozess der ersten Umsetzungsschritte anzustoßen und für die jeweiligen Handlungsfelder eine Federführung festzulegen. Zugleich gilt es, die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen zu prüfen und zu sichern.

Die Federführungen müssen anschließend gemeinsam mit den jeweils relevanten Partner*innen entscheiden, welche Aktionen zuerst angegangen werden. Einen Ausgangspunkt bilden die im Endbericht aufgeführten Aktionsvorschläge. Es gilt eine begrenzte Zahl von Aktionen auszuwählen, die jeweiligen Akteur*innen gezielt zusammenzubringen und die Vorhaben zu konkreten Arbeitsaufträgen weiterzuentwickeln. Die Federführung muss dabei auf mehrere Schultern verteilt werden – die Umsetzung der Handlungsempfehlungen kann und soll nicht allein bei der WFG liegen.

Die projektbegleitende Arbeitsgruppe kann den Gesamtprozess weiterhin begleiten, Fortschritte reflektieren und die Verbindungen zwischen den Handlungsfeldern im Blick behalten. Die operative Verantwortung für die Umsetzung liegt jedoch nicht bei ihr als Gesamtgremium. Ihre Mitglieder können entsprechend ihrer Funktion und Expertise in Arbeitsgruppen zu bestimmten Aktionen aktiv mitwirken.

Parallel dazu muss von Seiten der politischen Verantwortungsträger der Strategieprozess aus HE 1 aufgesetzt und dafür ein klares Mandat vergeben werden – mit dem Auftrag, innerhalb eines verbindlichen Zeithorizonts einen Entwurf für die Wirtschaftsstrategie vorzulegen. Diese wird als gemeinsamer Orientierungs- und Steuerungsrahmen die langfristigen Ziele und strategischen Prioritäten der wirtschaftlichen Entwicklung Ostbelgiens festlegen. Sie richtet Verantwortlichkeiten und Ressourcen darauf aus und begleitet die Umsetzung über geeignete Indikatoren und ein kontinuierliches Monitoring. Zugleich muss sie flexibel bleiben, um auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen zu reagieren. Mit der Umsetzung der übrigen Handlungsempfehlungen muss darauf nicht gewartet werden. Die jeweiligen Arbeitsgruppen arbeiten parallel an ihren priorisierten Aktionen und spielen Ergebnisse, Erfahrungen und daraus entstehende Prioritäten in den Strategieprozess zurück. So kann die Wirtschaftsstrategie die praktische Arbeit in den Handlungsfeldern aufnehmen, bündeln und in einen gemeinsamen strategischen Zusammenhang stellen.

Auf geht's!

Zwar können kleine Wirtschaftsräume globale Entwicklungen nicht steuern. Sie können aber entscheiden, wie sie sich positionieren, wie früh sie Veränderungen erkennen, wie klar sie ihre Kräfte bündeln und wie verlässlich sie Verantwortung organisieren.