

WIFÖ-WISSEN

Das Magazin für die kommunale Wirtschaftsförderung

SONDERHEFT

01/2024



Jürgen Stember

Strukturen und Ausrichtungen der Wirtschaftsförderung in Deutschland, Österreich und in der Schweiz

Wirtschaftskammer
Wifi →

tpv Technologiepark
Villach →

Fachhochschule →

Ergebnisse einer empirischen DACH-Studie im Jahr 2023



Prof. Dr. Jürgen Stember

GLIEDERUNG	SEITE
1 Einführung – Hintergrund, Studiendesign und Beteiligung	3
2 Herausforderungen für die Wirtschaftsförderungen	4
3 Das Management der Wirtschaftsförderungen	8
4 Strategie- und Aufgabenwandel in der Wirtschaftsförderung	16
5 Unterstützung durch Hochschulen	24
6 Zusammenfassung	26
7 Konsequenzen und Handlungsfelder	28

HERAUSGEBER

Prof. Dr. Jürgen Stember (V.i.S.d.P.)
Hochschule Harz
FB Verwaltungswissenschaften
Domplatz 16
38830 Halberstadt
Telefon 03943 / 659 419
Mail jstember@hs-harz.de
Website <http://wifoe-lab.hs-harz.de>
ISSN 2700-4023

REDAKTION

Prof. Dr. Jürgen Stember (Ltg.)

FOTOS & GRAFIKEN

Sofern nicht anders ausgewiesen,
liegen die Bildrechte bei
Prof. Dr. Jürgen Stember.

GESTALTUNG & SATZ

Ideengut GmbH & Co. KG
www.ideengut.info

TITELBILD

Villach – ein Beispiel für ein
wirtschaftlich dynamisches
Zentrum im Bundesland Kärnten

Abbildungen	Seite	Tabellen	Seite
1 Herausforderungen für die kommunalen Wirtschaftsförderungen in regions-spezifischer Ausdifferenzierung	4	1 Probleme und Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung	4
2 Bewertung der Entwicklungsperspektiven des eigenen Standortes	6	2 Offene Probleme für die Wirtschaftsförderung	5
3 Finanzielle Ressourcen der Wirtschaftsförderungen in nationaler Ausdifferenzierung	6	3 Steuerung der Wirtschaftsförderungen	8
4 Die Entwicklung der finanziellen Ressourcenausstattung der Wirtschaftsförderungen	7	4 Umsetzung von politischen Programmen von den Wirtschaftsförderungen	9
5 Steuerung der Wirtschaftsförderungen nach nationaler Differenzierung	9	5 Akzeptanz der Wirtschaftsförderungen in der Politik (Selbsteinschätzung)	10
6 Umsetzung von politischen Programmen von den Wirtschaftsförderungen nach nationaler Differenzierung	10	6 Gewichtung und Bewertung in ausgewählten Zielbereichen der Wirtschaftsförderungen	11
7 Akzeptanz der Wirtschaftsförderungen in der Politik (Selbsteinschätzung) nach nationaler Differenzierung	11	7 Grundlegende Möglichkeiten von Indikatoren für die Erfolgsmessung in der Wirtschaftsförderung (Auswahl aus den Nennungen) nach Ausrichtung und Messbarkeit	12
8 Gewichtung und Bewertung in ausgewählten Zielbereichen der Wirtschaftsförderungen nach nationaler Differenzierung	11	8 Nutzungsintensität von Erfolgsindikatoren in den befragten Wirtschaftsförderungen	13
9 Nutzung von Erfolgsindikatoren in nationaler Differenzierung	14	9 Nutzungsintensität von Erfolgsindikatoren in den befragten Wirtschaftsförderungen – Sonstige Nennungen	13
10 Nutzung von neuen Technologien in nationaler Differenzierung	15	10 Nutzung von internen Management-Instrumenten	14
11 Konzeptionelles Grundmodell: Das Periodensystem der Wifö-Dienstleistungen	16	11 Nutzung von neuen Technologien in den Wirtschaftsförderungen	15
12 Entwicklung der Dienstleistungs- und Aufgabenbereiche in den befragten Wirtschaftsförderungsinstitutionen in nationaler Differenzierung	17	12 Entwicklung der Dienstleistungs- und Aufgabenbereiche in den befragten Wirtschaftsförderungsinstitutionen	17
13 Typisierungsmatrix mit konzeptioneller Ausrichtung und Verhalten/Selbstverständnis als konzeptionelles Grundmodell	18	13 Semantisches Differential der Wirtschaftsförderungen (Selbsteinschätzung)	18
14 Grafische Darstellung des semantischen Differentials mit nationalen Werten	19	14 Elemente einer strategischen Neuaufstellung für erfolgte Veränderungen	21
15 Strategische Veränderungen der Wirtschaftsförderungen in nationaler Differenzierung	20	15 Elemente einer strategischen Neuaufstellung für zukünftige Veränderungen	23
16 Elemente einer strategischen Neuaufstellung für zukünftige Veränderungen in nationaler Differenzierung	23	16 Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen an die Hochschulen	24
17 Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen an die Hochschulen in nationaler Differenzierung	24		

Einführung – Hintergrund, Studiendesign und Beteiligung

Basierend auf den drei „Krisenstudien“ des WiföLABs der Hochschule Harz aus den Jahren 2020 bis 2022 (vgl. <https://wifoe-lab.hs-harz.de/>) und zahlreichen Interviews und Vorgesprächen in Deutschland, der Schweiz und Österreich entstand die Idee einer umfassenden empirisch-quantitativ angelegten Studie unter Einbeziehung der Wirtschaftsförderungen aller drei Länder (DACH-Studie).

Das Erkenntnisinteresse konzentrierte sich in erster Linie auf die aktuellen Herausforderungen für die und das Management der Wirtschaftsförderungen sowie auf die damit eng zusammenhängenden Wandlungsprozesse der Strategien und konkreten Aufgaben. Nicht zuletzt waren auch die Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen im Hinblick auf die Hochschulen von großem Interesse, um ggfs. bestehende Kooperationsaktivitäten abstimmen und neu ausrichten zu können.

Die vorliegende Studie war jedoch nicht der einzige komparative Absatz innerhalb der Gesamtuntersuchung, sondern ihr vorausgehend gab es ein umfangreiches Web-Screening und eine Strategie- und Dokumentenanalyse, in dem auch alle wichtigen Adressen der Wirtschaftsförderungen in Österreich und der Schweiz identifiziert wurden. Für Deutschland wurde auf einen bewährten Verteiler der vor genannten Studien zurückgegriffen, der um die Adressen der Bundesländer erweitert wurde.

In der als Web-Befragung angelegten Studie wurden dann folgende Basisdaten festgelegt:

- 1.125 Einrichtungen insgesamt,
- Schweiz = 25 Kantone/Stellen und 32 Kommunen über 20.000 Ew. (=57),
- Österreich = 14 Bundesländer/Stellen und 28 Kommunen über 20.000 Ew. (= 42),
- Deutschland = 27 Bundesländer und Stellen auf Landesebene und 1.026 kommunale oder regionale Wirtschaftsförderungen.

Der Ablauf der Befragung startete am 12.06.2023 und endete am 07.07.2023. In einem bereinigten Verfahren beteiligten sich insgesamt 195 Einrichtungen, was einem für eine Webbefragung sehr guten Gesamtrücklauf von 18 % entspricht.

Allerdings zeigte die Stichprobe eine nur bedingte Repräsentanz in den Ländern Österreich (12 Rückmeldungen) und Schweiz (5 Rückmeldungen), wodurch man vor allem in der Schweiz nur von Tendenzen sprechen kann, die aber durch andere genutzte Instrumente im Rahmen der Gesamtstudie (Web-Screening, Interviews und Strategieanalyse) grundsätzlich plausibilisiert werden konnten. Für die Wirtschaftsförderungsinstitutionen in Deutschland kann man jedoch von einer sehr hohen Repräsentanz ausgehen.

An der Befragung beteiligten sich zu fast zwei Dritteln Wirtschaftsförderungen von Städten und Gemeinden (63,1 %

und einem Fünftel von Kreisen (20,5 %), während kreisfreie Städte mit einem Anteil von etwas mehr als 7 % vertreten waren. Regionen und Bundesländer bzw. Kantone waren mit Werten von knapp unter 5 % in der Stichprobe vertreten.

Während bei der Organisationsform interne Formen, insbesondere Ämter und Stabsstellen, mit einem Anteil von fast 75 % dominierten, kamen die privatrechtlichen Gesellschaften (zumeist GmbH) auf Platz 2 mit über 23 %. Auch die Größenverteilung nach Mitarbeitern ist sehr aufschlussreich: Über ein Drittel der befragten Wirtschaftsförderungen haben nur bis zu 3 Mitarbeiter, jeweils ein fünftel können auf 3-5 bzw. 6-10 Mitarbeiter verweisen. Nur 20 Prozent der Befragten haben über 11 Mitarbeiter, davon 5 % über 40 Mitarbeiter.

In der Zusammenfassung ist das hier vorliegende Sample also überwiegend durch die Einschätzungen und Bewertungen kleiner und mittlerer Wirtschaftsförderungen aus den Städten, Gemeinden und Kreisen, die zumeist in internen Organisationsformen agieren, geprägt. Durch die guten Auswertungsmöglichkeiten lässt die Studie jedoch viele klare Aussagen zu.

Herausforderungen für Wirtschaftsförderungen

Inhaltlicher Ausgangspunkt der Befragung war die entscheidende Thematik der aktuellen Herausforderungen für die Wirtschaftsförderungen, eine Frage, die indirekt auch die Probleme der Unternehmen an dem jeweiligen Standort widerspiegelt. Bei der Auswertung

der konkreten Frage „Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Probleme und Herausforderungen Ihrer Wirtschaftsförderung?“ stand die Fachkräfteproblematik (oder allgemeiner Arbeitskräfteproblematik) deutlich an erster Stelle mit einem Wert von leicht unter 1,4. Es folgen auf

Platz 2 und 3 die Flächenknappheit und Flächenkonflikte sowie mangelnde Gewerbeflächen mit Werten deutlich unter 2,0 (vgl. Tab. 1).

Weitere zwei Themen schließen sich in der Bedeutungs- und Gewichtungsskala an, die in erster Linie mit den Verwaltungen zu tun haben, nämlich die Digitalisierung der Verwaltung (2,13) und die Bürokratie (2,18). Damit spiegelt sich auch die aktuelle nationale Debatte um den wichtigen Stellenwert von Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung zumindest in Deutschland in dieser Befragung wider und verweist schon zu Beginn auf ein wichtiges (neues oder neu zu belebendes) Aufgabenelement der Wirtschaftsförderung.

In nahezu linearer Form folgen die weiteren wichtigen Herausforderungen, unter anderem der demografische Wandel allgemein, die Innenstadtproblematik, die Digitalisierung bei den Unternehmen vor Ort sowie abschließend die Innovationsprobleme am gesamten Standort.

Insgesamt betrug die Range, also der Abstand zwischen dem besten und schlechtesten Wert, gerade einmal 1,16, was die hohe grundsätzliche Bedeutung der abgefragten Indikatoren unterstreicht.

In der nationalen Ausdifferenzierung wird deutlich, dass in der Schweiz die Herausforderungen als signifikant geringer bewertet werden als in Österreich und Deutschland. Das trifft besonders und erstaunlicherweise auf die Flächenkonflikte (vs. topographische Limitierungen im Alpenraum), aber auch auf die Bürokratie, die Innenstadtproblematik und die Innovationsprobleme zu. Trotzdem sind mangelnde GE-Flächen auch in der Schweiz ein Problem, aber augenscheinlich in Österreich weniger. Überdurchschnittliche Herausforderungen werden in Österreich in Bereichen der In-

novationsprobleme sowie Digitalisierung der Unternehmen gesehen.

In der Ausdifferenzierung nach den administrativen Typen zeigt sich ebenso ein sehr heterogenes Bewertungsbild (vgl. Abb. 1). So sehen die städtischen Wirtschaftsförderungen deutlich größere und überdurchschnittliche Herausforderungen bei den Fachkräften, der Flächenkonflikte, der mangelnden Gewerbeflächen und der Innenstadtproblematik, was auf ihre spezifische Standortsituation (große Verdichtungsräume) zurückzuführen ist. Andererseits haben kleinere Städte und Gemeinden eher durchschnittliche Herausforderungen in den genannten Bereichen, am wenigsten jedoch in der Innenstadtproblematik.

Innerhalb dieser Fragestellung konnten die Befragten auch freie Äußerungen tätigen, die in Ergänzung oder in Unterstreichung bestehender Kategorien erfolgt sind. Die Ergebnisse können Tabelle 2 entnommen werden.

Sie spiegeln einerseits die bereits bewerteten Kategorien wider, zeigen aber auch einige neue Aspekte und Herausforderungen. So werden unter anderem die Digitalisierung und die Bürokratie in der Verwaltung mit jeweils 7 Nennungen nochmals deutlich unterstrichen. Es kommen weitere neue Kategorien hinzu, wie zum Beispiel die Rolle und Situation der eigenen Wirtschaftsförderung, die durch vielfältige Schwierigkeiten und neue Herausforderungen gekennzeichnet ist (Finanzsituation, Personalsituation und Gesamtorganisation). Aber auch die neuen Energiethemen sowie Nachhaltigkeit, Klima- und Naturschutz spielen selbst für die Wirtschaftsförderung nun augenscheinlich eine wichtige(re) Rolle. Und nicht zuletzt sind es auch gesellschaftliche Veränderungen, zum Beispiel die Akzeptanz von Projekten, die den breiten Fächerkanon der Herausforderungen und Probleme komplettieren.

Diese oben in der Tabelle genannten Elemente können noch mit einigen wenigen, ausgewählten Stichworten und Originalzitaten konkretisiert werden, die dieses inhaltliche Spektrum der Herausforderungen besonders anschaulich konkretisieren:

Rolle und Situation der Wirtschaftsförderung

- Hohe Ansprüche vermeintlicher politischer Regelungskompetenz ohne tatsächliche Zugriffsmöglichkeiten (Leerstände, Brachgrundstücke, Ressourcen, etc.) Wifö = freiwillige Leistung damit keine Organisationssicherheit,
- zu knappe Ressourcen in der Wirtschaftsförderung – angespannte Haushaltssituation,
- Finanzierung freiwilliger, Zukunft schaffender Aufgaben auf kommunaler Ebene,
- Uneinigkeit bei der Standortstrategie bzw. politische Unlust bei strategischen Themen,
- Anspruch der politischen Gremien an Neuansiedlungen,
- zu wenig Personal für die Aufgaben der Wirtschaftsförderung,
- Ressourcen für die Wirtschaftsförderung.

Digitalisierung und

Strukturwandel in der Wirtschaft

- Dekarbonisierung und Digitalisierung,
- Strukturwandel (Energiewende, Mobilitätswende etc.),
- nachhaltige Wirtschaftstransformation,
- falsche Förderanreize (zu wenig KMU, zu viel Großansiedlung),
- Transformationsbedarf in der Industrie, insb. im Bereich Automotive.

Bürokratie in der Verwaltung

- Zu lange (Bau-)Genehmigungsverfahren,
- Förder-Dschungel,
- lange Bearbeitungs- und Entscheidungsdauern in den Behörden
- Fördermittelpolitik (Land, EU, N-Bank) immer komplizierter und für Unternehmen hemmend.

Nachhaltigkeit, Klimawandel und Naturschutz

- Nachhaltigkeit/Ressourcenschonung von großer Bedeutung
- Förderung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise,
- Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Klimawandel und dessen Folgen,
- Klima, Ressourcenverfügbarkeit, Infrastruktur.

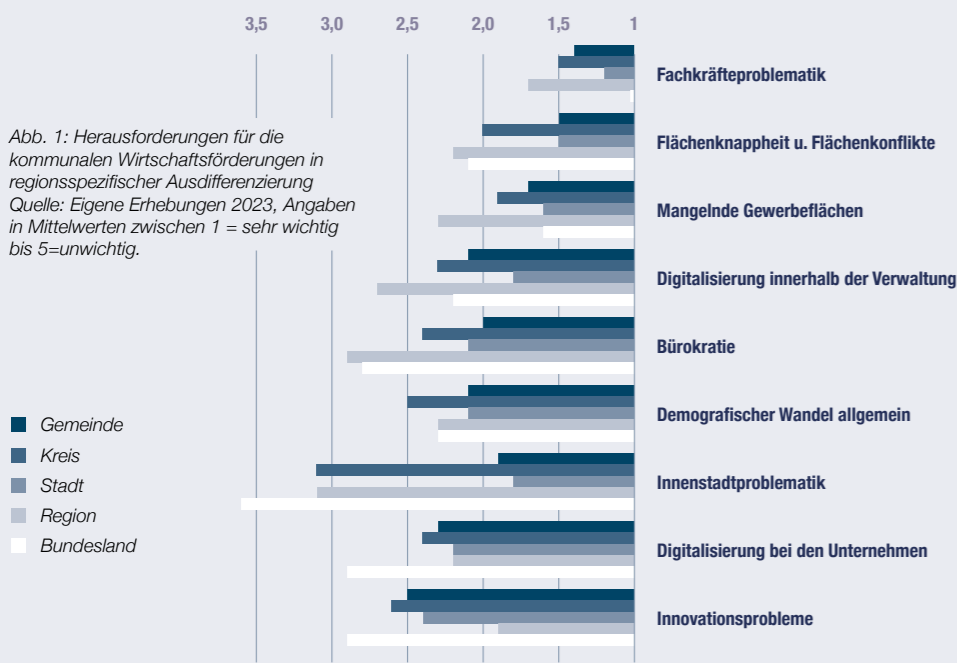
Energiethema

- Hohe Energiekosten und -preise,
- Abbildung bzw. Zusammenführung der Beteiligten an der Wertschöpfungskette des Wasserstoffs,
- für Unternehmen sichere und bezahlbare Energieversorgung.

Rang	Herausforderung / Probleme für die Wirtschaftsförderungen	Mittelwert
1	Fachkräfteproblematik	1,38
2	Flächenknappheit und Flächenkonflikte	1,69
3	Mangelnde Gewerbeflächen	1,73
4	Digitalisierung innerhalb der Verwaltung	2,13
5	Bürokratie	2,18
6	Demographischer Wandel allgemein	2,20
7	Innenstadtproblematik	2,26
8	Digitalisierung bei den Unternehmen	2,32
9	Innovationsprobleme	2,54

Tab. 1: Probleme und Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = sehr wichtig bis 5=unwichtig.

Abb. 1: Herausforderungen für die kommunalen Wirtschaftsförderungen in regionsspezifischer Ausdifferenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = sehr wichtig bis 5=unwichtig.



Rang	Herausforderung / Probleme für die Wirtschaftsförderungen	Nennungen
1	Rolle und Situation der eigenen Wirtschaftsförderung	9
2	Digitalisierung und Strukturwandel in der Wirtschaft	7
3	Bürokratie in der Verwaltung	7
4	Nachhaltigkeit, Klimawandel und Naturschutz	5
5	Energiethema	4
6	Gesellschaftliche Veränderungen (z.B. Akzeptanz von Projekten)	3
7	Regionale und interkommunale Zusammenarbeit	2
8	Sonstige (Einzelthemen)	5
9	Gesamt	42

Tab. 2: Offene Probleme für die Wirtschaftsförderung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, absolute Nennungen

Gesellschaftliche Veränderungen, Wertewandel

- Gesellschaftliche Veränderungen nach der Pandemie – Work-Live-Balance contra Fachkräftemangel,
- gesellschaftlicher Wandel, Finanzlage der Kommunen, steigende Transferleistungen,
- generelle Akzeptanz von Projekten in der Bevölkerung.

Regionale und interkommunale Zusammenarbeit

- Übergreifendes gemeinsames und abgestimmtes Planen, Handeln und Umsetzen,
- interkommunale Zusammenarbeit.

Entwicklungsperspektiven am eigenen Standort

Angesichts dieser Beschreibungen der Herausforderungen und Probleme folgte die Frage nach der Bewertung der Entwicklungsperspektiven am eigenen Standort. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse sowohl in der Differenzierung nach den nationalen Bewertungen als auch in der Differenzierung nach Regionstyp. In nationaler Ausdifferenzierung ist deutlich zu sehen, dass die Wirtschaftsstandorte durch die Wirtschaftsförderung in

Deutschland mit durchaus erheblichem Abstand verhaltener beurteilt werden als die Standorte in Österreich und der Schweiz. Mit einem Gesamtwert von 2,0 schneiden die Schweizer Standorte am besten ab. Augenscheinlich spielt hier die sehr kritisch geführte nationale Diskussion in Deutschland eine größere Rolle, da sich angesichts der bestehenden Krisen eine breite Diskussion über die Zukunftsfähigkeit des gesamten Wirtschaftsstandortes Deutschland entwickelt hat.

In der Differenzierung nach Regionstypen ist deutlich zu erkennen, dass sich insbesondere die kreisfreien Städte und die Bundesländer am besten bewerten. Die Kreise und kreisfreien Städte schneiden mit einem Wert von unter 2,0 am besten ab und verweisen hier auf eine augenscheinlich stärkere wirtschaftliche Dynamik und Ausstrahlungskraft. Interessant ist auch, dass die Entwicklungsperspektiven von privaten Gesellschaften mit dem Wert 2,3 nicht signifikant höher oder schlechter ausfallen als die Wirtschaftsförderung in anderen Organisationsformen.

Höhe der finanziellen Mittel

Die Ausstattung mit finanziellen Mitteln ist ein wichtiger Indikator, um die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsförderungen beurteilen zu können. Insofern zielten die beiden in dieser Befragung integrierten Fragen zum einen auf die absolute und aktuelle Ausstattung und zum anderen auf die bisherige beziehungsweise zukünftige Entwicklung der zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse der Befragung im Hinblick auf die unterschiedlichen Größenklassen und im nationalen Vergleich. Deutlich ist zu sehen, dass die befragten Wirtschaftsförderungen in Deutschland eine relative Gleichverteilung aufweisen. Nur der Bereich zwischen 100.000 und 500.000 € ist überproportional vertreten. Während sich bei den österreichischen Wirtschaftsförderungen ein ähnliches Bild zeigt, wurden bei den Schweizer Wirtschaftsförderungen mehr oder weniger nur große beziehungsweise sehr große und leistungsfähige Wirtschaftsförderun-

gen in diese Befragung aufgenommen.

In dieser Frage spiegelt sich natürlich die Größe einer jeden Wirtschaftsförderung wider und repräsentiert in diesem Sinne auch die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Differenzierung nach Regionstyp zeigt sich dieser Zusammenhang ebenfalls sehr deutlich. Kleinere Städte und Gemeinden haben erwartungsgemäß weniger Geld zur Verfügung als größere Städte, Kreise, Regionen oder gar Bundesländer.

Die finanziellen Ausstattungen fallen bei privaten Organisationsformen (zumeist GmbH) signifikant höher aus, verweisen aber auch hier wiederum auf die Größenverordnungen, da die Gesellschaften in kleineren Städten und Gemeinden deutlich weniger anzutreffen sind als in Städten, bei Kreisen oder in Regionen.

Noch interessanter als die absolute Klassifizierung ist allerdings der Blick auf die jüngsten Entwicklungen einerseits und auf die zukünftigen Erwartungen andererseits. In dieser Befragung konnten die Probanden die Entwicklung der Finanzen in den letzten drei Jahren rückblickend mit der Skala plus 2 bis minus 2 und anschließend die Erwartungen für die nächsten 3 Jahre mit der gleichen Skala bewerten.

Im Gesamtergebnis der Entwicklung in den letzten drei Jahren zeigt sich ein Mittelwert 0,24, was einer Verteilung im deutlich positiven Bereich entspricht. Über 30% der befragten Wirtschaftsförderungen wiesen auf eine gestiegene oder sogar stark gestiegene Finanzausstattung hin, während die Situation für fast 60% der Wirtschaftsförderung gleichgeblieben ist. Nur unter 12% der befragten Wirtschaftsförderungen wiesen in der Vergangenheit auf reduzierte Ressourcen hin.

Vergleicht man diese Werte mit den zukünftigen Erwartungen so wird aus der Abbildung 4 deutlich, dass nur mit Ausnahme der kreisfreien Städte von einer Reduzierung der finanziellen Ressourcen in den nächsten 3 Jahren auszugehen ist. Diese Entwicklung zeigt sich nicht nur im nationalen Vergleich, sondern auch in nahezu allen anderen Bereichen, die in

dieser Befragung als Auswertungskategorien angelegt worden sind. Für die Bereiche der Bundesländer bzw. Kantone zeigt sich eine deutlich skeptischere Beurteilung der zukünftigen Lage: Hier wird sogar von erheblichen Reduzierungen in den nächsten 3 Jahren ausgegangen.

Im Hinblick auf die nationale Differenzierung sind zwar Unterschiede zu erkennen. Diese fallen aber bei weitem nicht so kräftig aus, wie bei den anderen Fragestellungen. Auffällig ist nur bei der Schweiz, dass die Entwicklung in den letzten 3 Jahren augenscheinlich sehr gut gewesen ist, die nun in den nächsten 3 Jahren auf ein „normales Maß“ zurückgefahren wird (Konsolidierungsaspekt).

Besonders interessant und aussagekräftig ist, dass die Finanzentwicklung und Finanzerwartungen bei privaten Gesellschaften signifikant höher sind als bei den anderen Organisationsformen, insbesondere bei den verwaltungsinternen Formen. Dies lässt auch zukünftig auf eine professionellere Aufgabenerledigung der Gesellschaften schließen und die ressourcenspezifische Spaltung dieser Wirtschaftsförderungen weiter voranschreiten.

In der Zusammenfassung ist zu sa-

gen, dass mit wenigen Ausnahmen die „goldenen Jahre“ in der Vergangenheit bei den Wirtschaftsförderungen beendet scheinen. Für die Zukunft werden zwar keine markanten Einbrüche, aber doch kontinuierliche Rückgänge der finanziellen Ressourcen erwartet. Insofern müssen sich die Wirtschaftsförderungen für die Zukunft die Frage stellen, wie sie mit weniger Ressourcen, mit weniger organisatorischen Mitteln die kontinuierlich wachsenden Herausforderungen bearbeiten wollen. Einige gewisse Ausnahmen stellen die größeren Städte auf der einen und die Wirtschaftsförderungsgesellschaften auf der anderen Seite dar. Für sie wird der Ressourcenrückgang im Vergleich zu anderen Organisationen zumindest nicht so deutlich ausfallen.

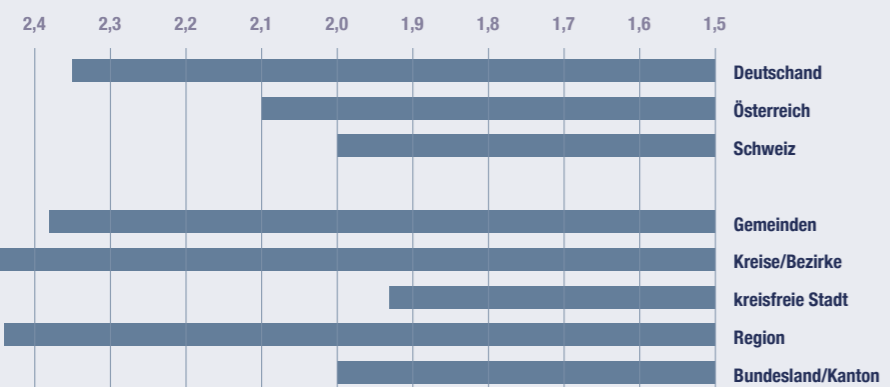


Abb. 2: Bewertung der Entwicklungsperspektiven des eigenen Standortes
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = sehr gut bis 5=sehr schlecht.

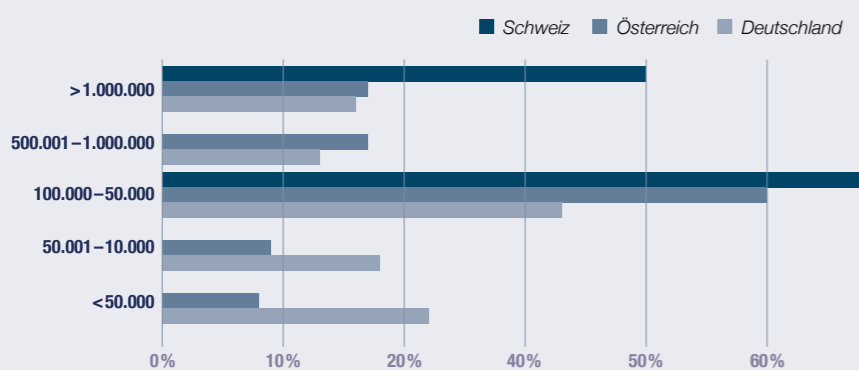


Abb. 3: Finanzielle Ressourcen der Wirtschaftsförderungen in nationaler Ausdifferenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Prozent.

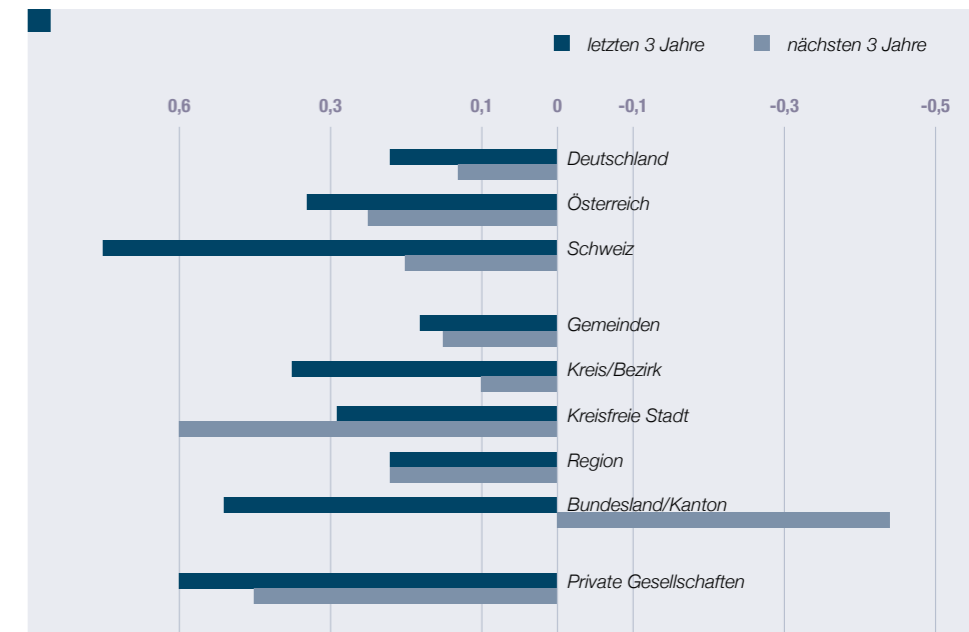


Abb. 4: Die Entwicklung der finanziellen Ressourcenausstattung der Wirtschaftsförderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen +2 = stark gestiegen/steigend bis -2= sinkend, stark sinkend.

Das Management der Wirtschaftsförderungen

Der zweite große Bereich dieser Befragung bezog sich auf das Management in den Wirtschaftsförderungen. Die Organisation des Managements von Wirtschaftsförderungen ist eine wichtige Aufgabe, die sowohl strategische als auch operative Aspekte umfasst. Wirtschaftsförderungen organisieren Maßnahmen, die darauf abzielen, die wirtschaftliche Entwicklung einer Region, eines Sektors oder einer Gruppe von Unternehmen zu unterstützen. Sie können je nach Organisationstyp und Ebene verschiedene Formen annehmen, wie zum Beispiel materielle Förderungen, Beratungen oder Infrastrukturinvestitionen.

Das Management von Wirtschaftsförderungen erfordert eine klare Definition der Ziele, der Zielgruppen, der Kriterien und der Indikatoren für die Auswahl und Bewertung der Maßnahmen. Es erfordert auch eine effiziente Koordination

zwischen den verschiedenen Akteuren, die an der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen beteiligt sind. Dazu gehören zum Beispiel die öffentlichen Verwaltungen auf verschiedenen Ebenen, die privaten oder öffentlich-privaten Institutionen, die die Maßnahmen durchführen oder verwalten, und die Begünstigten oder potenziellen Begünstigten der Maßnahmen. Es sollte auch eine ständige Anpassung an die sich ändernden Bedürfnisse der Unternehmen vor Ort und Herausforderungen der wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt ermöglichen (s.o.). Das Management von Wirtschaftsförderungen ist somit ein dynamischer und komplexer Prozess, der hohe Fachkompetenz und eine gute Kommunikation erfordert.

Steuerung der Wirtschaftsförderungen
Die erste konkrete Frage zum Management der Wirtschaftsförderung richtete

sich auf die zentralen Steuerungsaspekte, das heißt, es geht hier um die Frage, über welche Instrumente und Maßnahmen die Steuerung der Wirtschaftsförderung stattfindet, um entsprechende politische Ziele und Programme umzusetzen. Zur Auswahl standen folgende Items:

- Formulierte operative Ziele, Aufgaben und Maßnahmen,
- eine abgestimmte Strategie,
- formulierte strategische Ziele,
- ein Leitbild / Vision,
- einen Gesellschaftervertrag bzw. über eine Satzung,
- keine spezifische Steuerung.

Tabelle 3 gibt hier einen strukturierten Überblick, wie diese Instrumente verteilt sind. Die Steuerung der Wirtschaftsförderung über formulierte operative Ziele, Aufgaben und Maßnahmen ist am weitesten verbreitet. Mit deutlichem Abstand folgen abgestimmte Strategien und die Steuerung über formulierte strategische Ziele mit jeweils 36 bzw. etwas über 31% der Nennungen. Mit wiederum deutlichem Abstand folgen die Steuerungsmöglichkeiten über ein Leitbild bzw. über eine Vision sowie über einen Gesellschaftervertrag oder über eine Satzung mit jeweils zirka 20%. Jede fünfte Wirtschaftsförderung gab an, keine spezifischen Steuerungsmöglichkeiten umzusetzen. Die Verteilung dieser Instrumente zeigt deutlich den Wesensgehalt der Wirtschaftsförderung als freiwillige kommunale bzw. staatliche Aufgabe, was zur Folge hat, dass nicht nur die Inhalte, sondern eben auch die Management-bezogenen Instrumente sehr heterogen und vielschichtig verteilt sind.

Rang	Instrument	Prozent
1	Über formulierte operative Ziele, Aufgaben und Maßnahmen	47,2%
2	Über eine abgestimmte Strategie	36,4%
3	Über formulierte strategische Ziele	31,8%
4	Über ein Leitbild / Vision	21,0%
5	Über einen Gesellschaftervertrag bzw. über eine Satzung	19,5%
6	Keine spezifische Steuerung (exklusiv)	16,4%
7	Keine Angabe	2,6%

Tab.3: Steuerung der Wirtschaftsförderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich).

Wenn man die Ergebnisse hinsichtlich der organisatorischen Kriterien unterteilt, so stechen erneut die privaten Gesellschaften heraus, die über signifikant höhere Nutzungen bei Zielen, Strategien, Leitbildern und natürlich über Gesellschafterverträge verfügen. Dies lässt erneut vermuten, dass die privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungen augenscheinlich eine professionellere Umsetzung der jeweiligen Aufgaben organisieren bzw. organisieren können.

In der nationalen Differenzierung zeigen sich die Schweizer Wirtschaftsförderungen sehr gut aufgestellt, da dort deutlich mehr Wirtschaftsförderungen die Nutzung der entsprechenden Instrumente aufweisen – für den Bereich der abgestimmten Strategien sind es sogar alle Wirtschaftsförderungen, die dieses Instrument nutzen (vgl. Abb. 5). Aber auch Österreich liegt hierbei noch klar vor den deutschen Wirtschaftsförderungen. Signifikant höher ist die Einsatzquote von formulierten operativen Zielen, Aufgaben und Maßnahmen gegenüber Österreich.

Umsetzung politischer Programme

Eine ergänzende Fragestellung war, wie und mit welchen Instrumenten die politischen Programme von den Wirtschaftsförderungen umgesetzt werden. Zur Auswahl standen in der Web-Befragung die folgenden Instrumente:

- der Haushaltsplan,
- das beschlossene Konzept,
- ein öffentlicher Auftrag,
- ein Gesellschaftervertrag sowie
- Zielvereinbarungen.

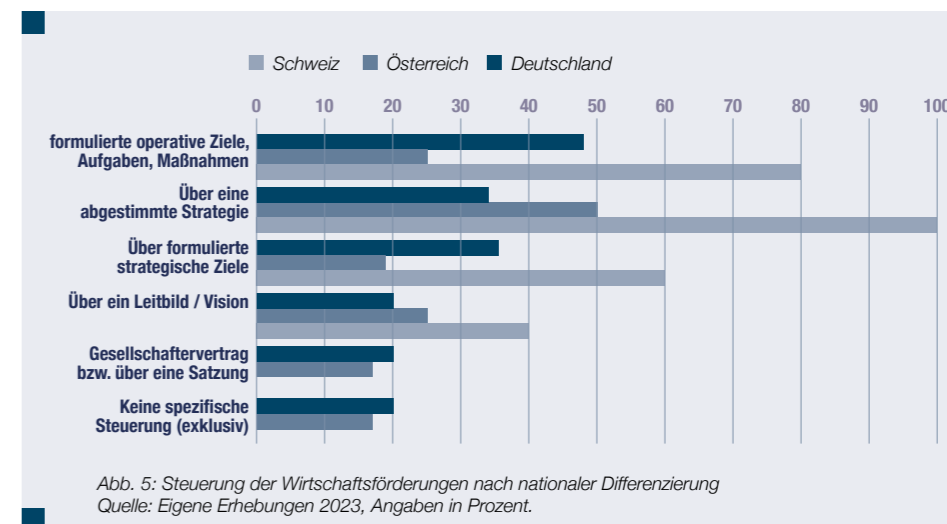
Das bemerkenswerteste Ergebnis betraf in erster Linie gar kein konkretes Instrument, sondern die Feststellung, dass fast ein Viertel der befragten Wirtschaftsförderungen darauf hingewiesen hat, gar keine direkten politischen Vorgaben zu haben und damit gar keine entsprechenden Instrumente zu nutzen bzw. nutzen zu müssen.

Wenn indes politische Programme vorhanden waren, war es mit großem Abstand der Haushaltsplan der jeweiligen Einrichtung, der als Input-orientiertes Instrument für die Umsetzung genutzt wurde. Mit großem Abstand folgten das „be-

schlossene Konzept“ und ein „öffentlicher Auftrag“, Instrumente, die vor allem auf externalisierte Modelle der Wirtschaftsförderung zutreffen. Eher geringe Verbreitung haben der Gesellschaftervertrag (ohnehin nur für privatrechtliche Gesellschaften relevant) und spezifische Zielvereinbarungen mit knapp 17 beziehungsweise knapp 12%. Der Anteil der sonstigen Nennungen war gering und wurde von etwas mehr als 7% der Wirtschaftsförderungen genannt und betraf beispielsweise einzelne Beschlüsse, ein Betrauungsakt oder spezifische projektbezogene Umsetzungsinstrumentarien.

Die Ergebnisse in nationaler Ausdifferenzierung zeigen auffällig hohe Werte

beim öffentlichen Auftrag und bei den Zielvereinbarungen für die Schweiz und beim Haushaltsplan, sehr hohe Werte für die österreichischen Wirtschaftsförderungen, wobei die Nutzung des Haushaltsplans als Umsetzungsinstrument für politische Programme auch in Deutschland eine dominante Rolle spielt.



Rang	Instrument	Prozent
1	Haushaltsplan	54,36 %
2	Beschlossenes Konzept	27,18 %
3	Öffentlicher Auftrag	23,59 %
4	Wir haben keine direkten politischen Vorgaben	23,08 %
5	Gesellschaftervertrag	16,92 %
6	Zielvereinbarungen	11,79 %
7	Sonstiges	7,18 %

· Umsetzung über spezielle oder einzelne Beschlüsse
· Konzeptionsbezogene Umsetzung, z.B. Betrauungsakt
· Projektbezogene Umsetzung

Tab.4: Umsetzung von politischen Programmen von den Wirtschaftsförderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich).

Akzeptanz der Wirtschaftsförderung in der Politik

Die Akzeptanz der Wirtschaftsförderungen in ihren jeweiligen politischen Gremien ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung.

Insofern folgte der Umsetzung der politischen Programm-instrumente diese Frage nach dem Akzeptanzniveau in der jeweiligen Politik. Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse für diese Fragestellung in Form eines sehr ordentlichen Mittelwerts von insgesamt 2,17. Fast 20% der Wirtschaftsförderungen wiesen darauf hin, dass sie eine sehr gute Akzeptanz haben, mehr als die Hälfte eine gute Akzeptanz in der Politik. Nur 5% der Wirtschaftsförderungen verwiesen auf ein eher schlechteres Verhältnis in der Politik hin, so dass das Ergebnis

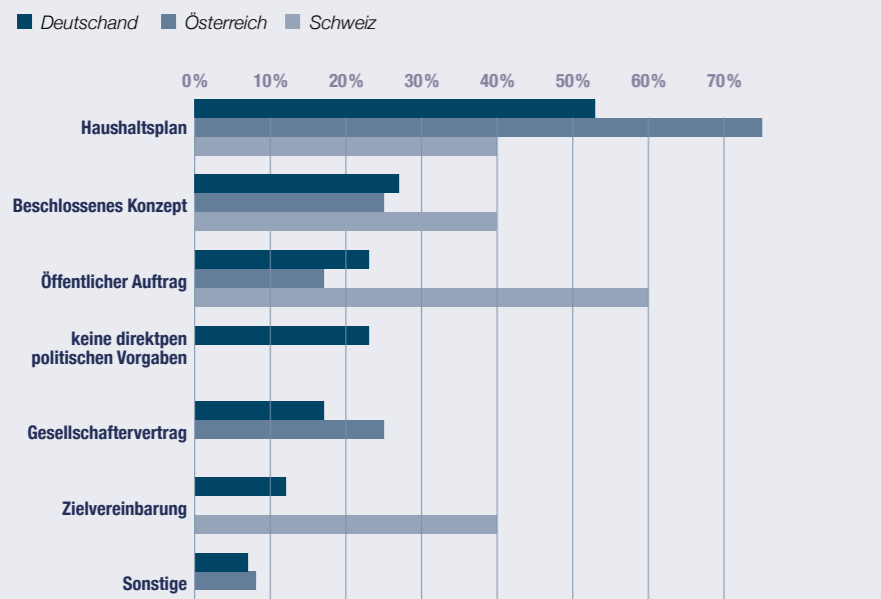


Abb. 6: Umsetzung politischer Programme der Wirtschaftsförderungen nach nationaler Differenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Prozent.

Rang	Item	Wert
1	Sehr gut	18,46%
2	Gut	50,77%
3	Teils/teils	25,64%
4	Schlecht	5,13%
5	Sehr schlecht	0,00%
6	Mittelwert	2,17

Tab.5: Akzeptanz der Wirtschaftsförderungen in der Politik (Selbsteinschätzung)
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Prozent.

insgesamt sehr positiv für die jeweilige Wirtschaftsförderung zu werten ist.

Differenziert man diese Bewertungen nach den bekannten Kriterien (Tab. 5), so zeigen sich in nationaler Ausdifferenzierung die sehr guten Werte für die Schweizer Wirtschaftsförderungen, die sich mit großem Abstand auf Deutschland und Österreich darstellen. Auffällig sind die signifikant schlechteren Werte der österreichischen Wirtschaftsförderungen, hier scheint augenscheinlich das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaftsförderung belastet zu sein. Bei der Differenzierung nach den administrativen Ebenen zeigen sich besonders gute Werte für die Regionen bzw. die Bundesländer und Kantone, während die anderen administrativen Ebenen, besonders aber die kleineren Städte und Gemeinden, deutlich verhaltenere Bewertungen gegeben haben.

Besonders interessant sind in diesem Zusammenhang die erheblich besseren Einschätzungen und Bewertungen der privaten Gesellschaften.

Gewichtung von Zielen, Erreichungsstand der Zielerreichung

In der folgenden Fragestellung ging es um die Gewichtung und Bewertung in ausgewählten Zielbereichen der Wirtschaftsförderung, um herauszufinden, wo die größten Diskrepanzen zwischen Gewichtung der Ziele auf der einen und die Bewertung der eigenen Zielerreichung entstanden sind. Die Zielbereiche orientieren sich stark an den zielgruppenorientierten Handlungsfeldern, die bereits im Periodensystem der Wirtschaftsförderungsdienstleistungen ausgewiesen sind (vgl. <https://wifoe-lab.hs-harz.de/periodensystem.html>): Bestandspflege, Existenzgründungsförderung, Unternehmensakquisition, Standortmanagement sowie Innovations- und Netzwerkmanagement.

Tabelle 6 zeigt das Ergebnis in der Ordnung der Gewichtung durch die jeweiligen Wirtschaftsförderungen. Hier wird sichtbar, dass die Sicherung des Unternehmensbestandes im Rahmen der Bestandspflege die höchste Ziel-

priorität aufweist, mit großem Abstand gefolgt von der Verbesserung der Infrastruktur und Steigerung der Innovationsfähigkeit sowie Ansiedlung von Unternehmen. Mit wiederum relativ großem Abstand folgt die Existenzgründungsförderung und zeigt den schon häufiger sichtbar gewordenen Bedeutungsverlust der Existenzgründungsförderung in den Wirtschaftsförderungen - ein Effekt, der sicherlich auch dem jahre-, teils jahrzehntelangen Rückgang der Unternehmensneugründungen besonders in Deutschland geschuldet ist.

Wenn man nun die Bewertung der eigenen Zielerreichung in diesen Kategorien analysiert, so zeigt sich, dass sich die Bewertungen in sehr starker Kongruenz zu den Gewichtungen verhalten. Allerdings beträgt die Spannweite der Bewertungen nicht einmal 0,5-Punkte. Die größte Diskrepanz zwischen Gewichtung und Bewertung verteilt sich nahezu in umgekehrter Reihenfolge. Hier ist deutlich zu sehen, dass die Differenz zwischen Gewichtung und eigener Bewertung bei 0,82 liegt, während diese Differenz am Beispiel der Neugründungen um mehr als die Hälfte geringer ist als in der Bestandspflege. Für die Wirtschaftsförderung heißt das in der Praxis konkret, dass die Bemühungen noch stärker auf die ohnehin schon starke und dominante Bestandspflege ausgerichtet werden sollten, um hier die Werte der Bewertung der Zielerreichung der allgemeinen Bewertung der Gewichtung anzupassen. Oder anders formuliert: Je geringer die Gewichtung der vorgegebenen Zielbereiche, desto weniger Bemühungen sind notwendig diesen Bereich zu bearbeiten.

Abbildung 8 versucht diese Zusammenhänge und Ergebnisse in der nationalen Ausdifferenzierung und einer entsprechenden Symbolik zu verdeutlichen. Zu sehen sind hier die jeweiligen Zielbereiche (dargestellt als Kugeln), die auch mit ihrer Größe die Bedeutung der Gewichtung verdeutlichen sollen. Auffällig ist, dass die jeweiligen Werte in Österreich sehr dicht und eng beieinander liegen. Das heißt hier treten sehr geringe

Unterschiede zwischen Gewichtung und Bewertung auf. In Deutschland und besonders in der Schweiz gibt es deutliche Unterschiede, die in Form der auseinander liegenden Kugeln sichtbar werden. Während in Deutschland die Sicherung des Unternehmensbestandes als Zielgröße noch deutlicher zum Ausdruck kommt, zeigt sich in der Schweiz vor allem neben der Sicherung des Unternehmensbestandes auch die Steigerung von Neugründungen als wichtiger Zielbereich, der eine große Bedeutung hat.

Erfolgsindikatoren in der Wirtschaftsförderung

Erfolgsindikatoren in der Wirtschaftsförderung sind Messgrößen, die die Wirksamkeit und Effizienz von wirtschaftsfördernden Maßnahmen und Projekten quantifizieren. Sie können sich auf ver-

schiedene Aspekte der Wirtschaftsförderung beziehen, wie z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Ansiedlung von Unternehmen, die Steigerung der Innovationsfähigkeit, die Verbesserung der Infrastruktur oder die Erhöhung der Lebensqualität. Erfolgsindikatoren helfen dabei, die Ziele und Strategien der Wirtschaftsförderung zu definieren, zu überprüfen und anzupassen. Sie dienen auch als Instrument zur Kommunikation und Rechenschaftslegung gegenüber den Stakeholdern und der Öffentlichkeit.

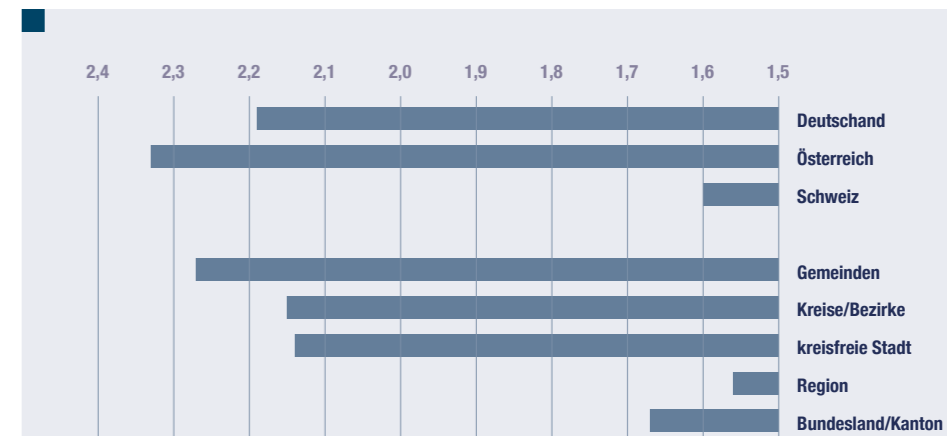


Abb. 7: Akzeptanz der Wirtschaftsförderungen in der Politik (Selbsteinschätzung) nach nationaler Differenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = sehr gut bis 5=sehr schlecht.

Rang	Zielbereich	Gewichtung	Bewertung	Differenz
1	Sicherung des Unternehmensbestandes	1,35	2,17	0,82
2	Verbesserung der Infrastruktur	1,88	2,54	0,66
3	Steigerung der Innovationsfähigkeit	1,98	2,53	0,55
4	Ansiedlung von Unternehmen	1,99	2,56	0,57
5	Neugründungen / Existenzgründungen	2,31	2,62	0,31

Tab.6: Gewichtung und Bewertung in ausgewählten Zielbereichen der Wirtschaftsförderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = sehr gut bis 5=sehr schlecht.

Erfolgsindikatoren sind jedoch auch hinsichtlich ihrer Orientierung zu unterscheiden, sei es im Input-orientierten Bereich, wo es um interne Zahlengrößen geht, oder sei es im Output-orientierten Bereich, wo es um externe Zahlengrößen, zum Beispiel um Beschäftigten- oder Unternehmenszahlen, geht. Die ganze Bandbreite und Palette der möglichen Indikatoren für den Erfolg der Wirtschaftsförderung zeigt sich an den zahlreichen Nennungen, die die Befragten aufgezeigt haben. In Tabelle 7 sieht man alle Nennungen, die einerseits nach der internen und externen Ausrichtung differenziert worden sind und andererseits nach der grundsätzlichen Messbarkeit der entsprechenden Indikatoren.

Tabelle 8 zeigt hingegen nun das Gesamtergebnis für alle externen und internen Faktoren gemeinsam, das durch ein kontinuierliches Absinken der Nutzungswerte von den Unternehmenskontakten und -besuchen an der Spitze bis zu den Teilnahmen an Messen oder Veranstaltungen am Ende reicht. Ein eindeutiges Ergebnis, das auf einen oder mehrere Indikatoren abzielt, sucht man also vergebens.

Unternehmenskontakte und Besuche, die Unternehmensentwicklung und Ansiedlungen sowie die Arbeitsplätze und Beschäftigtenentwicklung stellen die Top 3 der Erfolgsindikatoren für die Wirtschaftsförderungen dar. Sie werden zumindest von fast zwei Dritteln der Wirtschaftsförderungen immer oder zumindest sehr häufig genutzt. Mit etwas Abstand folgen die Kundenzufriedenheit der Unternehmen mit ihrem Standort und der Wirtschaftsförderung vor Ort und die Anzahl an Beratungen von Unternehmen, die durch die Wirtschaftsförderungen durchgeführt worden sind. Gemeinsam mit den vermittelten Flächen

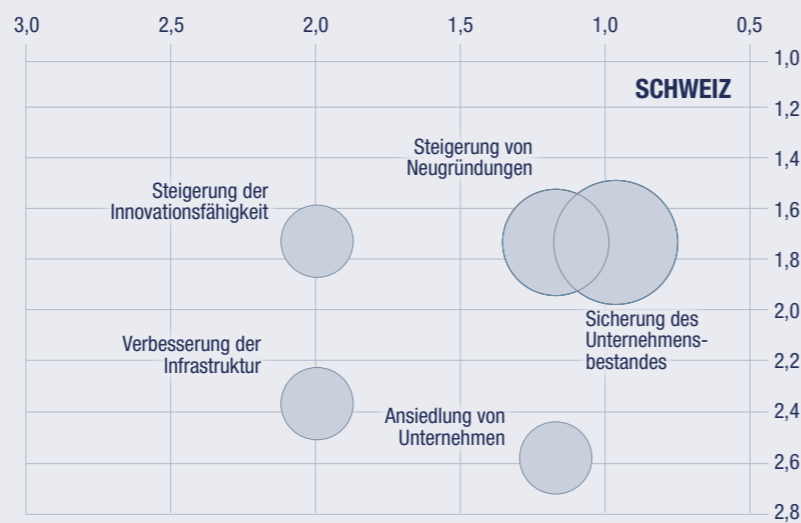
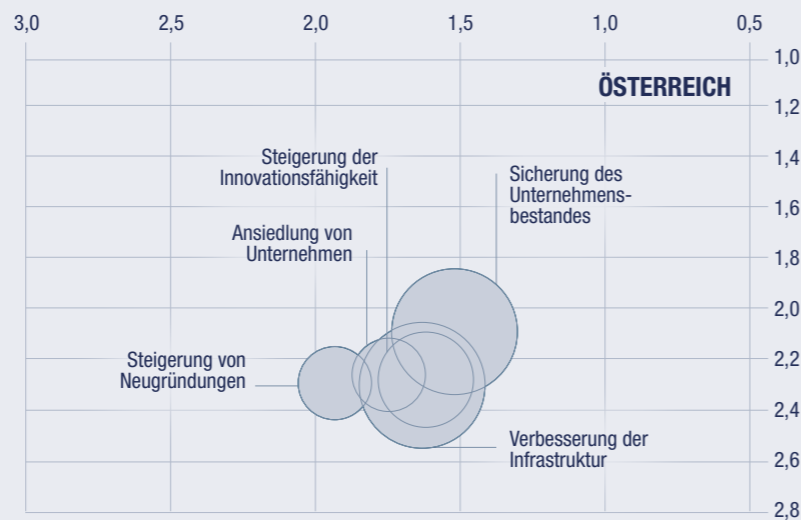
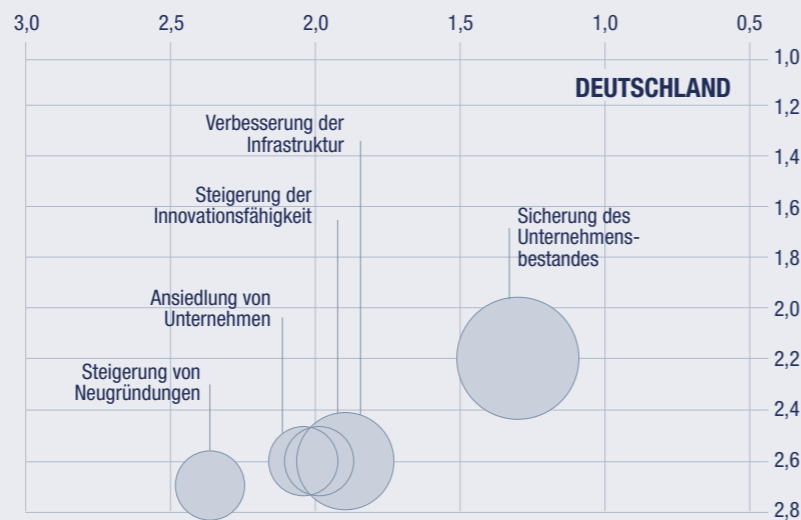


Abb. 8: Gewichtung und Bewertung in ausgewählten Zielbereichen der Wirtschaftsförderungen nach nationaler Differenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = sehr gut bis 5=sehr schlecht.

	Interne Ausrichtung	Externe Ausrichtung
„Hardfacts“ leichte Mess- und Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskontakte • Beratungen (Anzahl) • Betreute Unternehmen • Konkrete Unternehmensbefragungen • Messeteilnahmen • Informationsveranstaltungen • Newsletterversand • Zahl der (neuen) Vernetzungen • Projektumsetzungen • Teilnahme an Projekten • Beschwerden 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensentwicklung • Unternehmensneugründungen • Beschäftigtenentwicklung • Fördermittelabruf • GE-Flächenvermittlung, verkaufte GE-Fläche • Vermittelte Flächen und Immobilien • Gewerbesteuerentwicklung • Kommunalsteueraufkommen • Gewerbesteueraufkommen • Eingeworbene Fördermittel/ Sponsorengelder • Kaufkraftsteigerungen • Leerstandsquoten
„Softfacts“ schwierige Mess- und Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensbesuche • Beratungen (Qualität) • Kontaktmanagement • Stakeholderzufriedenheit • Feedback von Stakeholdern • Networking • Projektentwicklungen • Evaluationen • Strategiegelgespräche • Kontakte mit Multiplikatoren • Social-Media-Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Unternehmensindikation mit dem Standort • Unternehmerisches Engagement für den Standort

Tab. 7: Grundlegende Möglichkeiten von Indikatoren für die Erfolgsmessung in der Wirtschaftsförderung (Auswahl aus den Nennungen) nach Ausrichtung und Messbarkeit
Quelle: Eigener Entwurf 2023.

Rang	Indikator	Arithmetischer Mittelwert
1	Unternehmenskontakte / -besuche	2,24 (70 %)
2	Unternehmensentwicklung, -ansiedlung	2,26 (66 %)
3	Arbeitsplatz, Beschäftigtenentwicklung	2,30 (61 %)
4	Kundenzufriedenheit	2,45 (57 %)
5	Unternehmensneugründungen	2,67 (46 %)
6	Beratungen (Anzahl)	2,67 (50 %)
7	Vermittelte Flächen oder Immobilien	2,76 (46 %)
8	Verfügbare GE-Flächen / Projektentwicklungen	2,99 (42 %)
9	Fördermittel	3,04 (37 %)
10	Teilnahme an Messen oder Veranstaltungen	3,11 (32 %)
11	Sonstiges (s. gesonderte Auflistung)	2,56

Tab.8: Nutzungsintensität von Erfolgsindikatoren in den befragten Wirtschaftsförderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = immer bis 5= nie, Prozentzahlen in Klammern Werte für die beiden Angaben 1= immer und 2 = häufig.

oder Immobilien sind dies Indikatoren, die von gut der Hälfte der Wirtschaftsförderungen noch häufiger eingesetzt werden. Auf den hinteren Plätzen landen die Anzahl der verfügbaren Gewerbeflächen oder umgesetzte Projektentwicklungen, die Akquise von Fördermitteln sowie die Teilnahme an Messen und Veranstaltungen, allesamt mit Werten um oder unter 40% bei den Nennungen der sehr häufigen Nutzung.

Relativ häufig wurden auch „sonstige Indikatoren“ genannt, die in Tabelle 9 aufgelistet worden sind. Hier zeigten sich vor allem qualitative Bewertungen von außen in Form von Feedbacks und Rückmeldungen von Unternehmen oder von regionalen Akteuren oder Stakeholdern. Ebenfalls von größerer Bedeutung zeigen sich finanzielle Indikatoren, wie zum Beispiel die Steuerentwicklung in den kommunalen Einrichtungen, aber auch Kunden- und Stakeholder Zufriedenheitsanalysen haben noch eine größere Verbreitung. Projektbezogene Indikatoren, aber auch interne und externe Hardfacts, wie zum Beispiel Kaufkraftentwicklung, Leerstandsentwicklungen oder auch interne Informations- oder sonstige Veranstaltungen der Wirtschaftsförderung sind eher untergeordnete und weniger bedeutsame Indikatoren für den Erfolg der Wirtschaftsförderung.

Die breite Palette an Möglichkeiten der Bewertung von Wirtschaftsförderungsaktivitäten ist also sehr umfangreich und macht für die einzelnen Akteure vor Ort die Entscheidung nicht einfacher, welche Indikatoren tatsächlich in der praktischen Arbeit angelegt werden können und sollten. Diese Auswahl ist dann in erster Linie auch ein Ergebnis der Verhandlungen mit den Auftraggebern, sei es den Gesellschaftern oder auch der Politik oder der Verwaltungsführung.

Private Gesellschaften legen tendenziell mehr Wert auf Kundenzufriedenheit (2,2) und Beratungen (2,3), ansonsten gibt es bei den Indikatoren kaum signifikante Unterschiede bei den adminis-

trativen Ebenen. Allerdings zeigen sich nach der Differenzierung nach den drei Ländern doch einige deutliche Unterschiede. So ist in Abbildung 9 klar zu erkennen, dass in der Schweiz einige Indikatoren deutlich stärker im Einsatz sind als das in Österreich und Deutschland der Fall ist, z.B. die Arbeitsplatz- und Beschäftigtenentwicklung oder die Unternehmensneugründungen.

Zu nennen sind hier weiterhin die Unternehmenskontakte und -besuche, die Unternehmensentwicklung aber auch

die Unternehmensneugründungen sowie Beratungen und die Arbeitsplätze und Beschäftigtenentwicklung. Bei all diesen Indikatoren zeigen sich die Werte zwischen 1,6 und 1,2. Allerdings gibt es auch einige andere Indikatoren in der Schweiz, die deutlich weniger eingesetzt werden als in den beiden Nachbarländern. Dazu gehören zum Beispiel die ganze Flächenthematik und auch Fördermittelberatungen, die in der Schweiz deutlich weniger häufig anzutreffen sind als in Österreich und Deutschland.

Die Indikatorennutzungen in Deutschland und Österreich ähneln sich viel stärker, jedoch gibt es auch hier einige Unterschiede, z. B. in der Bewertung und Nutzung der Arbeitsplatz- und Beschäftigtenentwicklung, die in Österreich deutlich stärker ausgeprägt ist als in Deutschland. Gleiches gilt für die Unternehmensneugründungen und Beratungen.

Management-Instrumente in der internen Steuerung

Management-Instrumente in der Wirtschaftsförderung sind Methoden und Werkzeuge, die von Wirtschaftsförderern eingesetzt werden, um die wirtschaftliche Entwicklung einer Region oder auch ihre eigene Arbeit zu unterstützen und zu steuern. Zu den Management-Instrumenten gehören zum Beispiel die Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse), die Erstellung von Strategien und Aktionsplänen, die Durchführung von Projekten und Programmen, die Evaluation von Ergebnissen und Wirkungen, die Kommunikation mit Stakeholdern und die Vernetzung mit Partnern. Management-Instrumente sollen dazu beitragen, die Ziele der Wirtschaftsförderung effizient und effektiv zu erreichen und einen Mehrwert für die Region zu schaffen. Mit der Nutzung entsprechender Instrumente kann in den Wirtschaftsförderungen auch ein gewisser Professionalisierungsgrad abgelesen werden.

In der vorliegenden Befragung haben wir den Wirtschaftsfördererinnen und Wirtschaftsförderern einen kurzen Katalog von Instrumenten zur Bewertung

zur Verfügung gestellt, deren Nutzung in Tabelle 10 dargestellt wird. Das zweifelsohne überraschendste Ergebnis war, dass jede zweite Wirtschaftsförderung, also über 50%, keine entsprechenden Instrumente nutzt. Das bedeutet also, dass mindestens die Hälfte der Wirtschaftsförderungen eine relativ unsystematische und unstrukturierte, zumeist reaktiv ausgerichtete Arbeit leistet. Im Ländervergleich fällt auf, dass der Anteil derjenigen, die keine Instrumente einsetzen, in Österreich deutlich geringer ist und in der Schweiz auf dem Wert 0 angelangt ist. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass in diesen beiden Ländern, insbesondere in der Schweiz, der Professionalisierungsgrad innerhalb der Wirtschaftsförderung grösser ist. Jedoch ist auch festzustellen, dass dort einige größere Wirtschaftsförderungen in der Befragungsstichprobe aufgenommen worden sind

Einige wenige Wirtschaftsförderungen wiesen sogar auf eigens entwickelte bzw. eigene Instrumente hin, die sich z. B. auf ein eigens entwickeltes Controlling-System mit Output-, Outcome- und Impact- Indikatoren, To-Do-Listen und Zielvorgaben oder „persönliche Gespräche“ beziehen. Andere setzen maßgeblich auf Unternehmens- bzw. Kundenbefragungen. Und abschließend wurden auch noch das Kanban-Board und die OKR-Methode (objectives and key results) genannt.

Nutzung von neuen Technologien

Das Management der Wirtschaftsförderung wurde mit der letzten Frage zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien abgeschlossen. Auch diese Frage wurde vor dem Hintergrund der Professionalität und Digitalisierung innerhalb der Wirtschaftsförderungen gestellt. Und in dem Ergebnis wird ganz deutlich, dass die Einsatzquoten der entsprechenden Technologien nur mit Ausnahme der omnipräsent vertretenen Office-Pakete mit entsprechenden Textverarbeitungs- Tabellenkalkulations- und Präsentationssystemen eher gering sind.

So folgt die Nutzung von Unternehmensdatenbanken mit deutlichem Abstand hinter den Office-Paketen mit insgesamt 62% der Nutzung. Mit wiederum deutlichem Abstand erfolgt die Nutzung von geographischen Informationssystemen (GIS). Mit einem Mittelwert von knapp unter 3 gibt es eine erste interaktive Technologie, nämlich den Formular-Download, der aber nicht mal von jeder zweiten Wirtschaftsförderung genutzt wird. Die in der Wirtschaftsförderung oftmals protegierten und als „Fachsoftware“ genannten CRM-Systeme, die ein spezielles System für Wirt-

schaftsförderungen mit einem integrierten umfassenden Datenbanksystem mit Informationen zu Unternehmensadressen, Persönlichkeiten, Gewerbeflächen, Immobilien und vielem mehr versehen sind, schneiden ebenfalls mit sehr verhaltenen Werten ab.

Rang	Indikator	Nennungen
1	Qualitative Bewertung von außen (Feedbacks und Rückmeldungen)	10
2	Steuerentwicklung und finanzielle Indikatoren	7
3	Kunden-/Stakeholder-Zufriedenheitsanalysen	6
4	Projektbezogene Indikatoren	4
5	Externe „Hardfacts“ (z.B. Kaufkraft, Leerstandsquote)	4
6	Interne „Hardfacts“ (z.B. Info-Veranstaltungen)	3
	Gesamt	34

Tab. 9: Nutzungsintensität von Erfolgsindikatoren in den befragten Wirtschaftsförderungen – Sonstige Nennungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in absoluten Zahlenwerten.

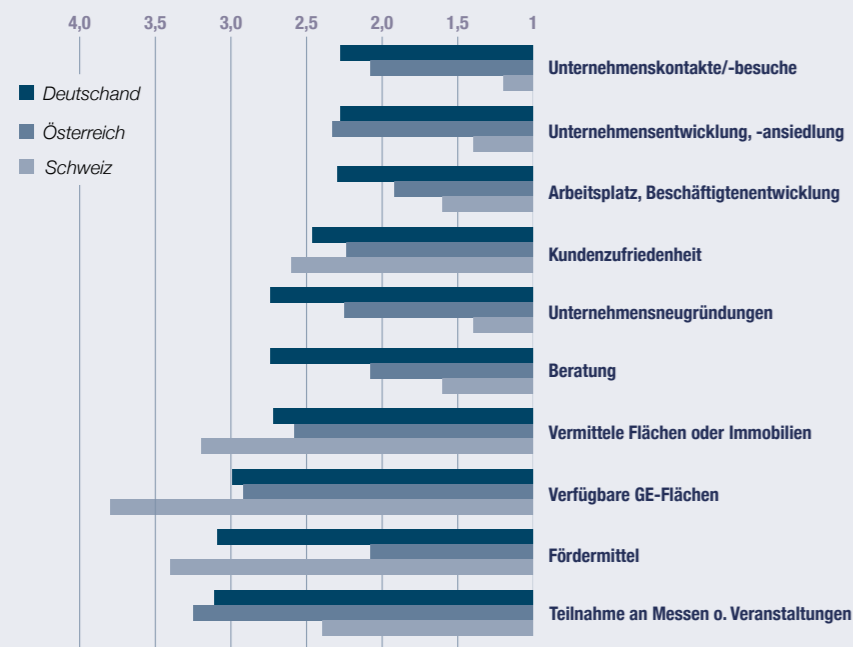


Abb. 9: Nutzung von Erfolgsindikatoren in nationaler Differenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten für den Einsatz zwischen 1 = immer bis 5 = nie.

Rang	Instrument	Prozent
1	Es werden keine Instrumente genutzt	51,28 %
2	Benchmarking	28,72 %
3	SWOT-Analyse	26,67 %
4	Qualitätsmanagement	17,44 %
5	Balance-Score-Card	3,08 %
7	Sonstiges · Eigene Instrumente, z.B. Mischinstrumente oder To-do-Listen, · Befragungen als Leitinstrument · Weitere Einzelinstrumente, z.B. Kanban-Board, oder Objectives an Key Results (OKR)	5,60 %

Tab. 10: Nutzung von internen Management-Instrumenten
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Prozent.

Rang	Technologie	Arithmetischer Mittelwert
1	Office-Paket	1,21 (95 %)
2	Unternehmensdatenbank	2,33 (62 %)
3	GIS	2,47 (48 %)
4	Formular-Download	2,98 (43 %)
5	CRM-Software	3,14 (45 %)
6	Cloud-Dienste	3,41 (29 %)
7	Interaktive Dienstleistungen	3,54 (23 %)
8	Künstliche Intelligenz	4,43 (5 %)
9	Sonstiges	4,11 (11 %)

Tab. 11: Nutzung von neuen Technologien in den Wirtschaftsförderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen 1 = immer bis 5 = nie, Prozentzahlen in Klammern Werte für die beiden Angaben 1 = immer und 2 = häufig.

Wenn es dann noch um neue und interaktive Systeme geht, wie zum Beispiel Cloud-Dienste oder interaktive Dienstleistungen, wird die Luft im Einsatz noch dünner. Über Erfahrung und Einsatz mit künstlicher Intelligenz berichteten nur ganze 5% der Wirtschaftsförderer und Wirtschaftsförderinnen im Sommer 2023. Im Resümee zeigt sich auch im Themenfeld der neuen Technologien, dass viele Wirtschaftsförderungen trotz der Erfahrungen während der Corona-Krise augenscheinlich noch in den Kinderschuhen steckt.

Da die beiden Nachbarländer von Deutschland traditionell als etwas innovationsorientierter und technologieaffiner

angesehen werden, lohnt ein Blick auf die Verteilung der Ergebnisse im nationalen Kontext. Und tatsächlich zeigt sich auch diese These bestätigt, insbesondere am Beispiel der Schweizer Wirtschaftsförderungen (vgl. Abb. 10). So liegt die Einsatzquote in der Schweiz besonders bei den Technologien Datenbank, geographische Informationssysteme und vor allem im Formular-Download deutlich höher als in Deutschland, ähnliche Effekte sind auch bei den Technologien der CRM-Software und der Cloud-Dienste zu beobachten.

Die Ergebnisse aus Österreich unterscheiden sich nicht ganz so signifikant, es ist jedoch auch hier ablesbar, dass gerade, wenn es um Interaktivität geht (Formular-Download), ein großer Nutzungsvorsprung in Österreich zu erken-

nen ist. Ausnahmen bilden nur die CRM-Systeme und die Beschäftigung mit KI, wo die österreichischen Werte noch geringer als in Deutschland sind.

In organisatorischer Differenzierung konnten deutlich höhere Nutzungswerte bei den Gesellschaften, insbesondere bei den Technologien CRM (2,4), Datenbanken (2,1) und in der Cloud-Nutzung (2,8) festgestellt werden.

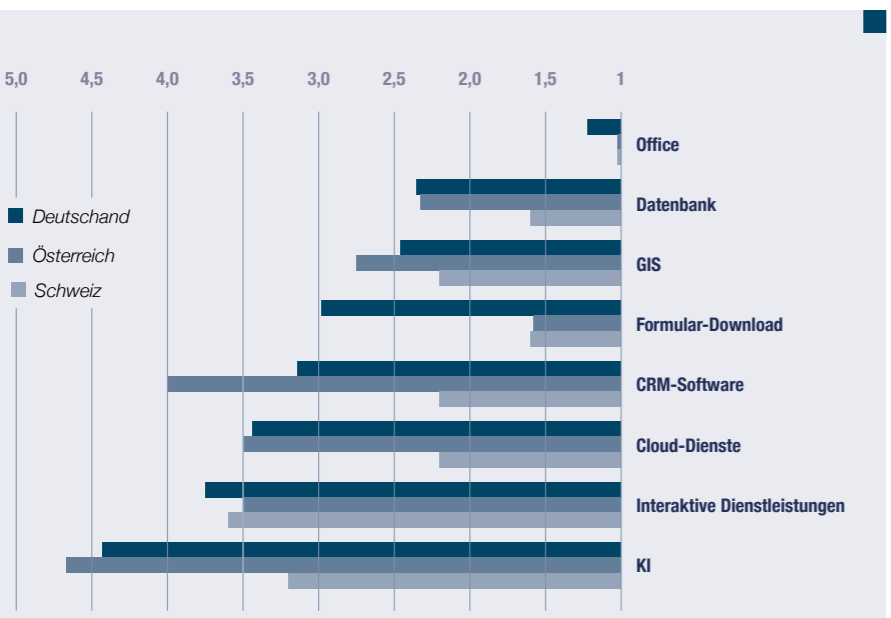


Abb. 10: Nutzung von neuen Technologien in nationaler Differenzierung
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten für den Einsatz zwischen 1 = immer bis 5= nie.

Strategie- und Aufgabenwandel

Die zahlreichen Krisen der vergangenen Jahre, allen voran geprägt durch die Corona-Krise, die Klima-Krise, wirtschaftliche Konflikte und Krisen sowie die Krise der politischen Systeme im internationalen Kontext, legen nahe, dass sich nicht nur unternehmerische Geschäftsmodelle geändert haben, sondern im Zuge des-

sen auch die Aufgaben und die Strategien der Wirtschaftsförderung. Wie sich die Aufgaben tatsächlich konkret verändert und welchen Stellenwert sie heute in den Wirtschaftsförderungen haben, war dann auch eine wichtige Fragestellung in dieser Analyse. Auf der Grundlage des Periodensystems der Wirtschaftsförderungsdienstleistungen erfolgte die Ab-

frage nach den dort verorteten Dienstleistungsbereichen, unter anderem die Bestandspflege, Existenzgründungsförderung, das Standortmarketing, das Standortmanagement und das Innovations- und Netzwerkmanagement.

Da dieses Thema unter anderem auch in den letzten drei sogenannten Krisen Studien des WiföLabs aufge-

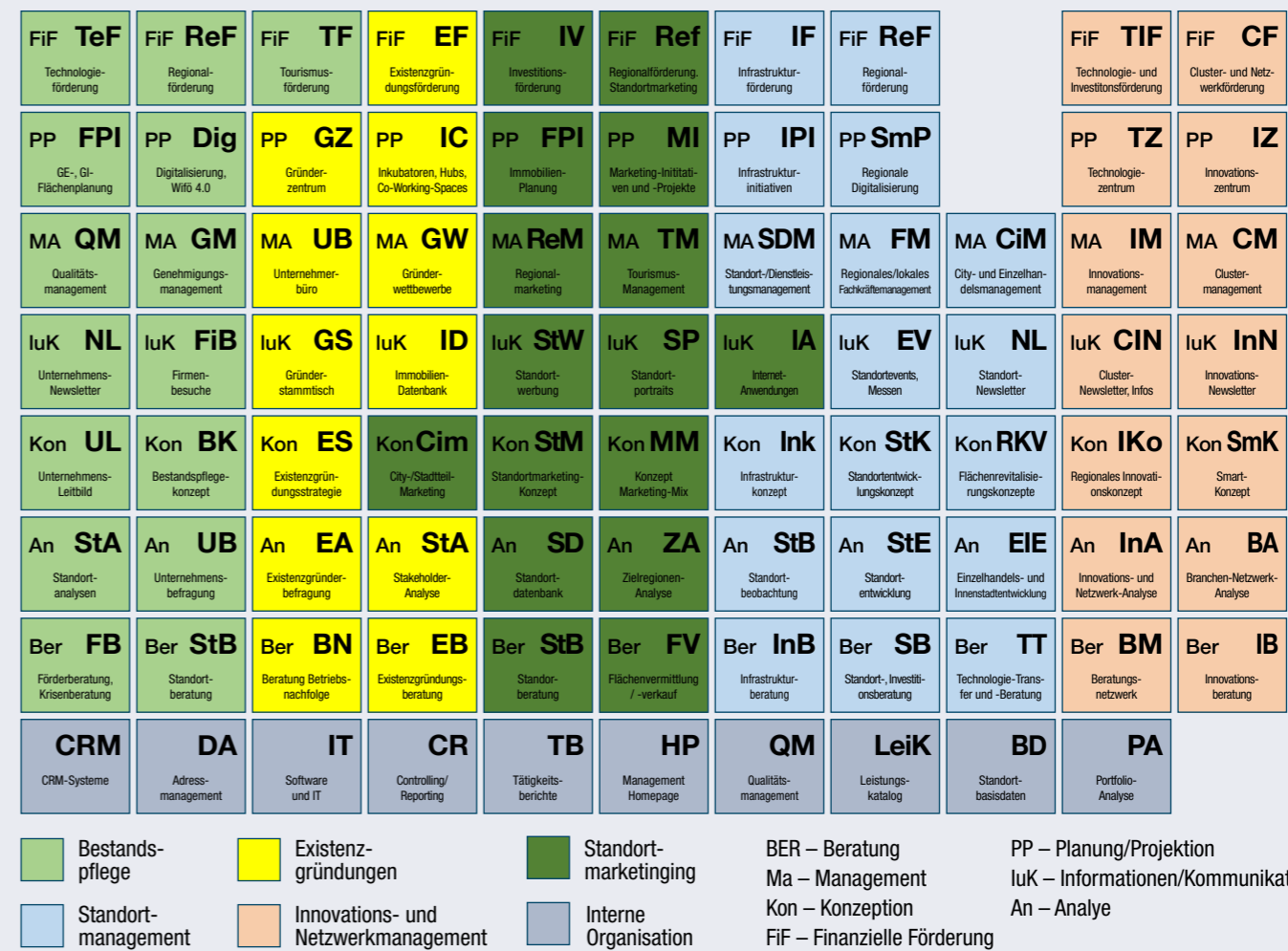


Abb. 11: Konzeptionelles Grundmodell: Das Periodensystem der Wifö-Dienstleistungen
Quelle: <https://wifoe-lab.hs-harz.de/periodensystem.html>

nommen wurde (vgl. <https://wifoe-lab.hs-harz.de/wissen.html>), war die Vergleichbarkeit natürlich auch ein wichtiges Anliegen. Tabelle 12 zeigt das Ergebnis für alle Wirtschaftsförderungen und weist nach, dass vor allem die Bestandspflege und die Organisationsaufgaben in der

eigenen Wirtschaftsförderung die größte Aufmerksamkeit erhalten, gefolgt vom Innovations- und Netzwerkmanagement. Nach diesen Top 3 der Aufgabenerledigung folgen das Infrastruktur- oder auch Standortmanagement und die Fördermittelberatung, die insbesondere während der Coronazeit einen ganz neuen Stellenwert erhalten hat. Am unteren Ende der Skala finden sich zwei zentrale Zielgruppen der Wirtschaftsförderung wieder, nämlich das Standortmarketing mit der Zielgruppe der externen Unternehmen sowie die Existenzgründungs-

Rang	Aufgabenbereiche	Arithmetischer Mittelwert
1	Bestandspflege	0,72
2	Organisationsaufgaben in der eigenen Wirtschaftsförderung	0,66
3	Innovations- und Netzwerkmanagement	0,61
4	Infrastrukturmanagement	0,51
5	Fördermittelberatung	0,43
6	Standortmarketing (Zielgruppe externe Unternehmen)	0,29
7	Existenzgründungen	0,25
Spanne		0,47

Tab. 12: Entwicklung der Dienstleistungs- und Aufgabenbereiche in den befragten Wirtschaftsförderungsinstitutionen. Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen +2 = stark gestiegen bis -2 = stark gesunken.

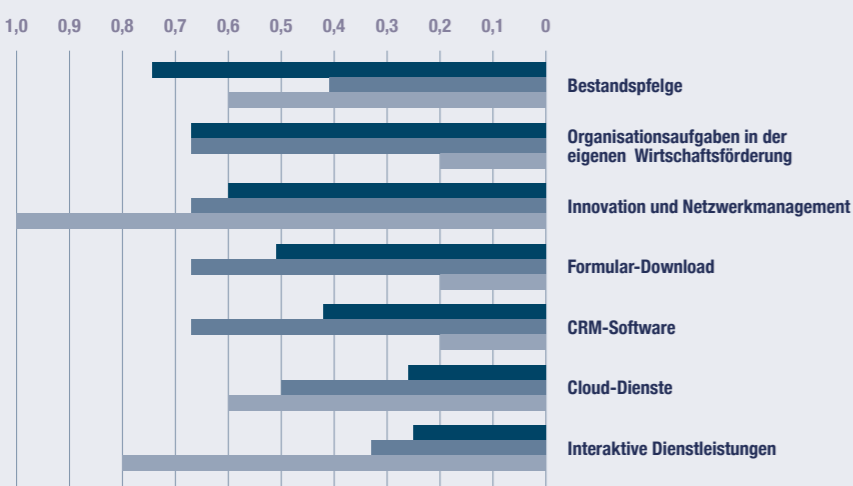


Abb. 12: Entwicklung der Dienstleistungs- und Aufgabenbereiche in den befragten Wirtschaftsförderungsinstitutionen in nationaler Differenzierung. Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Angaben in Mittelwerten zwischen +2 = stark gestiegen bis -2 = stark gesunken.

förderung mit der Zielgruppe neuer Unternehmen am eigenen Standort.

Die nachhaltige Aufmerksamkeit der Wirtschaftsförderungen richtet sich dementsprechend auf die sogenannten endogenen Potentiale, bei denen versucht wird, sich primär an den eigenen Talenten in der Region zu orientieren und die bestehenden Ansätze zu fördern, weiterzuentwickeln und auszubauen. Im Hinblick auf die Gesamtspreizung dieser Datenreihe muss aber auch bemerkt werden, dass diese Spannweite nur 0,47 Punkte bei den arithmetischen Mittelwerten aufweist. Das heißt konkret, dass diese Werte nicht sehr weit auseinander liegen und zumindest deutlich näher gerückt sind als dies beispielsweise noch in der Coronazeit der Fall war. Es wird in diesem Zusammenhang auf die dritte Coronastudie des WiföLabs hingewiesen (vgl. <https://wifoe-lab.hs-harz.de/docs/WW-02.2023.pdf>, S.9).

Die Entwicklung im nationalen Kontext zeigt Abbildung 12 mit deutlichen Unterschieden der Wirtschaftsförderung in den drei Ländern. So hat sich in den vergangenen Jahren in der Schweiz besonders die Innovations- und Netzwerkförderung sowie auch die Existenzgründungsförderung stark in den Vordergrund geschoben, deutlich mehr als in Deutschland und Österreich. Gleichzeitig haben die eigenen Organisationsaufgaben in der Wirtschaftsförderung in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung verloren. In Österreich ist hingegen die Bedeutung des Infrastrukturmanagements, der Fördermittelberatung und des Standortmarketings zum Teil stark angestiegen.

In der regionalen Differenzierung wird auffällig, dass sich gerade die Bundesländer beziehungsweise Kantone in den Bereichen das Standortmarketings und der Existenzgründungen in einer wichtigen und wachsenden Rolle sehen. Das Engagement der Städte hingegen hat sich in den letzten Jahren verstärkt in den Bereich des Infrastrukturmanagements und des Innovations- und Netzwerkmanagements verlagert und zeigt in diesem Zusammenhang die besondere Bedeutung im Strukturwandel an, wäh-

rend die Kreiswirtschaftsförderungen augenscheinlich nach der Coronazeit einen Schwerpunkt in der Fördermittelberatung entwickelt haben.

Selbstverständnis und Ausrichtung der Wirtschaftsförderungen

Wie Wirtschaftsförderungen handeln oder handeln können, hängt von vielen internen und externen Faktoren ab. Im Wesentlichen ist aber die Handlungsweise von Wirtschaftsförderungen von dem Selbstverständnis des eigenen Handelns und den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig. Wie in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen auch, können in der Vergangenheit und in der Zukunft unterschiedliche Phasen der Entwicklung und des eigenen Selbstverständnisses unterschieden werden. Diese drei Phasen werden in den Verwaltungswissenschaften hinsichtlich der Ausrichtung eingeteilt:

- Die Inputorientierung mit dem dahinter liegenden Konzept der Public-Administration,
- die Outputorientierung mit dem dahinter liegenden Konzept des Public-Managements sowie
- die Outcome-, beziehungsweise Wirkungsorientierung und dem konzeptionellen Hintergrund des sogenannten Public-Governance.

Während es bei der Inputorientierung im Wesentlichen nur darum geht, wie die entsprechenden materiellen Ressourcen (Inputs) verortet und lokalisiert werden, geht es bei der Outputorientierung um die Erreichung von (qualitativen und quantitativen) Zielen. Ein weiterer Schritt bezeichnet dann das Konzept des Public-Governance, bei dem es nicht nur um das Erreichen von Zielsetzungen, sondern auch um längerfristige „nachhaltigere und ggfs. auch um globale Wirkungen geht. Es zeigt sich also, dass hier der Weg in ein umfassenderes und integratives Verständnis des eigenen Handelns in der Wirtschaftsförderung beschritten wird.

Wenn man diesen konzeptionellen Vorstellungen noch eine Handlungsausrichtung in Differenzierung eines ausschließlich reaktiven und eines eher pro-

aktiven Handelns gegenüberstellt, erhält man eine Typisierungsmatrix der Wirtschaftsförderungen, die in Abbildung 13 dargestellt worden ist.

In der Grafik sind also auf der X-Achse die entsprechenden verwaltungswissenschaftlichen Konzepte abgetragen, während auf der Y-Achse das Selbstverständnis dargestellt worden ist. Verbindet man nun diese beiden Bereiche, so zeigen sich zahlreiche mögliche Entwicklungspositionen der Wirtschaftsförderungen. Sie reichen von einem eher passiv orientierten Dienstleister-Typus (Traditionisten), über zielorientierte Standortentwickler (Praktiker) bis hin zu integrierenden Standortmanagern („Stars“)

als quasi „höchste Ausbaustufe“ der Wirtschaftsförderung. Daneben gibt es natürlich weitere Ausprägungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel zielorientierte Gestalter oder Dienstleister, die im Einzelnen hier nicht weiter besprochen werden sollen, aber zum grundsätzlichen Verständnis dieser Grafik dienen.

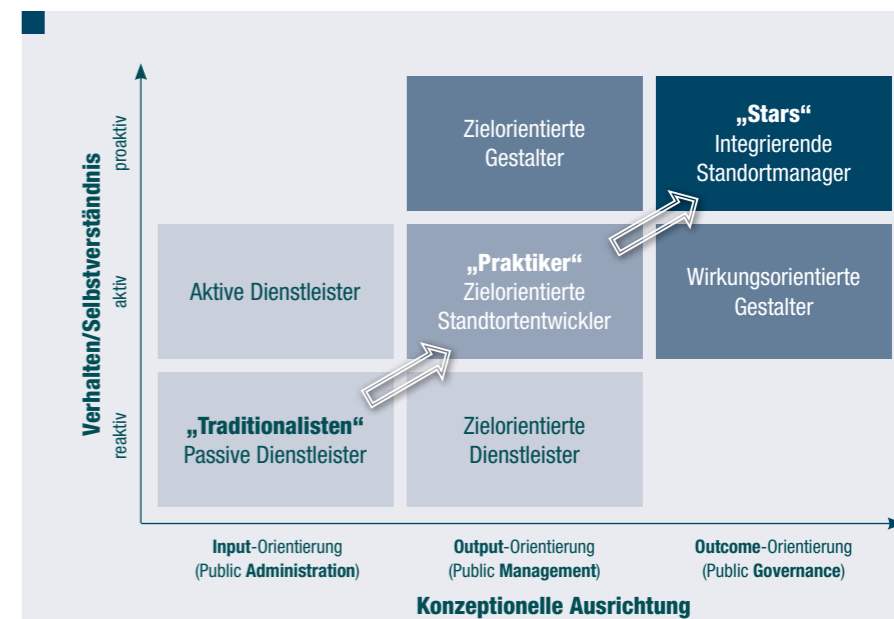


Abb. 13: Typisierungsmatrix mit konzeptioneller Ausrichtung und Verhalten/Selbstverständnis als konzeptionelles Grundmodell. Quelle: Eigener Entwurf 2023.

Rang	Pol 1	Arithmetischer Mittelwert	Pol 2
1	aktiv	2,12	reaktiv
2	ergebnisorientiert	2,23	Input-orientiert
3	innovativ	2,45	traditionell
4	technologieorientiert	2,57	analog
5	allgemein („Vollsortimenter“)	2,95	fokussiert (Schwerpunkte)

Tab. 13: Semantisches Differential der Wirtschaftsförderungen (Selbstschätzung). Quelle: Eigener Entwurf 2023, Mittelwerte zwischen 1 und 5.

Um herauszufinden, wo sich die meisten Wirtschaftsförderungen zuordnen, sind einige entsprechende Fragestellungen auch in dieser Befragung aufgenommen worden. Über ein sogenanntes semantisches Differential sind bipolare Begriffspaare erstellt worden, denen sich die Wirtschaftsförderer zuordnen sollten. Es ging hier konkret um die Begriffe aktiv-reaktiv, ergebnisorientiert-inputorientiert, innovativ-traditionell, technologieorientiert-analog sowie abschließend allgemein-fokussiert als letztes Begriffspaar. In Tabelle 13 sind nun diese Ergebnisse des semantischen Differentials abgetragen worden und man sieht deutlich die unterschiedliche Einschätzung aller Wirtschaftsförderungen. Demnach ordnen sich die meisten Wirtschaftsförderer eher in die aktive Rolle ein, in die ergebnisorientierte und die innovative Rolle. Erst im Bereich der Innovation kippt das Bild langsam ein wenig und es geht mehr in die anderen Kategori-

en herein. Dort stellt man sich eher traditionell analog und fokussiert auf.

Die Ergebnisse sind natürlich ein Eigenbild bzw. eine Selbsteinschätzung, die nicht objektiv gemessen werden kann und was durch andere Ergebnisse der Befragung im Bereich des Managements mitunter nicht ganz in dieser Form bestätigt werden kann.

In Zusammenhang mit der oben beschriebenen Typisierungsgrafik haben sich die Wirtschaftsförderungen zusammenfassend und im Wesentlichen der zweiten Stufe der „zielorientierten Praktiker“ eingeordnet.

Anhand der bekannten Differenzierungskriterien konnten markante Unterschiede bei den Begriffspaaren verdeutlicht werden:

aktiv – reaktiv

Bei den Aktivitäten stechen besonders die privaten Gesellschaften, die Städte, Regionen und Bundesländer sowie die Wirtschaftsförderungen in der Schweiz hervor, die sich noch deutlich aktiver darstellen.

innovativ – traditionell

Beim Innovationsgrad ist nahezu ein identisches Bild festzustellen, nur mit der Einschränkung etwas geringerer Gesamtwerte.

technologisch – analog

Ein wiederum ähnliches Bild ist bei der Technologieorientierung festzustellen.

output – input

In Bezug auf die grundlegende Ausrichtung zwischen Output-/Outcome-Orientierung und der Inputorientierung zeigen sich vor allem die beiden Nachbarländer Deutschlands als überdurchschnittlich ergebnisorientiert, genauso wie auch die Bundesländer und die Städte. Auch die privaten Gesellschaften kann man angesichts der ermittelten Werte noch dieser stärker ergebnisorientierten Gruppe zuordnen.

allgemein – fokussiert

Beim Thema der Aufgabendurchführung („Vollsortimentler“ oder Schwerpunkte) zeigt sich ein Schwerpunkt bei der Aufgabenumsetzung vor allem in der Schweiz, in den Städten und den Regionen, die augenscheinlich besondere Fokussierungen in der Umsetzung zugewiesen bekommen haben.

Abbildung 14 zeigt zusammenfassend die grafische Darstellung des semantischen Differentials anhand der nationalen Differenzierung. Deutlich ist zu sehen, dass sich die Schweizer Wirtschaftsförderungen in der Selbsteinschätzung stärker im Hinblick auf den integrierenden Stand-

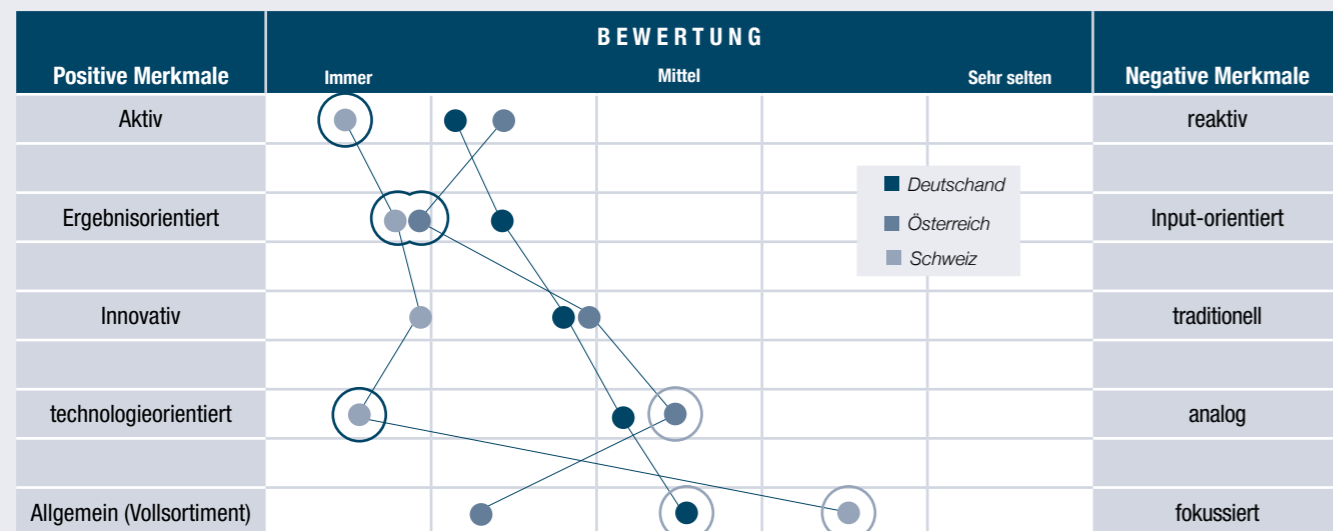


Abb. 14: Grafische Darstellung des semantischen Differentials mit nationalen Werten
Quelle: Eigener Entwurf 2023, Mittelwerte zwischen 1 und 5.

ortmanager eingeordnet haben. Deutschland und Österreich ähneln sich bei den Werten deutlich mehr, es gibt aber auch hier einige Unterschiede, insbesondere in den Bereichen der allgemeinen oder fokussierten Umsetzung bzw. der Inputorientierung. Die größten Abstände zwischen den Werten sehen wir vor allem bei der allgemeinen oder fokussierten Umsetzung, aber auch bei der technologieorientierten Bewertung, bei denen sich insbesondere die Diskrepanzen zwischen den beiden Extremen zeigen.

Im Gesamtergebnis zeigen sich die Schweizer Wirtschaftsförderungen in der Selbsteinschätzung also deutlich stärker auf neuere, aktivere Konzepte ausgerichtet, während die Deutschen und zumeist auch die österreichischen Wirtschaftsförderungen eher im Bereich der traditionellen Aufgabenwahrnehmung zu verorten sind.

Veränderung von Zielen oder Strategien

Die kommunale Wirtschaftsförderung steht vor neuen Herausforderungen und Chancen in einer sich wandelnden Gesellschaft und globalen Wirtschaft. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Wirtschaftsförderungen ihre Strategien anpassen und weiterentwickeln. Ein zentraler Ansatz ist dabei der Strategiewandel, der eine Veränderung der Ziele, Instrumente und Akteure der Wirtschaftsförderung beinhaltet und nach sich zieht. In der Regel zielen Strategiewandlungsprozesse darauf ab, die lokalen Potenziale zu stärken, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und die Nachhaltigkeit zu fördern. Dabei spielen die Beteiligung und Vernetzung der relevanten Akteure aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft vor Ort eine ebenso wichtige Rolle. Der Strategiewandel erfordert eine kontinuierliche Analyse, Reflexion und Anpassung der Wirtschaftsförderung an die lokalen Bedingungen und Bedürfnisse.

Auf die zentrale Fragestellung, ob die Wirtschaftsförderungen ihre Strategie angesichts der bestehenden und vergange-

nen Krisen verändert haben, antworteten 39% mit ja und weitere 9% mit zeitlich begrenzten Anpassungen. Weitere 8% verorteten ihre aktuellen Aktivitäten in der Planung neuer Strategien. Fast die Hälfte der Wirtschaftsförderungen, konkret 43%, wiesen darauf hin, dass sie keine Anpassungen ihrer Aktivitäten bzw. der zugrundeliegenden Strategien verändert haben und auch nicht zu verändern beabsichtigen. Dieses zentrale Grundergebnis weist auf eine bestehende Spaltung der Wirtschaftsförderungen hin, die sich zu einer Hälfte in „Strategiewandler“ und zur anderen Hälfte in „Traditionalisten“ aufteilt.

Vergleicht man diese Ergebnisse im nationalen Kontext, so sieht man das Bild in Abbildung 15, wo sich gerade die österreichischen Wirtschaftsförderungen in einem besonders veränderungsfreudigen Zustand befinden bzw. befunden haben. Ihr Veränderungspotential liegt fast 20% höher als in den beiden anderen Ländern. Allerdings muss man sagen, dass die Schweiz die größten Veränderungen vornimmt, wenn man vor allem die temporären Veränderungen hinzunimmt. Der Gesamtanteil in der Schweiz liegt dann bei fast 80%. Auffallend ist das geringe allgemeine Planungsniveau, d. h. alle Planungen

von Veränderungen in den Strategien scheinen bis auf einen geringen Teil der Wirtschaftsförderungen in Deutschland (knapp 10%) abgeschlossen zu sein, so dass insgesamt nur noch wenige Aktivitäten in Zukunft zu erwarten sein werden. Veränderungsprozesse sind heute entweder abgeschlossen oder werden in der Zukunft auch nicht weiterverfolgt.

In organisatorischer Differenzierung haben sich besonders die privaten Gesellschaften mit einem Anteil an veränderten Strategien von 57% (!) hervor, die sich somit wesentlich intensiver mit Veränderungen und ihren Konsequenzen beschäftigt haben als interne Organisationsformen innerhalb der Verwaltungen.

Neben dieser rein formalen Frage nach den Veränderungen war die Frage nach den Elementen einer strategischen Aufstellung von besonderer Bedeutung. Diese Frage ist in der Auswertung in drei Bereiche aufgeteilt worden:

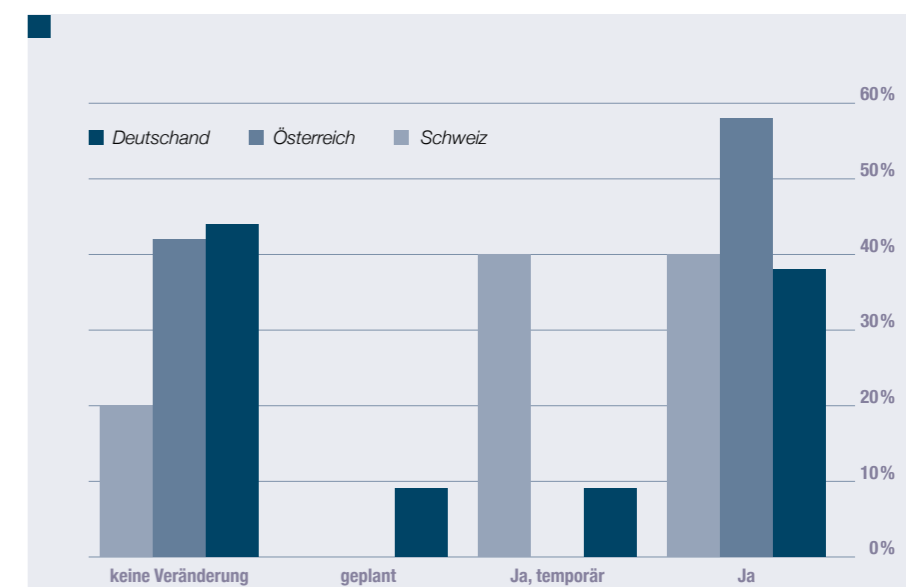


Abb. 15: Strategische Veränderungen der Wirtschaftsförderungen in nationaler Differenzierung
Quelle: Eigener Entwurf 2023, Angaben in Prozent.

- Erstens in einen Auswertungsblock für diejenigen Wirtschaftsförderungen, die tatsächlich und langfristig etwas verändert haben,
- zweitens in einen Auswertungsblock für diejenigen Wirtschaftsförderungen, die nur temporär etwas verändert haben und abschließend in einen
- dritten Auswertungsblock, wo es um die konkreten Planungen der Wirtschaftsförderungen geht.

Die erfolgten Änderungen und Elemente einer strategischen Neuaufstellung, die nachhaltig umgesetzt wurden, sind sehr umfangreich und betreffen auch sehr heterogene, unterschiedliche Inhaltsbereiche. In Tabelle 14 sieht man die einzelnen Cluster, die bei der Auswertung erstellt worden sind und zeigen, dass 15 der befragten Wirtschaftsförderungen eine komplett neue inhaltliche und formale Strategie- und Konzeptaufstellung vorgenommen haben. Ebenfalls noch sehr bedeutsam ist die Neuausrichtung im Hinblick auf techno-

logie- und innovationsorientierte Aspekte, der formale Aufgabenwandel bzw. interne Veränderungen, das Fachkräftemanagement sowie die Fokussierung auf die ansässigen Unternehmen (Bestandspflege im weitesten Sinne). Mit etwas weniger Nennungen folgen die inhaltlichen Bereiche der Nachhaltigkeit, Energie und Klima bzw. Umweltschutz sowie die Flächen- und Innenstadtentwicklung mit jeweils 6 Nennungen. Änderungsmomente und Anstöße gab es aber auch durch die stärkere Rolle oder „Einmischung“ der politischen Gremien in die Arbeit der Wirtschaftsförderung. Dieser Anteil ist allerdings mit 4 Nennungen relativ gering, genauso wie der Anteil der sonstigen, teils sehr speziellen und spezifischen Hinweise auf Veränderungen.

Generell haben sich die Veränderungen in sehr unterschiedlicher Weise dargestellt, so dass eine „Clusterung“ letztendlich nicht ganz unproblematisch war. Nichtsdestotrotz können diese oben in der Tabelle genannten Elemente noch mit einigen wenigen, ausgewählten Stichworten und Originalzitate konkretisiert werden, die dieses fachliche und formale Spektrum der Veränderungen besonders anschaulich illustrieren:

Komplett neue Strategieentwicklung

- Zielorientierung ist gestiegen.
- Neue Strategie wurde im letzten Jahr entwickelt.

- Vollständig neues Unternehmen mit neuer Strategie.
- Neue Zukunftsstrategie, Bestätigung der Ziele und Strategien.
- Digitalisierungsschub, Leitbild und Strategieentwicklung, Strategieworkshops.
- Konzeptentwicklung mit strategischen Zielen, Maßnahmen und Projekten.
- Es ist eine neue Strategie verabschiedet worden inkl. materieller Förderprogramme mit einem neuen Fokus auf Transformation.
- Komplette Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung an einer Vision und neuen Zielen bzw. neuer thematischer Fokus.
- Die Strategie ist zielgerichteter geworden. Das Konzept der Wirtschaftsförderung wurde konkretisiert.
- Um 180 Grad, komplette Neuausrichtung.

Technologie, Innovationsmanagement

- Neue Teilprojekte und Themen sind hinzugekommen (z. B. Smart Cities).
- Themen Innovation, Digitalisierung und Start-Up/Gründer haben an Bedeutung zugenommen.
- Die Themen rund um Klimaschutz, GWÖ, KI, Innovation und Fachkräftesicherung sind mehr in den Fokus gerückt.
- Transformation ist als Ziel dazu gekommen. Das gab es zuvor auch schon, war aber nicht als eigener Punkt auf der Agenda!
- Bei der Ansiedlung werden häufiger innovative Ansätze beachtet.
- Stärkere Ausrichtung nach den Hauptthemen der Transformation der Wirtschaft und agiles Arbeiten.
- Das Thema Innovation/Wasserstoff wurde mit aufgenommen.
- Stärkerer Fokus auf Transformations-technologien.
- Fokus auf neue spezifische Technologiethemata aufgrund von Marktlage und Nischenpotenzial.

Formaler Aufgabenwandel

- Unbürokratischer, aktiver, effektiver.
- Neue Ansprache Methodik via Web/Google/LinkedIn.

- Wir sind aktuell in einer Transformationsphase von einer eher „klassischen“ Wirtschaftsförderung zu einer modernen, innovativen Organisation.
- Änderung bei Förderungsschwerpunkten (Branchen) und Förderungsbeträgen bei finanziellen Zuschüssen sowie zeitlich befristeten zusätzlichen Aktionen.
- Stärkere Kundenorientierung, mehr Veranstaltungen, stärkere Außenpräsenz
- Einführung von OKR.¹
- Weg von stark quantitativen Zielen (Beschäftigungsförderung), hin zu qualitativen Zielen im Kontext regionaler Wertschöpfungsketten.

Fachkräftemanagement

- Fokus stärker auf Fachkräfte- und Regionalmarketing.
- Schwerpunktsetzung auf Themen der Fachkräftegewinnung.
- Erweiterung des Fokus auf Fachkräftesicherung.
- Intensivierung des Standortmarketing im Zuge des sich verschärfenden Fachkräftemangels.
- Stärkerer Fokus auf Bekämpfung des FK-Mangels; FK-Verfügbarkeit ist „harter Standortfaktor“.
- Neues Personal.

Bestandspflege

- Wegen fehlender Gewerbeflächen nun stärkere Bestandskundenansprache.
- Mehr Bestandspflege und Sicherung der Unternehmensnachfolge sowie Arbeitskräftesicherung am Standort.
- Da die vermarkteten Gewerbeflächen endlich sind, wird der Fokus vermehrt auf die Bestandspflege, den Klimaschutz und -wandel sowie technologische Ausstattung des Wirtschaftsstandortes gelegt.
- Anpassung an die aktuelle Entwicklung in der Region. (Flächenmangel,

daher verstärkte Unterstützung von Bestandunternehmen).

- Wichtigkeit der Bestandspflege und der direkten Unterstützung der Unternehmen hat zugenommen.
- Kaum noch Gewerbeflächen vorhanden - Bestandspflege.
- Fokus auf eigene Förder- und Unterstützungsprogramme verstärkt, stärkere Lotsenfunktion und gezieltere direkte Ansprache in der Kundenbetreuung.

Flächen- und Innenstadtentwicklung

- Flächenreaktivierung primär für Bestandsunternehmen.
- Stärker in Richtung Stadtentwicklung.
- Mehr Fokus auf Förderung der Innenstadt.
- Stärker in Richtung Stadtentwicklung.

Energie und Klima als neues Thema

- Stärkerer Bezug zu den Themen Klima und Energie. Verteilung von Subventionen an den Handel nach Corona.
- Fachkräfte, Energie, Klimaneutralität als Fokus für Schwerindustrie.

Neben den grundsätzlichen und nachhaltigen Veränderungen, die eben aufgezeigt worden sind, hat ein größerer Anteil der Wirtschaftsförderungen jedoch auch auf temporäre Veränderungen hingewiesen, die sich konkret an Krisen oder entsprechenden Entwicklungen orientiert haben. So zeigen sich diese Änderungen von temporären oder geplanten Strategieänderungen zumeist ausgerichtet auf das Krisenmanagement während der Coronazeit im weitesten Sinne. So ging es hier zum Beispiel um folgende Aspekte, die ausgewählte Originalzitate der Wirtschaftsförderer sind und sich nahezu ausschließlich auf die Wirkungen der Corona-Pandemie ausgerichtet haben:

- Mehr digitale Angebote und digitale Kompetenz in der eigenen Belegschaft.
- Mehr individuelle Beratung für Firmen (als Vermittler, Wegweiser, Schnittstelle...)

- COVID-19 Krisenmanagement für die ganze Region
- Innenstadt wurde zum großen Fokus-thema
- Pandemieangepasste Arbeit, Übersetzung der Verordnungen an die Wirtschaftstreibenden.
- Punktueller Fokus auf Informationsweiterleitung und Fördermittelberatung.
- In Krisenzeit stärkere Krisenberatung zu Fördermitteln, rechtlichen Regelungen betreffend Pandemie etc. . Aktive Adress-Recherche und Mailings.
- Fokus auf kurzfristige Soforthilfemaßnahmen.
- Unterstützung der Betriebe bei der Bewältigung der Pandemie-induzierten Probleme
- Informationsweitergabe und Vorstellen von Fördermöglichkeiten bei Veranstaltungen

Das Planungsniveau für Änderungen in den Wirtschaftsförderungen und in den Wirtschaftsförderungsstrategien war eher gering. Nichtsdestotrotz lohnt auch hier ein Blick auf die inhaltlichen Elemente, die in Zukunft die Wirtschaftsförderungen beschäftigen werden. Hierbei ging es zum einen um neue Konzepte und Strategien, die unter anderem mit neuen Visionen (mitunter bis zum Jahr 2040!) versehen wurden. Aber auch die stärkere Projektorientierung oder der Einsatz von KI, der Ausbau von Kooperationen, die Planung konkreter Einzelmaßnahmen sowie die Integration in eine gesamte Handlungsstrategie sind wichtige Aspekte, die bei diesen Wirtschaftsförderungen in den aktuellen Planungen eine große Rolle spielen.

Rang	Elemente	Nennung
1	Komplett neue (inhaltlich und formale) Strategie- und Konzeptaufstellung	15
2	Fokussierung auf technologie- und Innovationsmanagement	13
3	Formaler Aufgabenwandel, interne Veränderungen	13
4	Fachkräftemanagement	12
5	Fokussierung auf die ansässigen Unternehmen (Bestandspflege i.w.S.)	11
6	Nachhaltigkeit, Energie und Klima als „neue Themen“	6
7	Flächen- und Innenstadtentwicklung	6
8	Stärkere Rolle/Einmischung der Politik	4
9	Sonstiges	4

Tab. 14: Elemente einer strategischen Neuaufstellung für erfolgte Veränderungen
Quelle: Eigene Erhebungen 2023, Absolute Angaben.

Neue Elemente einer Zukunftsstrategie

Eine abschließende Frage in diesem strategischen und aufgabenbezogenen Kontext richtete sich auf die wichtigen Bestandteile einer neuen Wirtschafts-

förderungs- bzw. Zukunftsstrategie für die jeweiligen Wirtschaftsförderungen. Tabelle 15 zeigt das aufsummierte Ergebnis, bei dem die Innovationsfähigkeit am Standort, die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens insgesamt und die Resilienz des Standortes gegenüber Krisen an vorderster Stelle stehen. In einer weiteren Gruppe, allerdings auch dicht hinter diesen beiden Elementen, folgen die Entbürokratisierung und Verwaltungsreform, die Regionalisierung bzw. Verstärkung der regionalen Wertschöpfungsketten sowie die Digitalisierung

Rang	Element / Thema	Nennung
1	Innovationsfähigkeit am Standort	15
2	Nachhaltigkeit	13
3	Resilienz	13
4	Entbürokratisierung und Verwaltungsreform	12
5	Regionalisierung, regionale Wertschöpfung	11
6	Digitalisierung der Unternehmen	6
7	Internationalisierung, Globalisierung	6
	Spanne	4

Tab. 15: Elemente einer strategischen Neuaufstellung für zukünftige Veränderungen
Quelle: Eigener Entwurf 2023, Nennung zwischen 1 = sehr wichtig und 5 = nicht wichtig.

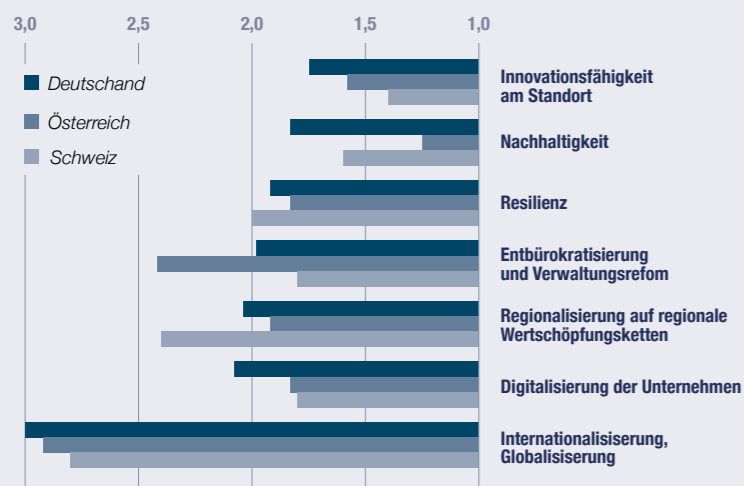


Abb. 16: Elemente einer strategischen Neuaufstellung für zukünftige Veränderungen in nationaler Differenzierung. Quelle: Eigener Entwurf 2023, Mittelwerte zwischen 1 und 5.

der Unternehmen am eigenen Standort. Diese zukünftigen Fokusbereiche liegen nicht einmal 0,05 Punkte auseinander.

Eine deutlich geringere Rolle spielt augenscheinlich die Förderung der Internationalisierung und der Globalisierung, die mit einem Abstand von fast einem Bewertungspunkt im Mittel am Ende der Skala liegt. Mit Ausnahme des Themenfelds der Internationalisierung beträgt die Spanne vom ersten bis zum vorletzten Platz gerade einmal 0,38 Bewertungspunkte, was die Nähe der Gewichtungen für alle anderen Bereichen nochmals deutlich unterstreicht.

In organisatorischer Differenzierung sind tendenziell die Werte bei den privaten Gesellschaften höher ausgeprägt, aber oft nicht signifikant. Ein Ausreißer ist hier die Innovationsfähigkeit am Standort, die von den privaten Gesellschaften doch erheblich stärker in den Vordergrund gestellt wird.

Auch im nationalen Kontext kann man nach Abbildung 16 keine sehr großen und signifikanten Unterschiede erkennen. Jedoch spielen die Bereiche der Innovationsfähigkeit, die Nachhaltigkeit sowie die Digitalisierung der Unternehmen in den beiden Nachbarländern eine größere Rolle als in Deutschland. Und während in Österreich die Entbürokratisierung und Verwaltungsreform unterdurchschnittliche Beachtung in Zukunft finden wird, trifft dies auf die Regionalisierung bzw. die regionalen Wertschöpfungsketten im schweizerischen Kontext zu.

Unterstützung durch Hochschulen

Der letzte große Bereich dieser empirischen Untersuchung war der Frage gewidmet, wie die Hochschulen die Arbeit der Wirtschaftsförderungen am wirkungsvollsten und am besten unterstützen können. Dabei wird von einem Hochschulbild ausgegangen, das nicht nur die erste und für einige wichtigste Mission der Lehre (Aus-, Fort und Weiterbildung) enthält, sondern eben auch die beiden zum Teil noch wichtigeren Missionen der angewandten Forschung und des Wissenstransfers, das heißt des Transfers von Hochschul- und Forschungswissen in die Praxis hinein.

So betraf die erste Frage die Bewertung dieser genannten Unterstützungsbereiche, deren Ergebnisse in Tabelle 16 geordnet nach den entsprechenden Werten abgebildet worden sind. Und überraschenderweise landete nicht etwa die Ausbildung auf Platz 1 der Unterstützungswünsche, sondern eben genau der genannte Wissenstransfer, bei dem die Praxis sehr stark von den Hochschulen profitieren kann. Die Fort- und Weiterbildung und die angewandte Forschung befinden sich auf den Plätzen 2 und 3, während die Ausbildung auf dem vorletzten Platz zusammen mit den Wissensplattformen gelandet ist. „Wir wünschen uns eine weitere und vertiefte Zusammenarbeit von Hochschulen und Wirtschaftsförderungen z.B. bei wissenschaftlichen Abschlussarbeiten zu Themen mit unmittelbarer praktischer Relevanz“, so ein Wirtschaftsförderer innerhalb dieser Befragung.

Während es in organisatorischer und administrativer Differenzierung kaum nennenswerte Unterschiede gab, zeigen sich zumindest im nationalen Kontext einige kontroverse Bewertungen. So wird beispielsweise der Wissenstransfer von österreichischen Wirtschaftsförderungen

deutlich schwächer eingeschätzt als beispielsweise in der Schweiz, wo hier ein Höchstwert in der Gesamtbewertung erreicht worden ist. Demgegenüber schätzen die Wirtschaftsförderungen in Österreich die Rolle der Ausbildung, aber auch die Rolle der Fort- und Weiterbildung als Unterstützungsleistungen deutlich höher ein als in beiden Nachbarländern. Interessanterweise scheint die Ausbildung für die Wirtschaftsförderer in der Schweiz eine ganz untergeordnete Rolle zu spielen, wie die entsprechenden Werte in

Abbildung 17 nahelegen.

Eine aktivere Rolle von Hochschulen wünschen sich die Wirtschaftsförderungen vor allem in den folgenden Bereichen:

- Die Fachkräfteunterstützung: Akquise von Fachkräften (Studierende wie auch Abbrecher), Fachkräftevermittlung, Vernetzung von Unternehmen mit zukünftigen Fachkräften durch mehr Praxisbezug,

Rang	Element / Thema	Arithmetischer Mittelwert
1	Wissenstransfer	1,8
2	Fort- und Weiterbildung	2,0
3	Forschung	2,0
4	Ausbildung	2,8
5	Plattformen	2,8

Tab. 16: Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen an die Hochschulen
Quelle: Eigener Entwurf 2023, Mittelwerte zwischen 1 und 5.

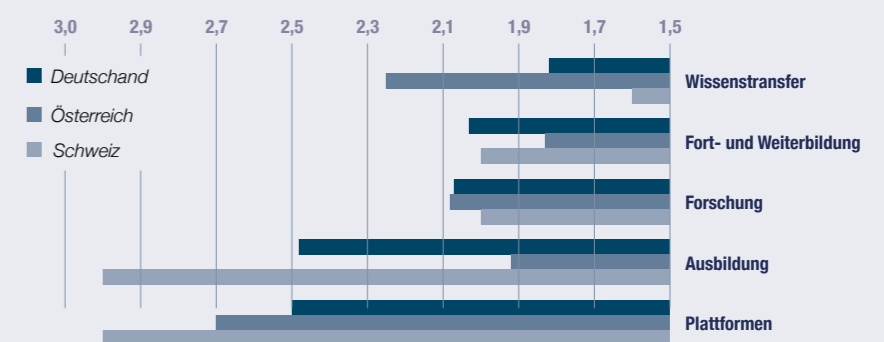


Abb. 17: Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen an die Hochschulen in nationaler Differenzierung
Quelle: Eigener Entwurf 2023, Mittelwerte zwischen 1 und 5.

- die Analyse der Wirtschaftsförderung als ganzheitliche Gesellschaftsaufgabe mit fakultätsübergreifenden Themen,
- die Offenheit für Entwicklungspartnerschaften,
- gemeinsame Projekte und Projektierungen,
- in der regionalwirtschaftlichen Analyse volkswirtschaftlicher und sonstiger relevanter Parameter sowie
- Kooperationen im Bereich von wissenschaftlichen Abschlussarbeiten und Praktika.

Im Zuge einer letzten offenen Fragestellung gab es eine ganze Reihe von Hinweisen, Vorschlägen und Anmerkungen, die sich zu einem großen Teil tatsächlich auf die Hochschulen als Unterstützer ihrer Wirtschaftsförderungen richteten.

Unterstützungsleistungen bei wichtigen Arbeiten und Aufgaben

Der erste und auch größte Bereich bezeichnet die Unterstützungsleistungen bei wichtigen Arbeiten und Aufgaben der Wirtschaftsförderung selbst und beinhaltet folgende Wünsche und Anliegen:

- Begleitung bei der Strategieausarbeitung und Beratung zur verstärkten digitalen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung,
- gemeinsame Entwicklung einer fairen Stadt, gemeinsame Entwicklung hinsichtlich der Gemeinwohlökonomie - Unterstützung bei Gemeinwohlbilanzen interessierter Unternehmen,
- Ermittlung von Kompetenzprofilen für Fähigkeiten, Fertigungskompetenzen und Lieferketten,
- wissensgeographische Analysen, insbesondere zum Wissenstransfer,
- Unterstützung bei Konzepterstellungen, Standort- oder Stadtmarketingkonzepten,

- Unterstützung bei der Teilnahme an Wettbewerben, Fördermittelaufufen (oft zu wenig Personalressourcen und aufgrund der Themenkomplexität/ Bandbreite an Aufgaben in einer kleinen Wirtschaftsförderung gibt es keine Spezialisten),
- Aufbau und Begleitung von Diskussionsforen, die den individuellen Gegebenheiten Rechnung tragen, d. h. es gibt nicht die eine Methode, eine Wirtschaftsförderung erfolgreich zu führen.
- Ideenfindung durch kreatives, freies Denken,
- Konzept für Strategieentwicklung in der Wirtschaftsförderung,
- Kooperationen beim Umsetzen von Projekten und beim Projektmanagement,
- Strukturierung der Informationen im Internet.

Transmitterfunktion

In einem zweiten Bereich wünscht man sich von den Hochschulen auch eine wichtige Transmitterfunktion. Dazu wurden folgende Erläuterungen und Konkretisierungen gegeben:

- Mitarbeit an einem Förderguide - wo jeder Unternehmer seine Projektidee auf eine mögliche Förderung hin prüfen lassen kann (webbasiert mit Eingabemaske),
- bessere Beratungsmöglichkeiten zum Thema Förderung, Ansiedlung und Genehmigungsbedürfnisse,
- bessere Zusammenarbeit mit den Fachbehörden (Ministerien),
- Reduzierung der Bürokratie vor allem im Bereich des Baurechts,
- Verdeutlichung der Leistungen und der Instrumente der Wirtschaftsförderung für politisch Verantwortliche aller Staatsebenen (Bund, Land, Kommunen).

Vernetzungsfunktion

Daneben wurde auch die Vernetzungsfunktion der Hochschulen genannt, die hier wichtige Impulse und Hilfestellungen geben könnte, u. a.

- die Vernetzung der Wifö bundesweit ist immer sehr wertvoll und für Hochschulen ein hervorragendes Forschungsfeld,
- Bewusstseinsstärkung für die Erfordernisse einer effektiven Wirtschaftsförderung,
- Zusammenarbeit bei der Verbesserung der Datengrundlagen und Evaluationsinstrumente, Öffentlichkeitsarbeit und anlassbezogene Fragestellungen der Wirtschaftsförderung, z. B. im Rahmen von Lehrveranstaltungen, Praktika und Abschlussarbeiten,
- Zusammenarbeit bei der Fachkräftesicherung: Offenheit für engere Verflechtung von Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft sowie
- eine engere regionale Zusammenarbeit.

Angewandte Forschung

Und nicht zuletzt wurde eine Intensivierung der angewandten Forschung angesprochen, die sich auf sehr unterschiedliche Arbeiten und Inhalte richten könnte, z. B.

- ständiges Monitoring zur Relevanz von weichen und harten Standortfaktoren bei der Standortauswahl,
- Informationen zu wissenschaftlichen Studienergebnissen z. B. in Form einer Veröffentlichung,
- Zusammenarbeit bei der Verbesserung der Datengrundlagen und Evaluationsinstrumentarien sowie
- Unterstützung bei der Messbarkeit volks- und regionalwirtschaftlicher Indikatoren.

Zusammenfassung

Am Ende dieser empirischen Analyse steht ein Bild der Wirtschaftsförderung in den drei Ländern, die zahlreiche Unterschiede, aber auch einige Gemeinsamkeiten zeigt und die im Folgenden mit den zentralen Kernergebnissen zusammengefasst werden soll.

Herausforderungen und Ressourcen

Fachkräfteproblematik, Gewerbeflächenproblematik und die Thematik einer funktionierenden, leistungsorientierten Serviceverwaltung (Bürokratie und Digitalisierung) sind die zentralen und gemeinsamen Herausforderungen der Wirtschaftsförderungen in den drei Vergleichsländern, die im Ländervergleich weitestgehend identisch oder zumindest sehr ähnlich sind.

Die Bewertung der Entwicklungsperspektiven des eigenen Standortes ist in der Schweiz und Österreich allerdings spürbar positiver als in den deutschen Standorten.

Die Finanzausstattung ist in den letzten drei Jahren deutlich besser und positiver verlaufen, als dies von den gleichen Wirtschaftsförderungen für die nächsten drei Jahre erwartet wird. Nichtsdestotrotz sind sich aber auch diese Wirtschaftsförderungen mit Ausnahme der Bundesländer relativ sicher, dass sie auch in Zukunft ausreichende Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen. Dabei ist das Verhältnis der Wirtschaftsförderung zur Politik und umgekehrt gut bis sehr gut, in der Schweiz sogar auf einem nochmals deutlich besseren Niveau. Das schafft auch in Zukunft eine gesunde Arbeitsbasis.

Organisation und Management der Wirtschaftsförderung

Die Organisation und das Management der Wirtschaftsförderung ist so vielfältig

wie die Aufgaben der Wirtschaftsförderung und gründet auf der grundsätzlichen Freiwilligkeit der Aufgabe – sowohl in Deutschland als auch in den beiden Nachbarländern. Die Umsetzung von politischen Programmen zur Wirtschaftsförderung erfolgt dabei zumeist über Haushaltspläne (also Input-Steuerung) und beschlossene Konzepte. Allerdings hat fast jede fünfte Wirtschaftsförderung keine direkten politischen Vorgaben. Während in Österreich der Haushaltsplan als zentrales Instrument gilt, erfolgt die Umsetzung in der Schweiz zumeist im Rahmen eines öffentlichen Auftrags.

Die Sicherung des Unternehmensbestandes hat sich zu den zentralen Aufgaben in den drei Ländern entwickelt, erst mit größerem Abstand gefolgt von der Infrastrukturverbesserung. Die Existenzgründung ist im Laufe der letzten Zeit mit Ausnahme in der Schweiz auf die hinteren Plätze gerutscht. In der Schweiz setzt man hier andere und bedeutsame Schwerpunkte.

Auch die Einsetzung von Erfolgsindikatoren ist sehr heterogen und vor allem sehr vielschichtig gestaltet. Unternehmenskontakte und Besuche, die Unternehmensentwicklung und Ansiedlungen sowie die Arbeitsplätze und Beschäftigtenentwicklung stellen die Top 3 der Erfolgsindikatoren für die Wirtschaftsförderungen dar.

Überraschenderweise werden von jeder zweiten Wirtschaftsförderung keine Management-Instrumente zur internen Steuerung genutzt. Und auch bei den genutzten Instrumenten ist es sehr schwierig, die wichtigsten Instrumente zu identifizieren, am ehesten sind dies noch das Benchmarking oder die SWOT-Analyse.

Die Nutzung neuer Technologien ist bei den Wirtschaftsförderungen als eher überschaubar zu werten. Während bekannte Office-Pakete zum omnipräsenten Standard zählen und auch Unternehmensdatenbanken noch häufiger

Die Alpen: Zwischen ländlicher Idylle, Bergromantik und wirtschaftlicher Entwicklung.



genutzt werden, sieht es bei anderen, modernen und interaktiven Technologien, vor allem Cloud- oder interaktive Dienste sowie KI, sehr dünn aus. Die Schweizer Wirtschaftsförderungen setzen stärker auf Unternehmensdatenbanken und Formular-Download, während in Österreich vor allem der Formulardownload an höchster Stelle steht.

Grundsätzlich scheinen die Schweiz und Österreich bei der Wirtschaftsförderung deutlich professioneller aufgestellt zu sein als Deutschland, was u. a. in der Gesamtorganisation der kommunalen und staatlichen Wirtschaftsförderung begründet liegt. Insbesondere die kleinen kommunalen Gebietskörperschaften haben in der Schweiz und in Österreich wichtige Funktionen an die größeren Regionen, z. T. Bundesländer und Kantone, abgegeben und realisieren so eine effizientere funktionale Aufgabenteilung.

In Deutschland sind die Wirtschaftsförderungen sehr kleinteilig aufgestellt, u. a. in Form zahlreicher kleinerer Wirt-

schaftsförderungen auf Ebene der Städte und Gemeinden. In der Schweiz und in Österreich sind jedoch auch die Kernmotivationen der Kommunen anders als in Deutschland, da es in der Schweiz gar keine Gewerbesteuer für die Kommunen und in Österreich nur eine sehr niedrige so genannte Kommunalsteuer gibt.

Strategie- und Aufgabenwandel

Die Bestandspflege, die Organisationsaufgaben in der eigenen Wirtschaftsförderung sowie das Innovations- und Netzwerkmanagement gehören zu den TOP 3 der Aufgaben. Allerdings zeigt der Abstand vom häufigsten zum geringsten Aufgabenbereich, dass diese Aufgaben innerhalb der Wirtschaftsförderungen deutlich enger zusammengerückt sind. Absolute fokussierte Schwerpunkte sucht man sehr häufig vergeblich, trotz zahlreicher Hinweise auf eine eher fokussierte Aufgabenwahrnehmung (s. u.).

Signifikant höhere Bedeutung haben die Innovations- und Existenzgründungsförderung in der Schweiz, während in Österreich das Infrastrukturmanagement, die Fördermittelberatung sowie das Standortmarketing stärker vertreten sind.

In der Regel sind die Wirtschaftsförderungen – zumindest in der Selbsteinschätzung – aktiv, ergebnisorientiert und

innovativ, weniger aber technologisch und allgemein ausgerichtet. Ganz plausibel ist das Ergebnis in Bezug auf die anderen Ergebnisse zwar nicht, zeigt aber die generelle Ausrichtung. Besonders die Schweizer Wirtschaftsförderungen sehen sich deutlich stärker in diesem agilen und innovativen Selbstverständnis.

Nur die Hälfte der Wirtschaftsförderungen hat ihre Strategien aufgrund der globalen und europäischen Krisen, wie Corona und der Ukraine-Krieg, verändert. Und das geringe Planungspotenzial verweist auch auf wenige Veränderungen in der nächsten Zeit. Besonders die befragten österreichischen Wirtschaftsförderungen haben sich hier überproportional strategisch verändert.

Diejenigen, die ihre Strategien geändert haben, setzen auf komplett neue Strategien und Konzepte, die vor allem das Technologie- und Innovationsmanagement, das Fachkräftenmanagement, aber auch die Bestandspflege beinhalten. Die zahlreichen Änderungen entsprechen sehr heterogenen Aktivitäten, die auf die jeweiligen Standortvoraussetzungen ausgerichtet sind.

Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit am Standort ist auch das wichtigste Element, wenn es um neue Strategien geht, deutlich vor Nachhaltigkeitsaspekten, der Standortresilienz oder auch der Bürokratisierung und der Verwaltungsreform, die ebenfalls ganz vorn auf der konzeptionellen Agenda stehen.

Hochschulunterstützung

Hochschulen sind ein Wunschpartner für viele Wirtschaftsförderungen, insbesondere wenn es um Fort- und Weiterbildung und um den Wissenstransfer geht. Der Wissenstransfer, die Fort- und Weiterbildung sowie die angewandte Forschung befinden sich unter den TOP 3 der Unterstützungswünsche an die Hochschulen und verweisen grundsätzlich auf hohe Unterstützungsbedarfe der kommunalen Wirtschaftsförderungen insgesamt. Auch die Wirtschaftsförderungen selbst sind von einem Verlust von Fachkräften und dem damit verbundenen Know-how-Verlust betroffen.

In den Tälern der Alpenrepubliken konzentriert sich das wirtschaftliche Leben: Friedensbrücke über die Drau in Villach.



Konsequenzen und Handlungsfelder

Doch was sind nun die Konsequenzen aus den Ergebnissen, abgesehen vom allgemeinen Erkenntnisgewinn?

Hohes Professionalisierungs- und Optimierungspotenzial

Die Ergebnisse dieser Untersuchung haben gezeigt, dass hinsichtlich der Umsetzung der Wirtschaftsförderung insgesamt und der konkreten Aufgabenerledigung ein durchaus beachtliches Professionalisierungs- und Optimierungspotenzial besteht. Beispiele dafür sind die Management-Instrumentarien sowie der Einsatz neuer Technologien innerhalb der Wirtschaftsförderungen. Die Steigerung der Professionalität kann jedoch auch durch eine geschickte und verbesserte funktionale und regionale Arbeitsteilung zwischen den Akteuren erreicht werden, indem zum Beispiel Kompetenzen und Aufgaben an andere Ebenen abgegeben oder im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit verteilt werden. In jedem Fall würde durch eine erweiterte Zusammenarbeit die Effizienz von Maßnahmen und Aufgaben deutlich erhöht werden. Darüber hinaus würde man hier den erwarteten Ressourceneinsparungen der nächsten Jahre entgegentreten.

Digitalisierung und KI – Anschlüsse herstellen

Die Digitalisierung innerhalb der Wirtschaftsförderungen ist abgesehen von einigen Wirtschaftsförderungen in der Schweiz noch sehr verbesserungsfähig. Da schon aber die nächste Welle an technologischen Entwicklungen vor oder gar in der Tür steht (vor allem die künstliche Intelligenz), so muss den Akteuren vor Ort klar sein, dass man hier nicht den Anschluss verlieren darf, um

eben das Ziel der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit erreichen zu können. Hier kann man vielleicht nicht mehr Vorreiter sein, aber zumindest Anschlüsse an die Regionen herstellen, die in diesem Gebiet schon viel weiter und erfolgreicher sind.

Neues, altes Thema: Verwaltungsreform und Bürokratieabbau als Thema

Die Beschäftigung mit Verwaltungsreform und dem Bürokratieabbau allgemein ist unter den Wirtschaftsförderern

zum Teil umstritten. Nichtsdestotrotz wurde aus dieser Untersuchung klar und deutlich, dass diese beiden, nicht gerade neuen Themen aber von erheblicher Relevanz für die eigenen Unternehmen vor Ort und damit für die Bestandspflege sind. Und deshalb zeigt sich auch in dieser Studie nicht überraschend, dass die Wirtschaftsförderungen als wichtige Impulsgeber für diese beiden Themen geeignet sind und diese Chance auch wahrnehmen sollten. Und dabei geht es nicht nur um veränderte inhaltliche As-

Beispiel für den wirtschaftlichen Strukturwandel: Umbau der alten Tabakfabrik in der Stadt Linz zum Technologie- und Innovationszentrum.



pekte der Bürokratisierung, zum Beispiel neue Gesetze und Verordnungen, sondern eben auch um die formale Art und Weise des Umgangs mit den informationspflichtigen Unternehmen oder deren Genehmigungsanträge in unterschiedlichsten Bereichen. Hier kann auch auf lokaler Ebene eine ganze Menge erreicht werden.

Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen: Zukunft organisieren

In dieser Untersuchung kam auch die Angst vor Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Standortes zum Ausdruck. Deshalb ist es für viele Wirtschaftsförderer von großer Bedeutung, die Wettbewerbsfähigkeit gerade durch Innovationen und die Gestaltung von Innovationen zu erhalten oder gegebenenfalls noch auszubauen. „Zukunft organisieren“, so heißt das Motto, das man an dieser Stelle nennen könnte. Denn es geht hier um nicht mehr oder weniger als die Rolle der Wirtschaftsförderung als Impulsgeber und Innovator in der Region und für den Standort.

Wissenstransfer und Vernetzung: Voneinander lernen!

Sicherlich haben die Ergebnisse auch gezeigt, dass die Wirtschaftsförderungen trotz aller Unterschiedlichkeiten viel voneinander lernen können, sowohl hinsichtlich der konkreten Umsetzung und Aufgabendurchführung als auch hinsichtlich einer besseren Gesamtorganisation. Mit einer entsprechend stärkeren Vernetzung der Wirtschaftsförderungen kann auch ein besserer Wissenstransfer z. B. von Best-Practices gelingen. Insofern ist die Organisation von übergreifenden Kontakten und Netzwerken wichtiger denn je.

Hochschulnetzwerk aufbauen: Expertise aufbauen und verteilen!

Für alle genannten Aufgaben und Handlungsfelder wollen und können die Hochschulen als ein wichtiger Partner in die Pflicht genommen werden. Unter anderem können gemeinsam aufgestellte Hochschulnetzwerke, wie das neu entstandene „Hochschulnetzwerk Wirtschaftsförderung (HNW)“, wichtige Impulse geben und nachweisen, dass die Hochschulen, die sich mit Wirtschaftsförderung entweder in Fachbereichen oder Studiengängen engagieren, einen wichtigen Beitrag zur stärkeren Vernetzung und für einen übergreifenden Austausch leisten können. Die ersten Ansätze sind auf der entsprechenden Homepage nachzulesen: <https://hnwifoe.de/>.

WIFÖ WISSEN IM GESPRÄCH

Neuer Podcast des WiföLABs

Interessante Persönlichkeiten aus der
Wirtschaftsförderung zu aktuellen Themen



„Wifö-Wissen im Gespräch“ ist jetzt online
erreichbar unter: <https://wifoe-lab.hs-harz.de>

