

DAS MAGAZIN FÜR DIE KOMMUNALE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



WIFÖ-WISSEN

HEFT 1, 2025



Jürgen Stember und Melanie Wehner

Strategiegeleitete Wirtschaftsförderung

Ergebnisse einer empirischen Analyse von Wirtschaftsförderungs-
strategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH)

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINFÜHRUNG	2
2. STRATEGIEN – THEORETISCHE GRUNDLAGEN	2
2.1 STRATEGIEN IM WANDEL	2
2.2 STRATEGIEN FÜR REGIONEN UND WIRTSCHAFTSSTANDORTE	5
2.3 AGILE STRATEGIEN UND STRATEGIEPROZESSE	6
2.4 ERFOLGSFAKTOREN FÜR STRATEGIEN	7
3. KONKRETE UND PRAKTISCHE ERGEBNISSE DER STRATEGIEANALYSEN	8
3.1 METHODIK	8
3.2 ALLGEMEINE FORMALE BESCHREIBUNGEN	8
3.3 INHALTLICHE ANALYSEN DER VORHANDENEN STRATEGIEN	11
3.4 PLANUNG UND AUSRICHTUNG VON STRATEGIEN	15
3.5 ZIELE UND UMSETZUNGSASPEKTE DER STRATEGIEN	21
4. ERGEBNISZUSAMMENFASSUNG UND RESÜMEE	25
6. LITERATURVERZEICHNIS	27
7. VERZEICHNIS DER STRATEGIEDOKUMENTE	29

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.)

Dr. Mandy Ebers

GESTALTUNG & SATZ

Tim Bruns (M.A.)



Prof. Dr. Jürgen Stember,
Professor für Verwaltungswissenschaften am gleichnamigen Fachbereich der Hochschule Harz am Standort in Halberstadt



Melanie Wehner,
Studentin im Master-Studiengang „Public Management“ und Praktikantin am PubliCConsult – Institut für Verwaltungsmanagement e.V.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Bereiche und Elemente des klassischen Strategieprozesses	4
Abb. 2	Zeitraumen der Strategie (Enddatum der Strategie abzüglich des Erstelldatums), im Ranking nach Gesamtergebnis	9
Abb. 3	Entwicklungselemente der Strategie (Mehrfachnennung möglich)	10
Abb. 4	Elemente und Ansätze der Regionalanalyse in Wirtschaftsförderungsstrategien (Mehrfachnennung möglich)	12
Abb. 5	Trendanalyse am Beispiel der Stadt Karlsruhe	12
Abb. 6	Themen der Regionalanalyse (Mehrfachnennung möglich)	13
Abb. 7	Thematisierte Ausgangslage und Herausforderungen von Wirtschaftsförderungsstrategien, im Ranking nach Gesamtergebnis	14
Abb. 8	Vision und Mission am Beispiel der Strategie der Stadt Karlsruhe	15
Abb. 9	Strategische Ausrichtungen von Wirtschaftsförderungsstrategien, im Ranking nach Gesamtergebnis	16
Abb. 10	Ziele als Bestandteil von Strategiedokumenten	17
Abb. 11	Vision und Mission am Beispiel der Strategie der Stadt Karlsruhe	17
Abb. 12	Strategische Ziele der Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreis	18
Abb. 13	Operative Ziele am Beispiel des Landkreises Potsdam-Mittelmark	18
Abb. 14	Handlungsfelder von Wirtschaftsförderungsstrategien, im Ranking nach Gesamtergebnis	20
Abb. 15	Maßnahmen in der Planung am Beispiel vom Landkreis Haßberge	21
Abb. 16	Maßnahmen in der Umsetzung am Beispiel von Weißenburg-Gunzenhausen	22
Abb. 17	Zeitplan der Umsetzung am Beispiel der Wirtschaftsförderungsstrategie des Rhein-Neckar-Kreises	22
Abb. 18	Umsetzungsschritte am Beispiel von Würzburg	23
Abb. 19	Monitoring und Evaluation am Beispiel des Governance-Prozesses zur Umsetzung der Wirtschaftsförderungsstrategie Graz	23
Abb. 20	Monitoring und Evaluation am Beispiel vom Ziel- und Kennzahlensystem der Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreises	24

1. EINFÜHRUNG

Im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Vergleich der Wirtschaftsförderungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz¹ entstand die Idee, sich intensiver mit den Strategien innerhalb der Wirtschaftsförderung auseinanderzusetzen. Da sich seit der Corona-Pandemie Anfang der 20er Jahre nicht nur nationale und regionale, sondern auch und vor allem internationale Rahmenbedingungen ganz erheblich verändert haben, schob sich die grundlegende Frage in den Vordergrund, ob und wie sich die Wirtschaftsförderungen auf kommunaler Ebene in diesem Zusammenhang aufstellen. Die Ergebnisse waren insofern überraschend, dass zahlreiche Wirtschaftsförderungen ihre Strategien unangetastet ließen oder nur temporär überarbeiteten – sofern sie überhaupt Strategien entwickelt hatten.² Und die mangelnde

Identifizierung von entsprechenden Strategien in der Wirtschaftsförderung war die zweite Überraschung bei den umfangreichen Web-Screenings innerhalb der Kommunen in den drei Ländern.

Die relativ wenigen Strategien der Wirtschaftsförderungen im DACH-Raum, die identifiziert werden konnten, sind hier zum Anlass für eine detaillierte Analyse und Auswertung herangezogen worden. Das Ziel dieses Projekts und dieser anschließenden Publikation war damit darauf ausgerichtet, die bisherigen Strategien inhaltlich und formal nebeneinander zu legen, um auf dieser Basis Entwicklungsansätze, inhaltliche Schwerpunkte, generelle Ausrichtungen und die Integration in den Arbeitsalltag zu beleuchten und bewerten zu können.

2. STRATEGIEN – THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1 STRATEGIEN IM WANDEL

Im Allgemeinen bezeichnet der Begriff „Strategien“ geplante Ansätze oder Maßnahmen, die entwickelt werden, um ein bestimmtes Ziel oder einen gewünschten Zustand zu erreichen. Der Begriff „Strategie“ kommt ursprünglich aus dem militärischen Bereich (abgeleitet vom altgriechischen *stratēgós* = Bezeichnung eines Amtes in der oberen Heerführung) und beinhaltet in einem wirtschaftlichen Kontext oft eine planmäßige Vorgangsweise zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele.³

Strategien beinhalten typischerweise eine gründliche Analyse der aktuellen Situation, klar definierte Ziele und die Festlegung von Aktionen, die unternommen werden

müssen, um diese Ziele zu erreichen. Sie berücksichtigen interne und externe Faktoren und beinhalten häufig Aspekte wie Ressourcenmanagement, Prioritätensetzung und Risikomanagement. Strategien können in verschiedenen Kontexten angewendet werden. In der Wirtschaft beispielsweise beschreibt eine Unternehmensstrategie, wie ein Unternehmen seine Vision und Mission umsetzt, Wettbewerbsvorteile sichert und langfristigen Erfolg gewährleistet. In den letzten Jahren haben sich Strategien und strategische Ansätze in verschiedenen Bereichen aufgrund mehrerer einflussreicher Faktoren nicht unerheblich verändert:

Digitalisierung und Technologie: Der technologische Fortschritt hat Strategien stark beeinflusst. Digitale Transformation, künstliche Intelligenz, Big Data und Automatisierung sind zu zentralen Bestandteilen moderner Strategien geworden. Institutionen nutzen diese neuen Möglichkeiten, um fundiertere Entscheidungen zu treffen und personalisierte Dienstleistungen anzubieten.

Agilität und Flexibilität: Traditionelle langfristige Planungsansätze wurden durch agilere Strategien ergänzt oder ersetzt. Institutionen müssen in der Lage sein, schnell auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren. Agile Methoden, die kontinuierliche Anpassungen und iterative Entwicklungszyklen fördern, sind in den Vordergrund getreten.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung: Nachhaltigkeit ist zu einem entscheidenden Faktor geworden, der Unternehmensstrategien prägt. Verbraucher und Investoren fordern zunehmend umweltfreundliche und sozial verantwortliche Geschäftspraktiken. Unternehmen und andere Institutionen integrieren Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) in ihre strategischen Planungen.

Globalisierung und geopolitische Unsicherheiten: Die weltweite Vernetzung und die Volatilität geopolitischer Situationen erfordern flexiblere und belastbare Strategien. Unternehmen und Organisationen müssen globale Risiken in ihren Planungen berücksichtigen und sich auf unterschiedliche Märkte einstellen.

Kunden- und Stakeholder-Zentrierung: Ein stärkerer Fokus auf den Kunden und die Stakeholder ist ein markanter Trend, innerhalb dessen Strategien oft unter Berücksichtigung der Kundenerwartungen und -bedürfnisse entwickelt werden.

Kooperation, Kollaboration und Partnerschaften: Institutionen setzen zunehmend auf Partnerschaften und Kollaborationen, um innovative Lösungen zu entwickeln und Marktzugänge zu erweitern. Strategische Allianzen mit anderen Unternehmen oder Start-ups ermöglichen es, neue Ideen zu generieren, Synergien zu nutzen und Ressourcen zu teilen.

Resilienz und Krisenmanagement: Zahlreiche Krisen haben die Bedeutung von Resilienz in strategischen Planungen verdeutlicht und den Fokus auf Krisenbewältigung und Geschäftskontinuität fokussiert.



Diese Veränderungen zeigen, dass moderne Strategien dynamischer, technologiegetriebener und stärker auf Nachhaltigkeit und Kundenorientierung ausgerichtet sind. Sie erfordern eine ständige Anpassungsfähigkeit und die Orientierung an sich schnell ändernden Umweltbedingungen.

Trotz vieler Modifizierungen beinhaltet der klassische Strategieprozess jedoch immer noch die wesentlichen vier Bereiche der strategischen Grundfragen, der strategischen Analyse, die eigentliche Strategieentwicklung und die Strategieumsetzung, wie beispielhaft an der chronologischen Reihung in Abbildung 1 dargestellt worden ist. Diese Grundlagen werden auch heute noch in den meisten Strategieprozessen innerhalb der Wirtschaftsförderungen genutzt und umgesetzt.

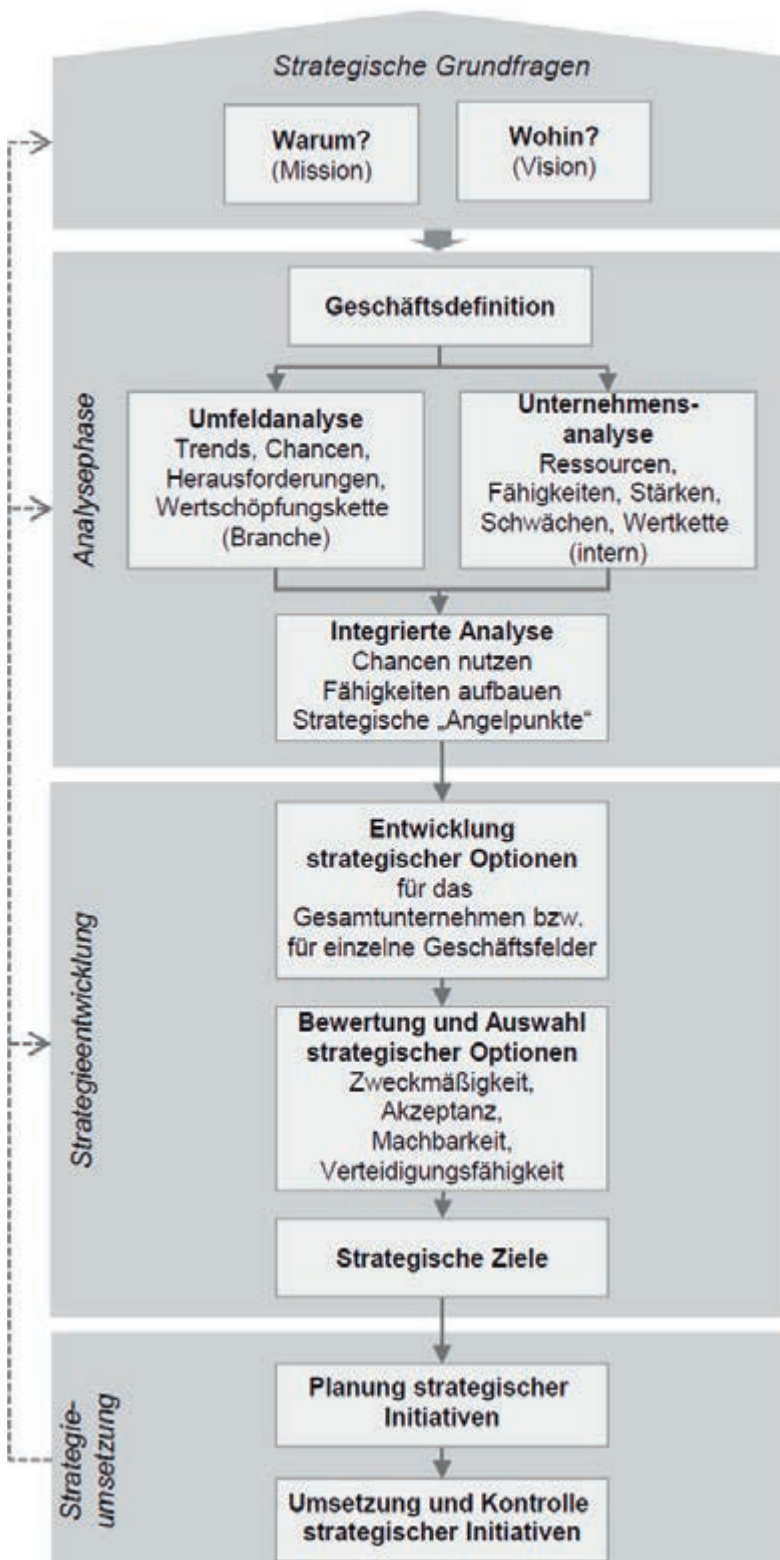


Abb. 1: Bereiche und Elemente des klassischen Strategieprozesses (Quelle: Sternad (2015), S. 5.)

2.2 STRATEGIEN FÜR REGIONEN UND WIRTSCHAFTSSTANDORTE

Strategien haben für Regionen oder Wirtschaftsräume eine besondere Bedeutung, da sie eine gezielte Entwicklung und Positionierung fördern. Diese gezielten Entwicklungen, vor allem auch die Positionierungen und Priorisierungen innerhalb der Strategien haben zentrale Relevanzen und Vorteile:

- Strategien helfen dabei, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Region zu stärken, indem sie Schwerpunkte für Wachstum und Entwicklung definieren, etwa durch die Förderung bestimmter Branchen oder Technologiebereiche.
- Strategische Planungen ermöglichen eine effiziente Nutzung und Verteilung von Ressourcen, um die festgelegten Entwicklungsziele zu erreichen.
- Strategien können den Ausbau und die Verbesserung der Infrastruktur einer Region vorantreiben, was entscheidend für die wirtschaftliche Attraktivität und den Zugang zu Märkten ist.
- Eine Region kann durch strategische Maßnahmen im Bereich Marketing und Branding attraktiver für Investoren, Talente und Touristen werden, was langfristig das Wachstum fördern kann.
- Strategische Ansätze fördern die nachhaltige Entwicklung einer Region, indem sie ökologische und soziale Aspekte in die Planungen integrieren und so zur Schonung der natürlichen Ressourcen beitragen.
- Regionale Strategien können Innovationskraft stärken, indem sie Forschungs- und Entwicklungsprojekte unterstützen, Clusterbildung fördern und den Wissensaustausch zwischen Hochschulen und Unternehmen verbessern.
- Regionale Strategien können auch dazu beitragen, die Widerstandsfähigkeit gegenüber globalen Trends und Krisen zu erhöhen, etwa in den Bereichen Wirtschaft, Gesundheit oder Klimawandel.
- Strategische Pläne fördern nicht zuletzt die Koordination und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen, wie Kommunalverwaltungen, Unternehmen, Verbänden etc., um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Eine koordinierte Strategie fördert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren, was zu starken Partnerschaften und Synergien führen kann.
- Und nicht zuletzt tragen Strategien zur Stabilität des politischen Ökosystems vor Ort bei, fördern den demokra-

tischen Diskurs, Beteiligungsprozesse sowie den Austausch zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Durch die Entwicklung und Umsetzung kohärenter und gut durchdachter Strategien können Regionen ihre einzigartigen Stärken und Potenziale gemeinsam mit der Wirtschaft nutzen, um sich in einer wettbewerbsintensiven und sich schnell verändernden globalen Welt erfolgreich zu positionieren.

Regionale Entwicklungsstrategien bieten dabei sowohl die bereits genannten Chancen als auch Herausforderungen, die es zu berücksichtigen gilt, um nachhaltige und erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen. Im Rahmen der Strategieentwicklung werden grundsätzlich vor allem folgende Herausforderungen angeführt:

- Die finanziellen, personellen und natürlichen Ressourcen sind oft begrenzt, was die Umsetzung umfassender Entwicklungsstrategien einschränken kann.
- Unterschiedliche Interessengruppen haben oft sehr unterschiedliche Prioritäten und teils eigene strategische Überlegungen, was zu Zielkonflikten führen kann.
- Regionen müssen sich mit demografischen Herausforderungen wie demografischem Wandel und Abwanderung beschäftigen, was die Planung und Umsetzung von Strategien erschweren kann.
- Technologische Entwicklungen, Marktveränderungen und politische Unsicherheiten erfordern flexible Ansätze und die Fähigkeit, Strategien schnell anzupassen.
- Die Notwendigkeit, langfristige Ziele zu verfolgen, kann mit dem Druck, kurzfristige Erfolge zu erzielen, in Konflikt geraten, insbesondere wenn politische Zyklen, Wahlen oder Prioritätenverschiebungen Berücksichtigung finden müssen.
- Und nicht zuletzt können tradierte Vorgehensweisen, komplexe Verwaltungsstrukturen und regulatorische Hürden gerade die Umsetzung von Strategien verlangsamen oder behindern.

2.3 AGILE STRATEGIEN UND STRATEGIEPROZESSE

Bisherige Strategien und Strategieprozesse haben in den letzten Jahren zunehmend mit immanenten Problemen zu kämpfen, was sich u.a. in einem deutlichen Wechsel der Schwerpunkte bemerkbar gemacht hat. Am deut-

lichsten sieht man das anhand der Empfehlungen seitens der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, die im Laufe der letzten 25 Jahre drei neue Ansätze aufgestellt hat:⁴

2000 Kommunales Management mit den wesentlichen Grundfunktionen,

2015 Wege zur kommunalen Gesamtstrategie als Teil der neuen kommunalen Steuerung und

2023 Agiles Strategiemanagement als Reaktion auf zeitintensive und schwierige Strategieprozesse.

Insbesondere der letzte Teil des agilen Managements richtet sich bei der Priorisierung der Strategieaktivitäten vor allem auf

- mehr kurzfristiges, agiles und anlassbezogenes Handeln,
- multidisziplinäre Interaktionen,
- Mission und Visionen als klare Handlungs- und Richtungsanker (statt tiefe und zeitaufwendige Detailanalysen) sowie
- Beteiligung Interessierter statt Betonung von Hierarchie und Status.

Agile Strategieprozesse beziehen sich in diesem Zusammenhang vor allem auf die Anwendung von Prinzipien und Praktiken der Agilität in der strategischen Planung und Umsetzung. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, hat sich das agile Konzept auch in anderen Bereichen etabliert. Ziel ist es, flexibler und reaktionsfähiger gegenüber Veränderungen im Umfeld zu sein.

Die wesentlichen Schlüsselmerkmale und Ansätze, die agile Strategieprozesse auszeichnen, bestehen u.a. aus den folgenden Aspekten:

ITERATIVE PLANUNG Anstatt langfristige, starr fixierte Pläne zu verfolgen, basieren agile Strategien auf iterativen Zyklen, die regelmäßige Überarbeitungen und Anpassungen ermöglichen. Dies gestattet es Organisationen, auf neue Informationen oder Veränderungen dynamisch zu reagieren.

KUNDENORIENTIERUNG Ähnlich wie in der agilen Produktentwicklung steht auch bei agilen Strategien der Kunde im Mittelpunkt. Die Strategieentwicklung berücksichtigt kontinuierlich Kundenfeedback und passt sich an veränderte Bedürfnisse an.

KOLLABORATION UND INTERDISZIPLINÄRE TEAMS Agile Prozesse fördern die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen, wobei durch gemischte Teams unterschiedliche Perspektiven integriert und Innovationsprozesse beschleunigt werden können.

TRANSPARENZ UND KOMMUNIKATION Regelmäßige Meetings und offene Kommunikation sind wesentliche Bestandteile agiler Ansätze.

FLEXIBILITÄT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT Agile Strategien legen Wert auf die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen in der Umwelt, wie z.B. neue Wettbewerbsbedingungen, technologische Fortschritte oder Markttrends, zu reagieren. Das bedeutet, dass priorisierte Ziele oder Schwerpunkte nicht selten überarbeitet oder verändert werden müssen.

KURZFRISTIGE ZIELSETZUNGEN Anstatt sich nur auf langfristige Ziele zu fokussieren, konzentrieren sich agile Strategien auch auf kurzfristige, erreichbare Ziele, die idealerweise in größeren Visionen integriert werden.

Agile Strategieprozesse helfen damit den Institutionen, schneller, flexibler und innovationsfreudiger zu sein. Sie unterstützen eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Weiterentwicklung, was auch den Wirtschaftsstandorten und Regionen hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Chancen schnell zu nutzen.

2.4 ERFOLGSFAKTOREN FÜR STRATEGIEN

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategieprozessen gibt es mehrere kritische Aspekte, auf die man besonders achten sollte, um sicherzustellen, dass der Prozess effektiv und erfolgreich ist:⁵

KLARHEIT DER VISION UND ZIELE

Es ist entscheidend, dass die Vision und die Ziele des Strategieprozesses klar, spezifisch und für alle Beteiligten verständlich sind. Dies schafft eine gemeinsame Basis und Richtung für alle Maßnahmen.

UMFASSENDE BETEILIGUNG DER STAKEHOLDER

Die integrative Einbindung aller relevanten Interessengruppen im Prozess ist entscheidend, um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und Unterstützung zu sichern. Partizipation kann die Akzeptanz und das Engagement für die Umsetzung erheblich steigern („Betroffene zu Beteiligten machen!“).

PRIORISIERUNG

Da Ressourcen in der Regel begrenzt sind, ist es wichtig, Prioritäten und Schwerpunkte zu setzen und sich auf die Maßnahmen zu konzentrieren, die den größten Einfluss oder die größte Dringlichkeit haben.

KOMMUNIKATION

Eine offene und kontinuierliche Kommunikation ist entscheidend, um alle Beteiligten auf dem Laufenden zu halten und die Kohärenz zwischen den verschiedenen Teilen des Prozesses sicherzustellen.

MONITORING UND EVALUATION

Die Implementierung der Strategie sollte kontinuierlich überwacht und anhand klarer Leistungskennzahlen bewertet werden. Dies ermöglicht, den Fortschritt zu messen und bei Bedarf rechtzeitig Anpassungen vorzunehmen.

NACHHALTIGKEIT

Strategien sollten nicht nur kurzfristige Erfolge anstreben, sondern auch langfristige Auswirkungen und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen berücksichtigen, um positive Ergebnisse für die Zukunft zu sichern.

Die Beachtung dieser Aspekte trägt dazu bei, dass Strategieprozesse zielgerichtet und effizient sind und dass erstellte Strategien effektiv umgesetzt werden können, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. In der nachfolgenden empirischen Analyse sind zahlreiche Elemente der gerade skizzierten allgemeinen Hintergründe und Ergebnisse auf die vorhandenen Strategien der Wirtschaftsförderungen bezogen worden und ermöglichen einen interessanten Ein- und Überblick zum aktuellen Stand.

⁵Vgl. u.a. dazu Kaufmann (2024), S. 245 ff. und besonders zur Umsetzung Raps (2017), S. 88 ff.

3. KONKRETE UND PRAKTISCHE ERGEBNISSE DER STRATEGIEANALYSEN

3.1 METHODIK

41

Wirtschaftsförderungsstrategien im DACH-Raum wurden bei einem umfassenden Web-Screening identifiziert.

Konzepte bzw. Strategien untersucht. Aufgrund der Unterschiede im administrativen Aufbau und in der Flächengröße der DACH-Staaten wurden für Deutschland ausschließlich die Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte untersucht, wohingegen sich in Österreich auf die Bundesländer und Städte und in der Schweiz auf die Kan-

Für die Analyse der Strategien von Wirtschaftsförderungen wurden zunächst im Rahmen eines Webscreenings Wirtschaftsförderungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz recherchiert und diese anschließend auf

tone und Städte fokussiert wurde. Grundlegend wurde bei diesem methodischen Ansatz unterstellt, dass gerade Wirtschaftsförderungen, die eine derartige Strategie aufweisen können, diese auch auf ihrer Homepage darstellen. Denn angesichts der bisherigen Erfahrungen und der Funktion solcher Ansätze stand nicht zu vermuten, dass es sich bei den Strategiepapieren um interne Dokumente handelt.

Das Ergebnis dieses umfassenden Webscreenings war die Identifizierung von insgesamt 41 Wirtschaftsförderungsstrategien im DACH-Raum, wovon 19 Deutschland und jeweils 11 Österreich und der Schweiz zuzuordnen sind. Im Rahmen einer sehr zeit- und ressourcen-aufwändigen Dokumentenanalyse wurden die allgemeinen Beschreibungen einerseits und die konkreten Inhalte zur Analyse, Planung und Umsetzung andererseits betrachtet.

3.2 ALLGEMEINE FORMALE BESCHREIBUNGEN

Stellt man die Ergebnisse der Auswertung der Strategien aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gegenüber, fällt auf, dass sie sich sowohl konzeptionell als auch inhaltlich teilweise stark erheblich voneinander unterscheiden.

ZEITLICHE AUSRICHTUNG

Für die Bestimmung des wichtigen Zeitrahmens der Strategien (Geltungsdauer) wurde die Zeit vom Erstelldatum der Strategie bis zum angegebenen Endzeitpunkt der Strategie genutzt. Doch nicht alle Strategiedokumente beinhalteten Angaben zum Start- und Endzeitpunkt der Strategie, sodass in die folgenden Ergebnisse nur 26 von 41 Strategien einbezogen werden konnten (vgl. Abb. 2). In der Auswertung wurde der Zeitrahmen in 1 bis 5 Jahre, 6 bis 10 Jahre und über 10 Jahre klassifiziert. Auffällig ist, dass die Strategien in den meisten Fällen relativ langfristig ausgerichtet sind, denn oftmals erstreckt sich der Zeitraum auf über sechs bis zehn Jahre bis hin zu über zehn Jahren. Die längste Strategie, eine Strategie aus der Schweiz, erstreckt sich auf sogar auf ganze 17 Jahre.

UMFANG

Der quantitative Umfang der Seitenzahlen reicht insgesamt von sechs Seiten bis hin zu 235 Seiten (inklusive Anhang). Dabei sind die Strategiedokumente aus Deutschland die mit dem größten Seitenumfang mit durchschnittlich 74 Seiten (Range von 27 bis 235 Seiten), wohingegen die der Schweiz den geringsten Seitenumfang mit durchschnittlich 23 Seiten (von 6 bis 82 Seiten) aufweisen.

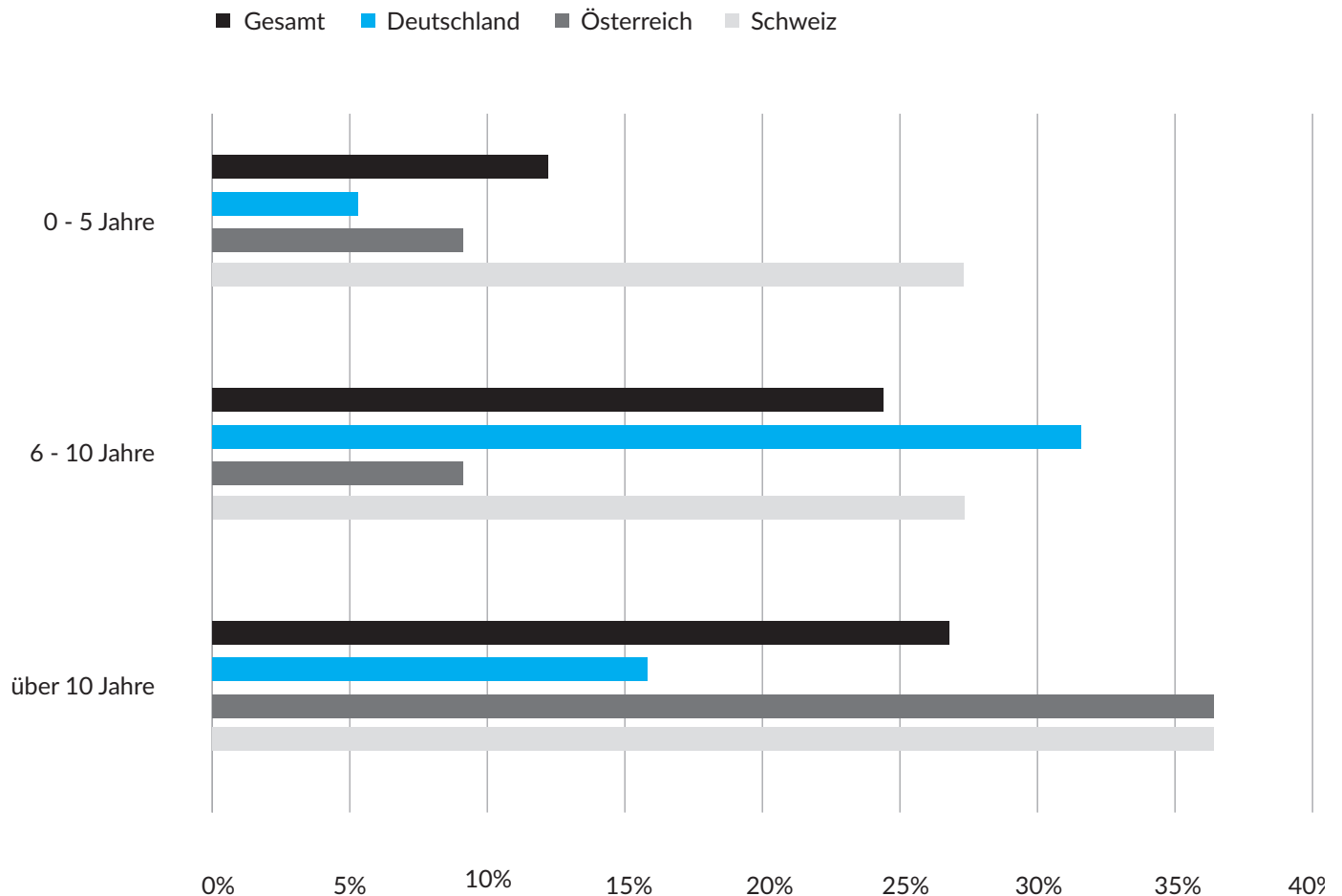


Abb. 2: Zeiträumen der Strategie (Enddatum der Strategie abzüglich des Erstelldatums), im Ranking nach Gesamtergebnis (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

MOTTO

Einige untersuchte Strategien stehen unter einem bestimmten Motto, das sich meist im Titel der Strategie wiederfindet und an dem sich die gesamte Strategie als inhaltlicher Anker ausrichtet. In der Gesamtbetrachtung trifft das auf ca. 40% der Strategien zu. Die Hälfte der österreichischen Strategien haben ein kurzes und griffiges Motto, in der Schweiz ist es lediglich eine Strategie mit einem entsprechenden Zusatz. Beispielhaft lässt sich hier das Motto „Neues Wachstum. Neue Chancen. Neue Qualität“⁶ der Wirtschaftsstrategie 2030 der Steiermark oder das Motto „Wissen. Wandel. Wir-Gefühl.“⁷ der Bochum-Strategie 2030 nennen.

⁶ Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2022), S. 1 | ⁷ WirtschaftsEntwicklungsgesellschaft Bochum mbH (2025)

ENTWICKLUNG DES KONZEPTS / DER STRATEGIE

Fast die Hälfte der Wirtschaftsförderungen beschreibt in ihren Strategiedokumenten den Entwicklungsprozess oder das Verfahren ihrer Strategie. Hier fällt vor allem auf, dass dies bei Österreich überdurchschnittlich innerhalb der Dokumente thematisiert wird. In den Dokumenten der Schweiz ist dies nur einmal der Fall. Diese Ergebnisse lassen sich gut mit den Ergebnissen zum Thema Motto vergleichen.

Bei der Entwicklung der Strategie liegen vor allem die konzeptionellen Schwerpunkte auf Formen der Regionalanalyse und auf allgemeinen Beteiligungsprozessen (Gespräche und Workshops), die in Abbildung 3 aufgeschlüsselt werden. Bei sechs Strategien lässt sich der Beteiligungsprozess als breit gefächert beschreiben, da mehrere Elemente der Beteiligung miteinander verknüpft werden. Neben der Regionalanalyse sind wesentliche Entwicklungselemente Gespräche z. B. in Form von Interviews sowie Befragungen mit Unternehmen, der Verwaltung oder mit Bürgern. Aber auch Workshops werden oft z.B. mit Vertretern von Organisationen und Unternehmern, mit Bürgern und mitunter auch mit Studierenden durchgeführt.

Rang	Entwicklungselemente der Strategie	Zählwert
1	Regionalanalyse	15
2	Gespräche und/oder Befragung mit Unternehmen/Verwaltung/Bürgern	12
3	Workshops Beispiel: Mit Vertretern von Organisationen, Bürgern, Studierenden	10
4	Analyse vorhandener Arbeiten/Berichte/Strategien	5
5	Arbeitsgruppen	4
6	Internetportal, Plattformen z.B. zur Beteiligung und Information	3
7	Recherche relevanter Daten/Fakten	3
8	Zukunftstalks, Zukunftswerkstatt	2
9	Ausschüsse	1
10	Fachgespräche	1

Abb. 3: Entwicklungselemente der Strategie (Mehrfachnennung möglich) (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

Ein Beispiel für einen breiten Beteiligungsprozess ist die Strategie der Smarten Region Würzburg.⁸ In diesem Dokument wird detailliert beschrieben, wie und mit welchen Instrumenten die Strategie entwickelt wurde und welche Rolle die Beteiligung darin spielte. Die Stadt Würzburg hat viele Methoden angewandt, z.B. die Double-Diamond-Methode, OKR-Methode, Scrum oder Design Thinking. Darüber hinaus wurde eine Marketingstrategie und ein Kommunikationskonzept mit zahlreichen

Kommunikationskanälen auf analoger, digitaler und interner Ebene entwickelt. Die Marketingstrategie und das Kommunikationskonzept dienen der intensiven Öffentlichkeitsbeteiligung, insbesondere der Einbeziehung von Ziel- und Anspruchsgruppen. Diese wurden einerseits über die strategischen Ziele und Hintergründe informiert und konnten Anregungen, Fragen und Wünsche äußern. Andererseits fanden diverse Veranstaltungen sowie Zukunftswerkstätten statt.

3.3 INHALTLICHE ANALYSEN DER VORHANDENEN STRATEGIEN

Bei der inhaltlichen Analyse der Strategien wurden anschließend Elemente und Ansätze der Regionalanalyse sowie Informationen zur Ausgangslage und Herausforderungen der Region, insbesondere der ansässigen Wirtschaftsförderung untersucht. Für die Analyse der Ausgangslage und der Herausforderungen wurden die in den Strategien aufgegriffenen Themen unter verschiedenen Kategorien zusammengefasst und anschließend nach Häufigkeit der Nennung ausgezählt.

ELEMENTE UND ANSÄTZE DER REGIONALANALYSE

Eine Regionalanalyse ist eine wesentliche Grundlage zur Entwicklung einer Wirtschaftsförderungsstrategie und kam auch bei mehr als einem Drittel der Strategien zur Anwendung. Doch auch dieser Strategiebestandteil ist bei Strategiedokumenten der Schweiz nur rudimentär in einem Fall vertreten. Augenscheinlich sind diese Aspekte durchgeführt, aber nicht publiziert bzw. in diesem Dokument eingebettet worden. In den Dokumenten von Deutschland und Österreich hingegen sind diese Elemente und Ansätze der Regionalanalyse bei jeder zweiten Strategie zentraler Bestandteil, nahezu omnipräsent. Die Strategiedokumente nutzen darüber hinaus verschiedene und teilweise auch mehrere Elemente und Ansätze der Regionalentwicklung, vor allem Trendanalysen und Bestandsanalysen, von denen auch oft SWOT-Analysen ein wichtiger Bestandteil sind. Aber auch wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Analysen sind wichtige Beispiele für Elemente und Ansätze der Regionalanalyse.

Die Trendanalyse umfasst die Analyse globaler, internationaler, überregionaler und regionaler Trends sowie Transformationsprozesse. Diese Trends umfassen eine große Bandbreite an Themenbereichen und dienen als Grundlage für die Identifizierung und Darstellung von Wechselwirkungen, Herausforderungen und der sich daraus ergebenden neuen Aufgaben.

⁸ Stadt Würzburg (2023), S. 76 ff.

Rang	Elemente und Ansätze der Regionalanalyse	Zählwert
1	Trendanalyse	10
2	Bestandsanalyse und SWOT-Analyse	8
3	Wirtschaftliche Analyse (Beispiel: Wirtschaftsstrukturanalyse, Volkswirtschaftliche Analyse)	4
4	Wirtschaftspolitische Analyse (Beispiel: Förderprogramme, Staatliche Leistungen)	3
5	Strategische Vorausschau und Foresight	2
6	Stakeholder-Analyse	2
7	Regionalstatistische Analyse	2
8	Gewerbeflächen-Analyse	2
9	Standortvergleich	1
10	Bedarfsanalyse	1

Abb. 4: Elemente und Ansätze der Regionalanalyse in Wirtschaftsförderungsstrategien (Mehrfachnennung möglich)
(Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

Bei der Strategie der Stadt Karlsruhe wurden beispielsweise zwei wesentliche Megatrends hervorgehoben und in Zusammenhang mit technologischen und gesellschaftlichen Einzeltrends betrachtet.

Unter dem Punkt Bestandsanalyse und SWOT-Analyse wurden einerseits Daten, Fakten und Kennzahlen zu vielen verschiedenen relevanten Themenbereichen wie Demografie, Fachkräfte oder Siedlungsentwicklung beleuchtet und andererseits die Stärken und Schwächen der Region identifiziert, um daraus Chancen und Risiken für die Zukunft abzuleiten. In den Regionalanalysen wurden sehr oft Themen wie Wirtschaft, Infrastruktur und Dienstleistung sowie Demografie, Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Bevölkerung aufgegriffen. Doch im Gesamten gibt es eine breite Themenauswahl (vgl. Abb. 5).



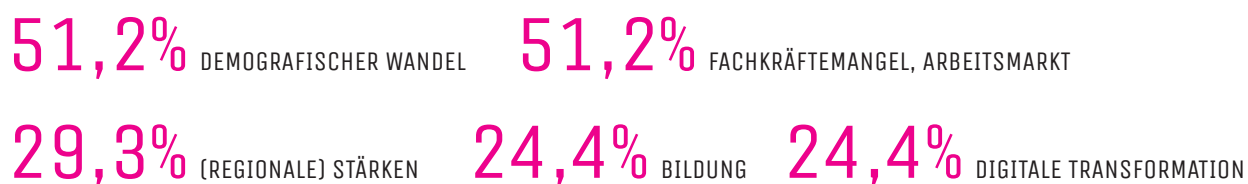
Abb. 5: Trendanalyse am Beispiel der Stadt Karlsruhe (Quelle: Auszug aus Stadt Karlsruhe (2022): Strategie 2030 Wirtschaftsförderung. Fortschreibung der Strategie der Wirtschaftsförderung Karlsruhe auf Basis der Strategie aus dem Jahr 2011, S. 8, abgerufen am 28.01.2025.)

Rang	Entwicklungselemente der Strategie	Zählwert
1	Wirtschaft, Infrastruktur, Dienstleistung	11
2	Demografie, Arbeitsmarkt, Beschäftigung, Bevölkerung	10
3	Bildung, Forschung, Wissenschaft	5
4	Netzwerke, Kooperationen	2
5	Identität, Lebensqualität, Wohnen	2
6	Umland, Geografie	2
7	Finanzen, Kaufkraft	2
8	Pendler	2
9	Außendarstellung	2
10	Innovation, Dynamik	1

Abb. 6: Themen der Regionalanalyse (Mehrfachnennung möglich) (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

AUSGANGSLAGE UND HERAUSFORDERUNGEN

Vier von fünf der untersuchten Strategiedokumente schildern zunächst die Ausgangslage und Herausforderungen für den eigenen Standort, wobei diese Darstellung in den schweizerischen Dokumenten nur in jedem zweiten Ansatz zu finden ist. Die Darstellung der Ausgangslage ist in den meisten Dokumenten mit der Regionalanalyse gleichzusetzen, teilweise sind Ausgangslage und Herausforderungen aber auch eingebettet in die Handlungsfelder oder in die strategische Ausrichtung. In allen Strategien wurden mehrere Herausforderungen aufgeführt. Ausgeführt sind sie, neben der Überschrift „Ausgangslage“ oder „Herausforderungen“, unter Überschriften wie „Bestandsanalyse“, „Trendanalyse“, „Region“ oder „SWOT-Analyse“. Inhaltlich ergeben sich Schwerpunkte durch Top-5-Themen der Ausgangslage und Herausforderungen:



Diese decken sich mit den häufig thematisierten Herausforderungen der deutschen Wirtschaftsförderungen (vgl. Abb. 7). Denn diese sind mit den Themen demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Arbeitsmarkt, Stärken, Bildung sowie digitale Transformation und Wirtschaft sehr vergleichbar. Ähnlich verhält es sich auch mit den Herausforderungen der österreichischen Wirtschaftsförderungen, wobei auch das Thema Entwicklung und Forschung mit fast 65% ein Schwerpunkt in der Ausgangslage und bei den Herausforderungen darstellt.

Von diesen Ergebnissen heben sich die Top-Ergebnisse der Schweiz deutlich ab, hier spielen vor allem Innovation, soziale Ansätze, das Umfeld der Region und Verantwortungsübernahme eine übergeordnete Rolle in der Analyse der Ausgangssituation.

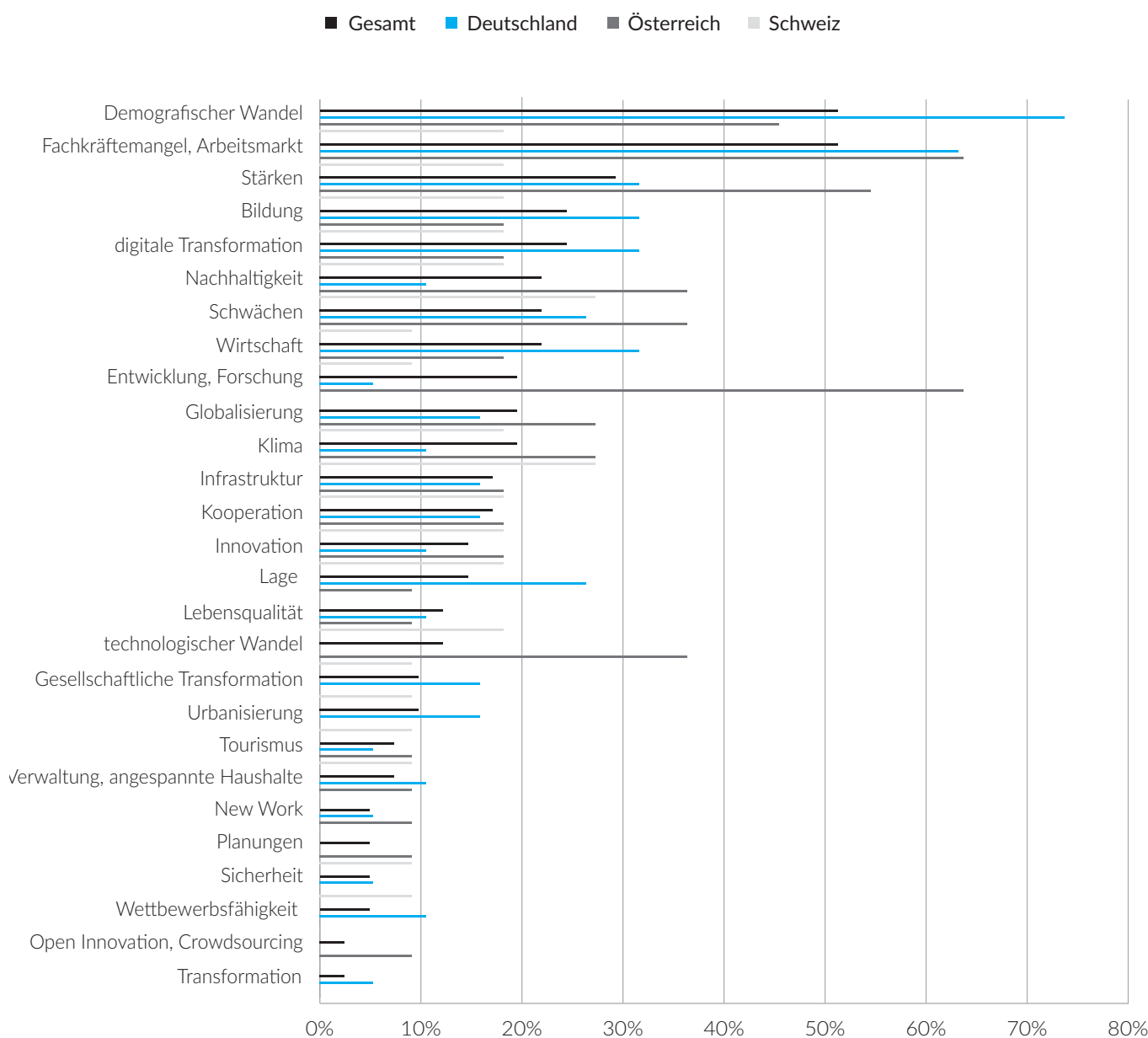


Abb. 7: Thematisierte Ausgangslage und Herausforderungen von Wirtschaftsförderungsstrategien, Ranking nach Gesamtergebnis (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

3.4 PLANUNG UND AUSRICHTUNG VON STRATEGIEN

Im Rahmen der Gesamtanalyse wurden die Strategien im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung, die Ziele der Strategie sowie auf die festgelegten Handlungsfelder mit zugeordneten geplanten Maßnahmen untersucht. Bei der strategischen Ausrichtung und den Handlungsfeldern wurden die einzelnen Themen in der Auswertung anhand von Oberbegriffen kategorisiert und anschließend ausgezählt.

VISION, MISSION UND WERTE

Die Integration von Visionen, Missionen oder Werten sind bei den untersuchten Strategien eher selten zu finden, gleichwohl sie in der theoretischen Sicht eigentlich als sehr wichtig angesehen werden und die teils umfangreichen Strategien mit einer kurzen, klaren Aussage auf den Punkt bringen sollen. Ihr Anteil liegt beim Gesamtwert nur knapp über einem Viertel.

Diese Werte fallen in Österreich besonders niedrig, in der Schweiz hingegen relativ hoch aus. Die Strategie 2030 der Wirtschaftsförderung Karlsruhe ist in diesem Zusammenhang ein sehr positives Beispiel dafür, wie eine Vision und eine die Vision umsetzende Mission als Teil der Wirtschaftsförderungsstrategie ausgestaltet und gut abgeleitet sein können.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Die DACH-Staaten unterscheiden sich im Ergebnis stark voneinander, inwiefern sie die strategischen Ausrichtungen in ihren Dokumenten präsentieren. In der Gesamtheit wird nur von einem Drittel aller 41 Strategien auf die strategischen Ausrichtungen eingegangen. Es scheint also im DACH-Raum ein weniger üblicher Strategiebestandteil zu sein. Betrachtet man die Staaten getrennt voneinander, so zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Länderergebnissen:

- Deutschland: 10,5%,
- Österreich: 72,7% und
- Schweiz: 27,3%.

Und auch thematisch-inhaltlich weichen Deutschland, Österreich und die Schweiz stark voneinander ab. Untersucht man die genannten 41 Strategien im Hinblick auf strategische Ausrichtungen, die sich bspw. unter den Überschriften „(Kern-)Strategien“, „Spitzenthemen“, oder „Strategische Leitlinien/Grundsätze“ herauskristallisieren oder aber aus dem Schwerpunkt des Dokuments herauslesen lassen, so zeigen sich die folgenden strategischen Ausrichtungen als inhaltliche Top 5 (vgl. dazu Abb. 9):

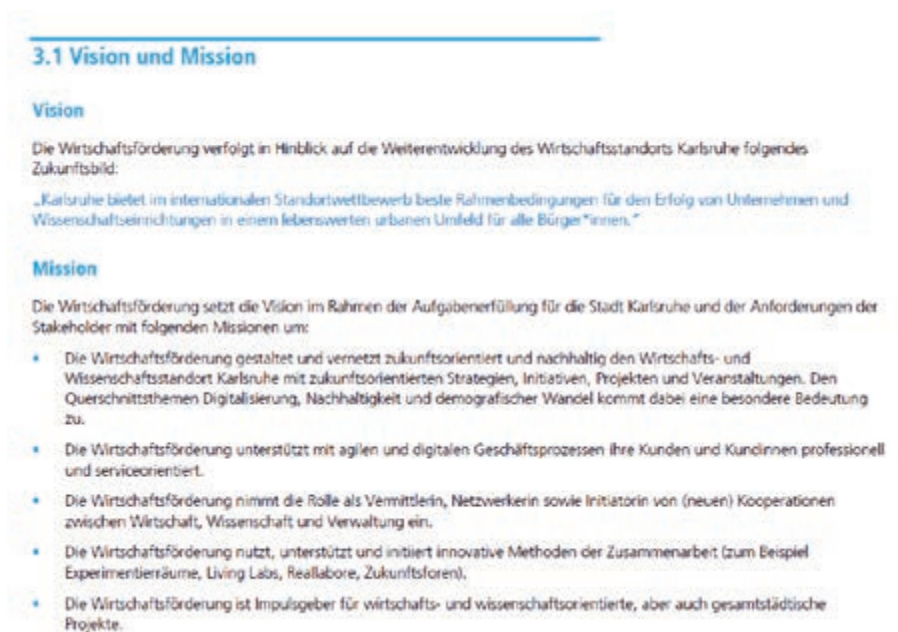


Abb. 8: Vision und Mission am Beispiel der Strategie der Stadt Karlsruhe (Quelle: Auszug aus Stadt Karlsruhe (2022): Strategie 2030 Wirtschaftsförderung. Fortschreibung der Strategie der Wirtschaftsförderung Karlsruhe auf Basis der Strategie aus dem Jahr 2011, S. 14, abgerufen am 20.01.2025.)

INNOVATION 31,7%

DIGITALISIERUNG 14,6%

UNTERNEHMEN, START-UPS 17,1%

RAHMENBEDINGUNGEN 14,6%

STANDORTENTWICKLUNG UND -MANAGEMENT 14,6%

Allerdings spiegelt sich dies nur bedingt in der Betrachtung der einzelnen Staaten wider. Am meisten stimmen die strategischen Ausrichtungen Österreichs mit dem Gesamtbild überein. Für Österreich sind die meisten Ausrichtungen die Themen Innovation, sogar mit über 70%, Rahmenbedingungen, Standortentwicklung und -management sowie Globalisierung

und Qualifizierung bzw. Arbeitskräfte. In Deutschland sind es eher die Ausrichtungen Digitalisierung, Kooperation bzw. Cluster sowie Wettbewerbsfähigkeit. Die Wirtschaftsförderungen der Schweiz hingegen legen ihren strategischen Fokus überwiegend auf Innovation, soziale Ansätze, ihr regionales Umfeld, Verantwortungsübernahme und Nachhaltigkeit.

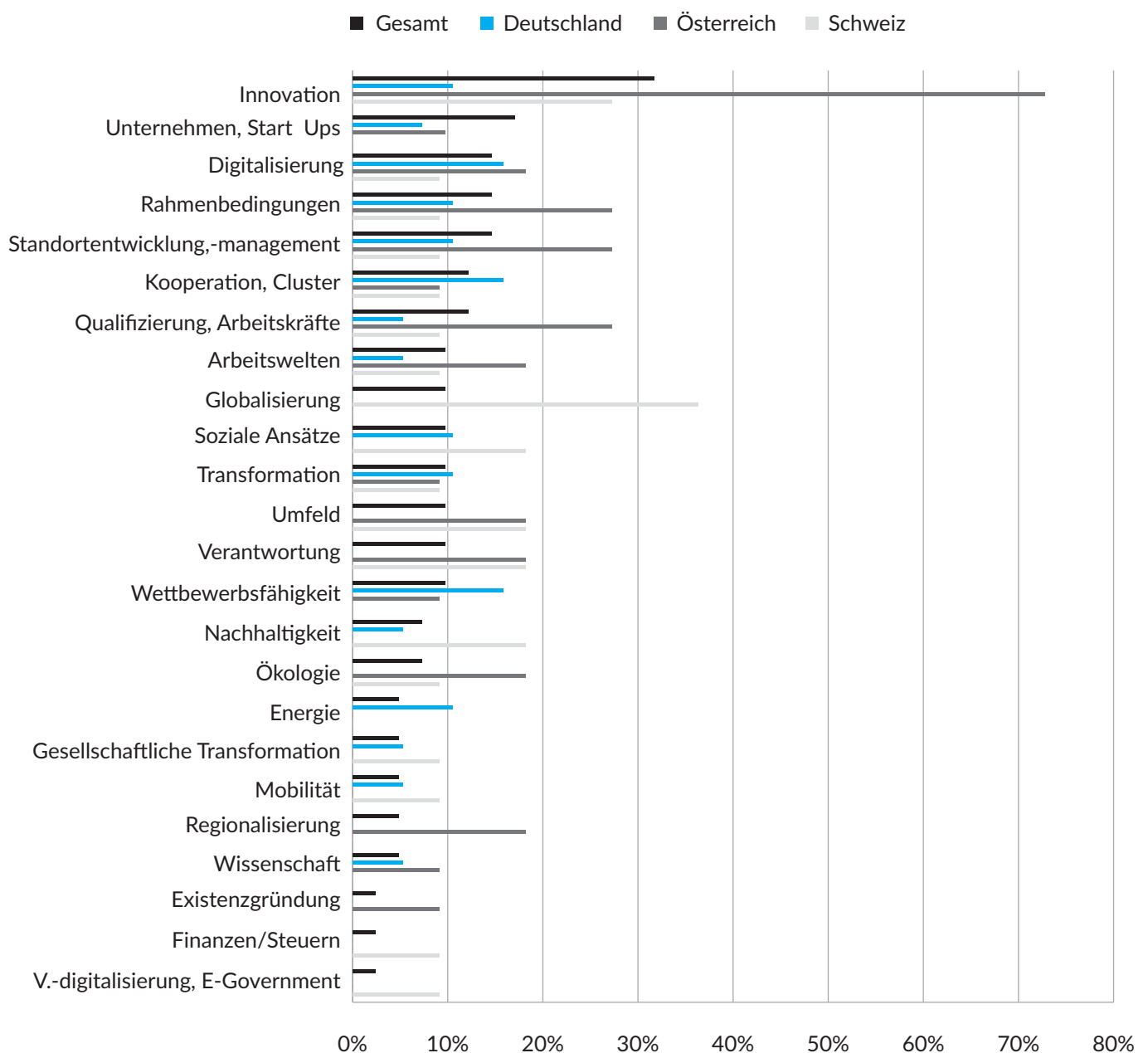


Abb. 9: Strategische Ausrichtungen von Wirtschaftsförderungsstrategien, im Ranking nach Gesamtergebnis (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

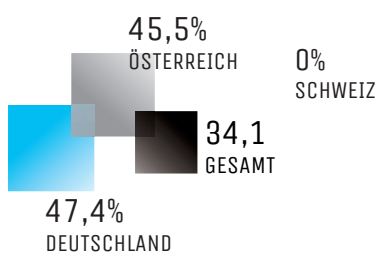
ZIELE

Zu den analysierten Zielen zählen sowohl strategische als auch operative Ziele. Strategische Ziele schließen in dieser Analyse auch Leitziele oder „normale“ Ziele mit ein. Daher ergibt sich aus der Untersuchung, dass die meisten Strategien der 41 untersuchten Strategien (mehr als 80%) übergeordnete Ziele als Strategiebestandteil aufweisen. In Österreich sind strategische Ziele sogar Bestandteil aller Strategien (vgl. Abb. 10).

Bei den operativen Zielen sieht es jedoch ganz anders aus: In dieser Analyse sind unter operativen Zielen nicht nur SMART-Ziele zu verstehen, sondern auch schon Ziele, die zumindest oder nur eine der insgesamt fünf SMART-An-

forderung erfüllen.⁹ Lediglich ein Drittel der untersuchten 41 Strategien haben auch operative Ziele. In den Strategiedokumente der Schweiz war sogar keine einzige Strategie mit operativen Zielen versehen, wohingegen die Hälfte der Strategien aus Deutschland und Österreich operative Ziele definieren. Außerdem sind operative Ziele, die umfassend als SMART identifiziert werden können, ein Einzelfall. Es gilt also eher der Grundsatz: Je konkreter die strategische Systematik und Zielorientierung, desto weniger sind diese Ansätze anzutreffen. Augenscheinlich tun sich die Akteure sehr schwer damit, konkrete messbare Ziele in diese Strategien zu integrieren.

OPERATIVE ZIELE



STRATEGISCHE ZIELE

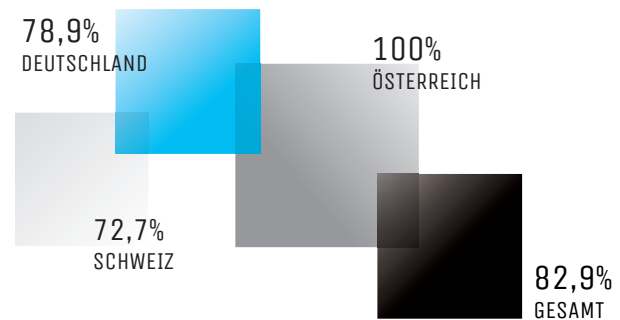


Abb. 10: Ziele als Bestandteil von Strategiedokumenten (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

Beispielhaft kann hier wieder auf das Beispiel der Stadt Karlsruhe verwiesen werden. Aufbauend auf der Vision und der Mission der Stadt wurden von der Wirtschaftsförderung Karlsruhe einige strategische Ziele formuliert (vgl. Abb. 11). sehr schwer damit, konkrete messbare Ziele in diese Strategien zu integrieren.

3.2 Strategische Ziele

Auf Basis der Evaluation der Strategie 2011, den Analyse-Ergebnissen und dem Beteiligungsprozess lassen sich folgende strategische Ziele mit dem Zeithorizont 2030 für die Wirtschaftsförderung herausarbeiten:

1. Karlsruhe ist ein bedeutender und sozio-ökonomisch resilienter Technologie- und Dienstleistungsstandort mit einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur, der die Entwicklungsmöglichkeiten der Wirtschaft stärkt unter besonderer Beachtung der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und dem demografischen Wandel.
2. Karlsruhe bietet positive Rahmenbedingungen und unterstützende Angebote für Gründungen mit überregionaler Bedeutung.
3. Karlsruhe ist ein Standort für kluge Entwicklungen und bringt Innovationen in den Kompetenzfeldern IT (auch Künstliche Intelligenz), Mobilität, Energie, Kreativwirtschaft, Smart Production, Green Tech und Urban Tech hervor.
4. Karlsruhe ist als internationale Stadt attraktiv und begeistert Unternehmen, Investoren, Wissenschaft, Studierende sowie Fach- und Arbeitskräfte.
5. Karlsruhe ist ein bedeutender Einkaufsstandort und fördert gezielt die Zukunftsfähigkeit, Resilienz und Attraktivität der Innenstadt sowie der B-Zentren.
6. Karlsruhe etabliert Nachhaltigkeit als wichtigen Standortfaktor für die klimagerecht wachsende Stadt Karlsruhe.

Abb. 11: Strategische Ziele am Beispiel der Strategie der Stadt Karlsruhe (Quelle: Auszug aus Stadt Karlsruhe (2022): Strategie 2030 Wirtschaftsförderung. Fortschreibung der Strategie der Wirtschaftsförderung Karlsruhe auf Basis der Strategie aus dem Jahr 2011, S. 14, abgerufen am 20.01.2025.)

⁹ SMART-Anforderungen sind: Spezifisch, messbar, attraktiv/akzeptiert, realistisch und terminiert.

Ein weiteres Beispiel, wie strategische Ziele formuliert und die Strategien mit operativen Zielen schlussendlich in ein Kennzahlensystem eingebettet werden können, zeigt das Ziel- und Kennzahlensystem der Wirtschaftsförderungsstrategie des Rhein-Neckar-Kreises (vgl. Abb. 12). Der Auszug steht beispielhaft dafür, wie jedes strategische Ziel dieses Landkreises präsentiert wird. Dazu wird jedes Ziel in verschiedene Wirkungs- und Leistungsziele untergliedert und über Indikatoren definiert. Darauf aufbauend können damit die Fortschritte und Erfolge der strategischen Ziele überprüft und bewertet werden. Dafür werden die Ist- und Soll-Daten der Indikatoren jährlich gegenübergestellt.

STRATEGISCHES ZIEL 2 Im Rhein-Neckar-Kreis sind regionale Disparitäten zwischen dem städtischen und dem ländlichen Raum abgebaut.			
WIRKUNGSZIEL 6		IST 2017	SOLL 2018
Kommunen und Unternehmen im Rhein-Neckar-Kreis akquirieren Fördermittel aus EU-, Bundes- und Landesprogrammen.			
Anzahl der Förderanträge von Kommunen oder Unternehmen, die mit Unterstützung der Wirtschaftsförderung eingereicht werden		30	30
Höhe der akquirierten Mittel durch Förderprogramme auf Initiative oder mit Unterstützung der Wirtschaftsförderung		469.910 €	500.000 €
Höhe der Förderquote im „Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum“		41 %	50 %
Anzahl der in LEADER-Gebietskulissen beteiligten Städte und Gemeinden aus dem Rhein-Neckar-Kreis		20	20
LEISTUNGSZIEL 6		IST 2017	SOLL 2018
Kommunen und Unternehmen sind über ausgewählte Fördermittelprogramme in hoher Qualität beraten, informiert und bei Förderprojekten kompetent betreut.			
Anzahl der Beratungseinheiten über Förderprogramme mit Kommunen oder Unternehmen		69	80
Anzahl der eingereichten eigenen Förderanträge		3	2
Anzahl der verschickten Informationsmails zu aktuellen Fördermöglichkeiten an Kommunen oder Unternehmen		17	20

Abb. 12: Strategische Ziele der Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreis (Quelle: Auszug aus Rhein-Neckar-Kreis (2018): Strategie der Wirtschaftsförderung, S. 56, abgerufen am 20.01.2025.)

Leitziel	Jedem Unternehmen im Landkreis stehen die erforderlichen Fachkräfte zur Verfügung		
	Gesichert wird die Nachfrage nach Fachkräften durch Absolventen betrieblicher und überbetrieblicher Ausbildungsgänge. Qualifizierte Zuwanderinnen und Zuwanderer können wir mit der Attraktivität unserer „weichen“ Standortfaktoren überzeugen, ihren Lebensmittelpunkt nach Potsdam-Mittelmark zu verlagern.		
Operative Ziele der Wirtschaftsförderung PM			
► Unternehmen werden bei der Gewinnung und Bindung von Arbeitskräften unterstützt ► Jugendliche entscheiden sich für Praktikums- und Ausbildungsplätze in Unternehmen aus Potsdam-Mittelmark			
Operatives Ziel	Aufgaben	Umsetzung durch Fachdienst Gesellschaft	SP
Unternehmen werden bei der Gewinnung und Bindung von Arbeitskräften unterstützt	• Entwicklung entsprechender Informations- und Beratungsangebote für Unternehmen		x
Jugendliche entscheiden sich für Praktikums- und Ausbildungsplätze in Unternehmen aus Potsdam-Mittelmark > s. Anlage 6	• Maßnahmen zur Berufswegeplanung bei Jugendlichen (Komm auf Tour, JOB NAVI PM) • Praktikums- und Ausbildungsdatenbank / Ausbildungsführer „Starte durch in PM“ • Maßnahmen zur Stärkung von Kompetenzen Jugendlicher (Lernen durch Engagement, Mentoring, Speed-Dating mit Unternehmen) • Ausrichtung des Schülerwettbewerbs TECCI • Koordinierungsstelle Schule & Wirtschaft als Vernetzungs- und Austauschplattform		x

Fachkräftensicherung

Am Beispiel der Strategie des Landkreises Potsdam-Mittelmark wird ebenfalls sehr deutlich, wie von dem Leitziel (Strategisches Ziel) operative Ziele abgeleitet werden, die dann wiederum die Grundlage für die Planung von notwendigen Maßnahmen und Maßnahmenschriften bilden (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Operative Ziele am Beispiel des Landkreises Potsdam-Mittelmark (Quelle: Auszug aus Landkreis Potsdam-Mittelmark (2018): Wirtschaftsförderung und ländliche Entwicklung in Potsdam-Mittelmark, S. 7 ff, abgerufen am 20.01.2025.)

HANDLUNGSFELDER

Einen wichtigen und prominenten Teil der Strategien bilden oft die Handlungsfelder. Daraus lassen sich die Themenbereiche entnehmen, die für die Strategie eine zentrale Rolle spielen und in denen Maßnahmen geplant und eingesetzt werden, um die Ziele zu erreichen oder die Vision/Mission zu erfüllen. Vier von fünf Strategien bauen auf Handlungsfeldern in der Analyse auf (78%). Betrachtet man es für die einzelnen Staaten, so ergeben sich folgende Anteile:

68,4% Deutschland

81,8% Österreich

90,9% Schweiz

Die Inhalte der Top 5 Handlungsfelder in der Gesamtbetrachtung sind (vgl. Abb. 14):

41,5% Innovation, Entwicklung

36,6% Standort

34,1% Fachkräfte, Arbeit

34,1% Infrastruktur

29,3% Digitalisierung

Diese Ergebnisse decken sich überwiegend mit den Top-Ergebnissen von Deutschland und Österreich. Denn oft bestehen die Strategiedokumente der deutschen Wirtschaftsförderungen aus den Handlungsfeldern Innovation, Entwicklung, Standort, Fachkräfte und Arbeit sowie Infrastruktur, aber auch Bildung, Kooperation und Vernetzung sowie Tourismus. Auch in Österreich sind neben Qualifizierung die Handlungsfelder Standort, Innovation und Entwicklung sowie Fachkräfte und Arbeit gängig. In der Schweiz hingegen bauen die Strategien neben dem Handlungsfeld Infrastruktur vor allem auf Mobilität, Nachhaltigkeit und Lebensqualität auf.

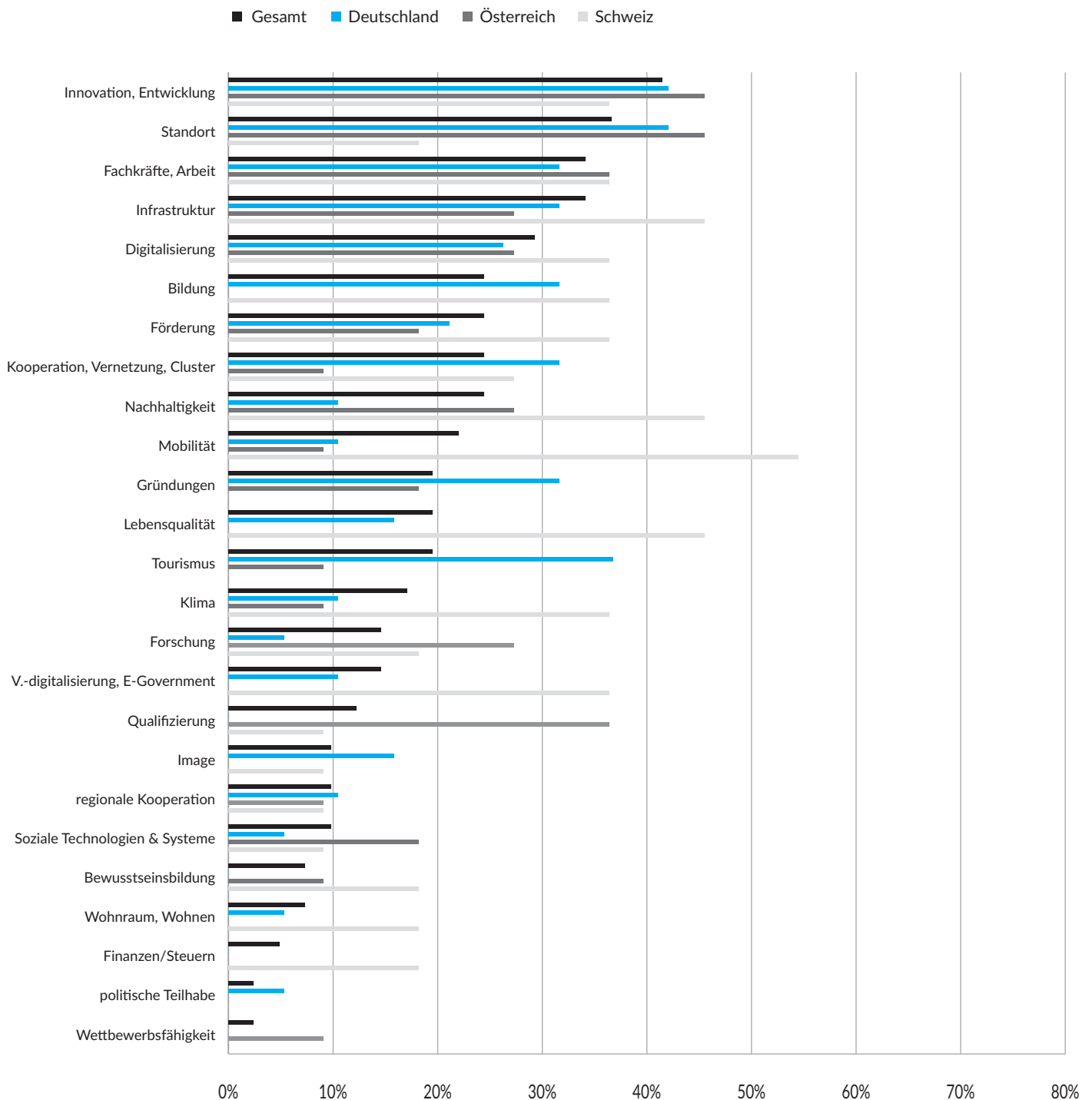


Abb. 14: Handlungsfelder von Wirtschaftsförderungsstrategien, im Ranking nach Gesamtergebnis (Quelle: Eigene Erhebung, 2025)

MASSNAHMEN IN DER PLANUNG

Den Handlungsfeldern sind oft geplante Maßnahmen zu- bzw. untergeordnet, welche Bestandteile fast aller Strategien (Durchschnitt über 80 %) sind. Dieses Gesamtergebnis deckt sich hier auch mit den Ergebnissen aus nationaler Perspektive.

Das Strategiepapier des Landkreises Haßberge steht stellvertretend dafür, wie im Rahmen der Wirtschaftsförderungsstrategie geplante Maßnahmen detailliert beschrieben und aufgeschlüsselt werden können (vgl. Abb. 15). Der Maßnahme werden Projektträger, Projektziel und Projektpartner zugeordnet sowie Indikatoren zur Erfolgsmessung und geplante Gesamtkosten aufgestellt. Darüber hinaus wird dargestellt, inwiefern die Maßnahme zu der Umsetzung der übergeordneten Ziele beiträgt.

Projektname	Netzwerk der Unternehmer im Landkreis Haßberge - Unternehmerfrühstück		Lfd. Nr.:1.3
Projektträger	Landkreis Haßberge (Wirtschaftsförderung) Alternativ: Vereinsgründung der Teilnehmer des Unternehmerfrühstückes		
Projektziel:	Zusammenführung lokaler Unternehmer in einem Netzwerk zwecks Kennenlernen, Austausch und Kooperation		
Kurzbeschreibung: Lokale Unternehmer aus dem Landkreis werden bei einem regelmäßigen, 90-minütigen Frühstück zusammengeführt, welches in wechselnden Unternehmen stattfindet. Dabei stellen sich die gastgebenden Unternehmen kurz vor und berichten von aktuellen Entwicklungen und Aktivitäten ihres Unternehmens. In einer kurzen Betriebsführung wird das besondere Profil des Unternehmens erläutert. Durch den lockeren Rahmen der Veranstaltung soll eine Grundlage für eine Abschlussdiskussion zu besonderen Themen geschaffen werden, die sich aus tagesaktuellen Entwicklungen oder auf Vorschlag der Teilnehmer ergeben. Die Projektkoordination erfolgt zunächst über die Wirtschaftsförderung bzw. das Regionalmanagement des Landkreises, welche in der Anfangsphase Unternehmen auswählen und Themen vorschlagen. Die Organisation der Netzwerktreffen wird eng mit der IHK und der HWK abgestimmt. Die Ausrichtung des Frühstückes übernehmen die Unternehmen selbst, Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement sollen das Projekt künftig nur sporadisch begleiten. Die Weiterentwicklung des Unternehmerfrühstücks zu einer „Business-Lounge“ wäre vorstellbar.			
Regionale Entwicklungsziele	Zielbereiche	Erwartete Zielbeiträge des Projekts	
	Beschäftigung Wertschöpfung	Lokale Unternehmen können sich schneller über aktuelle Entwicklungen informieren (z.B. Auftragslage) und so gemeinsam reagieren. Durch gegenseitiges Kennenlernen sollen mehr Aufträge an Unternehmen aus dem Landkreis vergeben werden. Dadurch erfolgt eine Steigerung der regionalen Wertschöpfung.	
	Sicherung / Verbess. Natur u. Umwelt	-	
	Verbesserung sozialer Zusammenhalt	- Durch Einbindung regionaler Themen - Kooperation statt Konkurrenz im Landkreis - Wissenstransfer zwischen Unternehmen im Landkreis	
	Steigerung regionale Identität u. Image	Durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen (Flyer, Presse) wird sowohl inner- also auch interregional verdeutlicht: „Hier geschieht etwas!“	
	Verbesserung reg. Lebensbedingungen	-	
	Verbesserung reg. Kooperationsstrukt.	Kooperation zwischen Unternehmen wird gestärkt, kleine, mittlere und große Unternehmen werden zusammengeführt, gegenseitiges Lernen voneinander.	
Indikatoren zur Erfolgsmessg.	Zahl der kooperierenden Unternehmen im Landkreis		
Geplante Gesamtkosten	Kosten nur für Öffentlichkeitsarbeit (Flyer, evtl. Aufsteller): 3.000 €; das Frühstück wird vom jeweiligen Unternehmen selbst ausgerichtet.	Finanzierung und Trägerschaft durch: Landkreis evtl. Vereinsgründung der Teilnehmer des Unternehmerfrühstückes	

Abb. 15: Maßnahmen in der Planung am Beispiel vom Landkreis Haßberge (Quelle: Auszug aus Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2010): Strategiepapier Wirtschaft für den Landkreis Haßberge, S. 54, abgerufen am 20.01.2025.)

3.5 ZIELE UND UMSETZUNGSASPEKTE DER STRATEGIEN

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil von Strategiedokumenten sind wichtige Informationen zur Umsetzung der Strategie. Darunter zählen Angaben zum Zeitplan und Schritten der Umsetzung sowie bereits umgesetzte Maßnahmen, d.h. es werden hier also Regelungen getroffen, wie aus dem „Strategiedokument“ ein Steuerungsinstrument für die praktische Arbeit werden kann. Und darüber hinaus gilt es, den Erfolg der umgesetzten Strategiebestandteile regelmäßig im Rahmen von Monitorings zu kontrollieren und zu evaluieren.

MASSNAHMEN IN DER UMSETZUNG

Im Gegensatz zu den geplanten Maßnahmen werden bereits umgesetzte Maßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsförderungsstrategien selten thematisiert. Vor allem die Strategien von Österreich und der Schweiz stellen selten umgesetzte Maßnahmen dar. Im Strategischen Leitbild von Weißenburg-Gunzenhausen werden beispielsweise die Maßnahmen, die sich bereits in der Umsetzung befinden oder sogar schon abgeschlossen sind mit grauem Hintergrund dargestellt (vgl. Abb. 16).

UMSETZUNGSZEITPLAN

Auch ein Umsetzungszeitplan zur aufgestellten Strategie oder einzelnen Maßnahmen ist kein gängiger Bestandteil der untersuchten Wirtschaftsförderungsstrategien, ganz im Gegenteil. Am häufigsten sind die Zeitpläne bei den Strategiedokumenten der Schweiz zu finden, dort beinhaltet ein Viertel der 11 Strategien einen konkreten und detaillierten Umsetzungszeitplan.

Ein Beispiel für einen entsprechenden Umsetzungszeitplan ist eine Maßnahmenübersicht des Konzepts der Stadt Potsdam, in der auch eine vorläufige Zeitspanne der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen angegeben ist. Ein weiteres Beispiel ist eine Übersicht der Wirtschaftsförderungsstrategie des Rhein-Neckar-Kreises, in der der vorläufige Projektstart, die Laufzeit und die voraussichtlichen Kosten einzelner Projekte tabellarisch aufgeführt sind (vgl. Abb. 17).

STARK FÜR DIE UMWELT			
Klimaregion Altmühlfranken: beispielgebend sein im Klimaschutz	Mobilität für alle ermöglichen und klimafreundlich gestalten	Land- und Forstwirtschaft als Klimapartner aktivieren	Naturraum stärken
Umsetzung des Arbeitsprogramms Klimaschutz und Nachhaltigkeit	Ausbau E-Ladeinfrastruktur	Initiative Klimalandwirt	Biodiversitätsmaßnahmen
Energie- und Klimaschutzmanagement für öffentliche Gebäude des Landkreises	Modellprojekt „Miteinander klimaneutral zur Arbeit“	Klimapartnerschaften	Tag der Biotoppflege
Interkommunales Klimaschutznetzwerk	E-Bike-Leasing	Plattform für CO ₂ -Kompensation	Themenroute Biotope
Landkreisweiter Energienutzungsplan	Landkreisweites Radverkehrskonzept	Landwirtschaft - Kooperationen/Möglichkeiten CO ₂ binden	Konzept für die produktionsintegrierte Kompensation
Einkaufsverbund für Strom	Ausbau des Radwegenetzes	Anschlussperspektive Biogasanlagen	Kompostgenossenschaft
Virtuelles Kraftwerk	Verkehrsleit- und Besucherlenkungssystem	Projektgruppe nachwachsende Rohstoffe	Müllvermeidungsstrategie
Nahwärmetag	Verbesserung des Bahnangebots		Repair-Cafés
Energiestammtisch	Mobilitätszentren		Ökomodelregion
Klimaanpassungskonzept/-maßnahmen	Mindestfahrplan Buslinien		Baumpflanzaktionen
Energieberatung	Mobilitäts App		Klärschlamm-trocknung/-entsorgung
Grüne Hausnummer	Mobilität für Alle: Mobilitätsbefragung		
Koordinierungsstelle für Klimaschutz und Klimaanpassung	Verbesserung der Barrierefreiheit		
Wasseroffensive	E-Car-Sharing		
Interaktive Klimatouren	Modellregion Mobilität im ländlichen Raum		
Ausbau erneuerbarer Energien	Bahnreaktivierungen		

Abb. 16: Maßnahmen in der Umsetzung am Beispiel von Weißenburg-Gunzenhausen (Quelle: Auszug aus Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen (2021): Strategischen Leitbild Altmühlfranken 2030, S. 53, abgerufen am 20.01.2025.)

Projektvorhaben

Die ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen unterliegen einem ständigen Wandel. Die Stabsstelle Wirtschaftsförderung setzt daher bewusst auf die Umsetzung zeitlich begrenzter Projektvorhaben, die sich sowohl an den strategischen und operativen Zielsetzungen, aber auch an den aktuellen Herausforderungen orientieren. Den Schwerpunkt der Arbeit der Stabsstelle Wirtschaftsförderung in den kommenden Jahren bilden bisher folgende Projektvorhaben:

Projekttitel	Voraussichtlicher Projektstart	Laufzeit	Voraussichtliche Kosten
Vereinsgründung des Lebensmittelnetzwerks Rhein-Neckar	laufend	4 Monate	15.000 Euro
Intelligente Marktplätze im ländlichen Raum	laufend	36 Monate	150.000 Euro*
Fortschreibung der Strategie Tourismus- & Freizeitwirtschaft	01./2018	10 Monate	20.000 Euro
RadSCHNITZELJAGD und RadSERVICE-Paket	01./2018	12 Monate	25.000 Euro*
Veranstaltungsplattform für Guides	01./2018	12 Monate	15.000 Euro
Modellprojekt: International Students Welcome	02./2018	12 Monate	2.000 Euro*
Umsetzungskonzept: Digitales Planen und Bauen 4.0	03./2018	10 Monate	12.000 Euro*
Erstellung eines Gewerbeflächenentwicklungskonzepts	06./2018	12 Monate	25.000 Euro
Standortbroschüre	01./2019	6 Monate	10.000 Euro
Vorbereitung der EU-Förderperiode ab 2021	10./2019	12 Monate	20.000 Euro

* Mit Landesmitteln geförderte Projekte

Abb. 17: Zeitplan der Umsetzung am Beispiel der Wirtschaftsförderungsstrategie des Rhein-Neckar-Kreises (Quelle: Auszug aus Rhein-Neckar-Kreis (2018): Strategie der Wirtschaftsförderung, S. 58, abgerufen am 20.01.2025.)

So wie ein Umsetzungszeitplan in der Praxis kein gängiger Strategiebestandteil ist, so ist auch die Auflistung von Umsetzungsschritten selten Teil der analysierten Wirtschaftsförderungsstrategien. Diese Umsetzungsschritte sind am ehesten Bestandteil der schweizerischen Strategien (mit fast 28 %).

In welche Schritte die Umsetzung der Strategie in der Praxis gegliedert wird, sieht man am Beispiel der Strategie der Stadt Würzburg in Abbildung 18.

2024	Umsetzung	• Entwicklung einer leicht bedienbaren Administrationschnittstelle der Beteiligungsplattform für Verwaltungsmitarbeitende • Durchführung von zwei (hybriden) Beteiligungsprozessen mit der Maßnahme Heimatforum • Entwicklung einer Schnittstelle zwischen dem Hubbel und Beteiligungsplattformen zur Integration des Hubbel • Weiterer Aufbau der Datenbasis auf dem Open Data Portal • Weitere Evaluation von kommunalen Fachverfahren nach Open-Data-kompatiblen Datensätzen • Anpassung der Teilprojektbudgets (falls notwendig) • Erste Überlegungen zu Partnern und Partnerinnen innerhalb und außerhalb der Verwaltungen sowie ggf. zu Betriebsstrukturen und sinnvollen Betreibermodellen ab 2027	• Spezifikation und Start der Umsetzung der Teilprojekte
------	-----------	---	--

Abb. 18: Umsetzungsschritte am Beispiel von Würzburg (Quelle: Auszug aus Stadt Würzburg (2023): Menschlich aus der Krise. Strategie der Smarten Region Würzburg zur Stärkung der sozialen Resilienz, S. 175, abgerufen am 20.02.2025.)

MONITORING UND EVALUATION

Um die erfolgreiche Umsetzung der Strategien zu messen und gegebenenfalls Strategieanpassungen vornehmen zu können, sind Monitoring und Evaluation sehr wichtige Bestandteile des Gesamtkonzepts. In nur maximal jedem zweiten Strategiedokument (41,5 %) ist beschrieben, in welcher Form und Regelmäßigkeit Monitoring und Evaluation künftig stattfinden sollen. In den Dokumenten Österreichs wird dies mit über 70 % deutlich häufiger thematisiert als z.B. in der Schweiz mit nur weniger als 20 %, in denen der Schweiz hingegen eher selten. Die untersuchten deutschen Strategien liegen mit etwas mehr als einem Drittel dazwischen. Das Monitoring und die Evaluationen der Wirtschaftsförderungsstrategien werden damit auf sehr unterschiedliche Art und Weise ausgestaltet und umgesetzt. Die Strategie Wirtschaft Graz 2030 und die Strategie der Wirtschaftsförderung des Rhein-Neckar-Kreises zeigen beispielhaft die unterschiedliche Herangehensweise und inhaltliche Tiefe von Erfolgskontrolle in Strategien (vgl. Abb. 19). Besonders die Strategie in Graz umfasst ein neues rollierendes System von Erhebungen, die mit einer entsprechenden Wirkungsanalytik gekoppelt sind.

Abb. 19: Monitoring und Evaluation am Beispiel des Governance-Prozesses zur Umsetzung der Wirtschaftsförderungsstrategie Graz (Quelle: Auszug aus Stadt Graz (2023): Wirtschaft Graz 2030. Wirtschaftsstrategie Graz, S. 27, abgerufen am 20.01.2025.)

Der Governance-Prozess umfasst folgende Elemente:

- 1** Erarbeitung eines jährlichen Arbeitsprogramms zur Strategieumsetzung und Schwerpunktbildung gemeinsam mit den Stakeholder:innen
- 2** Monitoring der Umsetzung dieser Maßnahmen und der Wirkung zur Zielerreichung inklusive Status-Update
- 3** Sichtung von neuen Entwicklungen, die Einfluss auf die Strategie haben, gegebenenfalls Entwicklung von Vorschlägen zu neuen Priorisierungen

Projektvorhaben

Die ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen unterliegen einem ständigen Wandel. Die Stabsstelle Wirtschaftsförderung setzt daher bewusst auf die Umsetzung zeitlich begrenzter Projektvorhaben, die sich sowohl an den strategischen und operativen Zielsetzungen, aber auch an den aktuellen Herausforderungen orientieren. Den Schwerpunkt der Arbeit der Stabsstelle Wirtschaftsförderung in den kommenden Jahren bilden bisher folgende Projektvorhaben:

Projekttitel	Voraussichtlicher Projektstart	Laufzeit	Voraussichtliche Kosten
Vereinsgründung des Lebensmittelnetzwerks Rhein-Neckar	laufend	4 Monate	15.000 Euro
Intelligente Marktplätze im ländlichen Raum	laufend	36 Monate	150.000 Euro*
Fortschreibung der Strategie Tourismus- & Freizeitwirtschaft	01/2018	10 Monate	20.000 Euro
RadSCHNITZELJAGD und RadSERVICE-Paket	01/2018	12 Monate	25.000 Euro*
Veranstaltungsplattform für Guides	01/2018	12 Monate	15.000 Euro
Modellprojekt: International Students Welcome	02/2018	12 Monate	2.000 Euro*
Umsetzungskonzept: Digitales Planen und Bauen 4.0	03/2018	10 Monate	12.000 Euro*
Erstellung eines Gewerbeflächenentwicklungskonzepts	06/2018	12 Monate	25.000 Euro
Standortbroschüre	01/2019	6 Monate	10.000 Euro
Vorbereitung der EU-Förderperiode ab 2021	10/2019	12 Monate	20.000 Euro

* Mit Landesmitteln geförderte Projekte

Abb. 20: Monitoring und Evaluation am Beispiel vom Ziel- und Kennzahlensystem der Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreises (Quelle: Rhein-Neckar-Kreis (2018): Strategie der Wirtschaftsförderung, S. 55, abgerufen am 20.01.2025.)

Ein weiteres positives Beispiel zur Handhabung der Strategieumsetzung liefert die Wirtschaftsförderung des Kantons Wallis¹⁰. Diese Wirtschaftsförderung veröffentlicht zusätzlich zu der Strategie jährliche Programme, in denen das vergangene Programm, insbesondere die erfolgten Maßnahmen in diesem Zeitfenster, evaluiert wird und die aktuellen priorisierten Maßnahmen aufgezeigt werden. Die Erfolgskontrolle wird mittels Stärken-Schwächen-Profilen durchgeführt, deren Indikatoren vergleichend gegenübergestellt werden. Auf dieser Grundlage werden die Prioritäten, Ziele und nächsten Schritte sowie Maßnahmen für das Folgejahr festgelegt. Außerdem wird ein Kommunikationskonzept für diese Festlegungen erstellt und umgesetzt.

KOOPERATIONSPARTNER

Ungefähr die Hälfte aller Wirtschaftsförderungen arbeiten im Rahmen der jeweiligen Strategien nicht allein, sondern explizit mit ausgewiesenen mit Kooperationspartnern zusammen – von einem Unternehmen über eine Kooperationsstadt bis hin zu einer großen Bandbreite an Partnern, um die festgelegte Strategie erfolgreich in die Umsetzung zu bringen. Die Werte unterschieden sich im Ländervergleich nicht wesentlich.

4. ERGEBNISZUSAMMENFASSUNG UND RESÜMEE

Trotz der insgesamt relativ wenigen Strategien, die im Rahmen dieser Analyse identifiziert werden konnten, zeigte sich eine enorme Bandbreite an möglichen formalen Ausformungen und inhaltlichen Ausgestaltungen. Diese Unterschiede zeigen sich in nahezu allen Phasen und Bereichen der Strategieentwicklung:

STRATEGIEGRUNDLAGEN (ANALYSEN)

STRATEGIEERSTELLUNG (ZIELSYSTEMATIK)

STRATEGIEPLANUNG UND LETZTLICH DER
KONKRETEN STRATEGIEUMSETZUNG, INKL. CONTROLLING

Viele Strategiedokumente zeigen nur den mittleren Teil dieser aufgezeigten Phasen, um einerseits das entsprechende Dokument nicht zu überfrachten. Andererseits muss bezweifelt werden, dass die Wirtschaftsförderungen am Ende immer einen konkreten und systematischen Umsetzungsplan mitentwickelt haben, um die Strategie „auf die Straße“ zu bringen. Das heißt konkret: Vor allem die Umsetzungsaspekte sind in den meisten der analysierten Strategien nicht oder nur rudimentär erkennbar und es gibt nur ganz wenige Strategien, die das gesamte ideale Grundkonzept bis zum Controlling integrativ aufgebaut und integriert haben.

Häufig wird die strategiegeleitete Wirtschaftsförderung nicht zu Unrecht von vielen Wirtschaftsförderern als „Königsdisziplin“ bezeichnet, da diese dokumentierte Systematik eine rational begründete und an Zielen orientierte Handlungsrichtschnur darstellt, die nicht durch schnelle und ggfs. auch oberflächliche Trends ins Wanken gerät. Die Strategien verkörpern damit Stabilität und eine klare Richtung, die für ein wirkungsvolles Handeln aller Beteiligten wichtig sind. Darüber hinaus schaffen sie eine Orientierung in einer immer schnelleren Umfeldynamik.

Die eigene Strategie für die Wirtschaftsförderung zu entwickeln, umzusetzen und systematisch in den Arbeitsalltag und die Praxis zu übertragen, impliziert jedoch nicht nur den Einsatz umfangreicher eigener Ressourcen in Form von Finanzen, Personal und Organisation, sondern auch eine (regional- und kommunal-) politische Kraftanstrengung, die

oftmals nicht oder nicht in der gewünschten oder erforderlichen Form vorhanden ist. Trotz des Aufwands haben strategiegeleitete Wirtschaftsförderungen erhebliche Vorteile, die besonders in einer genauen Analytik, der Systematik und in den ausformulierten und ausgewiesenen Zielen verortet sind. Ein „Gegenmodell“ der KGSt in Form einer agilen Strategieentwicklung zeigt jedoch, dass es nicht immer ein „gewaltiger Wurf“ sein muss, der schon allein durch die Bezeichnung eine hohe Hemmschelle darstellt. Im Rahmen einer agilen Strategieentwicklung und Steuerung soll auch immer eine gewisse formale und zeitliche Agilität und inhaltliche Flexibilität eine Rolle spielen, um der zunehmenden Schnelllebigkeit eine passende Antwort zu geben. Insofern wird mit diesen neuen Modellen versucht, einen Mittelweg zwischen klarer und systematischer Zielorientierung einerseits und flexibler Reaktion auf die sich immer schneller wandelnde Umwelt andererseits zu finden. Ebenso spielt es eine wichtige Rolle, den Aufwand für die Erstellung vor allem zeitlich, aber auch inhaltlich-formal überschaubar zu halten. Ob sich hier ein „Königsweg“ abzeichnet, ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis noch offen.

Kompass, inwieweit ein Strategiemodell für eine Wirtschaftsförderung erfolgreich ist oder nicht.

Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung haben sich hier die Grenzen und die Möglichkeiten der vorliegenden Analyse und Methodik gezeigt. Ob die von uns identifizierten Strategien die tatsächliche Existenz aller Strategien widerspiegeln, darf bezweifelt werden. Allerdings sehen wir die Lücke zur Realität als nicht sehr groß an, da Wirtschaftsförderungen einerseits ihre Leistungen gern publizieren (im Gegensatz zu den meisten anderen öffentlichen Aufgaben) und andererseits die Umsetzung der Strategien ja oftmals im regionalen Kontext erfolgt und daher die Grundlagen auch öffentlich kommuniziert werden müssen. Die Möglichkeiten des

Vergleichs erscheinen uns jedoch als sehr bedeutend und trotz des hohen Aufwandes des Vergleichs als interessante Alternative zu Befragungen oder Interviews im Rahmen der qualitativen Regionalforschung.

Die zum Teil deutlichen Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern sind mitunter prägnant und lassen grundsätzlich auf unterschiedliche Professionalisierungsgrade und Kulturen schließen. Da sie aber zumeist im kommunalen und regionalen Kontext erarbeitet worden sind, können die Unterschiede aber auch andere Ursachen haben, die nicht direkt im landesspezifischen Kontext verortet sind. Hier bedarf es sicherlich weiterer Untersuchungen zu den Einflussfaktoren, die in diesem Kontext manchmal nur gemutmaßt werden konnten.

STRATEGISCHE UMSETZUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

UMSETZUNGSDEFIZIT Viele Strategiedokumente vernachlässigen die konkrete und systematische Umsetzung – insbesondere die Phase des Controllings fehlt oft vollständig.

STRATEGIE ALS STABILITÄTSANKER Strategiegeleitete Wirtschaftsförderung gilt als „Königsdisziplin“, da sie eine rationale, zielorientierte Handlungsrichtlinie bietet, die nicht durch kurzfristige Trends ins Wanken gerät.

RESSOURCENINTENSIV Die Entwicklung und Umsetzung einer eigenen Strategie erfordert erhebliche finanzielle, personelle und politische Ressourcen – oft fehlt es an letzterem.

VORTEILE KLARER STRATEGIEN Besonders die analytische Tiefe, Systematik und Zielklarheit machen strategiegeleitete Ansätze wirkungsvoll.

AGILE ANSÄTZE UND NEUE MODELLE

AGILE STRATEGIEENTWICKLUNG (KGST-MODELL) Bietet eine flexible Alternative, die formale und zeitliche Agilität mit strategischer Zielorientierung verbindet.

BALANCEAKT Ziel ist ein Mittelweg zwischen klarer Struktur und Reaktionsfähigkeit auf dynamische Umweltbedingungen.

MACHBARKEIT IM FOKUS Aufwand und Komplexität sollen überschaubar bleiben – ob dies zum „Königsweg“ führt, bleibt offen. machen strategiegeleitete Ansätze wirkungsvoll.

KONTEXTABHÄNGIGKEIT UND VERGLEICHBARKEIT

VIelfALT STATT EINHEITSLÖSUNG Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Strategien – entscheidend ist die Passung zum regionalen Kontext.

GRENZEN DER ANALYSE Die Untersuchung zeigt methodische Grenzen, aber auch wertvolle Vergleichsmöglichkeiten zwischen Regionen und Ländern.

PROFESSIONALISIERUNGSUNTERSCHIEDE Unterschiede zwischen Ländern deuten auf verschiedene Kulturen und Professionalisierungsgrade hin – weitere Forschung nötig.

6. LITERATURVERZEICHNIS

Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2010): Strategiepapier Wirtschaft für den Landkreis Haßberge, S. 54, https://www.hassberge.de/fileadmin/data/Wirtschaft/Dokumente/2010-11-01_Wirtschaftsstrategiepapier.pdf#:~:text=II%20Verfasser:%20Prof.%20Dr.%20Otmar%20Seibert%20Bernd%20Baudler,%20MBA%20FORSCHUNGSGRUPPE,abgerufen%20am%2020.01.2025.

GIB Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH, Berlin (2013): Fortschreibung des Standortentwicklungskonzepts (SEK) für den Regionalen Wachstumskern (RWK) Landeshauptstadt Potsdam, S. 152, https://www.potsdam.de/system/files/documents/2013_endbericht_fortschreibung_sek_rwkpotsdam.pdf, abgerufen am 20.01.2025.

Kanton Wallis (o.J.): Agenda 2030. Strategie und Programm, online verfügbar unter <https://www.vs.ch/de/web/agenda2030/strat%C3%A9gie-et-programmes-de-d%C3%A9veloppement-durable#:~:text=Das%20Engagement%20des%20Kantons%20basiert%20auf%20einer%20Strategie,konkreten%20Projekte%20vor%2C%20die%20im%20Wallis%20umgesetzt%20werden,abgerufen%20am%2024.01.2025.>

Kaufmann, Traute (2024): Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Band 2: Optionenfindung, Strategieentwicklung und Umsetzung. Wiesbaden.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2000): Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie. Köln.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2015): Wege zur kommunalen Gesamtstrategie. Sieben Schritte strategischer Steuerung. Köln.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2023): Strategiearbeit im Wandel. Warum es sich lohnt, es einfach zu machen. Köln.

Landkreis Potsdam-Mittelmark (2018): Wirtschaftsförderung und ländliche Entwicklung in Potsdam-Mittelmark, S. 7 ff, https://www.potsdam-mittelmark.de/fileadmin/Redakteure/Bilder/Landkreis___Verwaltung/PDF/2017-10-24_Konzept_der_Wirtschaftsfoerderung_PM.pdf, abgerufen am 20.01.2025.

Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen (2021): Strategischen Leitbild Altmühlfranken 2030, S. 53, <https://www.altmuehlfranken.de/2030/>, abgerufen am 20.01.2025.

Raps, Andreas: (2017) Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele. Wiesbaden.

Rhein-Neckar-Kreis (2018): Strategie der Wirtschaftsförderung, S. 55-58, https://www.rhein-neckar-kreis.de/site/Rhein-Neckar-Kreis-2016/get/documents_E1281721239/rhein-neckar-kreis/Daten/Flyer%20Wirtschaftsf%C3%B6rderung/Strategie_der_Wirtschaftsfoerderung-2012.pdf, abgerufen am 20.01.2025.

Stadt Graz (2023): Wirtschaft Graz 2030. Wirtschaftsstrategie Graz, S. 27, https://www.wirtschaft.graz.at/cms/dokumente/10408459_12727736/bf8c04e1/Wirtschaftsstrategie-2030-Brosch%C3%BCre-Einzelseiten.pdf, abgerufen am 20.01.2025.

Stadt Karlsruhe (2022): Strategie 2030 Wirtschaftsförderung. Fortschreibung der Strategie der Wirtschaftsförderung Karlsruhe auf Basis der Strategie aus dem Jahr 2011, S. 8-14, online <https://web1.karlsruhe.de/ris/oparl/bodies/0001/downloadfiles/00637140.pdf>, abgerufen am 20.01.2025.

Stadt Würzburg (2023): Menschlich aus der Krise. Strategie der Smarten Region Würzburg zur Stärkung der sozialen Resilienz, S. 76 - 175, https://www.landkreis-wuerzburg.de/media/custom/2680_8859_1.PDF?1679389327, abgerufen am 20.02.2025.

Stember, Jürgen (2024a): Strukturen und Ausrichtungen der Wirtschaftsförderung in Deutschland, Österreich und in der Schweiz. Ergebnisse einer empirischen DACH-Studie im Jahr 2023. In: Wifö-Wissen, Sonderheft 01/2024a.

Stember, Jürgen (2024b): Kommunale Wirtschaftsförderungsstrategien in Deutschland. Österreich und der Schweiz. In: KGSt (Hrsg.): Kommunales Management im Wandel. Internationale Perspektiven für den deutschsprachigen Raum. = Bericht Nr. 17, 2024b.

Sternad, Dietmar (2015): Strategieentwicklung kompakt. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.

WirtschaftsEntwicklungsGesellschaft Bochum mbH (2025): Bochum Strategie 2030, online verfügbar unter <https://www.bochum-wirtschaft.de/bochum/bochum-strategie-2030/>, abgerufen am 21.01.2025.

Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2022): Wirtschaftsstrategie 2030, S. 1, online verfügbar unter https://www.wirtschaft.steiermark.at/cms/dokumente/12875085_162478749/c35074c9/Wirtschaftsstrategie_Stmk_2030.pdf, abgerufen am 21.01.2025.

7. VERZEICHNIS DER STRATEGIEDOKUMENTE

Deutschland

Baden-Baden: Stadt Baden-Baden (2014): Wirtschaftsförderung in Bade-Baden. Ideen, Ziele, Instrumente, online verfügbar unter https://www.baden-baden.de/mam/files/wirtschaft/15-74513_gewerbeentwicklung_foerderung_bad.pdf

Bochum: WirtschaftsEntwicklungsGesellschaft Bochum mbH (2025): Bochum Strategie 2030, online verfügbar unter <https://www.bochum-wirtschaft.de/bochum/bochum-strategie-2030/>, abgerufen am 21.01.2025.

Chemnitz: Stadtverwaltung Chemnitz (o.J.): Wirtschaftsstrategie 2030, online verfügbar unter <https://www.chemnitz.de/chemnitz/de/wirtschaft-und-wissenschaft/wirtschaft/wirtschaftsstrategie/index.html>, abgerufen am 24.01.2025.

Coburg: IHK zu Coburg (2016): Coburgs Wirtschaft 2030, Handeln. Gestalten. Wachsen, online verfügbar unter <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5810682/ee8c8572746731ae69397a7a6122af07/strategiepapier-coburgs-wirtschaft-2030-data.pdf>, abgerufen am 24.01.2025.

Erzgebirgskreis: Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH (o. J): Strategie Erzgebirge – Gedacht, Gemacht, online verfügbar unter <https://www.wfe-erzgebirge.de/regionalmarketing-entwicklung/strategie>, abgerufen am 24.01.2025.

Haßberge: Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2010): Strategiepapier Wirtschaft für den Landkreis Haßberge, https://www.hassberge.de/fileadmin/data/Wirtschaft/Dokumente/2010-11-01_Wirtschaftsstrategiepapier.pdf#:~:text=II%20Verfasser:%20Prof.%20Dr.%20Otmar%20Seibert%20Bernd%20Baudler,%20MBA%20FORSCHUNGSGRUPPE, abgerufen am 20.01.2025

Karlsruhe: Stadt Karlsruhe (2022): Strategie 2030 Wirtschaftsförderung. Fortschreibung der Strategie der Wirtschaftsförderung Karlsruhe auf Basis der Strategie aus dem Jahr 2011, online verfügbar unter <https://web1.karlsruhe.de/ris/oparl/bodies/0001/downloadfiles/00637140.pdf>, abgerufen am 20.01.2025.

Köln: KölnBusiness Wirtschaftsförderung (o.J.): Unsere Strategie für den Wirtschaftsstandort Köln, online verfügbar unter <https://koeln.business/strategie>, abgerufen am 24.01.2025.

Mansfeld-Südharz: Landkreis Mansfeld-Südharz (2020): Masterplan zur Gestaltung des Strukturwandels, online verfügbar unter https://www.mansfeldsuedharz.de/fileadmin/mediamanager/SampleFiles/Dokumente/Regionalentwicklung/masterplan_strukturwandel_mansfeld_suedharz_v1.0.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Mühldorf a. Inn und Altötting: Landkreis Altötting; Landkreis Mühldorf a. Inn. (2021): Strategiepapier der Landkreise Altötting und Mühldorf a. Inn, online verfügbar unter https://www.lra-aoe.de/media/3308/strategiekonzept_altotting_muehldorf_1404.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Nürnberg: Stadt Nürnberg (o.J.): Standortstrategie, online verfügbar unter <https://www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/strategie.html>, abgerufen am 24.01.2025.

Potsdam: GIB Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH, Berlin (2013): Fortschreibung des Standortentwicklungskonzepts (SEK) für den Regionalen Wachstumskern (RWK) Landeshauptstadt Potsdam, https://www.potsdam.de/system/files/documents/2013_endbericht_fortschreibung_sek_rwkpotsdam.pdf, abgerufen am 20.01.2025.

Potsdam-Mittelmark: Landkreis Potsdam-Mittelmark (2018): Wirtschaftsförderung und ländliche Entwicklung in Potsdam-Mittelmark, https://www.potsdam-mittelmark.de/fileadmin/Redakteure/Bilder/Landkreis___Verwaltung/PDF/2017-10-24_Konzept_der_Wirtschaftsfoerderung_PM.pdf, abgerufen am 20.01.2025.

Rhein-Neckar-Kreis: Rhein-Neckar-Kreis (2018): Strategie der Wirtschaftsförderung, https://www.rhein-neckar-kreis.de/site/Rhein-Neckar-Kreis-2016/get/documents_E1281721239/rhein-neckar-kreis/Daten/Flyer%20Wirtschaftsf%C3%B6rderung/Strategie_der_Wirtschaftsfoerderung-2012.pdf, abgerufen am 20.01.2025

Rottweil: Wirtschaftsförderung Stadt Rottweil (2012): Strategiepapier Wirtschaftsförderung im Rahmen der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung Stadt Rottweil, online verfügbar unter https://www.ris-rottweil.de/buergerinfo/to0050.php?_ktonr=1514, abgerufen am 24.01.2025.

Schwarzwald-Baar-Kreis: LennardtundBirner GmbH (2022): Wirtschaftskonzeption Schwarzwald-Baar-Kreis, online verfügbar unter https://www.lrasbk.de/media/custom/2961_5470_1.PDF?1658924073, abgerufen am 24.01.2025.

Steinburg: Kreis Steinburg (2022): Wirtschaftsstrategie. Heimat, Innovation, Energie, online verfügbar unter https://www.eg-westholstein.de/fileadmin/user_upload/Kreis_Steinburg_Strategiepapier_27.10.2020__finale_Version_.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Weißenburg-Gunzenhausen: Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen (2021): Strategischen Leitbild Altmühlfranken 2030, <https://www.altmuehlfranken.de/2030/>, abgerufen am 20.01.2025.

Würzburg: Stadt Würzburg (2023): Menschlich aus der Krise. Strategie der Smarten Region Würzburg zur Stärkung der sozialen Resilienz, https://www.landkreis-wuerzburg.de/media/custom/2680_8859_1.PDF?1679389327, abgerufen am 20.02.2025

Österreich

Salzburg: CIMA Beratung + Management GmbH (2020) Steinburg: Heimat. Innovation. Energie. Wirtschaftsförderung Steinburg, online verfügbar unter https://www.stadt-salzburg.at/fileadmin/landingpages/presseaussendungen__bis_7_2020/pdf/salzburg_2030_gemeinsam_neu_denken_00485981.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Linz: Wirtschaftsressort der Stadt Linz (2017): Wirtschaftsstandort Agenda 2027 der Stadt Linz.

Wien: Stadt Wien (o.J.): Strategie Wien 2030, online verfügbar unter <https://www.wien.gv.at/spezial/wien2030/>, abgerufen am 24.01.2025.

Graz: Stadt Graz (2023): Wirtschaft Graz 2030. Wirtschaftsstrategie Graz, https://www.wirtschaft.graz.at/cms/dokumente/10408459_12727736/bf8c04e1/Wirtschaftsstrategie-2030-Brosch%C3%BCre-Einzelseiten.pdf, abgerufen am 20.01.2025

Niederösterreich: Amt der NÖ Landesregierung (2021): Wirtschaftsstrategie Niederösterreich 2025, online verfügbar unter https://noe.gv.at/noe/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Wirtschaftsstrategie_Niederoesterreich_neu_2025.html, abgerufen am 24.01.2025.

Tirol: Land Tirol, Abteilung Wirtschaftsstandort, Digitalisierung und Wissenschaft (2022): Tiroler Wirtschafts- und Innovationsstrategie online verfügbar unter <https://www.tirol.gv.at/arbeit-wirtschaft/wirtschaft-und-arbeit/tiroler-wirtschafts-und-innovationsstrategie/>, abgerufen am 24.01.2025.

Oberösterreich: Business Upper Austria - OÖ Wirtschaftsagentur GmbH und Amt der Oö. Landesregierung (2022): online verfügbar unter https://www.uppervision.at/fileadmin/user_upload/Projektwebsites/uppervision/Statistische_Seiten/biz_uppervision2030_programm2022_web-low.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Kärnten: Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds (2019): KWF Strategie 2030 für Technologien, Gründungen, Ausbildungen und Kooperationen. Mit intelligenter Spezialisierung zur vernetzten Vielfalt. Kärnten als Vorbild im Europa der Regionen, online verfügbar unter https://kwf.at/wp-content/uploads/2020/01/KWFStrategie_2030_2.1_rgb_144dpi_CHECK_2020-01-02.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Salzburg: Land Salzburg, Abteilung 1 Wirtschaft, Tourismus und Gemeinden (2022), Standortstrategie Salzburg 2035 online verfügbar unter <https://www.salzburg.gv.at/forschung/Documents/standortstrategie-salzburg2035.pdf>, abgerufen am 24.01.2025.

Steiermark: Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2022): Wirtschaftsstrategie 2030, online verfügbar unter https://www.wirtschaft.steiermark.at/cms/dokumente/12875085_162478749/c35074c9/Wirtschaftsstrategie_Stmk_2030.pdf, abgerufen am 21.01.2025.

Steiermark: Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2016): Wirtschafts- und Tourismusstrategie Steiermark 2025, Wachstum durch Innovation, online verfügbar unter <https://www.wirtschaft.steiermark.at/cms/dokumen->

te/10430090_34724454/b89a9de2/Wirtschafts-%20und%20Tourismusstrategie_03062016.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Schweiz

Emmen: Gemeinderat Emmen (o.J.): Strategie Emmen 2025, online verfügbar unter https://www.emmen.ch/_docn/1150765/Emmen_-_Strategie_2025.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Zug: Stadtverwaltung Zug (2020): Smart-City-Strategie, online verfügbar unter <https://www.stadtzug.ch/publikationen/264922>, abgerufen am 24.01.2025.

Dietikon: Stadt Dietikon (2019): Wirtschaftsstrategie 2025, online verfügbar unter https://www.dietikon.ch/_docn/4582483/Wirtschaftsstrategie_2025.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Wetzikon: Stadtverwaltung Wetzikon (o.J.): Vision 2040 und Legislaturziele 2022-2026, online verfügbar unter <https://wetzikon.webcloud7.ch/politik/stadtrat/vision-2040-und-legislaturziele-2022-2026>, abgerufen am 24.01.2025.

Bern: beco Berner Wirtschaft (2012): Wirtschaftsstrategie 2025 des Kantons Bern, online verfügbar unter <https://www.weu.be.ch/de/start/themen/wirtschaft-und-arbeit/wirtschaftsstandort/wirtschaftsstrategie.html>, abgerufen am 24.01.2025.

Luzern: Luzern (2019): Kantonstrategie ab 2019 und Legislaturprogramm 2019-2023, online verfügbar unter https://www.lu.ch/-/media/Kanton/Dokumente/Regierung/Kantonstrategie/presentation_KS_LP_2019_2023.pdf?rev=1d1d841e845e4f6896741b9b6234256a&hash=72D2D92FF2295772B412F9766F0DE772, abgerufen am 24.01.2025.

Nidwalden: Kanton Nidwalden (2020): Vierjahresprogramm 2021-2024, online verfügbar unter https://www.nw.ch/_docn/201161/Vierjahresprogramm_2021-2024.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Zug: Kanton Zug (o.J.) Strategie, online verfügbar unter <https://zg.ch/de/staat-politik/geschaefte-des-regierungsrats/strategie#downloads20102018>, abgerufen am 24.01.2025.

Solothurn: Kanton Solothurn (2021): Standortstrategie 2030 für den Kanton Solothurn, online verfügbar unter https://standortsolothurn.so.ch/fileadmin/standortsolothurn/pdf/Wirtschaftsstandort/Standortstrategie/Standortstrategie_2_2030_bereinigt.pdf, abgerufen am 24.01.2025.

Basel-Landschaft: Handelskammer beider Basel (2019): Legislaturplan der Wirtschaft 2020-2023, online verfügbar unter <https://www.hkbb.ch/docs/de/aktuell/HKBB-Legislaturplan-der-Wirtschaft-2020-2023.pdf>, abgerufen am 24.01.2025.

Wallis: Kanton Wallis (o.J.): Agenda 2030. Strategie und Programm, online verfügbar unter <https://www.vs.ch/de/web/agenda2030/strat%C3%A9gie-et-programmes-de-d%C3%A9veloppement-durable#:~:text=Das%20Engagement%20des%20Kantons%20basiert%20auf%20einer%20Strategie,konkreten%20Projekte%20vor%2C%20die%20im%20Wallis%20umgesetzt%20werden>, abgerufen am 24.01.2025.

HOCHSCHULNETZWERK WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



Das Hochschul-Netzwerk Wirtschaftsförderung ist ein neues wissenschaftlich-praktisches Netzwerk von Hochschulen für angewandte Wissenschaften oder auch Hochschulbereichen, die sich zum Teil seit Jahren mit den Themen der Wirtschaftsförderung beschäftigt haben. In diesem Netzwerk wollen die Hochschulen und Hochschulbereiche ihre Kompetenzen und Expertisen bündeln, um so die wissenschaftlichen Potenziale und die gesamte Performanz zu stärken.