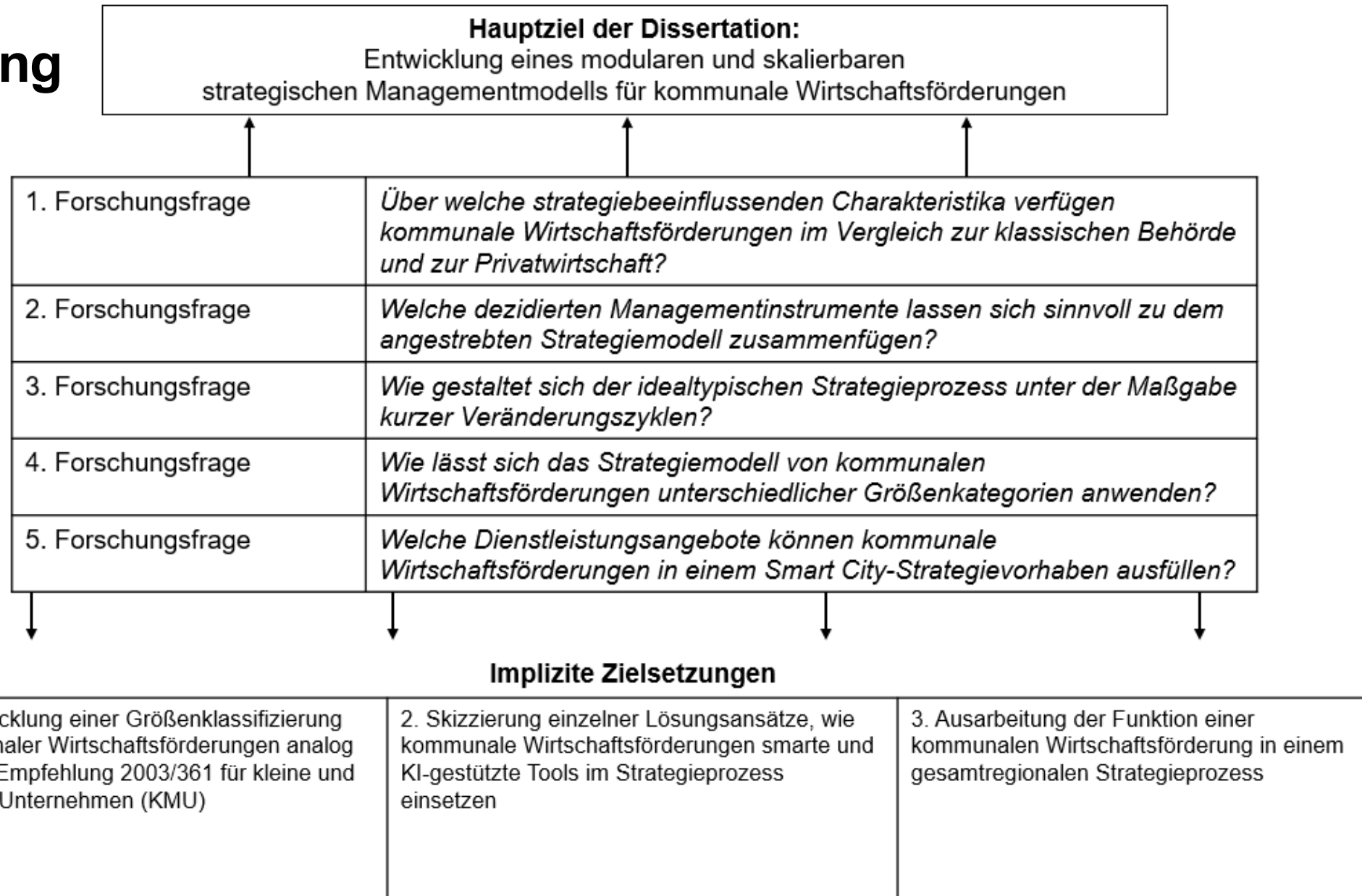


Strategisches Management bei kommunalen Wirtschaftsförderungen

Das STRAWI-Modell als modularer und skalierbarer Lösungsansatz – Untersuchung und Entwicklung am Modellprojekt Smart Wendeler Land

Zielsetzung



Problemstellung (1)

- **Strategisches Management** bei kommunalen Wirtschaftsförderungen **unterrepräsentiert**.
 - Nur 28,6 Prozent der befragten Wirtschaftsförderungen verfügen über faktenbasierte Strategien (LennardtundBirner-Studie)
 - In Befragung des DVWE äußerten 70,0 Prozent, dass sie keine strategischen Steuerungsinstrumente (Wirkungsanalysen, Erfolgsmessungen, KPI)
- **Inhaltlich-strategische Verwässerung** → Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe kommunaler Selbstverwaltung (Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz (GG))

„Sind diese betriebswirtschaftlich-strategischen Überlegungen nicht vorgeschaltet, so besteht die Gefahr, dass die Wirtschaftsförderung zwischen den diversen und teilweise divergierenden Zielrichtungen der Shareholder und Stakeholder zerrieben.“ (Vgl. Blanz (2021): S. 26.)

Problemstellung (2)

- **Begrenzte Ressourcen** bei Gemeinden, Städten und kommunalen Wirtschaftsförderungen
 - 2024 erzielten die Kommunen ein Rekorddefizit in Höhe von 24,8 Mrd. Euro – der höchste Wert seit dem Jahr 1990 (vgl. *Statistisches Bundesamt* (2025)).
- **Strukturelle Herausforderung in der Lehre des strategischen Managements:** Die Strategieansätze und -modelle beziehen sich häufig auf privatwirtschaftliche Akteure am Markt und auf öffentliche Behörden (Keine Unterscheidung pflichtigen u. freiwilligen Aufgaben)
- Bestehende Strategiemodelle für kommunale Wirtschaftsförderungen finden in der Praxis keine Anwendung (*bad implementation*) und am Versagen am ausgearbeiteten Konzept (*false theory*) (vgl. *Holtkamp/Garske* (2025): S. 117.)

Methodik

- Empirische Sozialforschung: **Qualitative** Forschungsmethoden
- **Fallstudie** S(mar)t. Wendeler Land mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH als Untersuchungsgegenstand
- Datenerhebung 1: Systematische **Dokumentenanalyse** zum Modellprojekt S(mar)t. Wendeler Land
 - Dokumentationsbereich, Kategorisierung, Auswertung, Relevanzprüfung, Diskussion
- Datenerhebung 2: Leitfadengestützte **Experteninterviews**, Datenauswertung mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse
 - Fünf Expertengruppen (31 Leitfadengestützte Experteninterviews):
 - Kommunale Wirtschaftsförderung, Smart City/ Region, Strategie/ Strategisches Management, Kommunalpolitik/ Gesellschafter und Unternehmen
 - Fallstudieninterne und –externe Interviewpartner

Das STRAWI-Modell

Ein hybrides Strategiemodell zwischen klassischem und agilem Ablauf (AI-enabled strategy).



1. Wifö-Nordstern und Quick Wins
2. Analyse-Board
3. Positionierung
4. Umsetzungsiteration
5. Jährlicher Strategielernzyklus

Skalierbarkeit

Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert.

	Kleinst- Unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen
Zahl der Beschäftigten	< 10	< 50	< 250
Jahresumsatz in €	≤ 2 Mio. Euro	≤ 10 Mio. Euro	≤ 50 Mio. Euro
Jahresbilanzsumme in €	≤ 2 Mio. Euro	≤ 10 Mio. Euro	≤ 43 Mio. Euro

Skalierbarkeit

Kleine, mittlere und große Wirtschaftsförderungen werden entlang der KMGW-Kriterien neu kategorisiert.

	Kleine Wirtschaftsförderung	Mittlere Wirtschaftsförderung	Große Wirtschaftsförderung
Jahresbudget	bis 300.000 Euro	300.001 bis 750.000 Euro	mehr als 750.000 Euro
Mitarbeiteranzahl	1-5 VZÄ	6-25 VZÄ	> 25 VZÄ
Einwohneranzahl am Standort	Bis 100.000 Einwohner	100.001 bis 500.000 Einwohner	Mehr als 500.000 Einwohner

▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften

Julian Schneider

Telefon 06851 903 100

E-Mail schneider@wfg-wnd.de

Werschweilerstraße 40

66606 St. Wendel