



WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG  
ST. WENDELER LAND

# Ein Smart Region Strategie- und Handlungskonzept für kommunale Wirtschaftsförderungen im ländlichen Raum als Teilbereich der Regionalentwicklung – Untersuchung und Entwicklung am Beispiel der Modellregion S(mar)t. Wendeler Land

Doktorand: Julian Schneider

Betreuung durch: Prof. Dr. Jürgen Stember

Hochschule Harz

17.04.2024

# Begriffliche Grundlagen

## Kommunale Wirtschaftsförderung



## Strategie/ Strategisches Management



## Smart City/ Smart Region



# Problemstellung und Ausgangslage

Unkoordinierte  
Einzelmaßnahmen



Forschungsstand zum  
Strategischen Management



Freiwillige Aufgabe  
kommunaler  
Selbstverwaltung



Ressourcen u. Kompetenzen  
vs.  
Innovationstreiber u. Entwickler



# Zielsetzungen

Prozess des strategischen  
Wirtschaftsförderungsmanagement  
↓

Hauptziel	Skalierbares Strategie- und Handlungskonzept für kommunale Wirtschaftsförderungen
Teilziel 1	Strategische Analysemethodik
Teilziel 2	Strategische Ziel- und Maßnahmensystematik
Teilziel 3	Strategieimplementierung (Organisation u. Prozesse)
Teilziel 4	Strategisches Kontrollinstrument (Strategiemonitoring und -evaluation)





# Theoretische Grundlagen führen zu dem Strategie- und Handlungskonzept (v7)

<b>Strategie- und Handlungskonzept v.7 (Strategisches Managementsystem für die Wifö)</b> → intendierte Strategie ( <i>Mintzberg/Waters 1985</i> ); ergänzend eine emergente Lösung aufzeigen, z. B. wenn Entscheidungsträger gegen intendierten Strategieprozess stimmen.	
<b>Agreement zur Smart Region Strategie (Bryson 1995: Strategic Planning Step 1)</b> • Beschluss Kreistag/Stadtrat/Gemeinderat • Gesellschafterbeschluss (je nach Wifö Rechtsform) <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;">           } unterstützt mit <u>Shortpaper</u>            (Lol-Partner, Make or Buy, Finanzierungsvorschlag, Mandatsüberprüfung Wifö etc.)         </div>	
<b>Strategische Analyse</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <b>Umweltanalyse (Wifö-extern)</b>            PESTEL-Analyse (lokaler Standort)            Stakeholderanalyse (power vs. interest)         </div> <div style="width: 45%;"> <b>Unternehmensanalyse (Wifö-intern)</b>            Ressourcenanalyse (4 Ebenen Wifö)         </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <b>Kombinatorische Analyse (Wifö-intern u. -extern)</b>            Regionale Leitbild-/Strategieanalyse (z. B. siehe Wifö Karlsruhe 2030)            Neun-Felder Wifö Portfolioanalyse (grafische Orientierung an McKinsey Portfolio)         </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">           ↓ ↓ ↓  <b>SWOT-Analyse (Nutt/Backoff 1992 Worksheet) als zusammenfassendes Element</b> </div>
<b>Strategieformulierung</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">           1. Definition der <b>Standortvision, -mission</b> und <b>Werte</b>            2. Formulierung der <b>strategischen Programmziele</b>            3. Vereinbarung <b>operativer Wirkungsziele</b> (SMART)            4. Entwicklung zielorientierter <b>Maßnahmen</b> und Indikatoren (eigenes Portfolio in Anlehnung an <i>Ansoff</i>) + Prüfschema für die Umsetzungsfähigkeit der Maßnahmen durch die Wifö (Kommunalrecht, Auftrag etc.)         </div> <div style="width: 45%;">           } mit Unterstützung der TOWS-Matrix sowie Orientierung an <i>KoWiSt-OER</i> Struktur u. <i>Drucker MbO</i>.         </div> </div>
→ Nach Strategiefertigstellung <b>Vorstellung</b> und <b>Beschluss</b> der Strategieumsetzung durch die <b>kommunalen Entscheidungsträger</b>	
<b>Strategieimplementierung</b>	<div style="text-align: center;">           Orientierung an der <i>OER-Wirkungskette</i>            Inputfaktoren → Prozesse → Output → Wirkung (Hovarh/Seiter: Mittelallokation, Leistungsmessung)         </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">           Organisation der Wifö bzw. des Smart Region Teams            (Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Changemanagement)         </div>
<b>Strategiekontrolle</b>	• <b>Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle, Ergebniskontrolle</b> ( <i>Ackermann u. Bryson "Adaptability"</i> ) • <b>Jährliche Überprüfung</b> der Gesamtstrategie



# Methodik

- Empirische Sozialforschung: **Qualitative** Forschungsmethoden
- **Fallstudie** S(mar)t. Wendeler Land mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH als Untersuchungsgegenstand
  - Datenerhebung 1: Systematische **Dokumentenanalyse** nach Hermann zu Modellprojekt S(mar)t. Wendeler Land
  - Datenerhebung 2: Leitfadengestützte **Experteninterviews** mit Datenauswertung mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring



# Methodik (1)

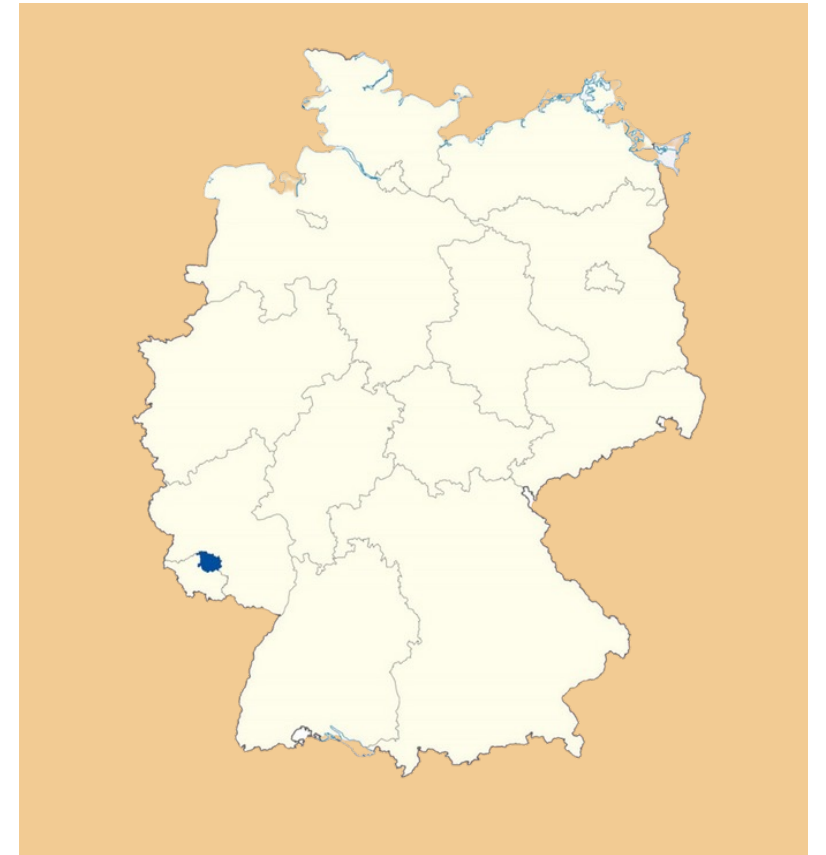
## Datenerhebung Teil 1: Systematische Dokumentenanalyse nach Hermann

1. Definition der **Forschungsfrage** und Festlegung des **Dokumentationsbereichs**
2. Definition, was als **Dokument** gelten soll und **Kategorisierung** der Dokumente
  - a) Art, Herkunft, Autoren, Verbreitung, inhaltliche Merkmale etc.
3. **Auswertung** der Dokumente
4. **Kanalisierung und Spezifizierung** der Dokumente
5. **Diskussion** der Ergebnisse



# Datenerhebung 1: Der Landkreis St. Wendel

- Im Nordosten des Saarlandes
- ca. 86.000 Einwohner
- Altersquotient 45,5 Jahre
- Tourismus: > 1 Mio. Übernachtungen
- Klimaschutzkonzept seit 2010
- Entwicklung ländlicher Raum seit 2005





# Datenerhebung 1: Der Landkreis St. Wendel



# Datenerhebung 1:

## Der Wirtschaftsstandort Landkreis St. Wendel

- Strukturwandel im Saarland (Automotive und Stahl)
- Diversifizierte, KMU-geprägte Wirtschaftsstruktur
- 87,5 Prozent Kleinstbetriebe (<10 MA)
- ¼ der Unternehmen sind Handwerksbetriebe
- Geringe Arbeitslosigkeit (4,0 Prozent, Stand: 30.09.23)
- Geringe Jugendarbeitslosigkeit (2,1 Prozent, Stand: 06.10.23)





# Datenerhebung 1:

## Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH

- Gründung im Jahr **1994** als GmbH, zuvor landkreisinternes Amt
- **12 Gesellschafter**
- **25 Mitarbeitende**
- **Zwei strategische Tätigkeitsfelder:** Unternehmensservice und Regionalentwicklung
- Geschäftsbesorgung für den Aus- und Fortbildungsförderverein (AFFV), das Zukunfts-Energie-Netzwerk (ZEN) und Region Vital
- Seit 2021 **Digitales Kompetenzzentrum**



# Datenerhebung 1:

## Smart Cities made in Germany – Modellprojekt Smart Wendeler Land

- Förderprogramm (KfW/BMWSB)
- 73 Modellprojekte in Deutschland
- Die Bundesregierung stellt insgesamt 820 Millionen Euro zur Verfügung.
- Max. förderfähige Gesamtausgaben von 17,5 Mio. Euro
- Förderquote: 65 Prozent, bei kommunaler Haushaltsnotlage 90 Prozent



# Datenerhebung 2:

## Leitfadengestützte Experteninterviews

1. Auswahl und Zusammensetzung der Experten
2. Interviewvorbereitung
3. Pretest-Phase
4. Durchführung der Interviews
5. Transkription

Datenauswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse



Anschließend folgen die Ergebnisdarstellung, -interpretation/-diskussion und das Fazit





WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG  
ST. WENDELER LAND

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Doktorand: Julian Schneider

Betreuung durch: Prof. Dr. Jürgen Stember

Hochschule Harz





WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG  
ST. WENDELER LAND

# Backup-Folien

Doktorand: Julian Schneider

Betreuung durch: Prof. Dr. Jürgen Stember

Hochschule Harz

# Begriffliche Grundlagen

- Smart City/ Smart Region

Eine Smart Region lässt sich als **ganzheitliches Entwicklungskonzept** verstehen, mit dem Ziel eine Stadt bzw. Region auf Basis von Informations- und Kommunikationstechnologie nachhaltiger, sozialer, inklusiver, effizienter und zukunftsfähiger zu gestalten. (Vgl. Roth in Etezadzadeh (2020): Smart City – Made in Germany)

- Kommunale Wirtschaftsförderung

Freiwillige Aufgabe kommunaler Selbstverwaltung zum Erhalt und Ausbau verfügbarer Arbeitsplätze, Weiterentwicklung der regionalen Wirtschaftsstruktur sowie Attraktivitätssteigerung weicher und harter Standortfaktoren eines Wirtschaftsraums. (Vgl. Korn/van der Beek (2018): in: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung).

- Strategie/ Strategisches Management

Strategie ist die Brücke zwischen Gegenwart und Zukunft (Henry Mintzberg)

„Beim strategischen Management geht es um Konzepte und Instrumente des grundsätzlichen Orientierungsrahmens und um grundsätzliche Umsetzungsbausteine zentraler Organisationsentscheidungen im Unterschied zum operativen Management des Alltagshandelns.“ (Naschold/Oppen/Wegener (1998): Kommunale Spitzeninnovationen).



# Strategie- und Handlungskonzept (1)

Strategie- und Handlungskonzept v.7 (Strategisches Managementsystem für die Wifö)		
→ <b>intendierte Strategie</b> (Mintzberg/Waters 1985); ergänzend einen emergenten Lösungsweg aufzeigen, z. B. wenn Entscheidungsträger gegen intendierten Strategieprozess stimmen.		
Agreement zur Smart Region Strategie (Bryson 1995: Strategic Planning Step 1)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschluss Kreistag/ Stadtrat/ Gemeinderat</li> <li>• Gesellschafterbeschluss (je nach Wifö Rechtsform)</li> </ul>		unterstützt mit Shortpaper (LoI-Partner, Make or Buy, Finanzierungsvorschlag, Mandatsüberprüfung Wifö etc.)
1. Strategische Analyse	Umweltanalyse (Wifö-extern)	Unternehmensanalyse (Wifö-intern)
	PESTEL-Analyse (lokaler Standort)	Ressourcenanalyse (4 Ebenen Wifö)
	Stakeholderanalyse (power vs. interest grid)	
	Kombinatorische Analyse (Wifö-intern u. -extern)	
	Regionale Leitbild-/Strategieanalyse (z. B. siehe Wifö Karlsruhe 2030)	
	Neun-Felder Wifö Portfolioanalyse (grafische Orientierung an McKinsey Portfolio)	
	SWOT-Analyse (Nutt/Backoff 1992 Worksheet) als zusammenfassendes Element	



# Strategie- und Handlungskonzept (2)

Prozess des strategischen Wirtschaftsförderungsmanagement

2. Strategieformulierung	1. Definition der Standortvision, -mission und Werte	
	2. Formulierung der <b>strategischen Programmziele</b>	mit Unterstützung der TOWS-Matrix sowie Orientierung an KoWiSt-OER Struktur u. Drucker MbO.
	3. Vereinbarung <b>operativer Wirkungsziele</b> (SMART)	
	4. Entwicklung zielorientierter <b>Maßnahmen</b> und <b>Indikatoren</b> (eigenes Portfolio in Anlehnung an Ansoff) + Prüfschema für die Umsetzungsfähigkeit der Maßnahmen durch die Wifö (Kommunalrecht, Auftrag etc.)	
→ Nach Strategiefertigstellung <b>Vorstellung</b> und <b>Beschluss</b> der Strategieumsetzung durch die <b>kommunalen Entscheidungsträger</b>		
3. Strategieimplementierung	Orientierung an der OER-Wirkungskette Inputfaktoren → Prozesse → Output → Wirkung (Hovarth/Seiter: Mittelallokation, Leistungsmessung)	
	Organisation der Wifö bzw. des Smart Region Teams (Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Changemanagement)	
4. Strategiekontrolle	• <b>Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle, Ergebniskontrolle</b> (Ackermann u. Bryson "Adaptability")	
	• Jährliche <b>Überprüfung</b> der Gesamtstrategie	



## Systematische Dokumentenanalyse nach Hermann

### Schritt 1.2: Auswahl des Dokumentationsbereichs/ Art des Dokuments

<b>Dokumententitel</b>	Geschäftsordnung der Lenkungsgruppe für das Modellvorhaben S(mar)t. Wendeler Land
<b>Dokumentnummer</b>	D45
<b>Dokumententyp</b>	digital
<b>Systemeinheit* (ggf. Definition)</b>	Textdokument
<b>Inhalt und Kernaussagen</b>	Bei dem Modellprojekt Smart Wendeler Land wurde im Kontext der Organisations- und Kommunikationsstruktur eine Lenkungsgruppe einberufen. Sie berät und entscheidet über Strategien und Maßnahmen im Modellprojekt Smart Wendeler Land. Das Dokument der Geschäftsordnung beschreibt zur Lenkungsgruppe die folgenden Teilbereiche: § 1 Zusammensetzung, § 2 Aufgabenbereiche der Lenkungsgruppe, § 3 Sitzungen, § Beschlussfähigkeit und -fassung, § 5 Entscheidungen über Strategiepapiere und § Beschluss und § 6 Änderungen und Inkrafttreten der Geschäftsordnung.
<b>Intendierte Wirkung</b>	1. Regelung über die Aufgabenbereiche der Lenkungsgruppe 2. Festlegung der Weisungsbefugnis der Lenkungsgruppe 3. Errichtung eines Kontrollorgans im Rahmen des Modellprojekts
<b>Nähe zum Forschungsfeld</b> (inhaltlich) (zeitlich) (räumlich)	Die Lenkungsgruppe ist ein integraler Bestandteil der Organisations- und Kommunikationsstruktur im Modellprojekt Smart Wendeler Land. Mit Teilziel X der Dissertation ist die Erarbeitung einer Organisationsstruktur für die regionale Wirtschaftsförderung im Smart Region Kontext definiert. Die inhaltliche Nähe zu der Dissertation ist damit gegeben. Die Geschäftsordnung ist mit dem Beschluss des Kreistages vom 27.09.2021 in Kraft getreten und gilt für die gesamte Projektdauer. Räumlich bezieht sich die Geschäftsordnung auf den Landkreis St. Wendel.
<b>Dokumentenqualität</b>	Die Geschäftsordnung der Lenkungsgruppe wurde vom Kreistag beschlossen und gilt bis Projektende 31.12.2027.
<b>Dokumentenquelle</b>	Landkreis St. Wendel (2021), Geschäftsordnung der Lenkungsgruppe für das Modellvorhaben S(mar)t. Wendeler Land (siehe Anhang X).

