

Jürgen Stember und Mandy Ebers

Wifö-Monitor 2025

Stand, Entwicklungen und Bewertungen
der kommunalen Wirtschaftsförderungen
in Deutschland im Jahr 2025

Inhaltsverzeichnis

- 3** Vorwort
- 4** Herausforderungen für die kommunale Wirtschaftsförderung im Jahr 2025
- 7** Finanzen und Ausstattung
- 9** Dienstleistungen und Aufgabenbereiche
- 12** Veränderungen in den letzten 5 Jahren
- 13** Zukunftsstrategien
- 14** Standortfaktoren
- 15** Stimmungslage und Zufriedenheit
- 17** Neue Themen
- 18** Spezialthema Organisation und Organisationsentwicklung
- 24** Zusammenfassung und Fazit

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 hnwifoe.de

Redaktion

Prof. Dr. Jürgen Stember (Ltg.)
Dr. Mandy Ebers

Fotos und Grafiken

Sofern nicht anders ausgewiesen,
liegen die Fotorechte bei der
Hochschule Harz.

Halberstadt 02/2026



Prof. Dr. Jürgen Stember



Dr. Mandy Ebers

HOCHSCHULNETZWERK WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



Das Hochschul-Netzwerk Wirtschaftsförderung ist ein Netzwerk von Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die sich seit Jahren mit den Themen der Wirtschaftsförderung beschäftigen. In diesem Netzwerk wollen die Hochschulen ihre Kompetenzen und Expertisen bündeln, um so die wissenschaftlichen Potenziale und vor allem die Zusammenarbeit mit der Praxis zu stärken.

Vorwort

Mit der Gründung des Hochschulnetzwerks Wirtschaftsförderung im Jahr 2024 ging auch die Idee eines breitgefächerten Leitprojektes einher. Es sollte ein Instrumentarium nicht nur für die Hochschulen als wissenschaftliche Einrichtungen entwickelt werden, sondern auch ein Instrument für die Praxis. Schnell entwickelte sich die Idee eines regelmäßig durchgeführten Monitors, der die Situation der Wirtschaftsförderungen kontinuierlich beleuchten sollte. Erstmals wurde dieser Monitor im Jahr 2024 durchgeführt und publiziert.

Für die Umsetzung des Monitors haben zahlreiche Aspekte und Überlegungen gesprochen:

- So gibt es wenig allgemeine Orientierung zur Wertung von Entwicklungen und Verhalten der Wirtschaftsförderungen, allenfalls punktuelle Studien. Erkenntnisse zur Lage der Wirtschaftsförderungen werden eher punktuell als systematisch und kontinuierlich erhoben.
- Das Erkennen von „Standards“ und „Innovationen“ war bislang kaum oder nur sehr schwierig möglich (keine bzw. kaum Vergleichsdaten). Mit dem Monitor wird versucht, eine Referenz aufzubauen.
- Empirische Forschung war in der Wirtschaftsförderung eher unterrepräsentiert. Orientierungen fehlen für die Praxis und die Wissenschaft, wobei insbesondere der hohe Bedarf der Praxis an Austausch- und Orientierungsformaten zu nennen ist.
- Aus Sicht der Wissenschaft bestehen zahlreiche Forschungslücken, die mit einer kontinuierlichen Erhebung besser und schneller identifiziert werden könnten.

Diesen Herausforderungen und neuen Anforderungen entgegenzutreten, war das erklärte Hauptziel des 2024 erstmals und aktuell im zweiten Jahr durchgeführten Monitors. Besonders interessant waren bisher auch die Schwerpunkt- oder Ergänzungsthemen, die im Vorjahr die Nachhaltigkeit betrafen. Im aktuellen Jahr 2025 ergab sich dabei eine hoch interessante Themenkopplung, in dem sowohl beim Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ als auch im aktuellen Monitor das Thema „Organisationsinnovationen“ aufgerufen wurde: Eine bemerkenswerte und sehr attraktive Bündelung von identifizierten Best-Practices auf der einen und einer empirischen Grundlegung auf der anderen Seite.

Der zweite Wifö-Monitor 2025

Der Wifö-Monitor 2025 spiegelt nun zum zweiten Mal nach 2024 mit hoher Aktualität und Repräsentativität Einstellungen, Bewertungen und Einschätzungen der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen in Deutschland wider. In jeder der jährlichen Befragungen sollte darüber hinaus

jeweils ein besonderer Themenschwerpunkt integriert werden. Im diesem zweiten Jahr lag dieser Schwerpunkt in inhaltlicher Analogie zum Award „Innovative Wirtschaftsförderungen 2025“ auf dem Thema „Organisationsmanagement“.

Gesamtbeteiligung

- Gesamtbeteiligung = 281 beendete Befragungseinheiten Rücklauf (Vorjahr 2024 = 359)
- Beendigungsquote = 18,6 %
- Gesamtsample (direkt) = Fast 2.128 Wirtschaftsförderungen direkt adressiert
- Zusätzliche Adressierungen/Hinweise durch KGSt und DVWE sowie Hinweise über LinkedIn

2128

adressierte
Wirtschaftsförderungseinrichtungen

Zielsetzung und Rahmendaten

- Messung von Einstellungen, Schätzungen und Bewertungen, die im Vorfeld im Hochschulnetzwerk abgestimmt und durch einen Pre-Test abgeglichen worden sind

281

beteiligte
Wirtschaftsförderungseinrichtungen

Was sind die Themen, die Wirtschaftsförderungen bewegen?
Was sind die Herausforderungen, aber auch zukünftig wichtige Ausrichtungen der Wirtschaftsförderungsinstitutionen?
Welche Tendenzen, Bewertungen und Einordnungen bestehen seitens der Befragten?

Beteiligung nach Verwaltungsebenen

Insgesamt haben 359 Wirtschaftsförderungseinrichtungen im gesamten Bundesgebiet an der Befragung teilgenommen. Die Mehrheit der Befragten stammt aus Städten und Gemeinden (48 %), gefolgt von Teilnehmern aus Kreisen und Landkreisen (31 %). Regionen stellen mit nur 5 % den kleinsten Anteil der Befragten dar, es liegt aber in der Natur der Sache, dass sie quantitativ in einem geringeren Maße vertreten sind. Die Verteilung zeigt somit eine starke Präsenz kommunaler Vertreterinnen und Vertreter in der Befragung, wobei auch Landkreise eine bedeutende Rolle spielen.

Anteil der teilnehmenden Einrichtungen
stammen aus Kreisen und Landkreisen

31%

Beteiligung nach Organisation

Die Mehrheit der befragten Organisationen stammt direkt aus der kommunalen Verwaltung, wobei der größte Anteil durch Ämter, Abteilungen oder Dezernate vertreten wird (40 %), gefolgt von Stabsstellen (25 %). Damit machen diese Organisationen insgesamt einen Anteil von fast zwei Dritteln der Teilnehmenden (65 %). Privatrechtliche Gesellschaften bilden einen Anteil von rund einem Viertel der Stichprobe ab (28 %). Weitere Organisationen sind nur mit einem Anteil von jeweils 1 % vertreten.

65%

der teilnehmenden Einrichtungen
stammen aus der öffentlichen
Verwaltung

Repräsentativität der Befragung

Die aktuelle Rücklaufquote von 18,6 % kann als ordentlich betrachtet werden. Aufgrund der darüber hinaus vorhandenen hohen Übereinstimmung von strukturellen Merkmalen der Stichprobe und der adressierten Grundgesamtheit kann von einer hohen Repräsentativität des Monitors auch im Jahr 2025 ausgegangen werden.

Herausforderungen für die kommunale Wirtschaftsförderung im Jahr 2025

Die Befragung der Wirtschaftsförderungen zeigt auch im Jahr 2025 ein klares Bild hinsichtlich der größten Herausforderungen. An oberster Stelle stehen weiterhin die Arbeitskräfteproblematik sowie die Gewerbeflächenknappheit, die im Mittelwertbereich zwischen rund 1,0 und 1,6 liegen. Die Einschätzungen basieren erneut auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (weniger wichtig). Diese Einordnung verdeutlicht, wo Wirtschaftsförderungen den dringendsten Handlungsbedarf sehen und wo Ressourcen vorrangig eingesetzt werden sollten.

Die Arbeitskräfteproblematik erhält – wie bereits im Vorjahr – den niedrigsten Mittelwert und wird damit als die zentrale Herausforderung für 2025 wahrgenommen. Zwar zeigt die Grafik einen leichten Anstieg des Mittelwertes und damit eine ganz leichte Entspannung im Vergleich zu 2024, doch bleibt das Thema unangefochten an der Spitze der Dringlichkeit. Direkt danach folgt die Gewerbeflächenknappheit, die ebenfalls weiterhin als sehr wichtige Aufgabe gesehen wird. Der nur geringfügig veränderte Wert unterstreicht, dass der Druck, ausreichend Gewerbeflächen vorzuhalten, weiterhin hoch ist.

Im Wertebereich zwischen 1,6 und etwa 2,0 finden sich 2025 erneut mehrere wichtige Herausforderungen: demographischer Wandel, Bürokratie sowie die Digitalisierung in der Verwaltung. Beim demographischen Wandel zeigt sich eine stabile Relevanz, da die veränderte Bevölkerungsstruktur langfristige Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Wirtschaft hat. Auch die Bürokratie bleibt ein bedeutendes Thema, das Unternehmen belastet und Prozesse verlangsamt. Die Digitalisierung der Verwaltung wird weiterhin als zentrale Aufgabe

gesehen – der im Vergleich zu 2024 leicht gefallene Wert signalisiert, dass hier zwar Fortschritte erkennbar sind, aber nach wie vor ein hoher Optimierungsbedarf besteht.

Im mittleren Relevanzbereich von etwa 2,1 bis 2,4 bewegen sich 2025 die Themen Innovationsmanagement, Standortimage, Verkehrsinfrastruktur, Digitalisierung in Unternehmen sowie die Verfügbarkeit von Wohnungen. Das Innovationsmanagement bleibt eine Herausforderung mittlerer Dringlichkeit – wichtig, aber nicht akut. Die Bewertung des Standortimages unterstreicht, dass Kommunen in Wettbewerb um Fachkräfte und Unternehmen treten. Die Verkehrsinfrastruktur wird ähnlich wie im Vorjahr bewertet und zeigt, dass das Thema zwar von Bedeutung ist, aber nicht zu den dringendsten gehört. Die Digitalisierung in Unternehmen bleibt ein Feld mit deutlichem Entwicklungspotenzial, wird jedoch nicht als kurzfristig prioritär eingeschätzt. Die Verfügbarkeit von Wohnungen wird als relevant, aber nicht als ein zentrales Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung bewertet.

Zu den weniger dringlichen Herausforderungen mit Werten zwischen rund 2,4 und 2,8 zählen der Klimaschutz, das Preisniveau Wohnen und der Gewerbeflächenpreis. Der Klimaschutz verliert gegenüber 2024 leicht an Bedeutung, bleibt aber im relativen Vergleich weiterhin im unteren Prioritätsbereich. Das Preisniveau Wohnen wird weiterhin als relevantes, aber nicht als vordringliches Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung bewertet. Der Gewerbeflächenpreis weist auch 2025 den höchsten Mittelwert und damit die geringste Dringlichkeit auf. Dies zeigt, dass die Preisgestaltung von Gewerbeflächen derzeit keinen unmittelbaren Handlungsdruck erzeugt.

Insgesamt bestätigt sich 2025 ein hohes Maß an Stabilität in den Herausforderungen der Wirtschaftsförderung bei gleichzeitig dauerhaftem Handlungsdruck.

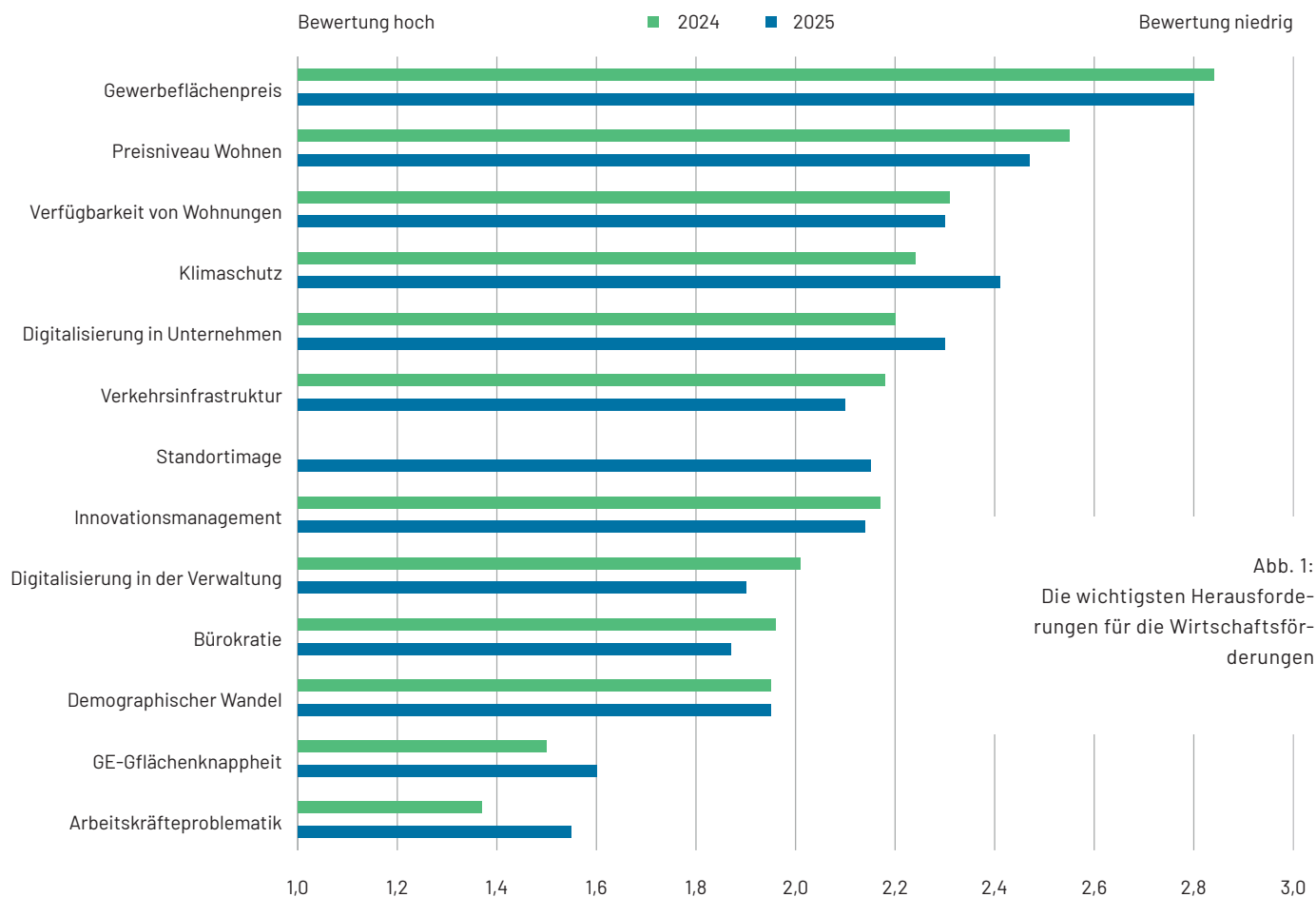


Abb. 1:
Die wichtigsten Herausforderungen für die Wirtschaftsförderungen

Die Fakten

1 Arbeitskräfte bleiben das Nadelöhr:
Der Fach- und Arbeitskräftemangel ist auch 2025 die mit Abstand dringendste Herausforderung – trotz minimaler Entspannung gegenüber dem Vorjahr.

2 Flächenknappheit bremst Entwicklung:
Die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen bleibt ein zentrales Engpass-Thema und gehört weiterhin zu den Top-Prioritäten der Wirtschaftsförderung.

3 Strukturthemen prägen den Handlungsdruck: Demographischer Wandel, Bürokratie und Verwaltungsdigitalisierung bleiben dauerhaft relevante Aufgaben mit hohem strategischem Gewicht.

4 Preise sind nachrangig, nicht der limitierende Faktor: Gewerbeflächenpreise und Wohnkosten werden zwar beobachtet, erzeugen aktuell aber keinen akuten Handlungsdruck für die Wirtschaftsförderung.

Basierend auf den ergänzenden Freitexteingaben, die die Befragten unter Sonstiges eintragen konnten, lassen sich auch für 2025 verschiedene Aspekte in inhaltliche Kategorien einordnen, um die thematischen Schwerpunkte klarer sichtbar zu machen. Die Rückmeldungen zeigen, dass sich die Herausforderungen der kommunalen Wirtschaftsförderung weiter ausdifferenzieren und neue Themen an

Relevanz gewinnen. Insbesondere der Bereich Energie & Transformation tritt deutlich stärker hervor und bildet 2025 einen eigenen Schwerpunkt, da Energiepreise, Infrastrukturfragen und technologische Transformationsprozesse zunehmend über die Entwicklungsmöglichkeiten der Standorte entscheiden. Insgesamt lassen sich folgende fünf Kategorien bilden:

Wirtschaftliche Entwicklung & Förderung

Themen rund um Konjunktur, Branchenentwicklung, Fördermittel, Investitionen der Wirtschaft

- Mangelnde Investitionsbereitschaft aufgrund allgemeiner wirtschaftlicher Lage/ fehlendes Investitionskapital
- Internationalisierung der Wirtschaft / Transformation der Automobil(zulieferer)industrie
- Konjunktur
- Fokus liegt auf Bürokratie vor allem bei Fördermitteln
- Verknappung der Fördergelder

Infrastruktur & Digitalisierung

Digitale und physische Infrastruktur, Mobilität, Verkehr, Mobilfunk, Breitband

- Mobilfunk
- Breitband-/Glasfaserausbau; Breitbandinfrastruktur
- zu Verkehr: auch ÖPNV
- veränderte Mobilitäts- und Stadtentwicklungsszenarien

Politische & gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Politische Entscheidungsfindung, gesellschaftlicher Wandel, rechtliche Planbarkeit

- Verständnis für die Wirtschaft in den Gemeinderäten
- Veränderungen der gesellschaftlichen Lebensbedingungen
- Fehlende Planbarkeit durch politische/gesetzliche Entwicklungen
- Kommunalpolitik für die Themen der Wirtschaft zu interessieren

Energie & Transformation

Die 2025er Eingaben zeigen einen klaren Aufwärtstrend bei Energieversorgung, Energiekosten und vor allem technologischer Transformation.

- Künftige Versorgung der Region mit Wasserstoff
- Energieinfrastruktur
- Energiepreise und Transformation
- Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen

Netzwerke & Zusammenarbeit

Kooperation zwischen Stakeholdern, internationale Zusammenarbeit, Unternehmensnetzwerke

- Die Zusammenarbeit mit unseren polnischen Kollegen und Unternehmen
- Zusammenspiel zwischen allen städtischen Stakeholdern und Verwaltungen bei Unternehmensanfragen und -vorhaben
- schlagkräftige Unternehmensnetzwerke / Integration ausländischer Fachkräfte / Qualität medizinischer Versorgung
- Vermarktung und Stärkung des Harzes als Gesamtgebiet

Finanzen und Ausstattung

Der Blick auf die finanzielle Ausstattung der befragten Wirtschaftsförderungen zeigt auch 2025 ein breites Spektrum unterschiedlicher Budgetgrößen. Wie bereits im Vorjahr stellt der mittlere Budgetbereich zwischen 100.001 und 500.000 Euro die größte Gruppe dar, wenngleich der Anteil mit 34 Prozent leicht unter dem Wert von 2024 (37 Prozent) liegt. Dies bestätigt weiterhin die hohe Bedeutung dieses Budgetsegments für viele kommunale Wirtschaftsförderungen, weist jedoch auf eine leichte Verschiebung hin.

Im unteren Budgetbereich zeigt sich ein differenziertes Bild: Der Anteil der Wirtschaftsförderungen mit einem Jahresbudget von unter 50.000 Euro ist gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen (2025: 16 Prozent; 2024: 14 Prozent). Hingegen verzeichnet die Kategorie 50.000 bis 100.000 Euro einen Rückgang von 17 Prozent auf 15 Prozent. Diese marginalen Veränderungen deuten darauf hin, dass sich einzelne Organisationen finanziell eher nach unten orientieren müssen, während andere weiterhin stabil auf niedrigem Niveau arbeiten.

34%

der befragten Wirtschaftsförderungseinrichtungen arbeiten mit einem mittleren Budget von 100.001 bis 500.000 Euro.

9%

der befragten Wirtschaftsförderungseinrichtungen haben ein Budget von über 2 Millionen Euro zur Verfügung.

Auch im oberen Budgetsegment zeigen sich leichte Verschiebungen. Der Anteil der Befragten mit einer finanziellen Ausstattung zwischen 500.001 und 1 Million Euro steigt deutlich auf 16 Prozent (2024: 11 Prozent). Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass einige Wirtschaftsförderungen gezielt stärker ausgestattet wurden – möglicherweise um zusätzliche Aufgabenfelder wie Transformation, Energieversorgung oder Digitalisierung schultern zu können. Die Kategorien 1 bis 2 Millionen Euro bleiben stabil bei 10 Prozent, während die Gruppe mit über 2 Millionen Euro leicht von 11 auf 9 Prozent sinkt. Insgesamt zeigt sich damit erneut eine große Spannweite der finanziellen Rahmenbedingungen, die die heterogenen Strukturen kommunaler Wirtschaftsförderungen widerspiegelt.

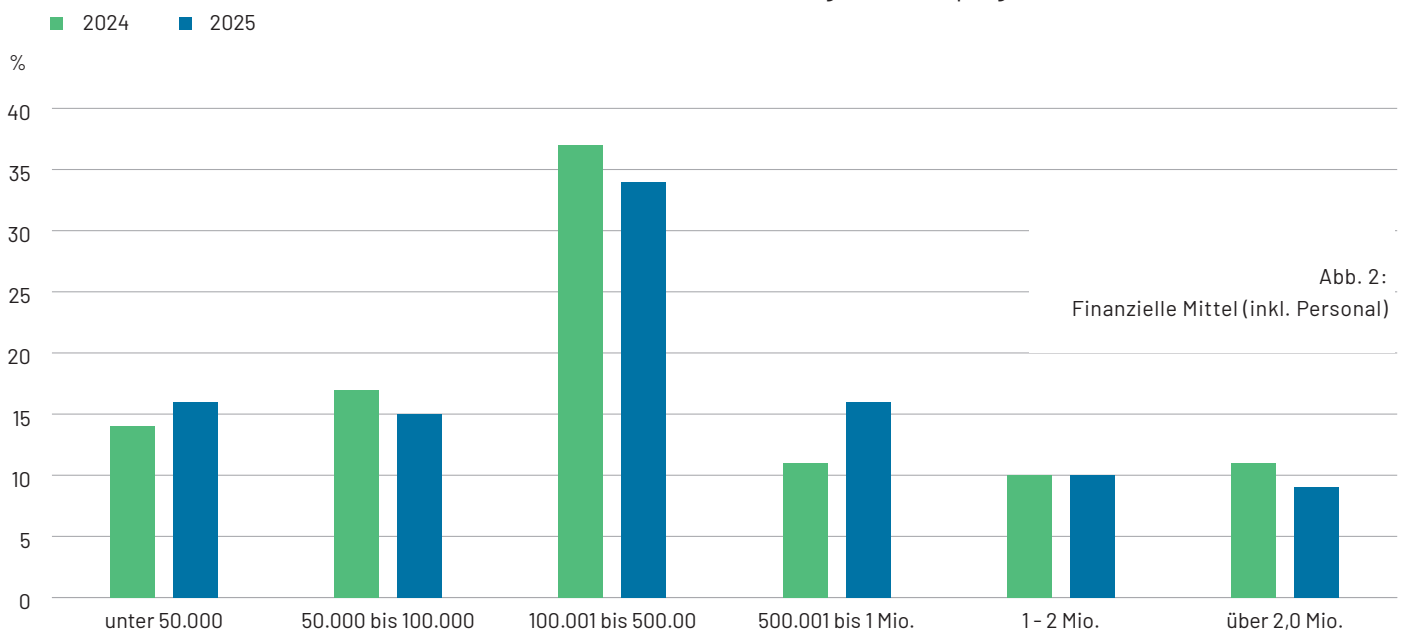


Abb. 2:
Finanzielle Mittel (inkl. Personal)

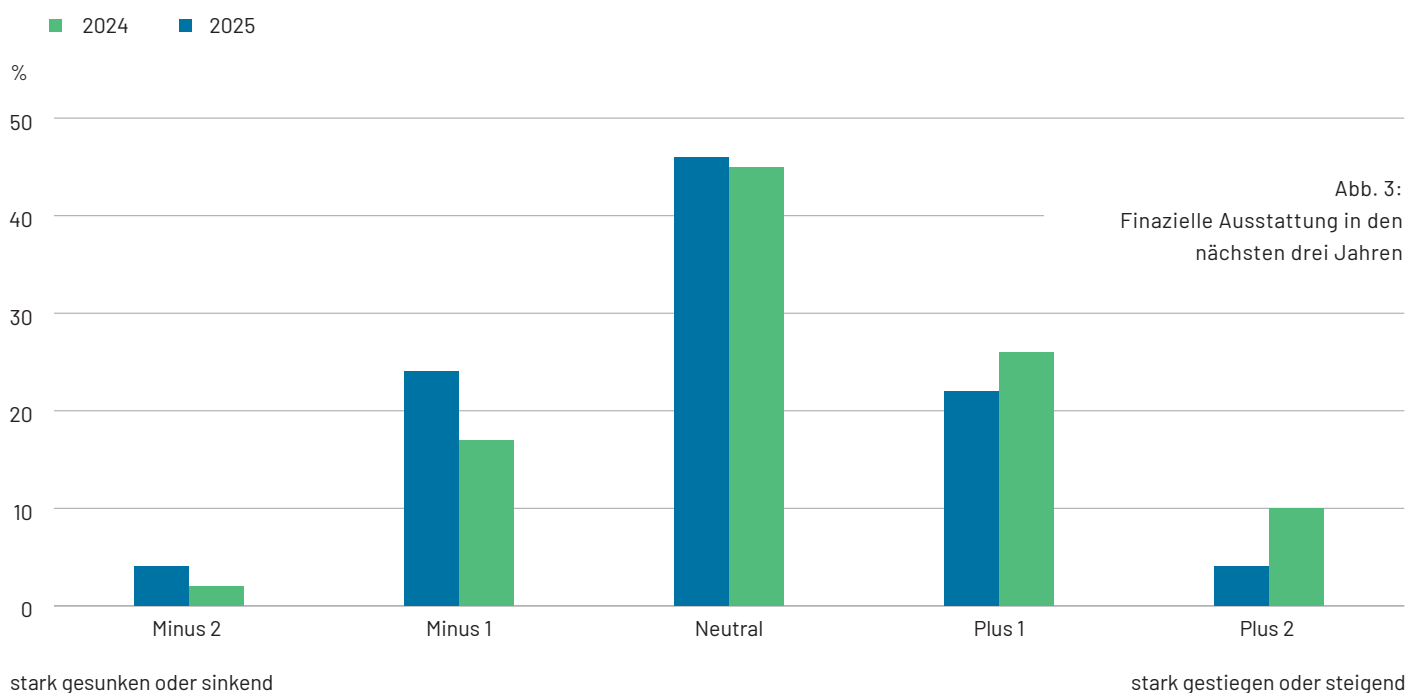
Ein ergänzender Blick auf die erwartete finanzielle Entwicklung in den kommenden drei Jahren verdeutlicht, dass die Einschätzungen gegenüber 2024 weitgehend stabil bleiben. Der größte Anteil entfällt erneut auf die neutrale Einschätzung, die 2025 mit 46 Prozent nahezu unverändert bleibt (2024: 45 Prozent). Gleichzeitig steigt der Anteil derjenigen, die eine leicht rückläufige Entwicklung (Minus 1) erwarten, von 17 auf 24 Prozent. Dies könnte Ausdruck einer zunehmenden Unsicherheit in den Kommunalhaushalten sein, insbesondere vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Schwankungen und knapper werdender Fördermittel.

24%

der befragten Wirtschaftsförderungseinrichtungen erwarten einen leichten Rückgang der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel in den kommenden drei Jahren.

Positiver fällt hingegen aus, dass die stark negativen Erwartungen (Minus 2) weiterhin eine Randerscheinung bleiben (2025: 4 Prozent; 2024: 2 Prozent). Auf der anderen Seite zeigt sich bei den positiven Erwartungen ein deutlicher Rückgang. Die Gruppe, die mit einer leicht steigenden Ausstattung (Plus 1) plant, sinkt von 27 auf 22 Prozent. Die optimistischste Kategorie (Plus 2) geht sogar erheblich zurück (2025: 4 Prozent; 2024: 10 Prozent). Insgesamt verdeutlicht dies, dass die Mehrheit der Wirtschaftsförderungen zwar nicht mit erheblichen Einbrüchen rechnet, aber deutlich und nachweislich pessimistischer in die Zukunft blickt und weniger häufig mit einem Ausbau der finanziellen Ressourcen plant.

Die Budgets kommunaler Wirtschaftsförderungen bleiben 2025 heterogen: Der Mittelbereich dominiert, doch der Optimismus schwindet – weniger Organisationen planen mit wachsenden Ressourcen, mehr rechnen mit Kürzungen.



Dienstleistungen und Aufgabenbereiche

Die Einordnung der verschiedenen Serviceleistungen und Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderungen nach ihrer Wichtigkeit und der Bewertung des aktuellen Stands zeigt auch im Jahr 2025 deutliche Verbesserungspotenziale. Wie bereits im Vorjahr bewegen sich die Einschätzungen überwiegend im Bereich einer hohen bis mittleren Priorisierung. Zugleich wird sichtbar, dass sich die Unterschiede zwischen Bedeutung und tatsächlicher Umsetzung in mehreren zentralen Aufgabenfeldern fortsetzen – teilweise sogar leicht ausgeprägt haben.

Besonders hervorzuheben sind erneut die zentralen Bereiche Bestandspflege, Standortmanagement sowie das Innovations- und Netzwerkmanagement, die 2025 wie schon 2024 eine sehr hohe Wichtigkeit erfahren. In allen drei Feldern ist die Differenz zwischen erwarteter Zielerreichung und real wahrgenommener Umsetzung weiterhin deutlich sichtbar. Gegenüber 2024 zeigt sich, dass sich die Lücke im Innovations- und Netzwerkmanagement nur minimal verringert hat, was darauf hindeutet, dass die zunehmenden Anforderungen trotz leichter Fortschritte weiterhin nicht in vollem Umfang erfüllt werden können.

Auch die Bereiche Standortmarketing und Strategieentwicklung behalten ihre hohe Bedeutung. Während im Jahr 2024 vor allem die Strategieentwicklung zu den Bereichen mit größerer Differenz zählte, fällt 2025 auf, dass sie noch stärker in den Fokus rückt und eine etwas größere

Abweichung zwischen Wichtigkeit und Bewertung zeigt. Die Relevanz beider Bereiche lässt sich durch veränderte Wettbewerbsdynamiken, eine stärkere Notwendigkeit zur Standortprofilierung sowie gestiegene Erwartungen an Außenwirkung und Positionierung erklären.

Deutlich besser schneiden 2025 – wie schon im Vorjahr – die operativen Bereiche Existenzgründungsförderung, Organisation und Fördermanagement ab. Hier liegen Wichtigkeit und Bewertung näher beieinander, was darauf schließen lässt, dass die Angebote in diesen Feldern vergleichsweise gut etabliert und funktional umgesetzt werden. Das Fördermanagement zeigt im Vergleich zu 2024 eine leicht gestiegene Differenz, was auf Verbesserungspotenziale der Prozessqualität hindeuten kann.

Das Arbeitsmarktmanagement weist 2025 weiterhin eine spürbare Diskrepanz zwischen Bedeutung und Zielerreichung auf, jedoch etwas geringer als im Jahr zuvor. Angesichts der weiterhin dominierenden Arbeitskräfteproblematik bleibt dieser Bereich zentral, auch wenn Wirtschaftsförderungen nach eigener Einschätzung nur eingeschränkt Einfluss nehmen können.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Wirtschaftsförderungen 2025 vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie im Vorjahr: Die strategisch bedeutsamen Tätigkeitsfelder weisen größtenteils die entscheidenden Lücken in der Umsetzung auf, während eher operative Dienstleistungen besser erfüllt werden.

Strategisch wichtige Felder wie Bestandspflege, Netzwerkmanagement und Standortmarketing zeigen 2025 die größten Lücken zwischen Anspruch und Umsetzung – operative Bereiche hingegen funktionieren vergleichsweise gut.

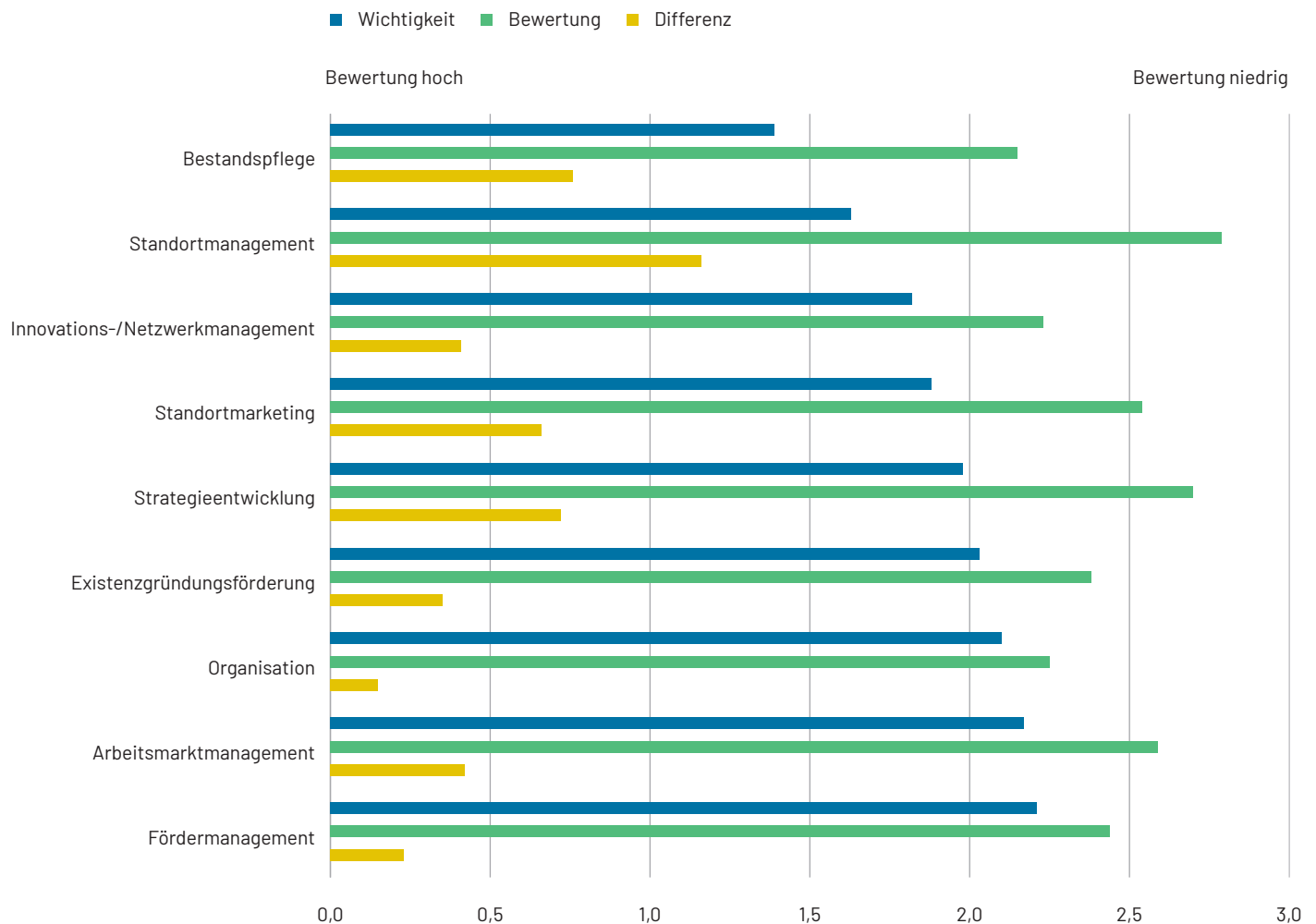


Abb. 4: Gewichtung und Bewertung von Dienstleistungs- und Aufgabenbereichen 2025

Zusammenfassend lassen sich folgende Schwerpunkte in den Ergänzungen der Befragten ausmachen:

Regionalentwicklung und Infrastruktur stehen klar im Vordergrund – mit starkem Fokus auf digitalen und energetischen Netzausbau, Innenstadtentwicklung und interkommunale Projekte.

Unternehmensservice bleibt zentral, insbesondere durch Lotsenangebote, Unterstützung von Kleinstunternehmen, Bestandspflege und Begleitung von Unternehmensentwicklungen.

Arbeitsmarktförderung und Fachkräftesicherung gewinnen weiter an Bedeutung – etwa durch Berufsorientierung, Nachfolgefragen, Fachkräftenachwuchs und die Stärkung von Frauen in der Wirtschaft.

Klimaschutz, Energie und Nachhaltigkeit rücken stärker in den Fokus, u. a. durch Energiemanagement, Transformationsprozesse und Circular Economy.

Strategische Wirtschaftsentwicklung gewinnt an Gewicht, etwa durch Internationalisierung, Digitalisierung, den Ausbau von Hochschulstrukturen und die gezielte Bearbeitung wichtiger Branchen.

Unternehmensservice & Wirtschaftsförderung

- Behördenlotse, One-Stop-Agency/Lotse in der Verwaltung
- Lotsendienst im Rathaus
- Unterstützung Gewerbebund, Verwaltungslotse für Unternehmen, Bauberatung
- Bestandsentwicklung und Firmenerweiterungen
- Förderung Kleinstunternehmen (<10 MA, EU-Definition KMU)
- Projektmanagement
- Citymanagement; Veranstaltungen

Klimaschutz, Energie & nachhaltige Entwicklung

- Infrastrukturaufgaben: regionales H2-Netz (siehe Regionalentwicklung und Infrastrukturprojekte), Nachhaltigkeit
- Energiemanagement wegen fehlender Infrastruktur
- Organisations- und Transformationsberatung, Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlförderung
- Nachhaltigkeitsmanagement
- Circular Economy

Arbeitsmarktförderung & Fachkräftesicherung

- Berufsorientierung, Nachfolgethematik, Frauen in Wirtschaft
- Arbeits- und Ausbildungsmarkt
- Nachfolgeregelung
- Fachkräftenachwuchsmanagement

Tourismus & Veranstaltungsmanagement

- Tourismus, Kultur
- Tourismusförderung
- Eventmanagement/Veranstaltungen

Regionalentwicklung & Infrastrukturprojekte

- Glasfaserausbau
- Breitbandförderung, Regionalentwicklung (LEADER)
- Innenstadt/Innenstadtentwicklung
- Smart City Projekte, EU-Angelegenheiten
- Infrastrukturaufgaben z. B. Breitband/Mobilfunkversorgung/Aufbau regionaler H2-Netze; Nachhaltigkeit
- Wohnungsbauförderung
- Projektentwicklung: Aufbau eines kommunalen MVZ, Aufbau „eigene“ Stadtwerke, Aufbau Planungsverband für interkommunal zu entwickelnde Gewerbeflächen, kommunale Fernwärmeplanung
- Projektmanagement, Infrastruktur und Studien
- Immobilienmanagement
- Zentrenmanagement
- LEADER: Geschäftsstelle und Regionalmanagement, Breitbandausbau (gefördert), interkommunale Kooperation
- Breitbandausbau, Innenstadtentwicklung, Flächenmanagement
- Dorf- und Regionalentwicklung

Strategische Wirtschaftsentwicklung / Branchen- & Transformationsfelder

- Internationalisierung
- Bearbeitung von Fokusbranchen: Handel, Automobilzulieferindustrie, Gesundheitswirtschaft, IT-Unternehmen
- Hochschulausbau
- Digitalisierung
- Projektentwicklung im Sinne struktureller Transformation (MVZ, Stadtwerke etc. – auch unter Infrastruktur, aber hoher strategischer Bezug)

Veränderungen in den letzten 5 Jahren

Die Betrachtung der Veränderungen in den letzten fünf Jahren zeigt auch 2025 ein klares Bild hinsichtlich der Dienstleistungs- und Aufgabenbereiche, die in der kommunalen Wirtschaftsförderung an Bedeutung gewonnen haben. Wie bereits im Vorjahr verzeichnet das Innovations- und Netzwerkmanagement die stärkste Bedeutungszunahme. Mit einem erneut hohen Veränderungswert bleibt dieser Bereich der zentrale Treiber strategischer Weiterentwicklung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Innovationsfähigkeit, Kooperationen und regionale Vernetzung weiterhin entscheidende Faktoren für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Kommunen und Unternehmen darstellen. Ebenfalls deutlich ausgeprägt ist – wie schon 2024 – die Bedeutung der Bestandspflege. Die Zunahme im Jahr 2025 zeigt, dass die kontinuierliche Betreuung und Bindung bestehender Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. Angesichts wirtschaftlicher Unsicherheiten, Transformationsprozesse und demographischer Herausforderungen ist dieser Befund besonders relevant.

Auch die Bereiche Organisation, Standortmanagement und Strategieentwicklung weisen in der aktuellen Erhebung eine wichtige Bedeutung auf. Das Standortmanagement verzeichnet zwar etwas geringere Werte als 2024, liegt aber weiterhin im oberen Bereich, was auf die fortlaufende Bedeutung von Standortentwicklung, Flächenverfügbarkeit und kommunaler Profilbildung hinweist. Die Strategieentwicklung zeigt eine

ähnliche Dynamik wie im Vorjahr und verdeutlicht, dass eine langfristige planerische Ausrichtung zunehmend ein fester Bestandteil der Wirtschaftsförderungsarbeit wird. Dem Arbeitsmarktmanagement kommt auch in 2025 erneut eine moderate Einschätzung der Bedeutung zu, allerdings geringer als im Vorjahr. Die Entwicklung bestätigt, dass Arbeitsmarkt- und Fachkräftethemen weiterhin relevant bleiben, ihre Dynamik jedoch im Vergleich zu 2024 etwas abgeflacht ist.

Leichte Anstiege zeigen darüber hinaus das Standortmarketing sowie die Existenzgründungsförderung. Beide Bereiche verzeichnen Zuwächse, liegen jedoch klar unter den Werten der strategisch ausgerichteten Aufgabenfelder. Dies spiegelt wider, dass Gründungsförderung und Standortvermarktung zwar kontinuierlich Teil der Wirtschaftsförderung bleiben, aber nicht zu den dynamischsten Entwicklungsfeldern der letzten Jahre zählen. Insgesamt zeigt die Erhebung 2025, dass es – wie schon im Vorjahr – wenige Bereiche mit Bedeutungsabnahme gibt. Vielmehr verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Wirtschaftsförderungen ihre Tätigkeitsfelder kontinuierlich weiterentwickeln und gerade in strategisch bedeutsamen Bereichen wie Innovation, Vernetzung, Standortentwicklung und Bestandspflege deutliche Veränderungen wahrnehmen. Damit bestätigen die Rückmeldungen einen langfristigen Trend: Die Rolle der Wirtschaftsförderung verschiebt sich zunehmend hin zu komplexen, koordinierenden und transformierenden Aufgaben.

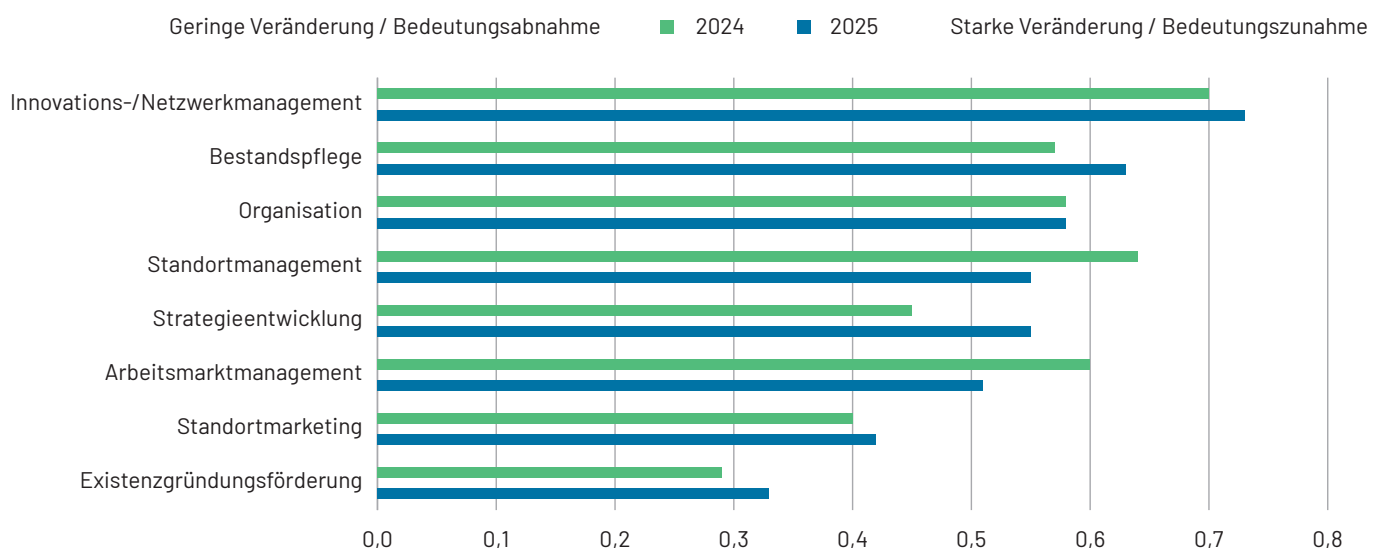


Abb. 5: Gewichtung und Bewertung von Dienstleistungs- und Aufgabenbereichen 2025

Zukunftsstrategien

Die Frage nach den Zukunftsstrategien ist auch immer eine Frage nach den zukünftig wichtigen Aktivitäten und Inhalten der Wirtschaftsförderungen. In der Befragung haben wir nach den wesentlichen Elementen von zukünftigen Strategien gefragt und konnten feststellen, dass die regionale und lokale Vernetzung eines der wichtigsten Themen und die Internationalisierung mit Abstand das unwichtigste Thema ist. Dies war im Jahr 2024 so und hat sich im Jahr 2025 nicht geändert.

Die wichtigsten strategischen Aspekte sind neben der genannten regionalen Vernetzung, die Resilienz oder auch Widerstandsfähigkeit, die Ausbildung und Qualifizierung sowie die Innovationsfähigkeit des eigenen

Standortes, wobei letztere um einen Rang gegenüber 2024 gefallen ist.

Die Themen Entbürokratisierung und Verwaltungsreform sowie Wissenschafts- und Innovationsorientierung liegen bei ähnlichen Werten im Mittelfeld des Rankings, haben aber am meisten im Vergleich zum letzten Jahr Boden gut gemacht, sind also wichtiger geworden. Die Aspekte des familienfreundlichen Lebens und Arbeitens sowie der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten haben sich nicht deutlich verändert, im Gegensatz zum Thema Nachhaltigkeit, das im Vergleich zu 2024 aktuell deutlich an Bedeutung verloren hat. Nach wie vor abgeschlagen sind die Themen der Internationalisierung.

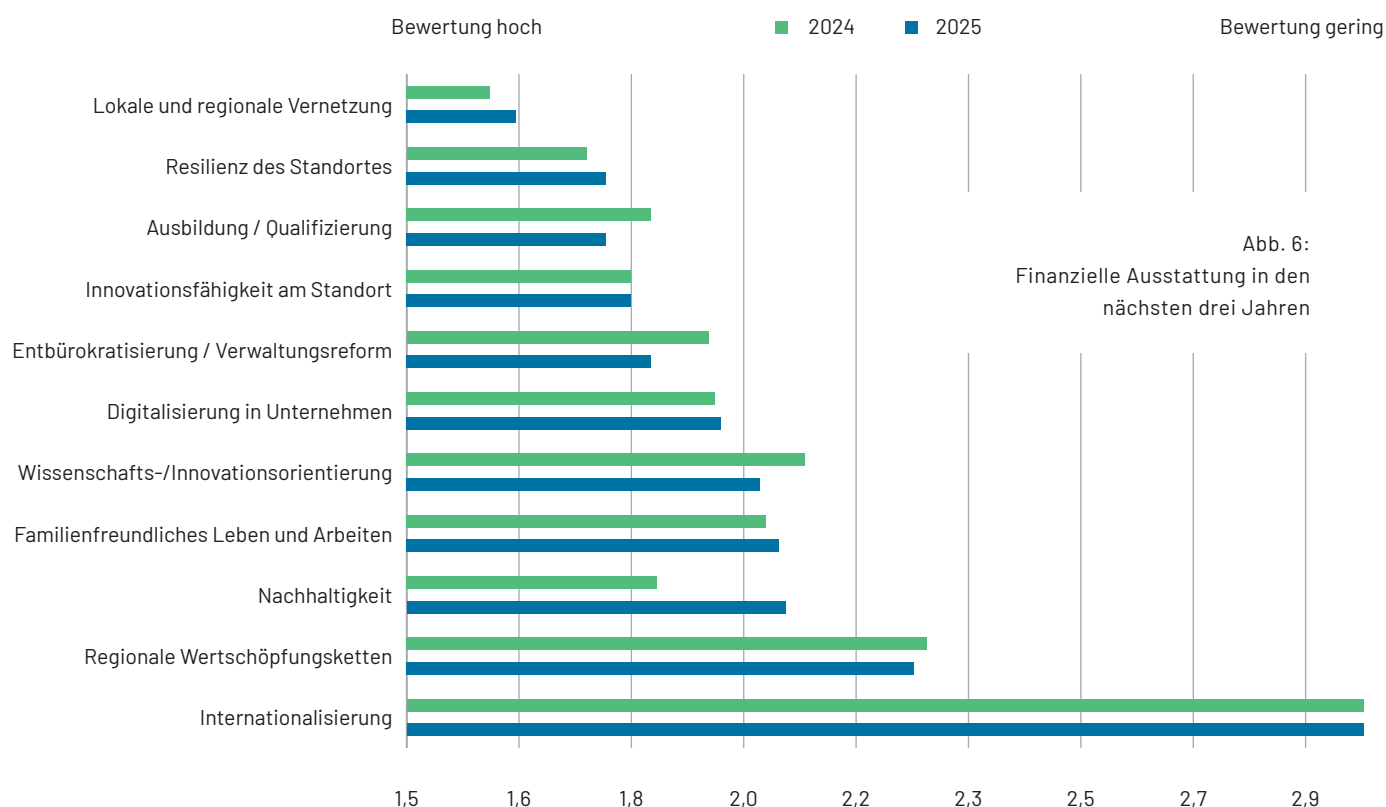


Abb. 6:
Finanzielle Ausstattung in den
nächsten drei Jahren

Regionale Vernetzung, Resilienz und Qualifizierung dominieren die Zukunftsstrategien der Wirtschaftsförderungen – Entbürokratisierung gewinnt an Bedeutung, Nachhaltigkeit verliert, Internationalisierung bleibt Schlusslicht.

Standortfaktoren

Neben den gesamten Herausforderungen und Rahmenbedingungen zählen die Standortfaktoren zu den wichtigsten Faktoren der Wirtschaftsförderungen, entscheiden sie doch über die konkrete Nachfrage eines Unternehmens. Das Angebot relevanter Standortfaktoren hat sich in den letzten Jahrzehnten enorm verbreitert und verändert, so dass sich eine Vorgabe im Rahmen des ersten Monitors als große Herausforderung erwies. Gemeinsam mit Praktikern konnte für den Startmonitor eine Liste der Faktoren herausgearbeitet werden, die auch den Pre-Test gut überstanden hat, wohlwiegend, dass es durchaus sinnvolle Erweiterungen und Zusammenfassungen hätte geben können.

In der Abbildung ist das Ergebnis der Befragung hinsichtlich der Gewichtung und Bewertung von Standortfaktoren abgetragen. Darüber hinaus wurde die Differenz zwischen Gewichtung und Bewertung ebenfalls mit dargestellt. Die Gewichtung war ausschlaggebender Wert für das Ranking, so dass stark gewichtete Faktoren oben, weniger stark gewichtete Faktoren unten zu sehen sind. Entsprechend der Herausforderungen werden die Top 5 auch im Jahr 2025 wieder hier durch die Breitbandversorgung, das problema-

tische Arbeitskräfteangebot (allgemein und Fachkräfte), die Flächenproblematik (GE-Flächen) sowie durch die Straßenverkehrsanbindung gebildet. Dieser hohen Gewichtung stehen aber gleichzeitig erneut die schlechtesten Bewertungen seitens der Wirtschaftsförderungen gegenüber, wodurch sich hier für sehr viele Wirtschaftsförderungen ein großer Handlungsbedarf abzeichnet. Das mangelnde GE-Flächenangebot sowie die Fachkräfteproblematik stehen hier an erster Stelle, während die Straßenverkehrsanbindung relativ gut bewertet wird.

Große Kontraste zwischen Gewichtung und Bewertungen sieht man aber auch in den Bereichen Wohnungsmarkt, Energieversorgung und Mobilfunksituation. Die Gewichtung dieser Faktoren ist aber relativ nicht mehr so stark. Am unteren Ende der Skala stehen Kulturangebote und Grundstückskosten und erstaunlicherweise auch die sehr schlecht bewerteten Innovationsökosysteme. Bezeichnenderweise sind die Kultur- und Freizeitangebote die einzigen Standortfaktoren, deren Bewertung besser ist als die Gewichtung. Insgesamt hat sich innerhalb eines Jahres die Gewichtung und Bewertung der Standortfaktoren nicht wesentlich geändert.

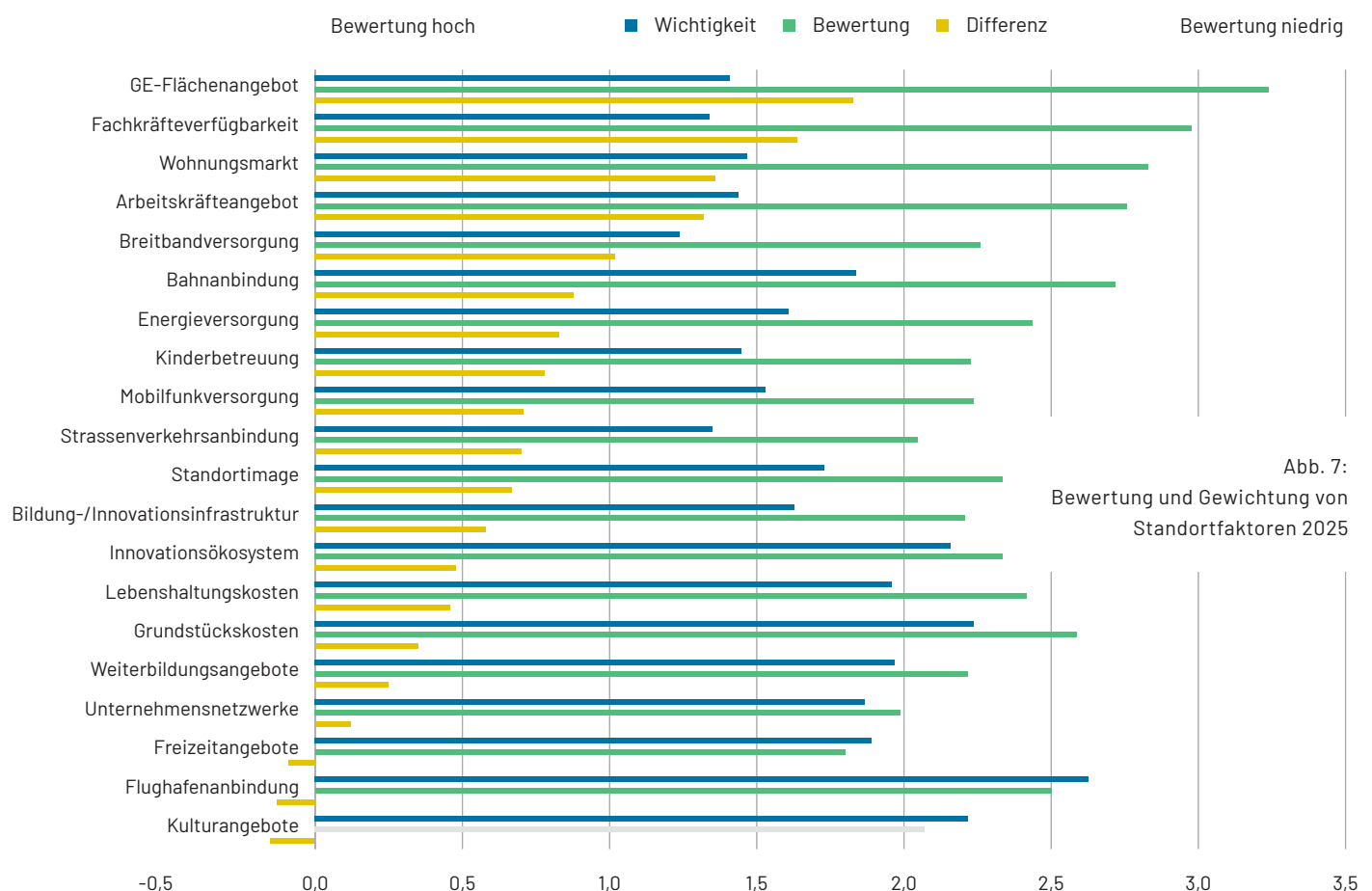


Abb. 7:
Bewertung und Gewichtung von
Standortfaktoren 2025

Stimmungslage und Zufriedenheit

Die Stimmungslage und Zufriedenheit spielt seitens der Unternehmen in der aktuellen Presseberichterstattung eine große Rolle und wird auch sehr sensibel in den Wirtschaftsförderungen aufgenommen. Diese Werte sind häufig weitgehend einerseits für mögliche Krisen oder andererseits auch Hinweise auf eine Aufbruchstimmung. In diesem Monitor wurden diese Gedanken im Hinblick auf die Wirtschaftsförderungen aufgegriffen und entsprechend in der Befra-

gung aufgenommen, so dass hier zum ersten Mal von einer Entwicklung gesprochen werden kann. Beide Befragungen in 2024 und 2025 erfolgten zum einen bezüglich der Bewertungen der Stimmungslage und zum anderen in Bezug auf die Bewertung der Zufriedenheit mit einigen ausgewählten Faktoren der lokalen Situation.

Abbildung 8 zeigt die Stimmungslage im Jahr 2025 in Bezug auf:

- Die aktuelle wirtschaftliche Situation,
- die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung sowie
- die Einschätzung der Wirtschaftsförderungen zur Lage der Unternehmen am eigenen Standort.

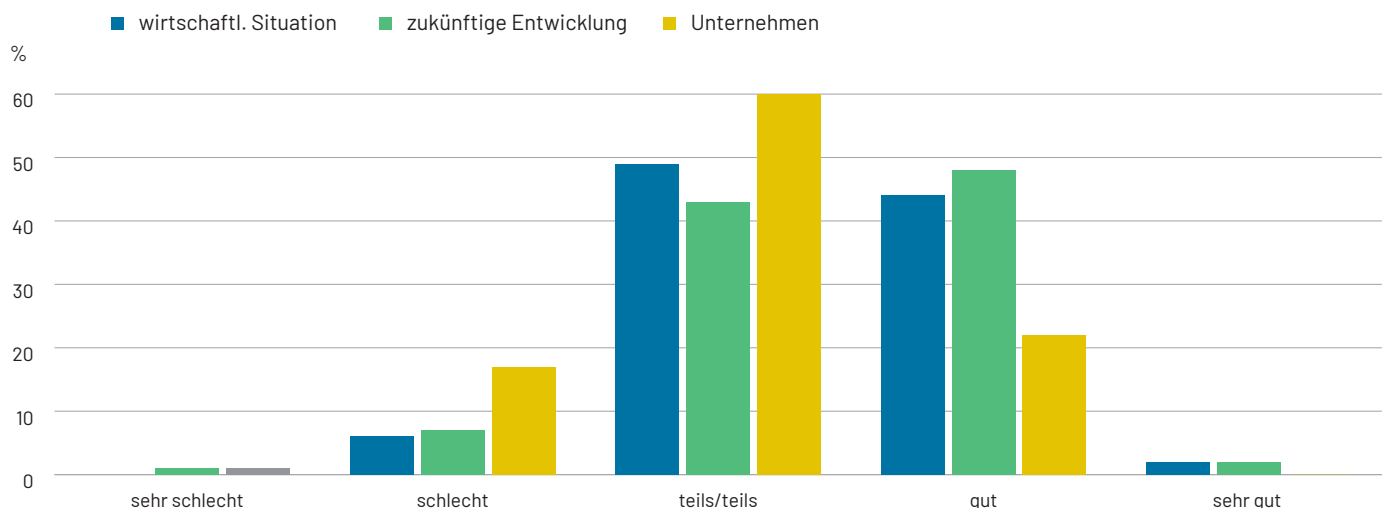


Abb.8: Einschätzung der Stimmungslage am Standort und bei den Unternehmen 2025

Die eher verhaltene Bewertung der Stimmungslage am Standort setzt sich damit auch im Jahr 2025 fort, wobei die Hoffnungen auf eine gute zukünftige Entwicklung geringfügig ausgeprägter sind. Die Lage hat sich gegenüber 2024 in allen Bereichen nochmals leicht verschlechtert. Signifikant schlechter wird die Stimmungslage bei den Unternehmen am eigenen Standort eingeschätzt. Sie ist er-

neut fast einen halben Bewertungspunkt schlechter als die Stimmungslage am Standort. Gerade hier spielt natürlich die nach wie vor allgemein sehr schwierige Wirtschaftslage hinein, die durch die bekannten Faktoren, wie Krisen, bewaffnete Konflikte, hohe Energiekosten und die zusätzlichen Probleme der Außenhandelsituation (Zölle), mitgeprägt werden.

Zufriedenheit ist immer das Ergebnis eines individuellen oder institutionellen Abgleichungsprozesses zwischen den eigenen Erwartungen und dem, was man in der Realität antrifft. Insofern sind die beiden Variablen „Eigene Erwartungen“ und Realität natürlich auch nicht statisch, sondern unterliegen einem fortwährenden Änderungsprozess. Bei den vorliegenden Ergebnissen in Abbildung 9 spielt dieser

Zusammenhang auch eine Rolle, die wir im Laufe der weiteren Befragungen auch im Jahr 2025 besser verstehen. Einsam rangiert ganz vorn die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe, den Unternehmen, wobei sich dieser Wert in 2025 nochmals gesteigert hat. Ansonsten kann man bei der Auswertung auch im Jahr 2025 drei Gruppen ausdifferenzieren:

- Zum einen gibt es die „Spitzengruppe“, geprägt durch die Zusammenarbeit mit der eigenen Verwaltung, die Zufriedenheit mit den eigenen Erfolgen und Zielerreichungen sowie die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft.
- Daran schließt sich zum anderen ein breites Mittelfeld an, deren Faktoren allesamt schlechter als in Jahr 2025 bewertet worden sind und u.a. Faktoren, Zusammenarbeit mit der Politik oder das Image und die Situation des Standortes umfassen.
- Und abschließend gibt es noch die sehr geringe Zufriedenheit mit der eigenen Ressourcensituation (Finanzen) und besonders mit der Personalsituation als dritte Gruppe. Hier stoßen die Wirtschaftsförderungen augenscheinlich oftmals an ihre individuellen Belastungsgrenzen und finanziellen Möglichkeiten, die Werte haben sich im Verhältnis zum Jahr 2024 nur gering verändert.

Entwicklung der Stimmungslage 2024 und 2025

	2024	2025	Differenz
Wirtschaftliche Situation	2,51	2,58	-0,07
Zukünftige Entwicklung am Standort	2,58	2,55	-0,07
Situation Unternehmen vor Ort	2,94	2,96	-0,04

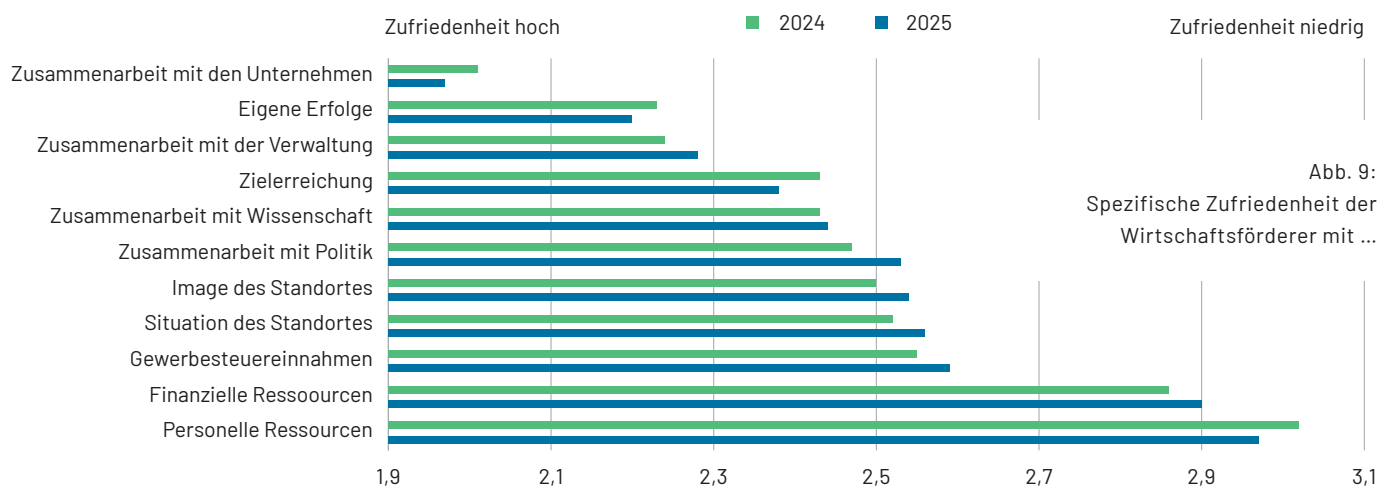


Abb. 9:
Spezifische Zufriedenheit der
Wirtschaftsförderer mit ...

Neue Themen

Die Wünsche der Wirtschaftsförderungen für die Abfrage spezieller Themen im Rahmen der Wifö-Monitore orientieren sich natürlich stark an den aktuellen Herausforderungen sowie überregionalen, nationalen und internationalen Problemen und den konkreten Auswirkungen vor Ort. Angesichts der Problemlage der deutschen Wirtschaft insgesamt ist es daher nicht verwunderlich, dass die Wettbewerbsfähigkeit und die erhofften Innovationen in der Wirtschaft sich diesmal den ersten Platz mit den traditionell problematischen Themen der Gewerbeflächen teilen.

Auf Platz 3 und 4 steht das jetzt schon fokussierte Thema der internen Organisation der Wirtschaftsförderungen und die digitale Transformation. Dicht dahinter ist das Thema des Bürokratieabbaus und der Verwaltungsmodernisierung als vielschichtiges Thema auch für viele lokale und regionale Wirtschaftsförderungen.

In diesem Kontext ist das Thema Arbeitsmarkt und Fachkräfte bereits etwas abgeschlagen und kann ggfs. als Hinweis betrachtet werden, dass viele Unternehmen derzeit Arbeitskräfte abbauen. Andererseits ist noch nicht erkennbar, dass sich schnell kompensierende Effekte durch regionales Matching oder andere Instrumente einstellen werden.

Wünsche für Spezialthemen des nächsten Monitors

Rang	Themenkomplexe / Problembereiche	Nennungen
1	Wettbewerbsfähigkeit der Standorte, Innovation	8
2	Flächenthemen (GE/GI, Quartiere)	8
3	Transformation und Digitalisierung	7
4	Wirtschaftsförderung (intern, Ressourcen, Effizienz, Kooperationen)	7
6	Bürokratieabbau / Verwaltungsmodernisierung	6
7	Arbeitsmarkt, Fachkräfte	4
8	Sonstige (Demokratie, Klimawandel, ...)	5

Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Gewerbeflächen sind 2025 die Top-Themen der Wirtschaftsförderungen – gefolgt von Organisation, Digitalisierung und Bürokratieabbau. Der Arbeitsmarkt rückt überraschend in den Hintergrund.

Spezialthema: Organisation und Organisationsentwicklung

Kommunale Wirtschaftsförderung agiert im Spannungsfeld von politischem Auftrag, lokalen Entwicklungszielen auf der einen und den personellen und finanziellen Ressourcen auf der anderen Seite. Sie muss wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die ökonomischen Perspektiven der Menschen vor Ort und die Standortattraktivität stärken, gleichzeitig aber finanzielle Grenzen, politische Legitimation und Verwaltungsverfahren berücksichtigen. Zudem prägen demografischer Wandel, Fachkräfteverfügbarkeit, Flächen- und Infrastrukturfragen, Energiewende sowie regionale Kooperationen die Handlungsoptionen – wie der aktuelle Wifö-Monitor eindrucksvoll gezeigt hat. Erfolgreiche Wirtschaftsförderung übersetzt diese Rahmenbedingungen in eine strategische Agenda, die mit Ratsbeschlüssen, Haushaltsplänen und Stadtentwicklungsstrategien verzahnt ist und anschließend idealerweise messbare Wirkungen erzielt. Aufgrund des freiwilligen Aufgabencharakters und den enger werdenden Finanzspielräumen ist die These aktuell, dass Wirtschaftsförderungen ihre strukturellen und prozessualen Organisationformen mehr denn je auf den Prüfstand stellen und Innovationen entwickeln. Eine zeitgemäße Organisation der kommunalen Wirtschaftsförderung beginnt mit klaren, anpassungsfähigen Strukturen: Ob als Amt, eigenständige Gesellschaft oder Stabsstelle – entscheidend sind eindeutige Zuständigkeiten für die spezifischen Aufgaben vor Ort. Darauf aufbauend sorgen serviceorientierte Prozesse idealerweise für Tempo und Verlässlichkeit: standardisierte Antragswege, transparente Fristen, One-Stop-Kontakte und projektorientierte Arbeitsformen ermöglichen schnelle Genehmigungen und passgenaue Beratung; ein kontinuierliches Feedback aus der lokalen Wirtschaft verbessert Abläufe fortlaufend. Ressourcen sind der zentrale Hebel für die Aufgabenbewältigung und der gewünschten Wirkungen. Mit den abgestimmten Budgets eröffnen sich Spielräume für Projekte und Vermarktung, qualifizierte Teams verbinden Verwaltungswissen mit Branchen- und Kommunikationskompetenz, und belastbare Daten zu Flächen, Arbeitsmarkt, Branchenstrukturen und Förderprogrammen stärken die strategische Steuerung. Für die Wirtschaftsförderungsgesellschaften nimmt man

in diesem Zusammenhang an, dass sich durchaus auch sich finanziell selbst tragende Geschäftsmodelle in Zukunft entwickeln können. Vertikale und horizontale Kooperationen erweitern Reichweite und Tiefe der Umsetzungen. Im engen Austausch mit Unternehmen, Kammern und Branchenverbänden sowie Nachbarkommunen können praxisnahe und vor allem effiziente Lösungen entstehen; mit Hochschulen, Schulen und Forschungseinrichtungen werden Fachkräfteentwicklung und Transfer gestärkt; und in regionalen Allianzen mit Nachbarkommunen lassen sich Flächen, Infrastruktur und Vermarktung schlagkräftig bündeln. Öffentlich-private Partnerschaften können Investitionen beschleunigen, sofern Governance, Transparenz und Risikoteilung sauber geregelt sind. Kooperationen sind unverzichtbare, aber zum Teil aufwendige Organisationsinnovationen.

Digitalisierung durchdringt alle Bereiche als Querschnittstechnologie. Digitale Serviceportale, Termin- und Fallmanagement, GIS-gestützte Flächeninformationen und automatisierte Auskunftssysteme mit KI vereinfachen den Zugang für Unternehmen und eröffnen für die Aufgabenerledigung der Wirtschaftsförderung immer wieder neue Perspektiven und Ansätze, gerade in finanziell schwierigen Lagen. In Smart-City- oder Smart-Region-Kontexten kann die Wirtschaftsförderung zudem zum Katalysator für Innovationsökosysteme werden – von Coworking und Gründerzentren bis zu Testfeldern für vernetzte Technologien. Im Ergebnis entsteht als Idealbild eine Wirtschaftsförderung, die klare Strukturen mit agilen Prozessen verbindet, Ressourcen wirkungsorientiert einsetzt, partnerschaftlich kooperiert und digital skaliert. So wird sie vom reaktiven „Antragsbüro“ zum strategischen Zukunftsmanager: Nah an den Bedarfen der Unternehmen, verankert in und vernetzt mit den relevanten Verwaltungen sowie vernetzt in der Region und messbar in ihren Ergebnissen.

Die Organisationsfaktoren in der aktuellen und zukünftigen Nutzung: Innerhalb des Wifö-Monitors 2025 sind im Sinne der o.g. Einführung eine ganze Reihe von Faktoren, genau 27 Einzelfaktoren, abgefragt worden, die sich auf insgesamt 5 große Schlüsselbereiche verteilt haben:

IT-Einsatz insgesamt

- Einsatz von KI
- Einsatz von CRM
- digital unterstützte Dienstleistungen
- Digitalisierungen eigener Dienstleistungen
- Digitalisierung von Prozessen

Strukturen

- Veränderung der rechtlichen Organisationsform
- Veränderung der strukturellen Einbindung
- Re-Organisation innerhalb der Verwaltung
- Veränderungen innerhalb der Struktur

Personal/Ressourcen

- Personaleinsparungen
- Budgeteinsparungen
- Sponsoring
- neue Geschäftsfelder
- Refinanzierungen von Ausgaben
- verstärkte Nutzung von Förderungen

Abläufe und Prozesse

- Reduzierung von Service
- Standardisierungen
- Aufgabenreduktion
- Aufgabenkonzentration
- Dienstleistungsveränderungen
- Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Organisationsuntersuchungen
- Konsolidierungen / Prüfungen
- Aufgabenpriorisierungen
- Aufgabenveränderungen

Kooperationen

- Kooperationen, intern
- Kooperationen extern
- Kooperationen mit Nachbarn

Erfolgreiche Wirtschaftsförderung braucht klare Strukturen, kooperative Netzwerke und digitale Tools – und wandelt sich so vom reaktiven Antragsbüro zum strategischen Zukunftsmanager mit messbaren Ergebnissen.

Die Abbildung veranschaulicht die umfangreichen Ergebnisse im Ranking nach dem aktuellen Einsatz. Die TOP 4 werden dabei durch die Faktoren Aufgabenpriorisierung, Kooperationen mit Nachbarn, externe Kooperationen sowie verstärkte Nutzung von Förderungen oder Förderprogrammen zur eigenen Ressourcenschonung geprägt – also Einzelelemente, die vor allem die Schlüsselbereiche der Kooperationen und der Aufgaben und Prozesse betreffen. Ein breites Mittelfeld schließt sich an, das am unteren Ende der Skala mit Personaleinsparungen, der Reduzierung des eigenen Ser-

vices sowie der Veränderung der rechtlichen Organisationsformen abschließt. Das erste Element für die Digitalisierung (Digitalisierung von Prozessen) kommt erst an achter Stelle und verweist hier auf die noch zentrale Bedeutung der analogen Aufgabenerledigung.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich aus der Nutzung der genannten Faktoren keine hohe Dynamik und schon gar keine Euphorie in einem innovativen Umfeld ableiten lässt. Die Einsatzwerte beginnen erst bei einem Mittelwert von 2,48 und enden beim schlechtesten Wert von 4,5.

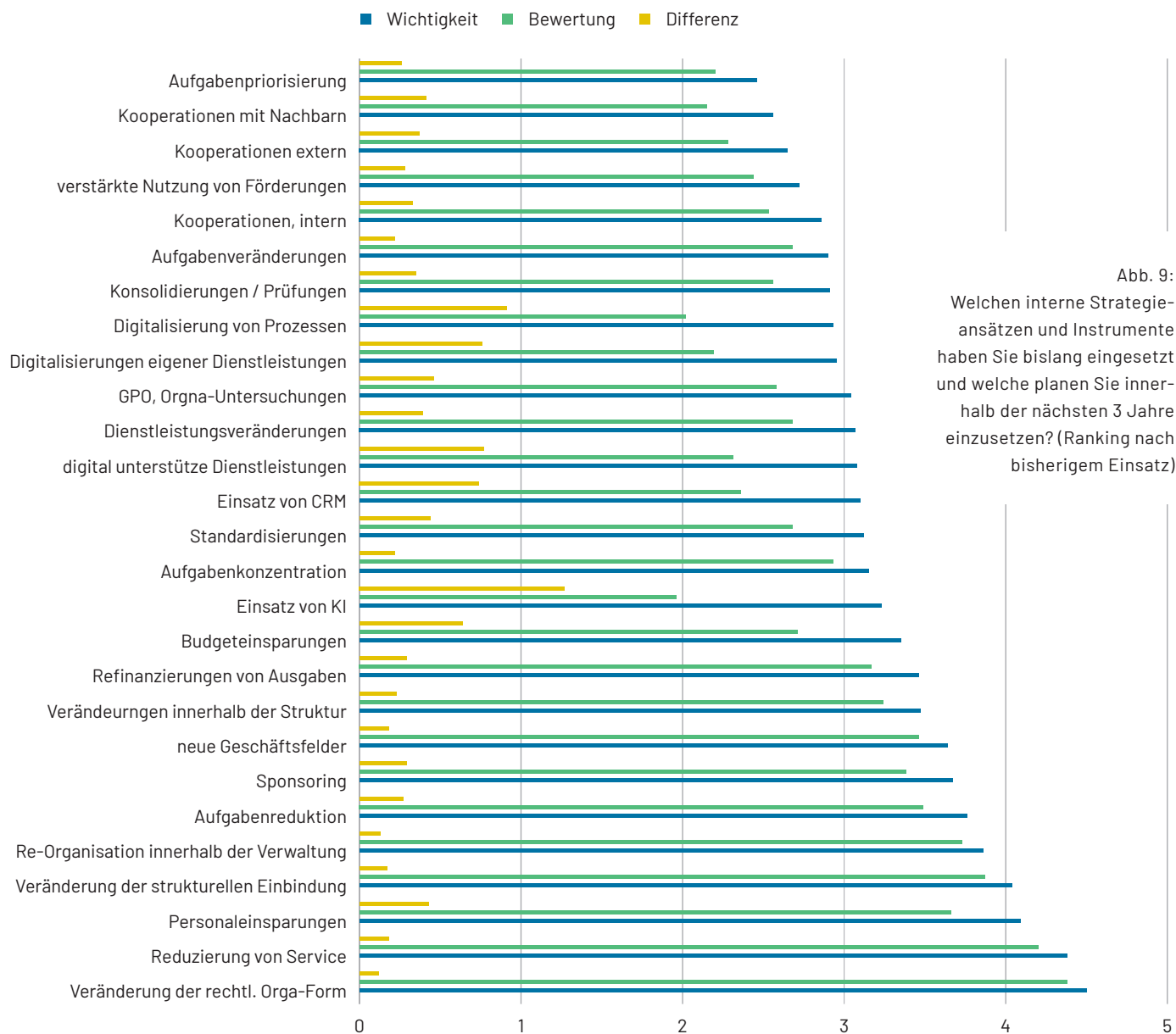


Abb. 9:
Welchen interne Strategie-
ansätzen und Instrumente
haben Sie bislang eingesetzt
und welche planen Sie inner-
halb der nächsten 3 Jahre
einzusetzen? (Ranking nach
bisherigem Einsatz)

Betrachtet man die Ergebnisse im Ranking nach dem zukünftigen Einsatz, so zeigen sich hier spürbar bessere Ergebnisse. Die zukünftigen Einsatzwerte beginnen bereits ab einem Mittelwert von 1,96 (Einsatz von KI) und enden bei einem nahezu gleichen Wert für die Änderung der rechtlichen Organisationsform (4,38).

Der Wille zu einer verstärkten Digitalisierung als ein zentraler Baustein für Organisationsveränderungen ist hier deutlich abzulesen: Drei Elemente der TOP 4 bestehen aus der digitalen Transformation in Form von Einsatz von KI, Digitalisierung von Prozessen und eigenen Dienstleistungen. Gemeinsam mit den immer noch starken Werten für kooperative Faktoren bilden sie augenscheinlich das Gerüst für die zukünftigen organisatorischen Innovationen, die innerhalb der nächsten drei Jahre zu erwarten sind. Die originären Bereiche der Organisation in Form der Struktur und den Prozessen und Verfahren spielen innerhalb der Arbeit der Wirtschaftsförderungen allenfalls eine maximal mittelmäßige, zumeist jedoch eine untergeordnete Rolle.

In der Berechnung der Differenz zwischen aktuellem und zukünftigem Einsatz kann ergänzend auf die Zukunftsdynamik hingewiesen werden, die bei den ersten fünf Plätzen ausschließlich mit den Elementen der Digitalisierung besetzt sind:

- Einsatz von CRM,
- Digitalisierungen eigener Dienstleistungen,
- digital unterstützte Dienstleistungen,
- Digitalisierung von Prozessen und
- Einsatz von KI.

Kooperationen prägen den Alltag der Wirtschaftsförderungen – doch die Zukunft gehört der Digitalisierung: KI, digitale Prozesse und Services führen die Veränderungsagenda an.

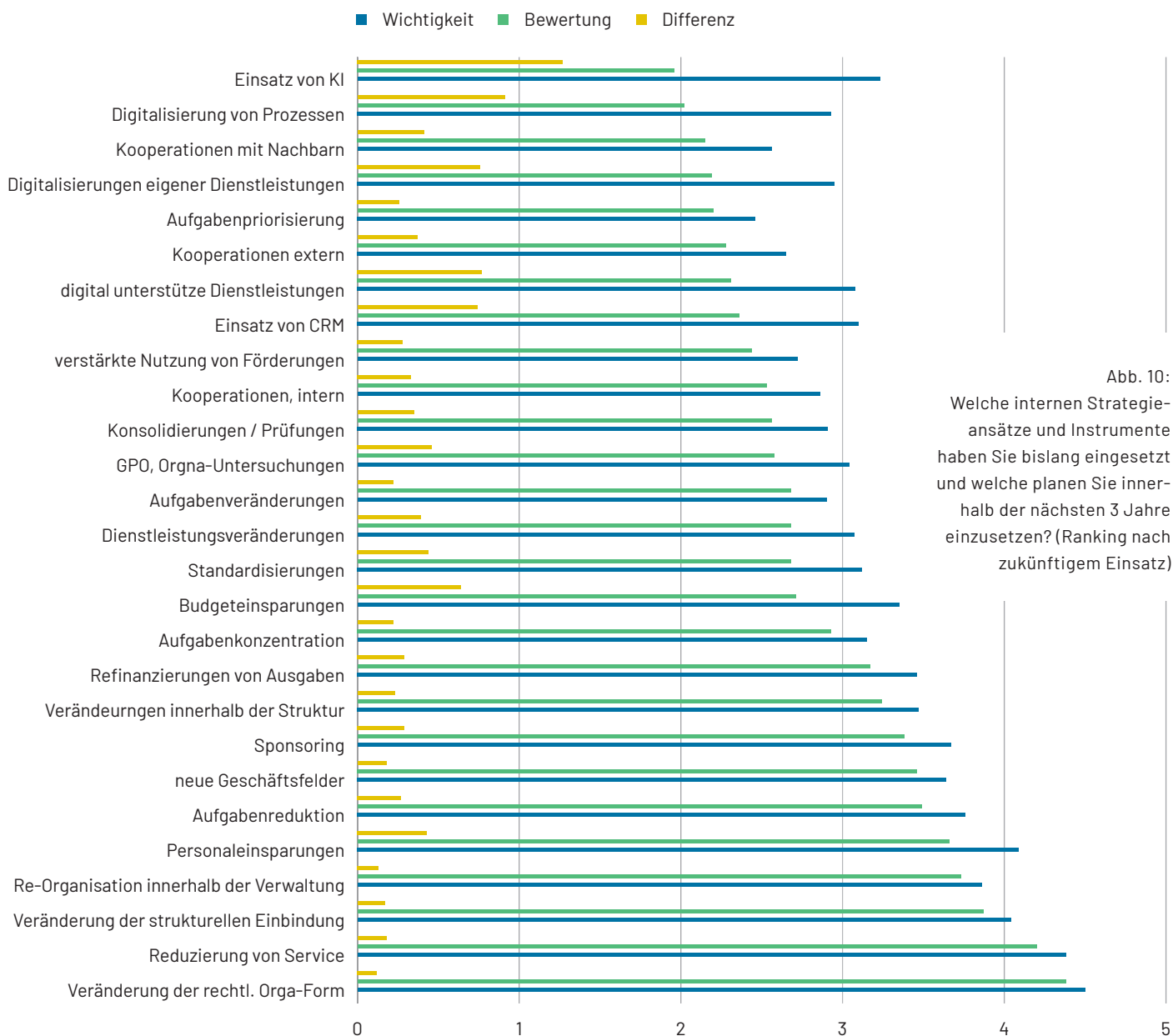


Abb. 10:
Welche internen Strategie-
ansätze und Instrumente
haben Sie bislang eingesetzt
und welche planen Sie inner-
halb der nächsten 3 Jahre
einzusetzen? (Ranking nach
zukünftigem Einsatz)

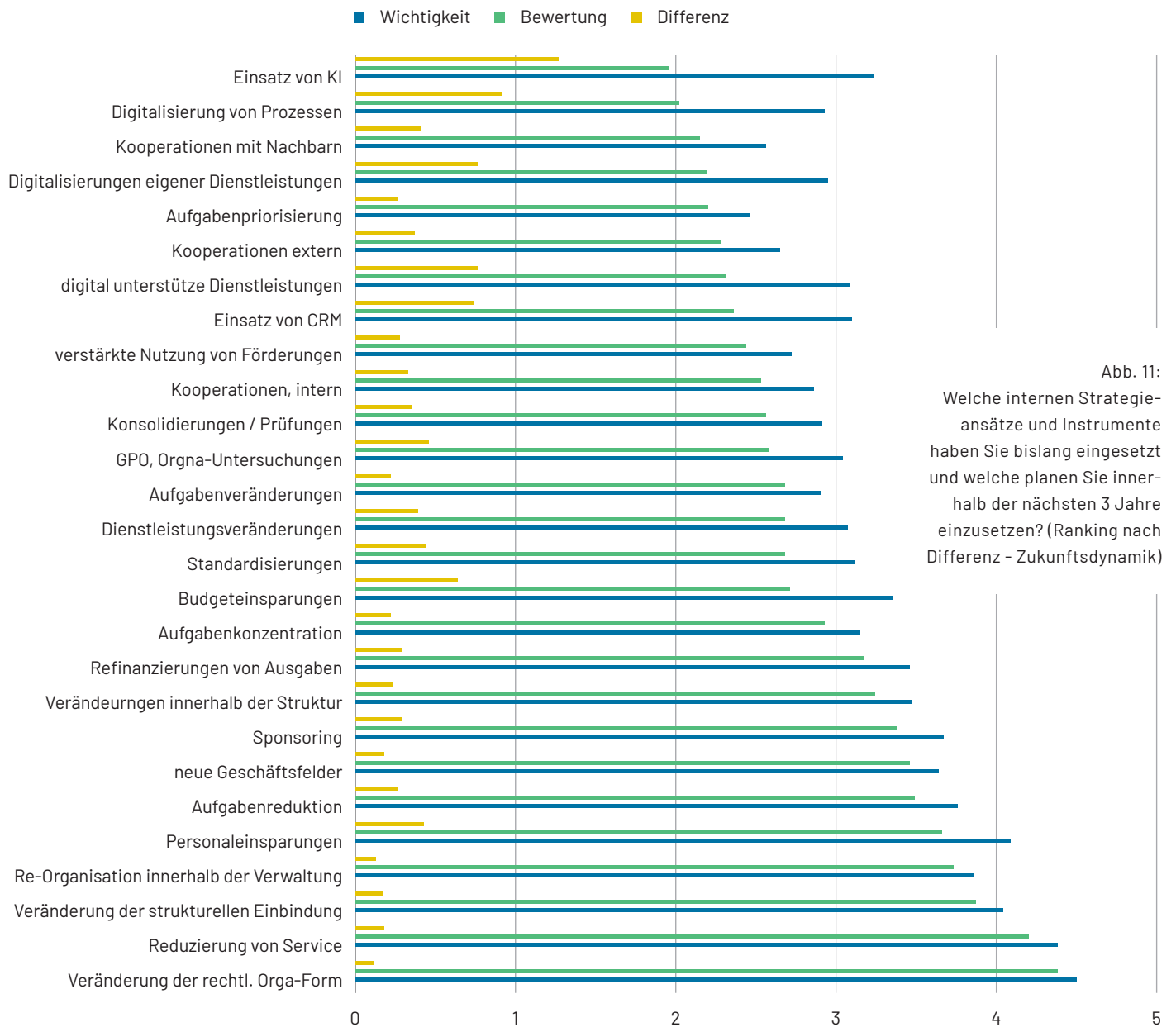


Abb. 11:
Welche internen Strategie-
ansätze und Instrumente
haben Sie bislang eingesetzt
und welche planen Sie inner-
halb der nächsten 3 Jahre
einzusetzen? (Ranking nach
Differenz - Zukunftsdynamik)

Abschließende Einschätzung

Entsprechend der genannten Werte für die bisherige und zukünftige Nutzung konnte bereits festgestellt werden, dass die angenommene Dynamik bei den organisatorischen Innovationen doch nicht so stark ausgeprägt ist. Eine plausible Ergänzung ist das Ergebnis der Frage nach der Zufriedenheit mit der derzeitigen Organisation. Abbildung x zeigt dabei ein sehr positives Bild, bei dem mehr als zwei Drittel der befragten Wirtschaftsförderungen mit der aktuellen Organisation sehr zufrieden oder zufrieden ist. Derartige Ergebnisse lassen zumindest heute keine Rückschlüsse auf eine aktuelle Dynamik zu. Vor diesem Hintergrund durchaus überraschend sind die relativ hohen Werte für die zukünftige Dynamik (s.o.), was die Auswertung der letzten Frage in diesem Kontext wieder erklärt. Denn die Relevanz von Organisationsfragen und Organisationsveränderungen wird in etwa gleichem Maße hoch eingeschätzt wie die aktuelle Zufriedenheit. Auch hier schätzt derselbe Anteil der Wirtschaftsförderungen (69 %) den zukünftigen Organisationswandel als wichtig bis sehr wichtig ein. Und so bleibt am Ende dieser empirischen Studie die spannende Frage nach der zukünftigen Entwicklung: Sind die zukünftigen Planungen nur Absichtserklärungen oder verbergen sich dahinter konkrete Veränderungen und Innovationen?

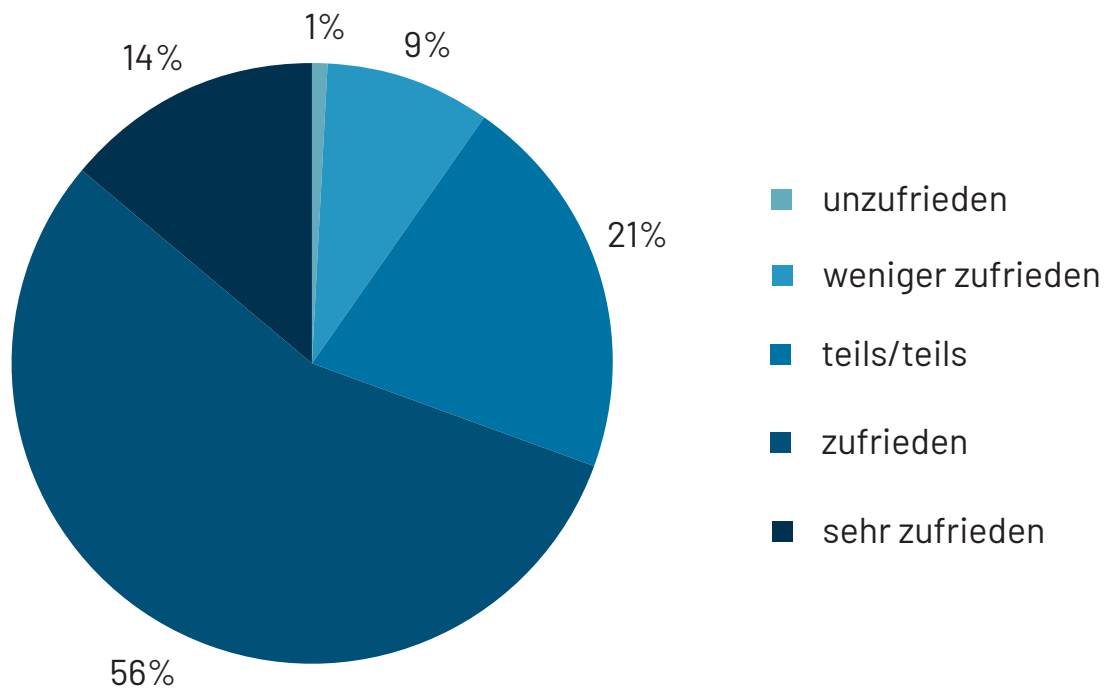


Abb.13: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Organisation in der Wirtschaftsförderung?

Die Organisation wird überwiegend positiv bewertet. Zugleich gilt der künftige Wandel als zentral – Zufriedenheit heute, klarer Veränderungsauftrag für morgen.

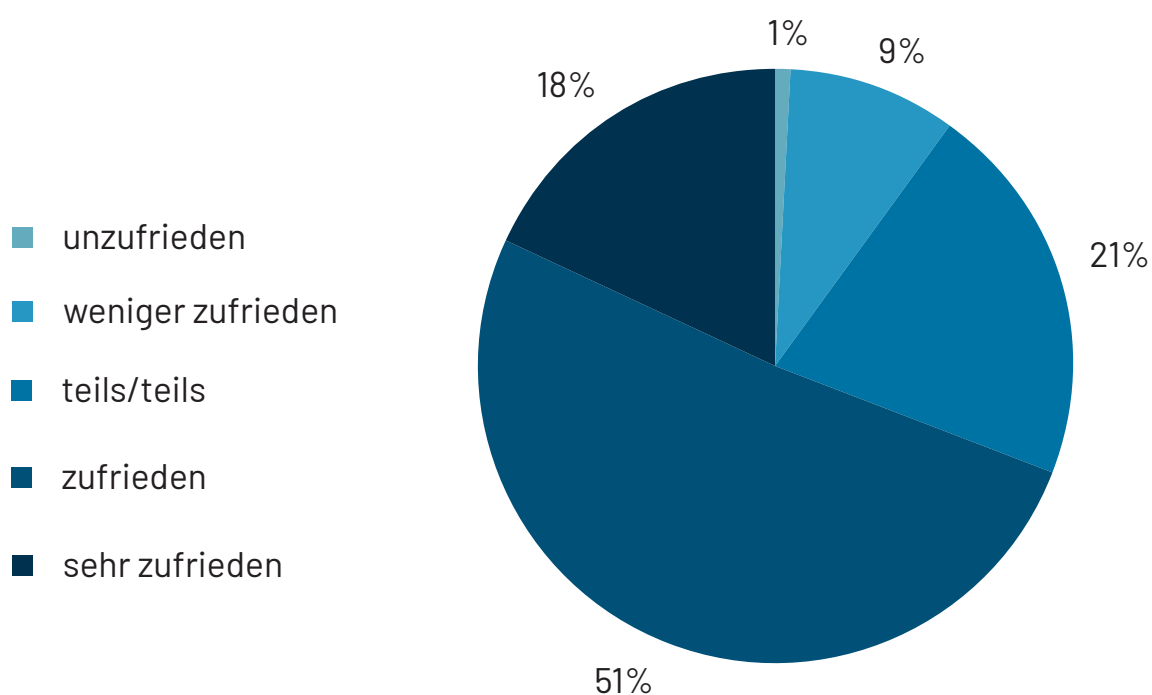


Abb.14: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Organisationswandels für Ihre Wirtschaftsförderung in Zukunft ein?

Zusammenfassung und Fazit

Das zentrale Ziel des neuen Instruments des „Wifö-Monitors“ ist die Messung von Einstellungen, Schätzungen und Bewertungen von zentralen Umfeldfaktoren durch die kommunalen Wirtschaftsförderungen, die dem ersten Monitor 2024 gute Noten und eine sehr gute Beteiligung

gegeben haben. Der hier vorliegende zweite Monitor generierte ebenfalls sehr interessante Ergebnisse, die nun allen Interessierten zur weiteren Auswertung und Interpretation zur Verfügung stehen und einen ersten Zeitreihenvergleich ermöglichen.

- Die Ergebnisse 2025 zeigen, dass die größten Herausforderungen der Wirtschaftsförderungen weiterhin in der Arbeitskräfteproblematik und der Gewerbeflächenknappheit liegen, gefolgt von wichtigen Themen wie demographischem Wandel, Bürokratie und der Digitalisierung in der Verwaltung. Im mittleren Prioritätsbereich befinden sich Innovationsmanagement, Standortimage, Verkehrsinfrastruktur, Digitalisierung in Unternehmen sowie die Verfügbarkeit von Wohnungen, die zwar relevant bleiben, aber keine unmittelbare Dringlichkeit aufweisen. Geringere Bedeutung haben Klimaschutz, Preisniveau Wohnen und der Gewerbeflächenpreis, die 2025 weiterhin am Ende der Prioritätenliste stehen und nur begrenzten akuten Handlungsdruck erzeugen.
- Die erwartete finanzielle Entwicklung der nächsten drei Jahre bleibt insgesamt stabil, wobei nahezu die Hälfte der Wirtschaftsförderungen weiterhin von einer unveränderten Ausstattung ausgeht. Gleichzeitig nimmt der Anteil derjenigen zu, die mit leichten Budgetrückgängen rechnen, während positive Erwartungen – sowohl leicht als auch stark steigend – spürbar zurückgehen. Dies weist darauf hin, dass die Wirtschaftsförderungen trotz ausbleibender drastischer Einbußen vorsichtiger planen und angesichts unsicherer Haushaltslagen seltener mit zusätzlichen finanziellen Spielräumen rechnen.
- Viele Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderung besitzen auch 2025 weiterhin eine hohe bis mittlere Priorität, jedoch bleiben in mehreren zentralen Feldern deutliche Lücken zwischen Bedeutung und tatsächlicher Umsetzung bestehen. Besonders ausgeprägt sind diese Differenzen bei Bestandspflege, Standortmanagement sowie Innovations- und Netzwerkmanagement, während operative Bereiche wie Existenzgründungsförderung, Organisation und Fördermanagement vergleichsweise gut bewertet werden. Insgesamt wird deutlich, dass die strategisch wichtigen Tätigkeitsfelder weiterhin die größten Herausforderungen darstellen, während operative Dienstleistungen stabiler umgesetzt werden können.
- Insbesondere das Innovations- und Netzwerkmanagement sowie die Bestandspflege verzeichnen weiterhin die stärksten Bedeutungszunahmen und werden damit als zentrale Treiber der strategischen Weiterentwicklung in der Wirtschaftsförderung gesehen. Auch Bereiche wie Organisation, Standortmanagement und Strategieentwicklung gewinnen weiter an Bedeutung, während Arbeitsmarktmanagement, Standortmarketing und Existenzgründungsförderung moderat, aber weniger dynamisch zulegen. Insgesamt bestätigt sich damit ein langfristiger Trend hin zu komplexeren, stärker koordinierenden Aufgabenfeldern, in denen Innovation, Vernetzung und Standortentwicklung zunehmend im Mittelpunkt stehen.

- Die Top 3 der wichtigsten Zukunftsstrategien sind neben der regionalen Vernetzung, die Resilienz oder auch Widerstandsfähigkeit, die Ausbildung und Qualifizierung sowie die Innovationsfähigkeit des eigenen Standortes, wobei letztere um einen Rang gegenüber 2024 gefallen ist. Die Themen Entbürokratisierung und Verwaltungsreform sowie Wissenschafts- und Innovationsorientierung liegen bei ähnlichen Werten im Mittelfeld des Rankings, haben aber am meisten im Vergleich zum letzten Jahr Boden gut gemacht, sind also wichtiger geworden.
- Entsprechend der Herausforderungen werden die Top 5 auch im Jahr 2025 wieder hier durch die Breitbandversorgung, das problematische Arbeitskräfteangebot (allgemein und Fachkräfte), die Flächenproblematik (GE-Flächen) sowie durch die Straßenverkehrsanbindung gebildet. Dieser hohen Gewichtung stehen aber gleichzeitig erneut die schlechtesten Bewertungen seitens der Wirtschaftsförderungen gegenüber, wodurch sich hier für sehr viele Wirtschaftsförderungen ein großer Handlungsbedarf abzeichnet.
- Die Stimmungslage der Wirtschaftsförderungen wird auch im Jahr 2025 zum einen durch eine eher verhaltene Bewertung der Stimmungslage am Standort geprägt, wobei die Hoffnungen auf eine gute zukünftige Entwicklung geringfügig stärker sind. Signifikant schlechter wird die Stimmungslage bei den Unternehmen am eigenen Standort eingeschätzt. Alle Stimmungswerte haben sich gegenüber dem Jahr 2024 noch einmal leicht verschlechtert.
- Besonders zufrieden sind die Wirtschaftsförderungen mit der Zusammenarbeit mit Unternehmen und der eigenen Verwaltung sowie mit den eigenen Erfolgen. Deutlich unzufriedener sind die Wirtschaftsförderungen jedoch mit der Ressourcenausstattung der eigenen Organisation, konkret mit der Finanz- und besonders Personalausstattung. Daran hat sich auch im Vergleich zum Jahr 2024 kaum etwas geändert.
- Angesichts der Problemlage der deutschen Wirtschaft insgesamt ist es nicht verwunderlich, dass die Wettbewerbsfähigkeit und die erhofften Innovationen in der Wirtschaft sich diesmal den ersten Platz mit den traditionell problematischen Themen der Gewerbeflächen im Rahmen der Wünsche für ein weiteres Schwerpunktthema teilen. Auf Platz 3 und 4 folgen das jetzt schon fokussierte Thema der internen Organisation der Wirtschaftsförderungen sowie die digitale Transformation.
- Die Ergebnisse der Monitor-Umfrage zeigen für das diesjährige Schwerpunktthema der „Organisationsinnovationen“, dass die gespürte und damit als These aufgestellte Dynamik in diesem Bereich doch geringer ausgefallen ist als erwartet. Das geben auch die hohen Zufriedenheitswerte mit der aktuellen Organisationsform nicht her. Jedoch kann diese Dynamik durchaus für die Zukunft bzw. innerhalb der nächsten drei Jahren identifiziert werden. Besonderen Nachholbedarf sehen die Wirtschaftsförderungen in der nachhaltigen und prioritären digitalen Transformation. Hierauf werden die meisten Wirtschaftsförderungen ihre Investitionen ausrichten.



HOCHSCHULNETZWERK
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG