

Handreichung



Nachhaltige Wirtschaftsförderung

Gestaltungsoptionen für zukunftsfähige Wirtschaftsstandorte

Die Zukunft gestalten

Veränderungen der weltwirtschaftlichen und politischen Lage sowie der Klimawandel zeigen uns überdeutlich die Grenzen unseres wirtschaftsfokussierten Handelns auf.

Vielen Kommunen wird zunehmend bewusst, dass **zukunftsfähige Wirtschaftsstandorte** nur unter dem Leitprinzip der Nachhaltigkeit entwickelt werden können. Und auch praktische Erfahrungen unterstützen diese Einsicht. So streben immer mehr Unternehmen eine Energieversorgung durch Erneuerbare Energien an, Investoren halten vermehrt Ausschau nach grünen Gewerbegebieten und Fach- und Nachwuchskräfte sind nur in der Region zu halten – geschweige denn in die Region zu holen –, wenn auch die sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen stimmen.

Kurzum: Nachhaltigkeit ist kein Prinzip, das losgelöst von konventionellen Ansätzen der Standortentwicklung bestehen kann. Vielmehr ist die **Anpassung herkömmlicher Strategien** im Sinne der Nachhaltigkeit der zentrale Ansatzpunkt, Standortentwicklung zukunftsorientiert zu betreiben.

Wirtschaftsförderung als Impulsgeberin



Der Wirtschaftsförderung kommt aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Verwaltung schon jetzt eine zentrale Aufgabe bei der Standortentwicklung zu. Als **Vernetzerin** wichtiger regionaler Akteure und **Impulsgeberin** für die wirtschaftsstrukturelle Entwicklung beeinflusst sie aktiv den Werdegang ihrer Kommune. So hat sich die Rolle der Wirtschaftsförderung vielerorts und in den letzten Jahrzehnten bereits grundsätzlich gewandelt: von passiven Dienstleistern für Unternehmen hin zu Change Agents, die durch die Förderung innovativer Ideen und Projekte die Zukunftsfähigkeit ihres Gemeinwesens im Blick haben.

Es ist demnach ein Gebot der Stunde, Nachhaltigkeit stärker in bestehende Strategien und Instrumente der Wirtschaftsförderung zu integrieren. Es gilt, offen zu sein für neue Ideen der Standortentwicklung. Der Vorteil: Wir starten nicht bei null. In dieser Handreichung zeigen wir Ansätze auf, wie Sie Ihre bestehenden Kompetenzen und Ressourcen im Sinne nachhaltiger Wirtschaftsförderung einsetzen können. Dabei kann auf wertvolle Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zurückgegriffen werden, die Ihnen beste Erfolgsaussichten geben, auch für Ihre Kommune Fortschritte mit nachhaltigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Effekten zu erzielen.

Netzwerke nutzen, um Nachhaltigkeitsimpulse zu setzen

Arbeitsfelder der Wirtschaftsförderung neu gedacht

Traditionelle Aufgaben der Wirtschaftsförderung entwickeln sich weiter, neue kommen hinzu. In ihrer Vielfalt bieten diese jeweils eigene Voraussetzungen und Möglichkeiten für nachhaltiges Handeln. Eines haben bisherige Erfahrungen aus der Praxis bereits gezeigt: Arbeitsfelder der Wirtschaftsförderung nachhaltig zu denken, bringt umfassende Vorteile für Unternehmen, Bürger:innen und Politik mit sich.

Transformationsbereiche

Neue Aufgaben der Wirtschaftsförderung

Flächenvermittlung



- Starke nachhaltige Kriterien für Flächenvergabe (inkl. Reduktion von Versiegelung)

Gründungsförderung



- Förderung von Green Start-ups

Unternehmensberatung und -netzwerke



- Mobilitätsmanagement
- New Work
- Aufbau von Netzwerken digitaler, nachhaltiger Wirtschaft und erneuerbarer Energien

Flächenentwicklung und Infrastruktur



- Revitalisierung alter Gewerbeflächen, Leerstandsentwicklung
- Strategien für nachhaltige Energie- und Stoffströme

Einzelhandelsentwicklung



- Plattformen und Pop-up-Stores für (kleine) Produzent:innen

Fördermittelberatung



- Vernetzung mit Expert:innen wie Agenturen, Beratungsinstitutionen für Energie- und Klimaschutzförderung (KfW etc.)

Technologie- und Innovationsförderung



- Accelerator-Programme, gerade auch für Social und Green Start-ups

Standortmarketing und Fachkräfteentwicklung



- Nachhaltige Modellprojekte sichtbar machen
- Weiche Standortfaktoren fördern für Recruiting neuer Zielgruppen (LOHAS)

Unternehmensbefragungen

Unternehmensbefragungen sind das **Fundament zur strategischen Arbeit** in der Wirtschaftsförderung. Durch die Erhebung der Meinungen und Bedarfe der ansässigen Betriebe zu einer Vielzahl von Themen der Standortentwicklung entsteht eine belastbare Datenbasis, um die Prozesse der Wirtschaftsförderung unternehmensnah und strategisch auszurichten.

Darüber hinaus legen Unternehmensbefragungen eine **fundierte Stärken-Schwächen-Wahrnehmung** des Wirtschaftsstandortes aus Sicht der Unternehmen offen. Durch die Analyse der differenzierten Rückmeldungen lassen sich maßgeschneiderte strategische Ziele der Standortentwicklung ableiten, die sowohl den Unternehmen als auch den Bürgerinnen und Bürgern nachhaltig dienen.

So ermöglicht die **Analyse aktueller Entwicklungspläne** der befragten Unternehmen einerseits eine wirkungsvolle Bestandspflege. Die Wirtschaftsförderung wird durch die Rückmeldungen der Betriebe in die Lage versetzt, unternehmensspezifisch und bedarfsgerecht zu unterstützen, Betriebsverlagerungen zu verhindern, bestehende Kooperationspotentiale zu nutzen oder auch Flächennachfragen passgenau zu bedienen.

Unternehmensbefragungen werden somit zu einer Brücke zwischen den Belangen der lokalen Unternehmerschaft und konkreten Maßnahmen der Wirtschaftsförderung. Mithilfe der erhobenen Daten konnten bereits in vielen Regionen nachhaltigkeitsorientierte Projekte gefördert werden, wie zum Beispiel der Aufbau hochschulnaher Kompetenzzentren im ländlichen Raum, die Realisierung kooperativer betrieblicher Kinderbetreuungsangebote oder die Etablierung von Beteiligungsformaten zur Standortentwicklung.

Andererseits können durch Befragungen nachhaltigkeitsbezogene Themen in die lokale Wirtschaft getragen werden. Exemplarisch hierfür sind innovative Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, Möglichkeiten kooperativer Energieversorgung oder die Bereitschaft zum regionalen finanziellen oder ehrenamtlichen Engagement.

Beispiel zur Nutzung von erhobenen Daten: Lokalisierung und Vernetzung kooperationsinteressierter Unternehmen zur gemeinsamen Energieversorgung





Interkommunale Zusammenarbeit in Teilräumen statt ineffizientes Kirchturmdenken

Nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung

Trotz stagnierender Bevölkerungszahl wächst in Deutschland der Flächenverbrauch. Viele Kommunen sehen in der Ausweisung von Gewerbeflächen ein wichtiges Standbein für ihre wirtschaftliche Entwicklung. Heimische Unternehmen sollen durch Flächenangebote gehalten, auswärtige Investoren angelockt werden.

An oberster Stelle sollte dennoch immer die Vermeidung von Neuausweisungen „auf der grünen Wiese“ stehen. Um den Konflikt mit ökologischen Zielen zu entschärfen, gibt es diverse Ansätze, die auf einen **nachhaltigen und sparsamen Umgang mit der Ressource Boden** abzielen: Es gilt, zunächst durch Analysen die Rahmen-

bedingungen der Gewerbeflächenentwicklung zu definieren. Zentrale Punkte dabei sind das Flächenpotential im Siedlungsbestand sowie der Flächenbedarf insbesondere der bereits ansässigen Betriebe.

Basierend auf einem Leerstands- und Baulückenkataster sollten Flächen im Innenbereich mobilisiert werden. Falls darüber hinaus Außenentwicklung unverzichtbar ist, kann diese durch **Festsetzung ambitionierter Ansiedlungskriterien** und **interkommunale Gewerbegebietentwicklung** nachhaltiger ausgestaltet werden. Idealerweise sind diese Bausteine stets in einen partizipativen Prozess mit den Beteiligten vor Ort einzubetten.

Neue Arbeitsorte

Viele Standorte und Regionen haben einen hohen Überschuss an Auspendler:innen. Anstatt täglich ins zentrale Büro zu fahren, wächst das Interesse an sogenannten **Dritten Arbeitsorten**. Dort können bisherige Pendler:innen wohnortnah in einer professionellen Umgebung arbeiten.

Die Idee eignet sich sowohl für Metropolregionen als auch für ländliche Regionen und Einzelstandorte. Potenzialerhebungen bei Pendler:innen sowie Arbeitnehmer:innen sind die Grundlage, um passende Pilotprojekte zu entwickeln. Ist es gelungen,

die relevanten Stakeholder zu sensibilisieren, ergeben sich vielfältige Vorteile: Pendler:innen profitieren von der Zeit- und Kostenersparnis und haben eine professionelle Alternative zum Homeoffice.

Arbeitgeber:innen binden die Fachkräfte durch ein attraktives, flexibles Arbeitsplatzangebot und steigern ihre Attraktivität gegenüber anderen Unternehmen. Ihre Arbeitnehmer:innen können einen gegenüber dem Homeoffice häufig wesentlich attraktiveren und professionelleren Arbeitsplatz nutzen.

Städte im Umland gewinnen durch neue Arbeitsplatzangebote an Attraktivität und die Kaufkraftbindung am Standort steigt. Pendlerstationen können so zum Kristallisationspunkt einer kleinräumigen Entwicklung werden, wenn weitere Nutzungen aus dem Gesundheitsbereich, der Kleinkindbetreuung oder dem Einzelhandel das Angebot ergänzen.

Darüber hinaus tragen neue Arbeitsorte dazu bei, sowohl das Verkehrsaufkommen als auch den Flächenverbrauch zu reduzieren.



Pendler:innen den Weg ersparen oder neue Fachkräfte für den ländlichen Raum gewinnen mithilfe von modernen Co-Working-Angeboten

Strategie- und Organisationsentwicklung



Nachhaltigkeitsstrategien müssen zum Wirtschaftsstandort passen. Durch eine partizipative Erarbeitung gelingt es, zusätzliche Ressourcen für die spätere Realisierung zu mobilisieren.

Eine **zukunftsorientierte Standortentwicklung** gelingt nur mit einer nachhaltigen Wirtschaftsförderungsstrategie. Das bedeutet: Nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und ökologische Gesichtspunkte rücken in den Fokus.

Hilfreich ist die Rückbesinnung darauf, dass Wirtschaftsförderung ein Mittel zum eigentlichen Zweck ist, nämlich eine hohe Lebensqualität der Bevölkerung zu sichern. Dementsprechend gilt es schon bei der Analyse eines Wirtschaftsstandortes, die richtigen Indikatoren auszuwählen. Denn was wir messen, beeinflusst unser Tun. Mit

Blick auf eine erweiterte, ganzheitliche Strukturanalyse bieten die Nachhaltigkeitsziele der UN (SDGs) einen geeigneten Rahmen.

Auf diese Weise ergänzen sich die Fakten einer Datenanalyse und die Meinungen aus (Unternehmens-) Befragungen zu einem vollständigen Blick auf den Wirtschaftsstandort. Sie bilden eine solide Basis für die Erstellung einer zukunftsorientierten Strategieentwicklung, die durch eine intensive Einbindung weiterer Akteur:innen, innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung, fachlich abgerundet wird. In einem so gestal-

teten – in der Regel extern moderierten – Prozess können konkrete Ziele und Leitlinien, Handlungsfelder und Projektideen standortspezifisch erarbeitet werden. Durch die **partizipative Vorgehensweise** eröffnen sich zudem neue Perspektiven auf die künftigen Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Diese ergeben sich aus der Arbeitsteilung mit den am Prozess beteiligten Akteur:innen. Nicht zuletzt lässt sich auf dieser Grundlage die passende Organisationsstruktur für die veränderten Aufgaben der Wirtschaftsförderung definieren.

Wirtschaftsförderung 4.0

Ebenso wie die Wirtschaft ist auch die Wirtschaftsförderung im steten Wandel. Neue Konzeptionen wie die Postwachstumsökonomie oder die Gemeinwohl-Ökonomie fordern die Wirtschaftsförderung heraus, ihre bisherigen Strategien auf den Prüfstand zu stellen. Erste Pilotprojekte zeigen, dass die Wirtschaftsförderung an diese Konzeptionen anschlussfähig sein kann. Mit der Wirtschaftsförderung 4.0 werden neue Akteur:innen in einem erweiterten Verständnis von Wirtschaft adressiert.

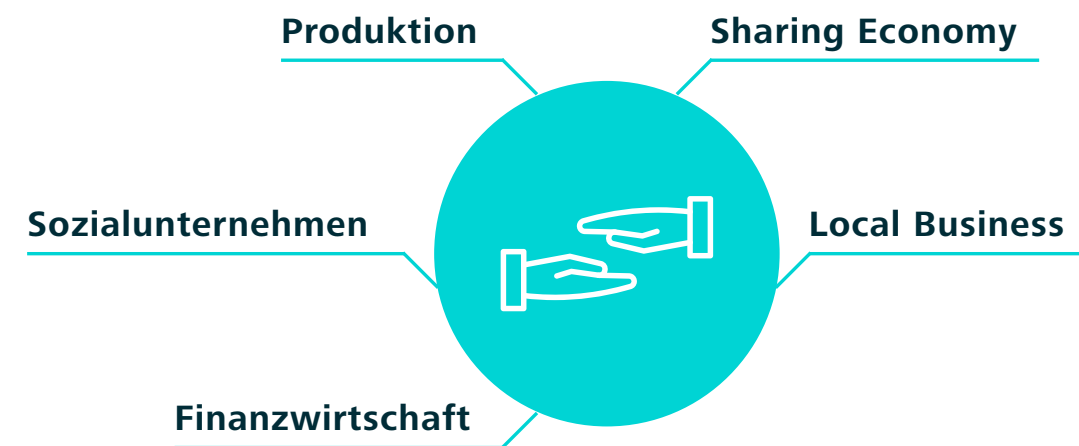
Folgende, bisher vernachlässigte Bereiche rücken zur **Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe** in den Fokus der Wirtschaftsförderung:

- Sozialunternehmen: soziale Kaufhäuser, Reparaturinitiativen, Lebenshilfe, Nachbarschaftshilfe ...
- Sharing Economy: Sharing-Angebote, Tauschringe/-läden, Fahrgemeinschaften, Leihläden ...
- Finanzwirtschaft: regionales Crowdfunding/-investing, Zeitbanken, Regionalgeld ...
- Produktion: solidarische Landwirtschaft, regionale Produkte, Direktvermarktung, Upcycling/Recycling, lokale Energieerzeugung ...

- Local Business: nachhaltige Unternehmen, Regional-läden, ökofaire und regionale Beschaffung, Zwischennutzungen, kooperative Wirtschaftsformen, Buy-local-Initiativen ...

Die Wirtschaftsförderung 4.0 gibt Antworten auf die Fragen, wie diese Bereiche entwickelt werden können und wie die konventionelle Wirtschaft von den neuen Pionier:innen profitiert. Somit öffnen sich spannende Arbeitsfelder einer Wirtschaftsförderung, die gezielt **nachhaltiges regionales Wirtschaften** unterstützen möchte.

Das Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0 wurde in ersten Städten (Osnabrück, Witten, Wuppertal und Witzenhau-sen) erfolgreich erprobt. In diesem Sinne geht es auch um eine integrierte nachhaltige Stadtentwicklung, bei der die Wirtschaftsförderung eine entscheidende Rolle ausübt. Dies umfasst eine neue Zusammenarbeit mit Verwaltungsabteilungen, Unternehmen und Zivilgesellschaft, die maßgeblich zur Verbesserung weicher Standortfaktoren (z.B. regional nachhaltige Versorgung oder Naherholung) und zur positiven Entwicklung des Wirtschaftsstandortes beiträgt.



Impulse aus der Gemeinwohl-Ökonomie

Mit ihrer Vision einer ethischen, an Verfassungswerten orientierten Marktwirtschaft und ihren konkreten Werkzeugen bietet die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) einen innovativen Ansatz zur Verwirklichung einer **nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Wirtschaft**. Für die Wirtschaftsförderung ergeben sich aus der Beschäftigung mit der GWÖ drei konkrete Anknüpfungspunkte.

Erstens stellt die GWÖ mit der Gemeinwohlbilanz einen Rahmen für einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht zur Verfügung, für den die Wirtschaftsförderung bei ihren Unternehmen am Standort werben kann. Damit fördert sie die stärkere Ausrichtung des wirtschaftlichen Geschehens am Gemeinwohl.

Die Gemeinwohlbilanz stellt **zweitens** auch für die Wirtschaftsförderung selbst ein inspirierendes Instrument dar, mit dem ihre Ziele und Aufgaben, ihre Beziehung zu den wichtigsten Berührungsgruppen und ihre betrieblichen Abläufe einem Nachhaltigkeitscheck unterzogen werden. Insofern eignet sich eine Gemeinwohlbilanzierung der Wirtschaftsförderung als Orientierungsrahmen für die Strategie- und Organisationsentwicklung.

Drittens sieht sich die Wirtschaftsförderung zunehmend mit knappen Ressourcen konfrontiert. Das betrifft die eigenen finanziellen und personellen Ressourcen ebenso wie die Knappheit an verfügbaren Gewerbeflächen oder Arbeitskräften. Vor diesem Hintergrund wird die Frage „Welche Wirtschaft will ich fördern?“ zu einer zentralen Herausforderung. Hier bietet die GWÖ mit ihren Werten und Indikatoren hervorragende Ansatzpunkte zur vergleichenden Bewertung von Unternehmen. So haben erste Wirtschaftsförderungen bei der Ausgestaltung eines Kriterienkataloges zur Vergabe von Gewerbeflächen auf die GWÖ zurückgegriffen, um das knappe Gut Boden demjenigen Unternehmen zu überlassen, das die größte Verantwortung für das Gemeinwohl übernimmt.



Womit kann ich starten?

Je nach finanzieller und personeller Ausstattung der Wirtschaftsförderung ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten, nachhaltige Standortentwicklung zu betreiben. Schon mit geringem Einsatz können niederschwellige Gestaltungsoptionen mit spürbarem Effekt umgesetzt werden. Einige Ideen zur praktischen Umsetzung sind nachstehend aufgeführt.

KURZFRISTIGE MASSNAHMEN	MITTELFRISTIGE MASSNAHMEN
<p>Identifikation von Nachhaltigkeitspionieren ... um Vorreiter:innen sichtbar zu machen</p>	<p>Strategieentwicklung ... um kontinuierlich und zielgerichtet nachhaltiges Wirtschaften voranzubringen</p>
<p>Vernetzung der Vorreiter:innen mit interessierten Unternehmen ... um Spillover-Effekte zu ermöglichen</p>	<p>Neuausrichtung der Organisation ... damit es klare Zuständigkeiten für Aufgaben nachhaltigen regionalen Wirtschaftens gibt</p>
<p>Überprüfung der eigenen Instrumente ... um den Status von Nachhaltigkeit zu erkennen</p>	<p>Aufbau eines Nachhaltigkeitsmonitorings ... um mit Kennzahlen und Erhebungen über belastbare Grundlagen zu verfügen</p>
<p>Unternehmensbefragung ... um das Interesse und den Bedarf der Unternehmen zu erheben</p>	<p>Umsetzung einer GWÖ-Bilanzierung ... um das eigene Handeln und dessen Wirkungen einer systematischen und tiefgreifenden Analyse zu unterziehen</p>
<p>Interner Workshop ... um die Handlungsmöglichkeiten der Wirtschaftsförderung sichtbar zu machen</p>	<p>Regelmäßige Stakeholder- oder Unternehmensbefragungen ... um fortlaufend das vorhandene Potenzial, die Vorreiter:innen sowie die Bedarfe der Unternehmen zu erfassen</p>
<p>Organisation von Veranstaltungen ... um breit in der Wirtschaft für Nachhaltigkeitsthemen zu werben</p>	<p>Einrichtung einer Personalstelle ... um nachhaltiges regionales Wirtschaften in der gesamten Bandbreite systematisch zu fördern</p>
<p>Dienststellenübergreifende Workshops ... um gemeinsam Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften zu identifizieren</p>	<p>Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe ... um die Resilienz des Wirtschaftsstandortes zu erhöhen</p>

Gefördert im Rahmen des BMBF-Projekts

www.wirtschaftsfoerderungviernull.de

HERAUSGEBERIN

**GEFAK Gesellschaft
für angewandte
Kommunalforschung mbH**

Ockershäuser Allee 40b
D 35037 Marburg
Tel.: +49 6421 1728-0
info@gefak.de
www.gefak.de

ANSPRECHPARTNER
GEFAK

Dr. Ulrich Dewald
dewald@gefak.de

Josef Rother
rother@gefak.de

Dr. Paul Werner
werner@gefak.de

Christoph Saffrich
saffrich@gefak.de

ANSPRECHPARTNER
WUPPERTAL INSTITUT

Hans Haake
hans.haake@wupperinst.org

Johannes Hofmann
johannes.hofmann@wupperinst.org

 **Wuppertal
Institut**


GEFAK

FONA
Forschung für Nachhaltigkeit

GEFÖRDERT VOM
 **Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**