

NACHHALTIGKEIT IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



INHALT

GEMEINSAMES VORWORT DStGB + agiplan Dr. Gerd Landsberg und Dr. Christian Jacobi	3	4 HANDLUNGSFELDER UND PRAXISBEISPIELE KOMMUNALER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN	17
1 EINLEITUNG/AUSGANGSSITUATION	5	4.1 Strategie	18
2 ERGEBNISSE DER KOMMUNALBEFRAGUNG	7	4.2 Innovations- und Technologietransfer	23
2.1 Die Rolle von Nachhaltigkeit für Wirtschaftsförderungen	8	4.3 Gewerbeflächenentwicklung	24
2.2 Handlungsfelder nachhaltiger Wirtschaftsförderung	9	4.4 Energieversorgung	29
2.3 Stakeholder und Treiber nachhaltiger Entwicklung vor Ort	13	4.5 Regionale Wirtschaftskreisläufe	33
3 HERAUSFORDERUNGEN DER NACHHALTIGEN TRANSFORMATION IN DEN KOMMUNEN	15	4.6 Corporate Social Responsibility	37
		5 FAZIT	41

IMPRESSUM

April 2023

Herausgeber
DStGB Dienstleistungs GmbH

Konzept und Idee

Verantwortlich für den Deutschen Städte- und Gemeindebund
Timm Fuchs, Jan Strehmann

Verantwortlich für agiplan GmbH
Dr. Sven Wardenburg, Nomo Braun, Jens Hüsgen

Gestaltung und Satz Birgit Pointinger

Fotos Titelblatt von links oben im UZS:

© BillionPhotos.com - Fotolia.com | Aukid – stock.adobe.com | ragon – stock.adobe.com



Dr. Gerd Landsberg © Benjamin Westhoff



Dr. Christian Jacobi

GEMEINSAMES VORWORT

DR. GERD LANDSBERG UND DR. CHRISTIAN JACOBI

Die Wirtschaft in unseren Städten und Gemeinden verändert sich, und dass nicht erst seit der „Zeitenwende“. Der Umbau im produzierenden Gewerbe aber auch im Dienstleistungsbereich und in der Landwirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und Energieeffizienz findet statt. Die Kommunen sind auch als Wirtschaftsförderer gefordert, dies zu unterstützen, nicht zuletzt, um den eigenen Wirtschaftsstandort zukunftsfest zu machen. Ohnehin nehmen die Kommunen gerade beim Klimaschutz eine zentrale Rolle ein. Sie stehen in Kontakt mit den Bürger:innen, der lokalen Wirtschaft sowie weiteren Akteuren und haben direkten Zugriff auf die Infrastruktur vor Ort. Zudem gestalten sie durch ihre kommunalen Unternehmen maßgeblich die Energie- und Mobilitätswende. Doch diese Funktionen können Kommunen nur wahrnehmen, wenn ihnen eine positive wirtschaftliche Entwicklung und die damit verbundenen Arbeitsplätze und Steuereinnahmen die notwendigen Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Umso wichtiger ist es, dass Kommunen und Wirtschaft gemeinsam den Weg der nachhaltigen Transformation gehen. Dabei dürfen sie insbesondere nicht durch eine überbordende Bürokratie bei der Inanspruchnahme von Fördermitteln belastet werden.

Die kommunalen Wirtschaftsförderungen sind als Vermittler zwischen der Kommunalverwaltung und den Betrieben gefordert, Anforderungen an Klima- und Ressourcenschutz mit wirtschaftlicher Entwicklung in Einklang zu bringen und häufig auch zwischen Kommunalverwaltungen und Wirtschaft zu moderieren. Zudem können Wirtschaftsförderungen die Unternehmen vor Ort bei ihrer nachhaltigen Transformation gezielt beraten und unterstützen. Die Ergebnisse unserer Umfrage und die vorgestellten Beispiele dieser gemeinsamen Publikation des DStGB und der agiplan GmbH zeigen, dass sich die große Mehrheit der Kommunen bereits aktiv mit der Frage einer nachhaltigen Wirtschaft in

vielen Dimensionen beschäftigt. Dazu zählt beispielsweise der Ausbau der erneuerbaren Energien mit dem Ziel eines CO₂-neutralen Standorts. Letzterer ist nicht nur unter dem Aspekt des kommunalen Klimaschutzes, sondern auch mit Blick auf regionale Wertschöpfungseffekte und Unternehmensansiedlungen hervorzuheben. Wichtig ist, dass Kommunen und Wirtschaft sich als Partner auf Augenhöhe verstehen und gemeinsam an der Zukunft unserer Städte und Gemeinden arbeiten.

Berlin, im April 2023

Dr. Gerd Landsberg

Hauptgeschäftsführer Deutscher Städte- und Gemeindebund

Dr. Christian Jacobi

Geschäftsführender Gesellschafter agiplan GmbH



© AdobeStock_2ragon

1 EINLEITUNG / AUSGANGSSITUATION

Die politischen Ziele und die Marschrichtung sind klar: Nach dem Klimaschutzgesetz des Bundes soll Deutschland bis zum Jahr 2045 klimaneutral werden. Erreicht werden die Klimaschutzziele des Bundes allerdings vor allem auf kommunaler Ebene: Hier werden aus politischen Vorgaben konkrete Maßnahmen – wobei sich die Kommunen zum Teil noch deutlich ehrgeizigere Klimaschutzziele gesetzt haben. Doch in vielen Bereichen muss ein konkreter Pfad zur Klimaneutralität erst noch gefunden werden.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage zeigen sich auch die Herausforderungen für die Wirtschaft in den Städten und Gemeinden. Die Energiewirtschaft und die Industrie verursachen in Deutschland zusammen mehr als die Hälfte aller CO₂-Emissionen und sind ebenso für die Hälfte des gesamten Wasserverbrauchs verantwortlich. Eine dekarbonisierte und damit „grüne“ Wirtschaft ist daher ein entscheidender Hebel auf dem Weg zur Klimaneutralität. Damit einher geht ein erheblicher Transformationsbedarf für viele Unternehmen in den Kommunen, der von diesen weitreichenden Anpassungen und Investitionen erfordert. Der Veränderungs- und Innovationsbedarf ist mittelfristig enorm hoch. Hieraus leitet sich die Ausgangshypothese der vorliegenden Studie ab: Die Förderung und Begleitung der nachhaltigen und klimaneutralen Transformation der Wirtschaft wird zu einer zentralen Aufgabe der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung der kommenden 15 Jahre.

Doch gerade die politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre haben verdeutlicht, wie schnell langfristige Nachhaltigkeitsziele aufgrund akuter Probleme und Herausforderungen in den Hintergrund treten können. Viele Unternehmen sehen sich derzeit vielfältigen, multidimensionalen Krisen gegenüber, die kurzfristige Problemlösungen erfordern und Ressourcen binden. Dabei zeigen sich schon jetzt vielfältige Handlungsbedarfe:

- In vielen Kommunen sorgen die anhaltende Energiekrise und Inflation für einen hohen Druck auf die Wirtschaft und führen zu erheblichen Kostensteigerungen, zum Beispiel für Energie, Rohstoffe oder CO₂-Abgaben.
- Internationale Spannungen und die Corona-Pandemie haben dafür gesorgt, dass Unsicherheiten innerhalb von Wertschöpfungsketten entstehen, insbesondere bei Rohstoff- und Energieverfügbarkeiten. Internationale Stoffströme und Absatzmärkte werden dadurch radikalen Veränderungen ausgesetzt.
- Neue Technologien, insbesondere im Kontext der Digitalisierung, machen es nötig, dass Unternehmen sich immer wieder an diese Marktentwicklungen anpassen.
- Der wachsende Fachkräftemangel sorgt dafür, dass Unternehmen vielerorts zunehmend Probleme haben, qualifizierte Fachkräfte zu finden.
- Der politische und der gesellschaftliche Druck durch die Nachhaltigkeitsziele wächst (exemplarisch seien hier der European Green Deal und die Sustainable Development Goals genannt).
- Kunden und Konsumenten entwickeln zunehmend ein steigendes Nachhaltigkeitsbewusstsein. Das führt zu sich verändernden Anforderungen an Unternehmen und ihre Zulieferer.
- Die Pflicht zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gilt ab dem Geschäftsjahr 2024 auch für kleinere Unternehmen ab 250 Mitarbeitern und betrifft gesamte Wertschöpfungsketten. Die Prozesse und Infrastrukturen, um notwendige Daten zu erheben, sind allerdings in vielen Unternehmen noch nicht vorhanden.

Wie kann es kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen in dieser Gemengelage gelingen, die richtigen Ansatzpunkte zu finden? Wie können Wirtschaftsförderungen mit ihrem Handeln die Nachhaltigkeitstransformation der lokalen Unternehmen unterstützen und damit deren langfristige Wettbewerbsfähigkeit und ihre wichtige Rolle als lokale Arbeitgeber sichern?

NACHHALTIGKEIT

» Der Begriff der Nachhaltigkeit umfasst in diesem Kontext nicht nur die ökologische Dimension, sondern auch ökonomische und soziale Komponenten, sehr deutlich zusammengefasst in den 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen. So gehören auch die Förderung von wertorientiertem Wirtschaften, Social Entrepreneurship, Corporate Social Responsibility (CSR) und Gemeinwohlökonomie zu einer nachhaltigen Wirtschaft.

Wirtschaftsförderungen müssen jetzt die Nachhaltigkeit der Wirtschaftsstruktur fördern, um Wertschöpfung und Arbeitsplätze langfristig vor Ort zu halten. Das erfordert, dass sich Angebote der Wirtschaftsförderung flächendeckend an Nachhaltigkeitskriterien orientieren müssen. Die Entwicklung neuer, innovativer Angebote und Maßnahmen wird für die Wirtschaftsförderung zu einem Schlüssel für eine nachhaltige Kommunalentwicklung. Entsprechend dieser Prämissen wurden die zentralen Fragestellungen für diese Studie gewählt:

Mit welchen Maßnahmen können Kommunen und kommunale Wirtschaftsförderungen die nachhaltige Transformation ihrer Wirtschaft unterstützen?

Was sind die größten **strukturellen Herausforderungen** für eine nachhaltige Wirtschaftsförderung?

Welche Maßnahmen haben **Vorbildcharakter** für andere **Kommunen**?



Abbildung 1: Fragestellungen der Studie

Bislang gibt es kaum umfassende Handlungsleitfäden für Kommunen zur Unterstützung der Nachhaltigkeitstransformation in der Wirtschaft. Hier möchte diese Publikation Perspektiven und Gestaltungsspielräume für eine nachhaltige Wirtschaftsförderung aufzeigen. Die Ergebnisse bauen auf einer gezielten deutschlandweiten Befragung auf, die der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) im Zeitraum Oktober bis Dezember 2022 zusammen mit der Unternehmens- und Wirtschaftsförderungsberatung agiplan GmbH durchgeführt hat und an dem sich 160 Wirtschaftsförderungen beteiligt haben. Die Befragung liefert eine Bestandsaufnahme der aktuellen Nachhaltigkeitsaktivitäten kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderungen. Neben den Befragungsergebnissen werden in dieser Dokumen-

tation Best-Practices mit Modellcharakter vorgestellt, die zeigen, wie der anstehende Wandel für alle Stakeholder gleichermaßen zu einem Erfolg werden kann.

Die Dokumentation zeigt auf diese Weise konkrete Gestaltungsräume auf und gibt Handlungsempfehlungen für Wirtschaftsförderungen für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation. Dabei muss und soll natürlich berücksichtigt werden, dass die Ausgangssituation in den einzelnen Kommunen teils sehr unterschiedlich ist und es dementsprechend keine allgemeingültigen Antworten oder Lösungen geben kann.

2 ERGEBNISSE DER KOMMUNALBEFRAGUNG



Abbildung 2: Dimensionen der Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaftsstruktur

Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft besteht aus mehr als der reinen Dekarbonisierung und hat unterschiedliche Zielebenen, wie Abbildung 2 zeigt. Hierzu zählen beispielsweise auch das langfristige Wachstum von Beschäftigung und Wertschöpfung sowie die soziale Verträglichkeit. Die geforderte Ausrichtung von Angeboten der Wirtschaftsförderung an einer nachhaltigen Entwicklung ist daher keine Abkehr von ihren klassischen Zielen, sondern erfordert lediglich die Anpassung von oftmals etablierten Angeboten und Maßnahmen an die aktuellen Bedarfe.

Die Befragung greift die Vielschichtigkeit einer nachhaltigen Wirtschaftsförderung auf. Es wurden, neben allgemeinen Angaben zur Wirtschaftsförderung, unterschiedliche Themenbereiche im Kontext der Nachhaltigkeit abgefragt. Dazu zählen die allgemeine Rolle von Nachhaltigkeit in der Praxis der Wirtschaftsförderungen, Handlungsfelder im Bereich der Nachhaltigkeit, die Frage nach Akteuren und Stakeholdern, die eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung fördern, sowie die Frage nach konkreten Maßnahmen, die in den Kommunen durchgeführt werden. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auch auf aktuelle Hemmnisse und Herausforderungen gelegt. Was hindert Wirtschaftsförderungen gegebenenfalls an der Umsetzung von Unterstützungsangeboten und nachhaltigen Projekten?

Befragungsteilnehmer:innen - administrative Einheiten

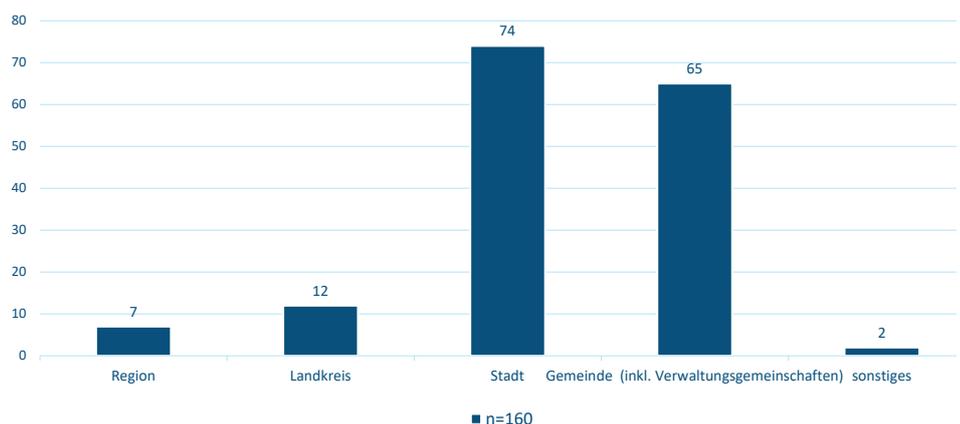


Abbildung 3: Befragungsteilnehmer:innen nach administrativen Einheiten

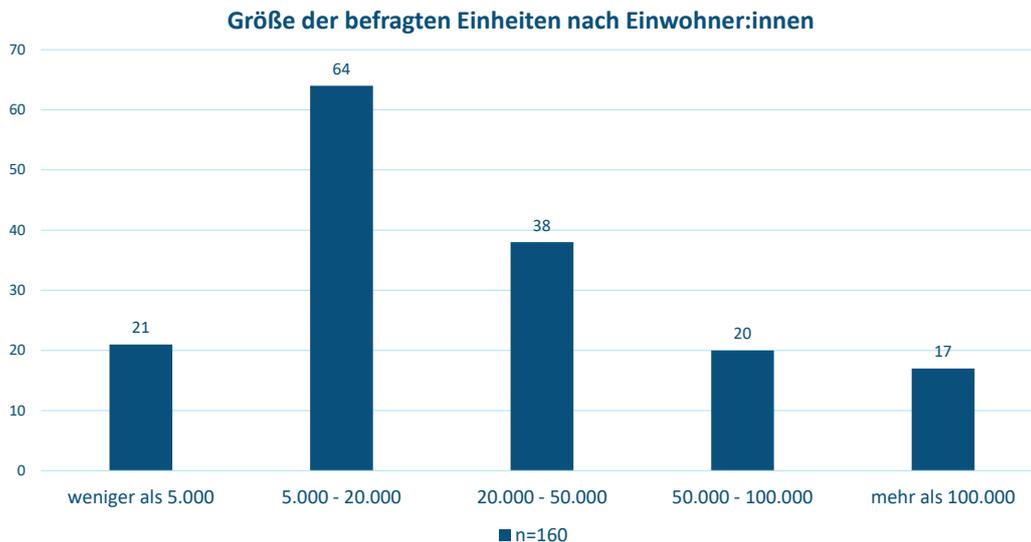


Abbildung 4: Größe der Kommunen der Befragungsteilnehmer:innen

Die 160 vollständigen Befragungsteilnahmen decken die gesamte Bandbreite an Kommunen ab – von der Kleinstkommune bis hin zur Großstadt. Ein großer Teil stammt von kommunalen Wirtschaftsförderungen der Städte und Gemeinden. Doch auch der Blickwinkel regionaler Wirtschaftsförderungen und Kreiswirtschaftsförderungen ist in den Ergebnissen abgebildet. Die in den Abbildungen 3 und 4 gezeigte Struktur der Teilnehmenden lässt erwarten, dass die Ergebnisse auch auf vergleichbare Kommunen übertragbar sind.

2.1 Die Rolle von Nachhaltigkeit für Wirtschaftsförderungen

Mehr als 70 Prozent der befragten Wirtschaftsförderungen stimmen eher oder sogar voll zu, dass die nachhaltige Entwicklung eine ihrer zentralen Zielvorgaben ist. Bei Wirtschaftsförderungen mit mehr als 15 Mitarbeitenden sind es sogar 100 Prozent. 60 Prozent stimmen außerdem der Aussage eher oder voll zu, dass die nachhaltige Entwicklung auch bei ihrer täglichen Arbeit eine wichtige Rolle einnimmt. Auch hier steigt die Zustimmung bei mehr als 15 Mitarbeitenden – auf 85,7 Prozent. In den Wirtschaftsförderungen der Kreise und Regionen liegt dieser Anteil bei 80 Prozent.

Es zeigt sich, dass bisher vor allem regionale und größere kommunale Wirtschaftsförderungen das Thema einer nachhaltigen Entwicklung intensiv bearbeiten. Hier liegt die Schlussfolgerung nahe, dass dies auch eine Frage der personellen und finanziellen Kapazitäten ist, die eine intensivere Beschäftigung mit verschiedenen, auch strategischen Themenfeldern erlauben. Insofern ist es nicht überraschend, dass lediglich 15 (9,4 %) der Teilnehmenden angeben, dass es in ihrer Institution oder Kommune ein Wirtschaftsförderungskonzept mit einem expliziten Fokus auf Nachhaltigkeit gibt.

In Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohnern sind dies sogar nur 5 von 123 (4 %) – wohingegen diese Zahl in Kreisen, Regionen und Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern bei fast 50 Prozent liegt (8 von 17). Dabei ist zu beachten, dass Großstädte, Kreise und Regionen grundsätzlich häufiger strategische Wirtschaftsförderungskonzepte erarbeiten als kleinere Kommunen.

STRUKTUR DER TEILNEHMENDEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN

- 82,2 Prozent der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen sind verwaltungsangehörig.
- 14,6 Prozent der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen sind privatrechtlich organisierte Organisationen – in der Regel als GmbH. Meist ist dies in Großstädten und bei regionalen Wirtschaftsfördereinrichtungen der Fall. 2,5 Prozent aller Rückmeldungen kommen von eingetragenen Vereinen.
- 79 Prozent der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen haben fünf oder weniger Mitarbeiter:innen. Vor allem in kleineren Kommunen gibt es oft nur eine Person, die mit Wirtschaftsförderung befasst ist und in vielen Fällen auch noch zusätzliche Aufgabengebiete hat.
- 9,5 Prozent der teilnehmenden Wirtschaftsförderungen verfügen über mehr als 15 Mitarbeiter:innen.

Die Rolle von Nachhaltigkeit in Wirtschaftsförderungen

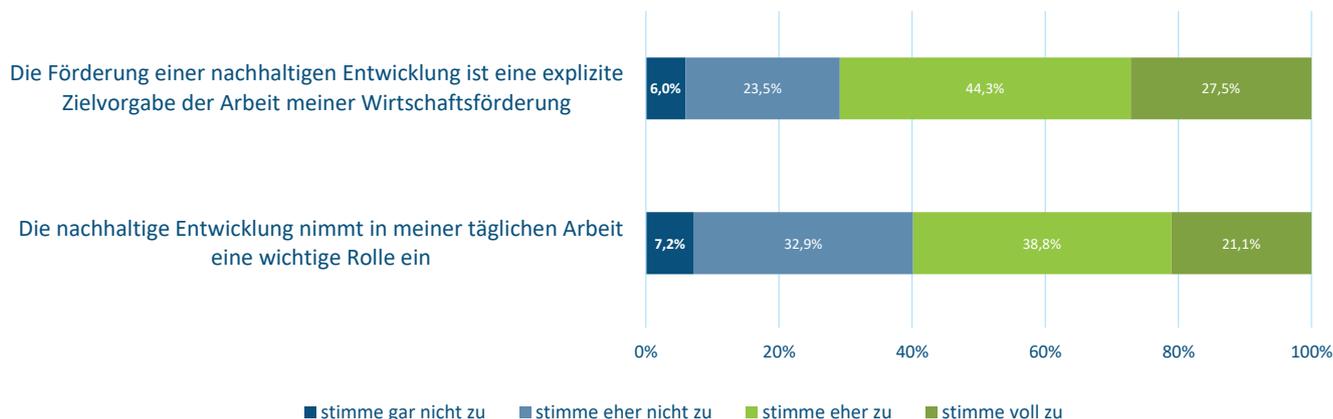


Abbildung 5: Die Rolle von Nachhaltigkeit in Wirtschaftsförderungen

2.2 Handlungsfelder nachhaltiger Wirtschaftsförderung

Die derzeitigen TOP 5 Handlungsfelder für Wirtschaftsförderungen (Abb. 6) zeigen, dass Wirtschaftsförderungen bisher vor allem in ihrem direkten Wirkungsbereich tätig sind, also dort wo kommunale Verantwortliche durch Planung oder Strategieentwicklung aus der Verwaltung heraus einen direkten Einfluss nehmen können. Dies zeigt insbesondere die Rolle von Gewerbe- und Industriegebieten im Rahmen der Flächennutzungs- und Bauleitplanung sowie die Bedeutung der Energieversorgung als kommunale Pflichtaufgabe (in den meisten Bundesländern). Die Unterstützung der

unternehmerischen Transformation zur Nachhaltigkeit, zu der kommunale Verantwortliche nur indirekt beitragen können, spielt dagegen bisher eine untergeordnete Rolle.

Entsprechend spielt für 84 Prozent der Teilnehmenden die nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung eine sehr wichtige oder wichtige Rolle. Nur 4 Prozent geben an, dass sie keine Rolle spielt. Diese Ergebnisse sind flächendeckend gültig und unabhängig von der Größe der Kommune, der Wirtschaftsförderung oder der Organisationsform der Wirtschaftsförderung. Auch die Reduktion des Flächenverbrauchs findet sich in den wichtigsten Handlungsfeldern der Befragung. Vor allem in Städten, in denen Flächen in der Regel bereits knapp sind,

TOP-5 Handlungsfelder der nachhaltigen Wirtschaftsförderung

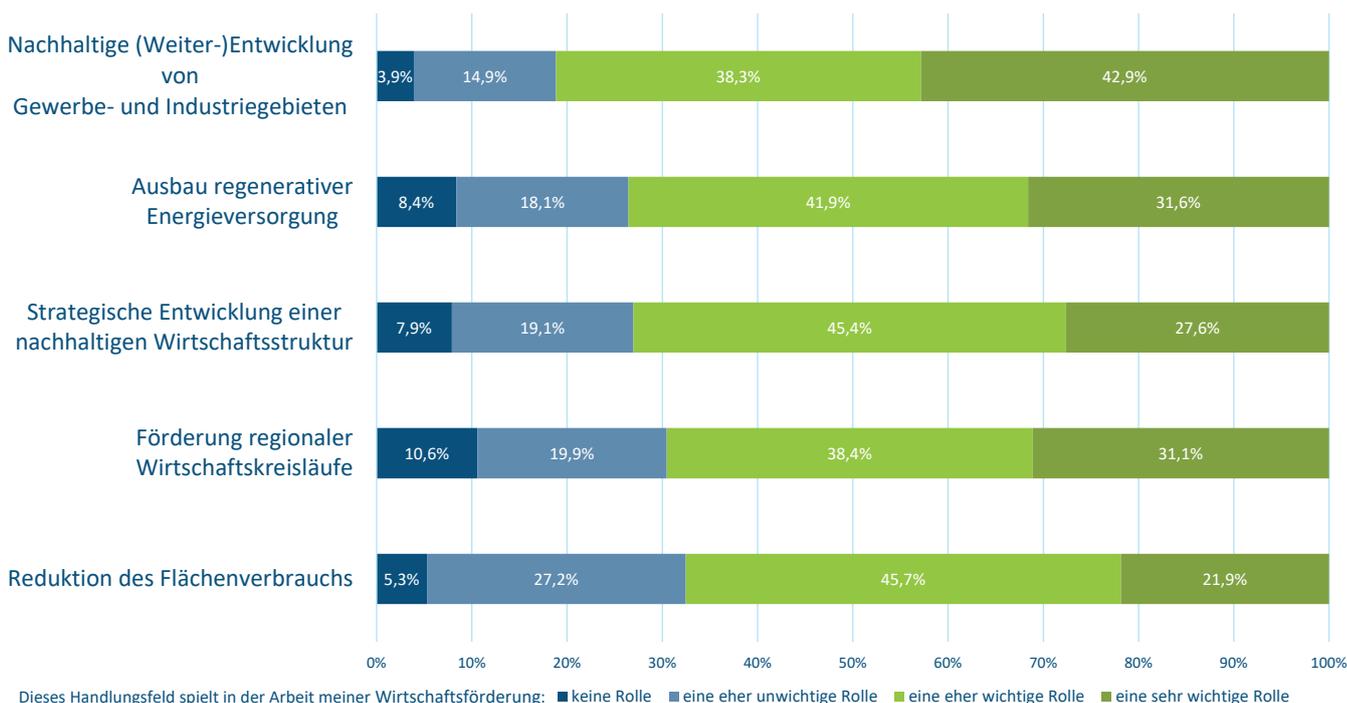


Abbildung 6: TOP 5 Handlungsfelder



© AdobeStock_j-mel

spielt der Flächenverbrauch häufiger eine sehr wichtige Rolle (31,4 %) als in Gemeinden (12,9 %) und Kreisen bzw. Regionen (10,5 %). Das Ziel der Bundesregierung, den Verbrauch von Flächen bis 2030 auf durchschnittlich maximal 30 Hektar pro Tag zu reduzieren – festgelegt in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie – erfordert fast eine Halbierung der täglichen Flächenversiegelung in Deutschland gegenüber den Ausgangszahlen von 2017. Dies erfordert dementsprechend neue Strategien der Gewerbeflächenpolitik.

Ein weiter wichtiger Punkt für viele Teilnehmende ist der Ausbau der regenerativen Energieversorgung. Rund drei Viertel der Befragten geben an, dass das Thema für sie sehr wichtig oder eher wichtig ist. Da die Sicherstellung der Energieversorgung in vielen Bundesländern eine kommunale Pflichtaufgabe ist, besitzen diese einen entscheidenden Hebel für die Umsetzung der Energiewende. Die Befragung zeigt, dass die regenerative Energieversorgung vor allem für kleinere, verwaltungsangehörige Wirtschaftsförderungen eine wichtige Rolle spielt. Das kann daran liegen, dass es gerade hier viele Schnittstellen zu anderen Verwaltungsbereichen wie etwa der Planung oder zu kommunalen oder regionalen Energieversorgern gibt.

Hinzu kommt, dass auch kommunale Liegenschaften mit Energie versorgt werden müssen, wodurch sie direkt von möglichen Verbesserungen in der Energieversorgung profitieren. Insbesondere in ländlichen und strukturschwachen Kommunen ergeben sich durch die Produktion von regenerativen Energien vor Ort neue Einnahme- und Wertschöpfungspotenziale. Deren Vorteile liegen auf der Hand – zu

nennen sind hier unter anderem eine dezentrale Energieproduktion, keine oder nur geringe Energieimporte und damit eine Energieunabhängigkeit, Einnahmepotenziale durch den Verkauf von Energie bei einer Produktion über dem lokalen Bedarf sowie zusätzliche Steuereinnahmen.

Wenn Wirtschaftsförderungen die strategische Entwicklung der Wirtschaftsstruktur verantworten, können sie eine Ausrichtung der Wirtschaftsentwicklung vor Ort entlang von Nachhaltigkeitsanforderungen angehen und entsprechende Maßnahmen entwickeln. Dieses Handlungsfeld spielt daher ebenfalls eine große Rolle. Dabei gilt: Je größer die Region, desto eher erfolgt auch eine strategische Entwicklung der Wirtschaftsstruktur. In Regionen und Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern geben alle befragten Wirtschaftsförderungen an, dieses Handlungsfeld sei für sie wichtig oder sogar sehr wichtig. In Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern hingegen ist es nur rund die Hälfte. Auffällig dabei ist, dass für insgesamt 73 Prozent aller Antwortenden die strategische Entwicklung der Wirtschaftsstruktur eine wichtige oder sehr wichtige Rolle einnimmt, obwohl nur 10 Prozent ein Konzept für eine strategische Förderung der Nachhaltigkeit besitzen (siehe Kapitel 2.1). Es kann vermutet werden, dass eine nachhaltige Entwicklung für viele Stakeholder zwar langfristig wichtig wird – etwa durch Vorgaben von Bund, Ländern, der Kommune selbst oder durch die Kopplung der Vergabe von Fördermitteln an Nachhaltigkeitsziele – diese Bedeutung aber bislang selten in Konzeptform auf Ebene der Wirtschaftsförderung verschriftlicht worden ist, sondern in die kommunalen Nachhaltigkeitsstrategien (sofern vorhanden) integriert ist.



Die Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe ist insbesondere in Gemeinden von hoher Bedeutung (sehr wichtig: 37,7 %) – in Kreisen und regionalen Wirtschaftsförderungen ist dies deutlich seltener der Fall (sehr wichtig: 21,1 %). Regionale und lokale Wertschöpfungsketten haben vor allem durch die Unsicherheit von globalen Lieferketten an Bedeutung gewonnen – eine Entwicklung, die durch die Coronapandemie und den russischen Krieg gegen die Ukraine verstärkt worden ist. Hinzu kommt, dass sich die systemische

Kreislaufwirtschaft durch große Wertschöpfungs- und Einsparpotenziale etwa bei Rohstoffen, Ressourcenverwertung und Müllproduktion auszeichnet und damit ökonomische und ökologische Potenziale vereint. Für ein nachhaltiges Wirtschaftssystem mit regionalen Wirtschaftskreisläufen sind auf lokaler Ebene zudem regionale Vermarktungsstrategien wie eine Direktvermarktung von vornehmlich landwirtschaftlichen Erzeugnissen von Bedeutung.

5 Handlungsfelder, die in der nachhaltigen Wirtschaftsförderung (bisher) eine untergeordnete Rolle spielen

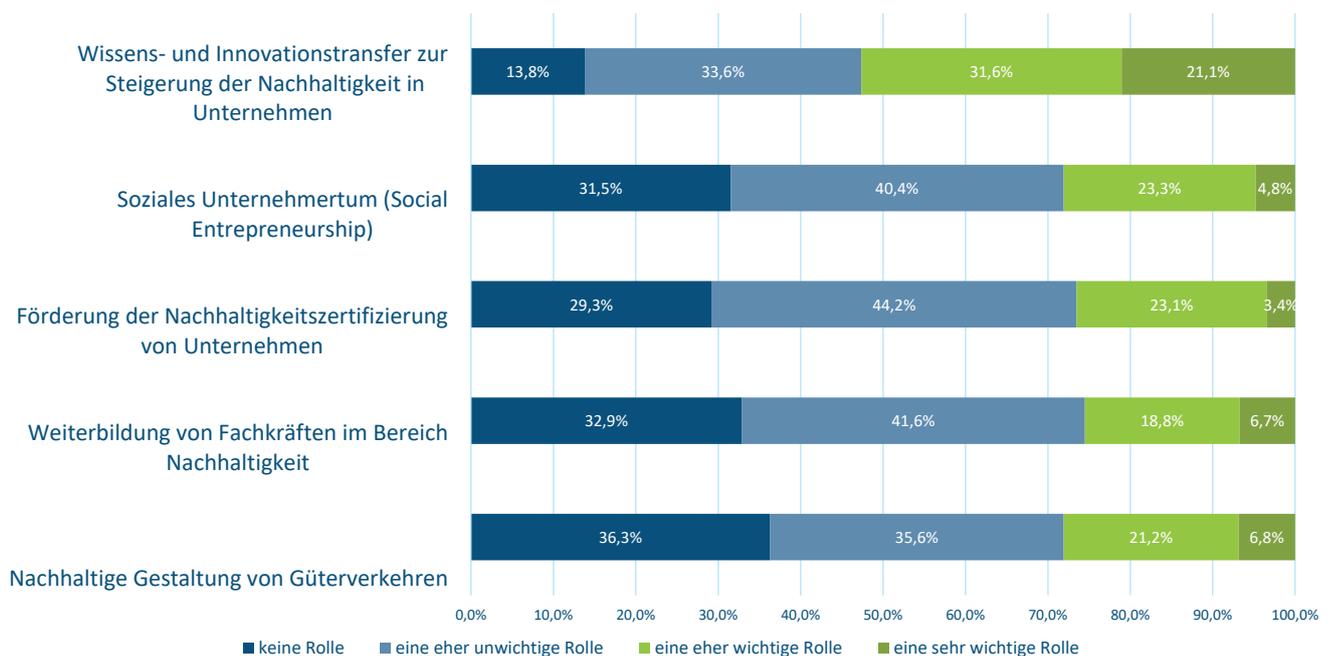


Abbildung 7: Handlungsfelder nachhaltiger Wirtschaftsförderung, die bisher eine untergeordnete Rolle spielen

ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



© Bundesregierung

Äquivalent werden auch diejenigen Handlungsfelder deutlich, die aktuell eine untergeordnete Rolle für eine nachhaltige Wirtschaftsförderung spielen. Es verdichtet sich der Eindruck, dass Wirtschaftsförderungen bislang in der Förderung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen weniger präsent sind. Zwar ist die Unterstützung der Innovationsfähigkeit des Unternehmensbestandes Teil des Kerngeschäfts von Wirtschaftsförderungen, dies scheint allerdings im Bereich der Nachhaltigkeit bisher kaum zu erfolgen. Allerdings gibt es einen deutlichen Unterschied in der Struktur: 53 Prozent der regionalen Wirtschaftsförderungen geben an, dass der Wissens- und Innovationstransfer zu Nachhaltigkeitsaspekten eine sehr wichtige Rolle spielt. In Gemeinden sind dies nur 8 Prozent. Ähnliches gilt auch für Netzwerk- und Dialogveranstaltungen (47 % gegenüber 14 %). Auch hier scheinen die personellen und finanziellen Kapazitäten ausschlaggebend zu sein. Innovations- und Know-how-Transfer sowie Netzwerkveranstaltungen hingegen erfordern mehr finanzielle und personelle Ressourcen und werden entsprechend eher von den größeren Wirtschaftsförderungen in Angriff genommen.

Auch das Thema Social Entrepreneurship spielt bisher eine untergeordnete Rolle. Dabei lägen die Vorteile eines solchen Fokus auf die unternehmerische Verantwortung auf der Hand:

Unternehmen mit einem intrinsischem Nachhaltigkeitsbezug leisten einen Beitrag zu den Herausforderungen in ganz unterschiedlichen Bereichen – zu nennen sind hier beispielsweise der Klimawandel, der demographische Wandel, verbesserte Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit und Integration sowie eine stärkere Jugendarbeit.

Auch die Nachhaltigkeitszertifizierung von Unternehmen spielt bisher eine eher unwichtige Rolle. Dabei kann die Förderung der Nachhaltigkeitszertifizierung von Unternehmen ein geeigneter Hebel sein, um in Unternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen anzustoßen und Nachhaltigkeitsdaten zu erfassen. Auf diese Weise können Nachhaltigkeitszertifizierungen oder -audits den Unternehmen helfen, die zukünftig für viele Unternehmen notwendige Berichterstattung ordnungsgemäß durchführen zu können.

Die nachhaltige Gestaltung von Güterverkehren spielt für die Wirtschaftsförderungen bislang die geringste Rolle, kann jedoch ebenfalls ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Klimaneutralität sein. Dies betrifft nicht nur den Transport auf der Schiene. Insbesondere die emissionsfreie City-Logistik ist ein interessanter Ansatzpunkt für eine nachhaltige Transformation. Erste Ansätze sind bislang vor allem in Großstädten sichtbar.

Mit welchen regionalen Stakeholdern arbeiten Sie in Nachhaltigkeitsthemen regelmäßig zusammen?

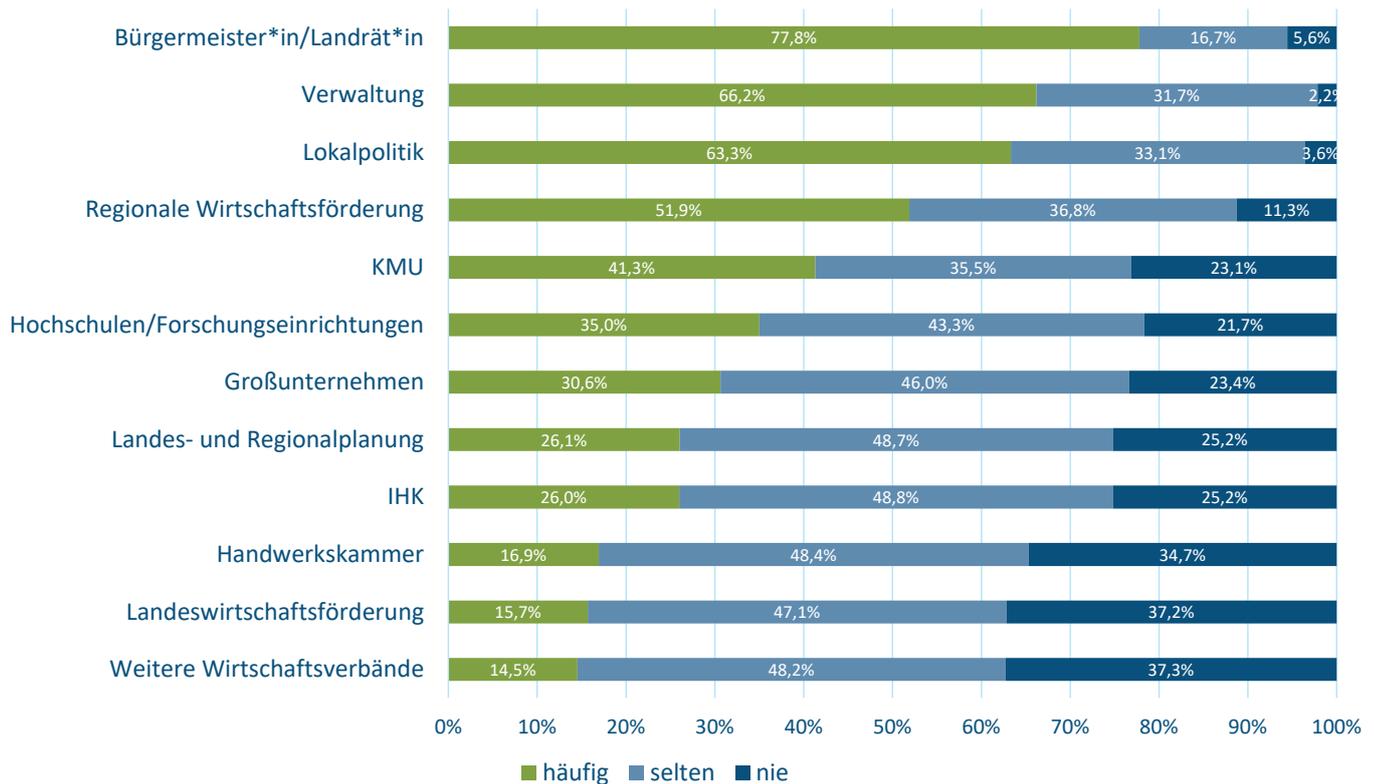


Abbildung 8: Regionale Stakeholder

2.3 Stakeholder und Treiber nachhaltiger Entwicklung vor Ort

Der Ausbau einer nachhaltigen Wirtschaftsstruktur ist eine explizite Zielvorgabe für die Mehrheit der Wirtschaftsförderungen (siehe Kapitel 3.1). Eine zentrale Frage der Studie ist daher, durch welche Akteure dies in den Kommunen vorangetrieben wird. Die Befragung zeigt, dass Wirtschaftsförderungen in der nachhaltigen Entwicklung vor allem mit kommunalen Akteuren zusammenarbeiten. Am häufigsten sind dies die Bürgermeister:innen bzw. Landrät:innen. Dahinter folgen die Verwaltung und die Lokalpolitik (siehe Abbildung 8). Besonders verwaltungsangehörige Wirtschaftsförderungen in kleinen Kommunen sind, wenig überraschend, eng an die anderen Verwaltungsbereiche angebunden – der/die Bürgermeister:in ist in diesen Fällen oft in allen Themen der/die direkte Ansprechpartner:in und Vorgesetzte. Diese Tatsache hat auch Einfluss auf das Design der Studie genommen: Gefragt wurde deshalb nicht nur nach der regelmäßigen Zusammenarbeit, sondern auch, wen die Befragten als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen sehen. Auch hier liegen die Hauptverwaltungsbeamten mit 45 aller Nennungen ganz vorne. Die Lokalpolitik und die Verwaltung (jeweils 28 Nennungen) folgen dahinter.

Aus Sicht der befragten Wirtschaftsförderungen wird nachhaltige Entwicklung vor allem stark aus den kommunalen Strukturen vorangetrieben.

Auch mit regionalen Wirtschaftsförderungen arbeiten die befragten Wirtschaftsförderungen häufig in Nachhaltigkeitsthemen zusammen (51,9 %), dies gilt insbesondere für Großstädte und Kreise (76,9 %). Die Landeswirtschaftsförderungen spielen in dieser Hinsicht der Befragung zufolge eine untergeordnete Rolle. Nur in einem Fall wird sie als Treiber nachhaltiger Entwicklungen genannt.

Betrachtet man die Ebene der Unternehmen, so arbeiten 41,3 Prozent der Wirtschaftsförderungen häufig gemeinsam mit KMU an Nachhaltigkeitsthemen. Bei den Großstädten und Regionen sind es sogar 60 Prozent. Eine ähnliche Struktur zeigt sich bei der Zusammenarbeit mit Großunternehmen (alle: 30,6 % / Großstädte und Regionen: 46,7 %). Insgesamt arbeiten Wirtschaftsförderungen also häufiger mit KMU zusammen als mit Großunternehmen. Letztere werden hingegen etwas öfter als Treiber nachhaltiger Entwicklungen wahrgenommen (16 zu 14 Nennungen gegenüber KMU). Unternehmen sind demnach aus Sicht der Wirtschaftsförderungen deutlich seltener diejenigen, die eine nachhaltige Entwicklung forcieren. Trotz eines oft engen Kontakts arbeiten

Die 5 häufigsten Treiber nachhaltiger Entwicklung aus Sicht der Wirtschaftsförderungen

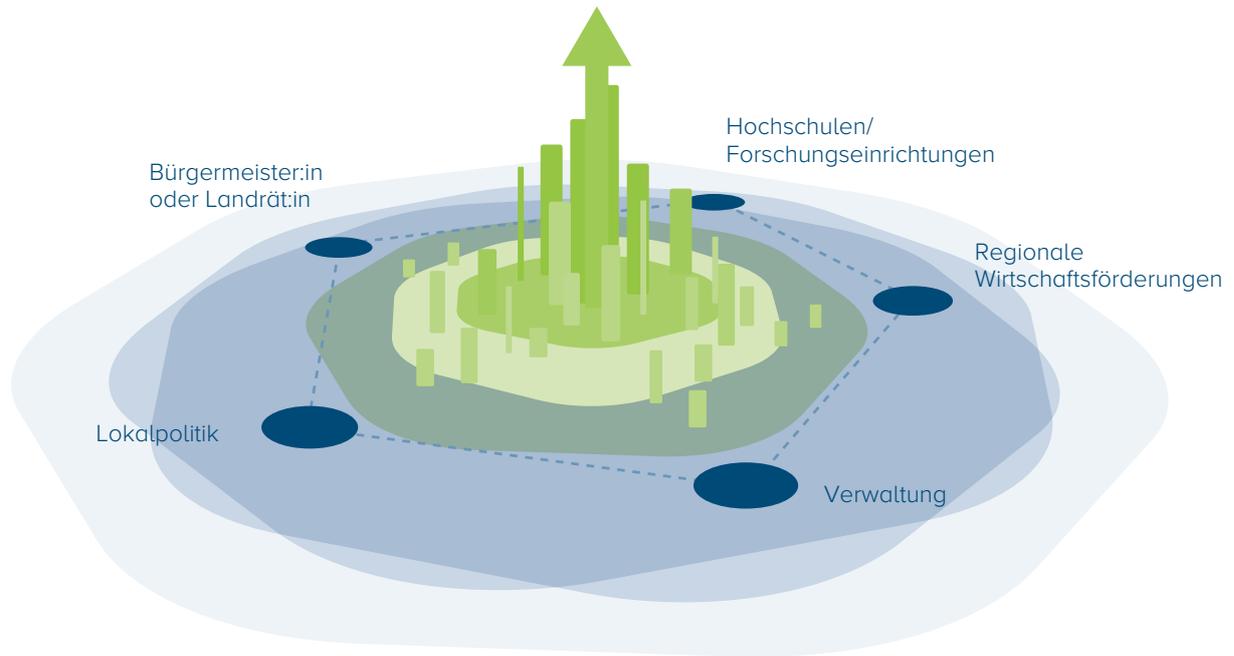


Abbildung 9: Treiber nachhaltiger Entwicklung

die Wirtschaftsförderungen mit Wirtschaftsverbänden noch seltener an Nachhaltigkeitsthemen. Nur 26 Prozent geben an, dass dies bei der IHK regelmäßig der Fall ist, 17 Prozent bei den Handwerkskammern. Lediglich 12 (IHK) beziehungsweise 5 (HWK) Wirtschaftsförderungen erleben diese als Treiber nachhaltiger Entwicklungen.

Hochschulen und Universitäten können in der Nachhaltigkeitstransformation eine besondere Rolle zukommen. Sie sind Wissensträger:innen, absorbieren nationale und internationale Forschungsergebnisse und können diese im regionalen Innovationssystem an handelnde Personen in den Kommunen und Unternehmen sowie an Studierende weitergeben, die dieses Wissen in die Unternehmen tragen. Der räumliche Zugang zu Hochschulen ist allerdings begrenzt, denn nicht jede Kommune hat eine Hochschule. Entsprechend arbeiten im Bereich nachhaltiger Entwicklung insgesamt 35 Prozent der Wirtschaftsförderungen häufig mit Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen zusammen. In Kommunen und Regionen mit mehr als 100.000 Einwohnern, die in der Regel solche Wissenschaftseinrichtungen besitzen, sind es 66,7 Prozent, in Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohnern erwartungsgemäß nur 26 Prozent. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, den Zugang zum notwendigen Wissen gerade an diesen Standorten zu verbessern.

Darüber hinaus wurden diejenigen Befragten, die angaben, dass die nachhaltige Entwicklung eine explizite Zielvorgabe

für sie ist, gefragt, von wem sie diese Zielvorgaben erhalten. Die meisten Zielvorgaben stammen aus der Lokalpolitik (62), der Wirtschaftsförderung selbst (57) oder aus anderen Bereichen der Verwaltung (51). Die Unternehmen oder Unternehmensverbände als Treiber für Vorgaben wurden nur von 18 der 160 Befragten benannt. Dabei ist es vor allem in den kleineren Kommunen die lokale Politik, die Ziele vorgibt. In Kommunen und Regionen mit mehr als 50.000 Einwohnern stammen die Zielvorgaben vor allem aus der Wirtschaftsförderung selbst. Bei über 100.000 Einwohnern sogar in 77 Prozent der Fälle. Dies bestätigt: Je größer die Kommune und damit auch die Kapazitäten der Wirtschaftsförderung, desto mehr kann letztere von sich aus die nachhaltige Entwicklung in den Fokus nehmen.

3 HERAUSFORDERUNGEN DER NACHHALTIGEN TRANSFORMATION IN DEN KOMMUNEN

Sowohl die Bedeutung als auch die Akzeptanz von Nachhaltigkeitsthemen haben in Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren stark zugenommen. Umgekehrt bedeutet dies, dass Maßnahmen von Wirtschaftsförderungen zur Steigerung der Nachhaltigkeit auf eine zunehmend höhere Akzeptanz treffen. Im qualitativen Teil der Befragung wurde allerdings auch deutlich, dass es nach wie vor eine Reihe von Faktoren gibt, die die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen aus Sicht der Wirtschaftsförderungen hemmen:

- Die vorhergehende Auswertung zeigt, dass die Möglichkeiten von Kommunen und Wirtschaftsförderungen zur Einflussnahme begrenzt sind und deshalb bestimmte Themen der nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft nur in geringem Maße gesteuert werden können. Kommunalen Akteuren bleibt auf dem privaten Markt oft eine moderierende Funktion.
- Der Personal- und Ressourcenmangel bei den Wirtschaftsförderungen konnte durch die Befragung als ein zentrales Hemmnis identifiziert werden. Insbesondere kleinere Wirtschaftsförderungen haben oft zu geringe Kapazitäten, um sich in der nötigen Tiefe mit den Themen auseinanderzusetzen.
- Externe Herausforderungen für Kommunen und Wirtschaftsförderungen wie der russische Angriffskrieg, die Energiekrise, die Corona-Pandemie, der demographische Wandel und die Migration erfordern kurz- und langfristige Maßnahmen und binden die Ressourcen in den Kommunen, die es für die nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft benötigt.
- Für viele Unternehmen gilt dasselbe. Auch sie befinden sich in einem dauerhaften Krisenmodus. Die Folgen der Corona-Pandemie, steigende Rohstoffpreise und der Fachkräftemangel bringen sie in Bedrängnis. Hinzu kommen zunehmend oftmals unsichere Zukunftsaussichten. Die

Anpassung an Nachhaltigkeit erfordert allerdings Investitionen und Kapazitäten, die sich meist nicht sofort rentieren. Notwendige finanzielle und personelle Ressourcen sind besonders in KMU oft nicht vorhanden. Vor allem kleine Unternehmen sind daher umso stärker auf externe Unterstützung (zum Beispiel durch Wissensvermittlung oder Fördermittel) angewiesen.

- Hinzu kommt, dass sich durch die Umstellung der Art zu Wirtschaften oft Risiken für Unternehmen ergeben. Anpassungen wie Prozessumstellungen oder Tests und Weiterentwicklungen von Roh- und Werkstoffen müssen im laufenden Betrieb passieren. Das kann etablierte Prozesse in Gefahr bringen und bindet darüber hinaus wichtige Kapazitäten.
- Noch ist ein nachhaltiges Wirtschaften oft mit höheren Kosten verbunden, wie ein Blick auf Rohstoffe und Verpackungsmaterialien zeigt. Gerade bei engen Kalkulationen und Wettbewerbsdruck stehen sich kurzfristige wirtschaftliche Interessen und langfristige Nachhaltigkeitsziele gegenüber – was wiederum zu einer geringeren Akzeptanz von Nachhaltigkeitsmaßnahmen innerhalb der Wirtschaft führen kann.
- Maßnahmen wie Nachhaltigkeitszertifizierungen sind mit einem hohen bürokratischen Aufwand verbunden, während ihr Nutzen für die Unternehmen nicht direkt sichtbar ist.

Im Ergebnis zeigt sich das Dilemma der Unternehmen: Die strategische Planung hinkt operativen Belastungen und der Krisenbewältigung hinterher. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen ist noch nicht so stark flächendeckend verankert, dass es auch bei Widrigkeiten zwangsläufig zur Umsetzung kommt. Doch um die gesteckten Ziele zu erreichen, ist ein strategisches Vorgehen der Unternehmen nötig – während diese zum Teil mit dem Tempo der Transformation überfordert



© Hurca! / stock.adobe.com

sind. Das gilt insbesondere für Unternehmen ohne eigene F&E-Abteilung. Hinzu kommen fehlendes Know-how und – auf Seiten der Wirtschaftsförderungen – ein nicht ausreichend vorhandenes Wissen über die tatsächlichen Transformationsbedarfe in Unternehmen.

In den Kommunen, das zeigt die Befragung, ist das Bewusstsein für eine nachhaltige Wirtschaftsstruktur durchaus verankert. Allerdings gibt es auch hier einen zentralen Zielkonflikt. Die Gewerbesteuer, als Band zwischen Wirtschaft, Kommunen und ihren Bürger:innen sichert gute Standortbedingungen, ist die wichtigste gemeindliche Steuereinnahmequelle und lag im Jahr 2021 bei 51 Milliarden Euro. Die hohe Bedeutung der Gewerbesteuer setzt die Kommunen, insbesondere solche mit angespannter Haushaltslage, oftmals unter Druck, mögliche Einnahmen durch neue Ansiedlungen zu verbessern – und zwar unabhängig von der Nachhaltigkeit des Vorhabens. Dies steht den Zielen wie einer Vermeidung von Flächenversiegelungen oder einer strategischen Ansiedlungsplanung oftmals entgegen. Planungsrechtliche Anreize für besonders nachhaltige Ansiedlungen sind bisher noch nicht ausreichend vorhanden.

Als weitere Hemmnisse werden von den teilnehmenden Wirtschaftsförderungen in der Befragung unzureichende rechtliche Rahmenbedingungen und eine langwierige Bürokratie, insbesondere bei Förderprogrammen genannt. Es fehlt

demnach zudem an ausreichenden Fördermitteln für Nachhaltigkeitsmaßnahmen auch wenn sich die Programme von EU, Bund und Ländern derzeit stärker an Nachhaltigkeitszielen ausrichten. Ein Beispiel für diese Veränderung stellt die neue Zielsystematik der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) dar. Diese zielt nicht mehr allein auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern umfasst künftig auch das Ziel, Transformationsprozesse hin zu einer klimaneutralen und nachhaltigen Wirtschaft zu beschleunigen. Damit nachhaltige wirtschaftspolitische Aktivitäten vor Ort ermöglicht werden, braucht es letztlich aus Sicht der Wirtschaftsförderungen niedrigschwellige Förderprogramme, sowie eine Vereinfachung und Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren.

4 HANDLUNGSFELDER UND PRAXISBEISPIELE KOMMUNALER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN

Die Studienergebnisse belegen, dass die nachhaltige Entwicklung für Wirtschaftsförderungen bereits eine große Rolle spielt. Bei der Förderung von unternehmerischen Nachhaltigkeitstransformationen gibt es hingegen noch deutliche Potenziale. Der Club of Rome stellte dazu im Herbst 2022 erneut fest, dass unser Wirtschaftssystem in regionaler und globaler Konkurrenz oftmals ein nicht-nachhaltiges Vorgehen kurzfristig belohnt, während die entstehenden Kosten, etwa durch die Folgen des Klimawandels oder sozialer Ungleichheit, von der Gesellschaft getragen werden müssen. In der Konsequenz erzielen viele Unternehmen durch den Einsatz nicht-nachhaltiger Rohstoffe und Verpackungen nach wie vor die größeren Gewinne – und Kommunen können ihre Einnahmen aus der Gewerbesteuer auch durch eine nicht-nachhaltige und damit in Teilen einfachere Ansiedlungspolitik erhöhen.

Diese Umstände werden sich allerdings bereits mittelfristig ändern. Eine nicht-nachhaltige Wirtschaftsweise wird zunehmend Folgekosten mit sich bringen, die nicht nur zu abstrakten gesellschaftlichen, sondern bei Verbraucher:innen und Unternehmen auch zu konkret zählbaren, steigenden Kosten führen werden, wie etwa steigende Preise für fossile Energieträger, Rohstoffe und Emissionen. Ziel dieses Kapitels ist es daher aufzuzeigen, dass Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit Teil der Lösung für die in Kapitel 3 skizzierten Herausforderungen sein können. Als Beispiele seien hier die Reduzierung von Kosten für Rohstoffe und Energie, die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter:innen und die Vermeidung von zusätzlichen Abgaben etwa durch eine CO₂-Besteuerung genannt. Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Wirtschaftsförderung dienen also nicht nur dazu, die abstrakten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sondern können zu langfristigem Wachstum führen und die lokale Wirtschaftsstruktur langfristig stärken.

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es der Entkopplung von wirtschaftlicher Leistung und Ressourcenverbrauch sowie gegebenenfalls einer Ausweitung der Ziele regionaler Wirtschaftsförderung hin zu qualitativem Wachstum. Darunter wird verstanden, dass nicht nur die Erhöhung des Bruttoinlandsprodukts und die Zahl der Arbeitsplätze im Vordergrund stehen, sondern gute Arbeitsbedingungen, die Lebensqualität oder der Umgang mit natürlichen Ressourcen gefördert

Vorteile einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung

- *Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Bestandsunternehmen durch Anpassung an sich verändernde Marktumfelder.*
- *Erschließung langfristiger, attraktiver und wissensbasierter Arbeitsplätze durch die Förderung nachhaltiger und innovativer Wirtschaftsweisen.*
- *Erschließung innovativer und zukunftsfähiger Wachstumspotenziale auch für strukturschwache Kommunen.*
- *Chancen zur Profilierung der Kommune als nachhaltig agierender Wirtschaftsstandort und damit eine Erhöhung der Standortattraktivität und eine bessere Positionierung im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte.*

werden. Zudem hat sich der Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels bereits in den meisten Bereichen zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Es geht daher nicht länger darum, möglichst viele Menschen in Beschäftigung zu bekommen, sondern darum, qualifizierte Arbeitnehmer:innen mit attraktiven Stellen zu gewinnen.

Bei der Nachhaltigkeitstransformation handelt es sich daher um einen umfassenden Strukturwandel, der insbesondere Strukturen von energie-, emissions- und flächenintensiven Branchen nachhaltig verändert und dabei nicht nur einzelne Regionen betrifft.

Es hat sich gezeigt, dass der unmittelbare Wirkungsbereich von Wirtschaftsförderungsmaßnahmen begrenzt zu sein scheint. Auch die Kapazitäten von Wirtschaftsförderungen, sich mit Nachhaltigkeitsthemen auseinanderzusetzen, variieren stark. Nur selten liegen dabei konkrete Strategien zur Förderung der Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsförderung vor. Im Folgenden werden daher konkrete Gestaltungsspielräume und Chancen für regionale Wirtschaftsförderungen aufgezeigt. Es ist dabei nicht der Anspruch, einen allgemeingültigen Leitfaden zu entwickeln, denn die Ausgangspositionen unterscheiden sich



© AdobeStock_M Einero_peopleimages.com

je nach Wirtschaftsstruktur der Kommune stark. Vielmehr geht es darum, geeignete Herangehensweisen für die verschiedenen Akteure mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen zu finden.

4.1 Strategie

Eine nachhaltige Wirtschaftsstruktur ist das Ergebnis eines langfristigen Prozesses, der von den Wirtschaftsförderungen im richtigen Maß gesteuert werden sollte. Ein strategisches Vorgehen ermöglicht es, den Wirtschaftsstandort ganzheitlich weiterzuentwickeln und langfristige Entwicklungsziele auch bei kurzfristigen Handlungszwängen im Blick zu behalten. Die Befragung hat allerdings gezeigt, dass ein solch strategisches Vorgehen bisher in vielen Fällen nicht erfolgt.

Wirtschaftsförderungen sind aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Kommunen und Unternehmen geeignete Verantwortliche für die Entwicklung einer solchen Strategie. Dies ermöglicht es, noch stärkere Synergien zwischen einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung und kommunaler Entwicklungsstrategien, insbesondere der kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie, aber auch integrierten kommunalen Entwicklungskonzepten, Gewerbeflächen- und Bauleitplanung herzustellen. Insbesondere kommunale Klimaschutzmanager:innen, sofern vorhanden, können als Verantwortliche von Klimaschutzmaßnahmen eine wichtige Schnittstelle in die übrigen Bereiche nachhaltiger Entwicklung in Kommunen sein und mit ihrem Fachwissen ergänzende Kompetenzen in den Strategieprozess einbringen. Eine auf kommunalpolitischer Ebene beschlossene Strategie sorgt zudem für eine höhere Akzeptanz einzelner Maßnahmen.

In ein solches Konzept sollten ebenso weitere zentrale Aspekte eingebunden und geeignete Maßnahmen gefunden werden, um etwa dem demographischen Wandel, dem Fachkräftemangel und dem Strukturwandel zu begegnen. Auch Themen wie eine strategische Gewerbeflächen- und Ansied-

Ein Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung dient als Leitlinie beziehungsweise Zielvorgabe für die Wirtschaftsförderung.

- Es basiert auf der Aufnahme regions-spezifischer Ausgangssituationen und Herausforderungen und muss individuell angepasst werden und Lösungsansätze bereithalten. Diese müssen nicht zwangsläufig sofort umgesetzt werden.
- Es identifiziert Chancen und Potenziale für die kommunale beziehungsweise regionale Wirtschaftsentwicklung und ermöglicht damit eine strategische Fokussierung auf Branchen mit Wachstumspotenzialen. Dazu können je nach Region beispielsweise Green-Tech, erneuerbare Energien, Wasserstoff, erneuerbare Roh- und Werkstoffe, die nachhaltige Land- und Forstwirtschaft oder ein nachhaltiger Tourismus gehören.
- Es identifiziert Einsparpotenziale bei Energie und Ressourcen.
- Es erarbeitet konkrete kommunale Ziele, Handlungsfelder und (langfristige) Maßnahmen für die Wirtschaftsförderung.

lungspolitik sollten berücksichtigt werden, da Standortentscheidungen innovativer Unternehmen immer stärker von der Nachhaltigkeit der Wirtschaftsstruktur abhängen. So kann das langfristige Ziel verfolgt werden, solche Unternehmen vermehrt in der Region oder Kommune anzusiedeln. Nicht zuletzt spielt der Aspekt des Standortmarketings eine Rolle: Bei entsprechender Kommunikation der Nachhaltigkeitsmaßnahmen können diese im Standortmarketing verwendet werden, ermöglichen eine stärkere Profilierung und sorgen unter Umständen für einen Imagegewinn.

Hinzu kommt, dass die Nachhaltigkeit der Vorhaben bei der Entwicklung von Förderprojekten in der Regel nachgewiesen werden muss, damit eine Förderfähigkeit gegeben ist. Als Beispiel sei das Förderprogramm EFRE 2021–2027 genannt. Aber auch andere Förderausschreibungen wie der Bundeswettbewerb „Zukunft Region“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz werden immer stärker an den Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet. Während die Wirtschaftsförderung als Organisation diese Nachhaltigkeitsgedanken mittragen und nach außen senden sollte, schafft ein entsprechendes Konzept zusätzliche Sicherheiten und hilft bei der Akquise von Förderprojekten. Welche Vorteile von einem solchen strategischen Vorgehen ausgehen, zeigen die Erfolge des Wirtschaftsraums Augsburg – nachzulesen im Best Practice Beispiel „Nachhaltigkeit als neue Querschnittsaufgabe und Schwerpunkt in der Wirtschaftsförderung“.



NACHHALTIGKEIT ALS NEUE QUERSCHNITTAUFGABE

AUTOR: ANDREAS THIEL (GESCHÄFTSFÜHRER REGIO AUGSBURG WIRTSCHAFT GMBH)

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, gemeinsame Gesellschaft der Stadt Augsburg und der Landkreise Augsburg und Aichach-Friedberg, besetzt das Thema nachhaltiges Wirtschaften seit 2016 mit einem eigenen Geschäftsfeld.

Die Rolle der Wirtschaftsförderung hat sich, angesichts der immer deutlicher werdenden Herausforderungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Klimaschutz, analog zum gesellschaftlichen Diskurs und den Herausforderungen in den Unternehmen in kurzer Zeit stark gewandelt. Nachhaltigkeit ist von einem erklärungsbedürftigen Ansatz zu einem annehmend selbstverständlichen Querschnittsthema geworden, mit Verbindungen zu den etablierten Wirtschaftsförderungsaufgaben Fachkräftesicherung, Innovationsförderung und Standort- und Fachkräftemarketing. Inzwischen ist die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH im Nachhaltigkeitsbeirat der Stadt Augsburg vertreten. Mit dem „Nachhaltigkeitstag Wirtschaft A³“ hat sich eine jährliche Kooperationsveranstaltung mit dem Büro für Nachhaltigkeit der Stadt Augsburg etabliert. Mehrere Aspekte lassen sich als Erfolgsfaktoren für die Etablierung des Geschäftsfeldes beschreiben:

Durchführung des Forschungsprojekt ADMIRe A³ – Strategische Allianz „Demographie Management, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz“ am Beispiel der Region Augsburg (2012–2015) und Verstetigung der Maßnahmen im Regionalmanagement (2014–2020)

Die Region Augsburg sah sich 2011 in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung insbesondere von den drei Megatrends demographischer Wandel, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz stark tangiert. Die inhaltliche Annahme hinter dem Vorhaben „ADMIRe A³“ war, dass diese drei Handlungsfelder systemisch untrennbar miteinander verknüpft sind, sodass sektorale Ansätze zu kurz greifen.

Nachhaltiges Wirtschaften wurde darin als eine Schlüsselkompetenz der Region identifiziert. Dies erstreckt sich auf die Betrachtung des gesamten Wirtschaftsgeschehens und der betrieblichen Prozesse, umfasst Wertschöpfungsketten und

komplette Stoffströme vom Rohstoff bis zur Entsorgung sowie die Effizienz des regionalen Innovationssystems. Schnell hat sich der Fokus der Projektarbeit hin zu einer integrativen Transformation der Region und deren Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit geschärft. Es wurden über 100 Projektideen formuliert, deren Umsetzung zum Teil bereits während der Laufzeit begann. Die Grundlage für ein eigenes Geschäftsfeld bildete die Überführung von Projekten in das Regionalmanagement (2014–2020) für den Wirtschaftsraum Augsburg, angesiedelt bei der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.

In dieser Phase wurden beispielsweise Maßnahmen zum nachhaltigen Personalwesen und ganzheitlicher Arbeitgeberattraktivität, Ressourceneffizienz und nachhaltigem Wirtschaften im technologischen und im Produktsinne sowie CSR und regionale Identität verankert. Damit wurde der etwas gewandelte Ansatz verfolgt, nachhaltiges Wirtschaften nicht nur als explizites Thema, sondern auch als implizites oder Querschnittsthema in allen Bereichen durchzudeklinieren, in denen Unternehmen ihre Stellschrauben zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit sehen. Maßnahmen des Regionalmanagements waren zum Beispiel:

- Die Entwicklung eines crossmedialen Kommunikationskonzeptes zur Sensibilisierung der Wirtschaftsakteure in Sachen nachhaltiges Wirtschaften
- Etablierung eines CSR-Expertennetzwerk mit Fachexpert:innen und den zuständigen Mitarbeiter:innen in Unternehmen
- Entwicklung eines Online-CSR-Barometer: Selbstcheck für KMU mit ersten Empfehlungen für noch wenig besetzte Aktivitätsbereiche innerhalb der CSR-Dimensionen
- Exkursionsreihe zu Best-Practice-Unternehmen, mit den Inhalten CSR und nachhaltiges Wirtschaften
- Entwicklung einer Online-Plattform für Verbraucher:innen mit Informationen zu regionalen Produkten und Dienstleistern (inzwischen auch B2B: www.lifeguide-augsburg.de)
- Wissensatlas: Entwicklung eines online verfügbaren, regionalen Nachhaltigkeits-Atlas als zentrale Seite für nachhaltiges Wirtschaften in der Region

» Die Rolle der Wirtschaftsförderung. Zuerst: Sensibilisieren, Informieren, Vernetzen für nachhaltiges Wirtschaften – und neu: Beraten und eigene Nachhaltigkeits-Angebote schaffen

- Jährliche Durchführung des Kongressformats „Nachhaltigkeitstag Wirtschaft“, eingebettet in mehrere „Wochen der Nachhaltigkeit im Wirtschaftsraum Augsburg“ mit Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen
- Herausgabe einer ausführlichen Informations-Broschüre zu nachhaltigem Wirtschaften mit zahlreichen Good-Practice-Beispiele aus Unternehmen.

Die genannten Aktivitäten sind inzwischen als Daueraufgaben in das Geschäftsfeld Nachhaltiges Wirtschaften übernommen worden.

Technologische Kompetenzen als ein Fokus nachhaltigen Wirtschaftens

Der Wirtschaftsraum Augsburg hat, ausgehend von einer langen Industriegeschichte, in den letzten Jahrzehnten einen rasanten Strukturwandel hin zu neuen Kompetenzfeldern absolviert: Mechatronik und Automation, Faserverbundtechnologie und Aerospace, Umwelttechnologie sowie Informations- und Kommunikationstechnologien. In der Steigerung der Ressourceneffizienz liegt eine wichtige Schnittmenge, denn die effiziente Nutzung von Rohstoffen und deren Rückführung in den Produktionskreislauf sind die Säulen eines zukunftsfähigen Produktionsstandortes. Gebündelt werden diese Aktivitäten im Zentrum für Ressourceneffizienz, das eine nationale und teilweise internationale Strahlkraft besitzt, beispielsweise in den Bereichen Leichtbau, Digitalisierung und KI („KI-Produktionsnetzwerk“) oder Umwelttechnologie. Darüber hinaus wird derzeit der Aufbau eines eigenen Reallabors für die energieflexible Produktion bzw. energieflexible Fabrik in der Modellregion angestrebt. Dies ist ein wichtiger technologischer Schritt, um KI-gesteuerte Produktion energieadaptiv zu optimieren.

*Die Rolle der Wirtschaftsförderung.
Zuerst: Sensibilisieren, Informieren, Vernetzen für nachhaltiges Wirtschaften – und neu: Beraten und eigene Nachhaltigkeits-Angebote schaffen*

Bei der Gründung des Geschäftsfeldes Nachhaltiges Wirtschaften 2016 war der Zugang zu Unternehmen mit dem Themenfeld nachhaltiges Wirtschaften durchaus schwierig und erklärungsbedürftig. Erst die Betrachtung als Querschnittsthema in den Aufgabenbereichen Fachkräfte und Innovation stellte einen wirkungsvollen Wandel im Zugang zu den Unternehmen dar, insbesondere im Hinblick auf die Sensibilisierung für die Bedeutung des Themas im Kontext der Fachkräftesicherung und des wahrnehmbaren Wertewandels der jüngeren Generation, die von ihrem (zukünftigen) Arbeitgeber eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeitsthemen erwartet. Spätestens seit 2020/2021 ist bei der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ein Wandel in der Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit festzustellen: Seitens der Gesellschafter:innen erfolgte explizit der Auftrag, sich in einer weiteren geförderten Phase des Regionalmanagements mit Themen des regionalen Klimaschutzes und der Kreislaufwirtschaft in der Region zu beschäftigen. Diese Themen sind nun im Projekt „Green Economy“ verankert, das im Regionalmanagement 2021–2024 aufgelegt wurde. Spätestens damit ist der Schritt von Sensibilisieren und Informieren hin zu eigenen Angeboten der Wirtschaftsförderung im Bereich Nachhaltigkeit erfolgt.

Die eigene, 2022 gestartete Initiative der Wirtschaftsförderung „A³ klimaneutral“ hat zum Ziel, mindestens 100 regionale Unternehmen auf dem Weg zur Klimaneutralität im Jahr 2030 zu begleiten. Das Projekt verlässt zeitlich und finanziell den Förderrahmen des Regionalmanagements und wird in der Umsetzung zu Vollkosten durch die teilnehmenden Unternehmen refinanziert. Gleichzeitig hat die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH die Verantwortung für das Angebot Ökoprofit in der Region übernommen, insbesondere für das Gewinnen von teilnehmenden Unternehmen. Unternehmen werden hier über mehrere Beratungseinheiten im Bereich Material- und Energieeffizienz sowie mittelbar bei der CO₂-Reduktion unterstützt. Weiterhin wurde das betriebliche Mobilitätsmanagement als neues Vorhaben aufgenommen. Im Bereich der Kreislaufwirtschaft hat sich die Regio Augsburg auf den Bereich Zirkuläres Bauen spezialisiert, nicht nur we-

gen der Bedeutung des Stoffstroms und der CO₂-Relevanz des Bausektors, sondern auch weil dieser Sektor im Wirtschaftsraum Augsburg besonders stark ausgeprägt ist.

Als weiteres Förderprojekt des Freistaats Bayern startet im Frühjahr 2023 ein Vorhaben für ein regionales Nachhaltigkeitsmonitoring. Gemeinsam mit der Technischen Hochschule Augsburg als Dienstleister wird ein regionaler Nachhaltigkeitsmonitor konzipiert und durch jährliche Befragungen operationalisiert. Ziel ist es, den Status Quo des regionalen Nachhaltigkeitsniveaus zu erheben und über die Folgejahre in der Analyse der Daten Zeitreihen aufzubauen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten, die Verbesserungspotenziale für den Nachhaltigkeitsstatus von Unternehmen und weiteren Stakeholdern wie Kommunen in der Region Augsburg identifizieren sollen. Mit der objektiven Messung des Nachhaltigkeitsstatus kann zum einen die Verbesserungsarbeit nach innen beginnen, aber auch der Imagefaktor Nachhaltigkeit für die Reputation von Unternehmen und Produkten bei Kund:innen und bei Fachkräften substantiell untersetzt werden.

Durch diese Vorhaben hat das Geschäftsfeld Nachhaltiges Wirtschaften stark an Bedeutung für die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH als regionale Wirtschaftsförderung gewonnen. Dies korrespondiert mit einer besseren Ressourcenausstattung des Geschäftsfeldes, das von einem Vollzeitäquivalent auf zwei Projektleiter:innen und drei Projektmanager:innen (3 VZÄ) anwächst. Dabei geht die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH von einem weiteren Bedeutungszuwachs des Themenkreises aus, insbesondere durch die Integration von Nachhaltigkeitsthemen im Kontext von nachhaltigen Gewerbeimmobilien oder des Fachkräftemarketings.

Durch die Aufnahme von nachhaltigem Wirtschaften in den Kanon der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH konnten Unternehmen sehr frühzeitig für die entsprechenden Trends sensibilisiert, informiert sowie auf bevorstehende Änderungen wie gesetzliche Rahmenbedingungen aufmerksam gemacht wer-

den. So hatten Unternehmen die Chance, sich mit ersten Tools wie dem CSR-Barometer zu orientieren oder durch Good-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen Anregungen mitzunehmen. Durch die Aufnahme von Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in den Bereichen Fachkräftesicherung und Innovation wurden frühzeitig Impulse gesetzt, die seit 2022 in einer konkreten Unterstützung der Unternehmen durch eigene Angebote der Wirtschaftsförderung, etwa im Bereich Klimaneutralität und Ressourceneffizienz ergänzt wird.

Aus dem sukzessiven Aufbau des Aufgabenbereichs Nachhaltigkeit im Wirtschaftsraum Augsburg lässt sich verallgemeinern, dass Wirtschaftsförderungen frühzeitig und auch gegen erste Widerstände Megatrends erfolgreich aufgreifen können – etwa, um im ersten Schritt Sensibilisierungsarbeit zu leisten. Ähnlich wie vor 15–20 Jahren beim Thema Demographischer Wandel können Reaktionen von Unternehmen und anderen Stakeholder zuerst einmal negativ ausfallen. Nicht selten zeigt sich bei entsprechendem Durchhaltevermögen, dass die gesetzten Themen sehr wohl die richtigen sind und die Bedeutung des Themas erst mit der Zeit durch einen gesellschaftlichen, politischen und gesetzgeberischen Wandel in der kompletten Breite erkannt wird. Im Falle des Wirtschaftsraums Augsburg hat sich gezeigt, dass es durchaus sinnvoll sein kann, als Wirtschaftsförderung an einem Forschungsprojekt teilzunehmen, aus dem dann, für manche unerwartet, tatsächlich konkrete Impulse für Aktivitäten der Wirtschaftsförderung entspringen. Die oftmals zu Beginn sehr abstrakt klingenden Forschungsvorhaben können dann sehr wohl einen konkreten Impact besitzen – auch wenn das konkrete Aufgreifen und Umsetzen von Ergebnissen zuerst eher schwierig erscheint und Durchhaltevermögen gefragt ist.



© AdobeStock_Kletr

» Einfache Maßnahmen wie die Umstellung der Fahrzeugflotte auf Elektromobilität oder der Bezug erneuerbarer Energien sind nicht ausreichend, um sich den langfristigen Marktentwicklungen anzupassen. Vielmehr werden innovative Veränderungen in tiefgreifenden Unternehmensbereichen notwendig sein:

- Produktinnovationen mit Blick auf nachhaltige, klima- und ressourcen-neutrale Materialien, Herkunft und Langlebigkeit der Produkte.
- eine nachhaltige Weiterentwicklung von Produktionsprozessen, zum Beispiel beim Energieverbrauch, beim Energieträger (z. B. Wasserstoff) und in der Digitalisierung.
- eine nachhaltige Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen (z. B. Leasing und Sharing-Modelle).
- eine Restrukturierung von Lieferketten und Stoffströmen.

4.2 Innovations- und Technologietransfer

Nachhaltige, dekarbonisierte Unternehmen sind ein Schlüssel für den Aufbau einer zukunftsfähigen Wertschöpfung in den Kommunen. Das Wachstum einer ressourcenneutralen Wirtschaft wird Wertschöpfungsketten aufbrechen und Strukturen verändern. Dies führt zu einem erheblichen Transformationsdruck sowohl für die Wirtschaft insgesamt als auch für einzelne Unternehmen, der vergleichbar ist mit den Herausforderungen der Digitalisierung. Die Innovationsförderung als wichtige Aufgabe von Wirtschaftsförderungen erhält damit einen weiteren Schwerpunkt: die Förderung von Nachhaltigkeitsinnovationen.

Insbesondere von produzierenden Unternehmen mit hohem Ressourceneinsatz erfordert die nachhaltige Transformation einen strukturellen Wandel ihrer Wirtschaftsweise.

Es ist zu erwarten, dass die Treiber einer nachhaltigen Transformation bei Maßnahmen, die die Struktur der Unternehmen umfassend beeinflussen, auf Widerstände stoßen. Diese können unterschiedliche Ursachen haben, beispielsweise unternehmerische Unsicherheiten, Investitionserfordernisse oder finanzielle und personelle Ressourcen. Als Grundlage

für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen ist daher der Aufbau des benötigten Know-hows in den Unternehmen entscheidend.

Insbesondere KMU sind in vielen Regionen wichtige Arbeitgeber und Rückgrat der Wirtschaft. Ihnen fehlt es aber oft an Ressourcen und Wissen, die benötigten Maßnahmen im laufenden Betrieb in ihre Prozesse zu integrieren, während Konzerne meist eigene F&E-Abteilungen besitzen. KMU haben daher in der Regel einen höheren Beratungsbedarf und sind die entscheidende Zielgruppe für den Know-how-Transfer.

In diesem Prozess sind Wirtschaftsförderungen nicht als Umsetzer, sondern als Ansprechpartner, Kommunikator und Vernetzer gefragt. Sie müssen den Zugang zu relevantem Wissen für die Nachhaltigkeitstransformation verbessern und ein wichtiger Multiplikator im Transformationsprozess sein.

Die Aufzählung zeigt, dass es vor allem darum geht, Unternehmen zu befähigen, sich an Markterfordernisse anzupassen und mit den Marktdynamiken Schritt zu halten. Außerdem unterstreicht sie die notwendige, serviceorientierte

AUFGABEN VON WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN ALS MULTIPLIKATOR

- *Der Aufbau und die Verbesserung von Transferstrukturen mit einer passgenauen Vermittlung von Kontakten und Expertenwissen. Letzteres kann aus unterschiedlichen Quellen stammen, dazu zählen Hochschulen, regionale oder lokale Transfergesellschaften, Landesagenturen und überregionale Klimaschutznetzwerke.*
- *Die Förderung von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen.*
- *Die Vermittlung der Weiterbildung von Mitarbeiter:innen und Auszubildenden, die dann ihrerseits Potenziale zur Förderung der Nachhaltigkeit in den Unternehmen identifizieren oder ihr Expertenwissen in zukunftsfähige Industrien einbringen.*
- *Die Anpassung der Inhalte bestehender Transferzentren (zum Beispiel Innovationszentren und Mittelstand-Digital-Zentren) an die Inhalte und Bedarfe der Nachhaltigkeitstransformation.*
- *Die Förderung von Unternehmensgründungen mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. So konnten 2021 laut Start-Up-Monitor rund 43 Prozent der Start-Ups dem Bereich Green Economy zugeordnet werden.*
- *Die Vermittlung von Angeboten zur Umsetzung nachhaltiger Prozesse und Leistungen (beispielsweise ÖKOPROFIT und Nachhaltigkeitszertifizierungen).*

Herangehensweise für Wirtschaftsförderungen, die vor allem informieren – und damit Innovationen und mögliche Marktchancen für die Unternehmen sichtbar machen und entsprechende Prozesse anstoßen können. Wirtschaftsförderungen können auf diese Weise die Nachhaltigkeitstransformation von Unternehmen entscheidend unterstützen, obwohl sie nur indirekte Maßnahmen ergreifen können.

Die gute Nachricht ist, dass es die Nachhaltigkeitsinnovationen an sich oft schon gibt und es nun vor allem darum geht, sie auch anzuwenden. Entsprechende Potenziale besitzen beispielsweise:

- die innovative Verwendung von Materialien und Werkstoffen.
- die Steigerung der Rohstoffproduktivität durch eine zeitlich aufeinanderfolgende und möglichst effiziente Materialnutzung.
- die Schließung von Stoffkreisläufen. Sie ermöglicht mehr Wertschöpfung in der Region zu kreieren – vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt.
- die Digitalisierung, beispielsweise durch KI-gestützte Instandhaltung, energie- und ressourcenoptimierte Produktionsprozesse entlang der Wertschöpfungskette oder durch eine intelligente Schließung von Materialkreisläufen.

4.3 Gewerbeflächenentwicklung

Eine nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung ist – wie die Befragung gezeigt hat – bereits heute das wichtigste Handlungsfeld für Wirtschaftsförderungen. Gleichzeitig musste das Bundesziel, die Flächenversiegelung auf 30 ha pro Tag zu begrenzen, bereits von 2020 auf 2030 verschoben werden und wird nach wie vor deutlich übertroffen. Etwa ein Viertel des Flächenverbrauchs entfällt in Deutschland aktuell auf Gewerbe- und Industrieflächen. Dies macht deutlich, dass eine expansive Gewerbeflächenplanung auf der grünen Wiese nicht mehr zeitgemäß sein kann. Damit einher geht, dass großflächige Gewerbeflächenprojekte ohnehin vor Akzeptanzproblemen stehen und planerische Restriktionen die Möglichkeiten der Flächenentwicklung stark einschränken. Trotzdem ist klar, dass auch in Zukunft Gewerbe- und Industrieflächen benötigt werden, um der lokalen Wirtschaft Entwicklungsmöglichkeiten zu geben und dadurch Arbeitsplätze vor Ort zu schaffen und zu erhalten.

Ein stärkerer Fokus ist auf Doppelnutzungen (z.B. PV auf Dachflächen) sowie einer verbrauchsnahe Energieerzeugung auch im Kontext von Gewerbegebieten zu legen. Die

Kommunen haben mit ihren Bebauungsplänen auch ein entsprechendes Instrument zur Hand beispielsweise Mindestausnutzungsgrade für eine effiziente Flächennutzung sowie die Verlegung von Parkplätzen unter die Erde oder auf die Gebäudedächer zu veranlassen.

Aktuell hat die Mehrheit der Kommunen mit einer akuten Flächenknappheit zu kämpfen. Neue Gewerbegebiete können nur schwer oder sogar gar nicht mehr ausgewiesen werden. Daher umfasst eine nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung nicht nur die entsprechende Entwicklung neuer

Flächen, sondern auch die Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete. Eine Lösung liegt in „grünen Gewerbegebieten“. Diese erfordern ein Umdenken in der Gewerbeflächenpolitik.

Die Realisierung grüner Gewerbegebiete bedarf einer integrierten Gewerbeflächenplanung und der Erstellung eines kommunalen Leitbilds. Bei entsprechender Größe braucht es zudem ein zentrales Gewerbeflächenmanagement, das bei der Kommune angesiedelt sein sollte. So kann der ineffizienten Nutzung knapper Flächen vorgebeugt werden. Gerade bei knappen Flächen braucht es zudem eine Vergabe städtischer Grundstücke in Abhängigkeit von diesem Leitbild. Die Erfahrung zeigt, dass es sinnvoll sein kann, nicht jeder Ansiedlungsanfrage zu entsprechen, sondern Flächen für diejenige Ansiedlung mit dem größten Mehrwert zurückzuhalten. Eine strategische Ansiedlungspolitik kann sich beispielsweise auf die Steigerung von Arbeitsplätzen und Gewerbesteuern, die Erzielung von Synergievorteilen, einzelne Branchen, Stoffströme oder mögliche Effizienzvorteile durch Abwärmenutzung konzentrieren.

Immer mehr Kommunen entwickeln daher Leitlinien oder konkrete Indikatoren für den Verkauf städtischer Gewerbeflächen. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Befragung, bei der 70,2 Prozent der Befragten angaben, bei Unternehmensansiedlungen die Nachhaltigkeitsaspekte zu prüfen. Bei Wirtschaftsförderungen mit mehr als 15 Mitarbeiter:innen sind es sogar 91,7 Prozent. Nur in wenigen Kommunen sind diese Kriterien jedoch bisher formal festgelegt, objektiv, nachvollziehbar und politisch abgestimmt.

Im Vordergrund der Prüfung stehen bislang vor allem ökologische (Emissionsvermeidung) und wirtschaftliche Kriterien (Arbeitsplätze) (siehe Abbildung 10). Soziale Aspekte wie das Lohnniveau (13 Nennungen), die Gleichstellung (10 Nennungen) oder Integration und Inklusion (11 Nennungen) spielen bisher eine untergeordnete Rolle bei der Vergabe von städtischen Gewerbeflächen. Zusätzlich besteht die Option, städtische Flächen nach dem Erbbaurecht zu vergeben. In diesem Fall behalten die Kommunen langfristig einen Zugriff auf die Flächen und bewahren sich ihre Gestaltungsspielräume.

Eine Veränderung der Gewerbeflächenstruktur kann nur langfristig erreicht werden und erfordert auch eine entsprechende planerische Ausrichtung. So sollte darauf geachtet werden, eine minderwertige Bodenversiegelung beispielsweise durch ebenerdige Kfz-Abstellflächen zu vermeiden und, wo möglich, ein versickerungsfähiges Pflaster einzusetzen. Regenwasser wird in den meisten Fällen von den asphal-

MERKMALE GRÜNER GEWERBE- UND INDUSTRIEGEBIETE

- *Eine strategische und integrierte kommunale Gewerbeflächenplanung und Ansiedlungspolitik im Einklang mit kommunalen Entwicklungsstrategien anstelle eines „Fahrens auf Sicht“*
- *Eine bedarfsorientierte Planung von Gewerbegebieten anstatt einer reinen Angebotsplanung.*
- *Im Fokus steht die Revitalisierung im Brownfield – zum Beispiel durch die Erschließung von Industriebrachen und die Nachverdichtung bestehender Gewerbegebiete. Ein aktives Brachflächenmanagement und -kataster können dabei helfen, geeignete Flächen zu identifizieren*
- *Neu Gewerbe- und Industriestandorte sollten möglichst an bestehende Gewerbegebiete anschließen, statt auf der grünen Wiese gänzlich neu ausgewiesen zu werden.*
- *Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Gewerbe- und Industriegebieten werden aktiv umgesetzt, etwa durch die Versorgung mit erneuerbaren Energien, einen entsprechenden Boden- und Wasserschutz, integrierte Mobilitäts- und Logistikkonzepte sowie die Beachtung der Auswirkungen auf das Stadtklima.*
- *Durch diese klare Branchenausrichtung und Profilierung wird ein Mehrwert für die Wirtschaftsstruktur geschaffen.*

tierten Flächen direkt in die Kanalisation geleitet – was bei Starkregen zu Überlastungen und Überschwemmungen führen kann. Auch das Regenwassermanagement und Regenwasserrückhaltebecken sollten daher mitgeplant werden. Grünzüge in Gewerbegebieten tragen darüber hinaus zur Frischluftzufuhr, einer besseren Luftqualität, zur Vermeidung von Wärmeinseln und damit zur Verbesserung des Stadtklimas bei. Das Mikroklima kann auch durch Dach- und Fassadenbegrünungen verbessert werden, die über eine entsprechende Bebauungsplanung für Neubauten festgelegt werden können. Um Gewerbegebiete gleichzeitig attraktiv

Die wichtigsten Nachhaltigkeitskriterien



Abbildung 10: Die am häufigsten geprüften Nachhaltigkeitskriterien bei Unternehmensansiedlungen

zu gestalten, können Sozial-, Freizeit- und Nahversorgung, Rad- und Fußwegeverbindungen sowie Grünflächen zu einer Verbesserung der Aufenthaltsqualität beitragen.

Viele Gewerbebauten eignen sich zudem für Photovoltaik-Anlagen (PV-Anlagen). Während in einigen Bundesländern bereits die Pflicht zur Errichtung von PV-Anlagen an neuen oder sanierten Nichtwohngebäuden besteht, kann eine solche Pflicht auch auf kommunaler Ebene verbindlich beschlossen werden. Mit Blick auf das Thema Energie sollte im Rahmen eines energetischen Quartierskonzepts für Gewerbeflächen außerdem über den Aufbau von Nah- und Fernwärmenetzen nachgedacht werden. So können Energiepotenziale im Gebäudebestand gehoben werden.

Potenziale liegen darüber hinaus in einer integrierten Mobilitätsplanung für die Anbindung grüner Gewerbegebiete. Neben der Pendlermobilität, die durch ÖPNV-Anbindung, Radinfrastruktur, Ladeinfrastruktur oder betriebliches Mobilitätsmanagement beeinflusst werden kann, können auch Logistikprozesse in den Blick genommen werden.

Die Entwicklung nachhaltiger Gewerbegebiete erfordert eine enge Abstimmung zwischen der Wirtschaftsförderung und der Stadt- bzw. Gemeindeplanung. Auch die frühzeitige Einbindung von Bürger:innen und Unternehmen ist entscheidend – ebenso wie die von Umwelt- und Landschaftsplanung und ggf. weiteren kommunalen Fachbereichen. Die Vielzahl der Stakeholder wird bestimmt durch die hohen Anforderungen an die Infrastruktur grüner Gewerbegebiete sowie durch die Möglichkeit, interkommunale Gewerbegebiete zu schaffen. So können anstatt kleinteilig zersiedelter Standorte wirtschaftsstarke und hochwertige Gebiete in guter Lage entstehen – während sich die Kosten für die einzelnen Kommunen durch die Bündelung der Kräfte reduzieren.

VORTEILE GRÜNER GEWERBEGBIETE AUF EINEN BLICK

- Hohe Attraktivität für Unternehmen und Arbeitgeber:innen im Vergleich zu häufig grauen, dicht versiegelten Gewerbegebieten sowie ein Imagegewinn für Premium-Standorte.
- Standorte mit klarem Branchenprofil und hochwertigen Ansiedlungen schaffen Synergien, eine höhere Wertschöpfung und damit eine bessere Flächeneffizienz.
- Stärkung des Standortprofils der gesamten Kommune.
- Verbesserung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistungsfähigkeit der Unternehmen im Gewerbegebiet.
- Effizienzvorteile für Unternehmen durch eine Energie- und Stoffstromplanung.
- Entschärfung von Nutzungs- und Nachbarschaftskonflikten durch nachhaltige Produktion in Gewerbegebieten.

GRÜNES GEWERBEGEBIET NEUSTRELITZ

AUTOR: RESIDENZSTADT NEUSTRELITZ UND STADTWERKE NEUSTRELITZ GMBH

In der Stadt Neustrelitz wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien errichtet und installiert. Diese liefern bereits heute einen Großteil der im Stadtgebiet benötigten Strom- und Wärmemengen. So können allein durch das Biomasseheizkraftwerk (BMHKW 7,5 MWel, 17 MWth) jährlich 14.000 t CO₂ eingespart werden. Diese positive Bilanz hat zu einer großen Akzeptanz und Identifikation mit den erneuerbaren Energien in Neustrelitz geführt.

In unmittelbarer Nähe zum Biomasseheizkraftwerk, direkt an der Bundesstraße B96, befindet sich eine 8,8 ha große, mit allen Medien erschlossene Freifläche, die interessierten Unternehmen zum Kauf angeboten werden kann. Die sich hier ansiedelnden Unternehmen profitieren von einer regionalen Strom- und Wärmeversorgung auf Basis von erneuerbaren Energien. Ziel ist es, an diesem Standort ein Grünes Gewerbegebiet zu etablieren. Hierzu wurde, gefördert durch die Fachagentur für nachwachsende Rohstoffe (FNR) mit Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, eine Machbarkeitsstudie zur Entwicklung eines Grünen Gewerbegebiets erarbeitet.

Im geplanten Grünen Gewerbegebiet Neustrelitz ist beabsichtigt, die bestehenden Anlagen für erneuerbare Energien, die den Strom aus Biomasse und Sonne produzieren, mit neuen derartigen Anlagen zu kombinieren. Bei den neuen Energieanlagen werden weitere Photovoltaik- (vorrangig Dachanlagen auf den Gewerbeanlagen) und Windkraftanlagen entstehen. Somit kann im Projektgebiet das gesamte Spektrum an Erzeugungenergie im Bereich der erneuerbaren Energien, von Biomasse über Photovoltaik bis hin zu Wind, abgedeckt und dargestellt werden. Neben den Erzeugungsanlagen ist ein weiterer wichtiger Baustein des Projektes ein Stromspeicher.

Der Speicher wird als zentrales Regel- und Steuerungselement fungieren sowie eine technische und wirtschaftlich sinnvolle Verbindung zwischen regenerativer Stromerzeugung und

den regionalen Verbraucher:innen schaffen. Heute ist eine Vielzahl von Speichertechnologien geeignet, eine hohe Anzahl fluktuierender Energien (wie z. B. Wind und Sonne) aufzunehmen, zwischenspeichern und wieder abzugeben. Das Aufgabenspektrum dieser Energiespeicher dehnt sich aber zunehmend aus. Zusätzlich zu ihren klassischen Aufgaben, wie z. B. die Aufnahme und Abgabe von positiver bzw. negativer Primärregelenergie, müssen Speicher in der Lage sein, Systemdienstleistungen zur Erhaltung der Versorgungssicherheit und der Funktionserhaltung des Elektroenergiesystems zu erbringen. Zu diesen Systemdienstleistungen zählen Frequenzhaltung, Spannungshaltung, Versorgungswiederaufbau (Schwarzstartfähigkeit) und System-/Betriebsführung.

Bei dem Projekt Grünes Gewerbegebiet Neustrelitz soll der erneuerbar produzierte Strom auch in anderen Sektoren regional genutzt werden. Beim Vorhaben wird eine Sektorenkopplung durch Verknüpfung der Bereiche Strom, Wärme und Mobilität angestrebt. Es fördert das Ziel der aktuellen Landesregierung, den hier produzierten Strom aus erneuerbaren Energien künftig verstärkt im Land selbst zu nutzen. Somit sollen aufwendige Schalthandlungen der Netzbetreiber vermieden werden, um zu einer Stabilisierung der Netzentgelte für Verbraucher:innen beizutragen. Zusätzlich liefert liefert das Projekt bereits Lösungsansätze, wie Anlagen für erneuerbare Energien, auch nach der aktuellen EEG-Vergütung wirtschaftlich betrieben werden können.

Mehrere regenerative Energieerzeuger aus Sonne, Biomasse und Windenergie unter der Nutzung eines Energiespeichers sollen eine grund- sowie mittel- und spitzenlastfähige Stromversorgung der energieintensiven Verbraucher:innen im Gewerbegebiet Neustrelitz gewährleisten. Das so geschaffene Verbundsystem ist in der Lage, sich ohne Bezug elektrischer Energie von außen zu versorgen. Es stellt somit ein zukunftsweisendes Leuchtturmprojekt ohne eine zusätzliche fossile Redundanzstromversorgung in der Mecklenburgischen Seenplatte dar.



© Stadt Neustrelitz

Die Windenergie stellt neben dem bereits bestehenden Biomasseheizkraftwerk einen wesentlichen Energieträger dar. Durch die Einbeziehung von zwei leistungsstarken Windenergieanlagen (jeweils mindestens 4,5 MW) können nicht nur Schnittstellen für die Sektorkopplung umfassend bedient werden, sondern es soll auch der Einstieg in eine regionale Wasserstoffproduktion in Neustrelitz unterstützt und so der Energieträger Wasserstoff in größerer Menge für die regionale Wärmeerzeugung nutzbar gemacht werden. Alternativ bestünde hier auch die Möglichkeit, die Wärme über eine Wärmepumpe zu erzeugen, die den notwendigen Strom aus den Windenergieanlagen bezieht. Die Besonderheit bei der Standortplanung der Windenergieanlagen liegt in deren unmittelbarer Lage über einem Eisenbahngleis auf der gegenwärtig nicht betriebenen Eisenbahnlinie Neustrelitz-Feldberg, gelegen im Stadforst Neustrelitz in unmittelbarer Nähe zum geplanten Grünen Gewerbegebiet. Für dieses innovative Projekt wurde, nachdem die Stadtvertretung mit großer Mehrheit zugestimmt hat, am 26.08.2022 ein Antrag auf Zielabweichung von der Raumordnung beim Ministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Tourismus und Arbeit des Landes Mecklenburg-Vorpommern eingereicht.

Das Projekt Grünes Gewerbegebiet Neustrelitz ist sowohl für die Stadt als auch für die Tochtergesellschaft Stadtwerke

Neustrelitz GmbH ein nächster wichtiger Baustein bei der Verwendung, der Integration, dem Ausbau und der Speicherung von erneuerbaren Energien und gleichzeitig die erfolgreiche Fortsetzung des eingeschlagenen Weges der Vernetzung von erneuerbaren Energien mit zukunftsfähigen Informations- und Kommunikationstechnologien. Das Grüne Gewerbegebiet wird aber auch gleichzeitig die Stadt Neustrelitz als Wirtschaftsstandort stärken und somit wesentlich zur Daseinsvorsorge beitragen.



© AA+W/ stock.adobe.com

4.4 Energieversorgung

Die Bedeutung des Energiesektors für die kommunale Wirtschaftsentwicklung wurde durch die Energiepreissteigerungen des Jahres 2022 besonders deutlich und hat gerade energieintensive Betriebe vor große Herausforderungen gestellt.

Insbesondere im industriellen Kontext ist eine Umstellung auf erneuerbare Energieträger erforderlich. Der Großteil der dort benötigten Energie ist Wärme, davon sind etwa zwei Drittel der Prozesswärme und ein Drittel der Heizung und Warmwasserversorgung zuzurechnen. Zu den Branchen mit den größten Wärmebedarfen zählen unter anderem die Metallherstellung und -bearbeitung, die Zement-, Glas- und Keramikindustrie sowie zum Teil auch die Chemieindustrie und der Maschinenbau.

Im Strombereich sind die Voraussetzungen aufgrund günstiger und effizienter PV-Anlagen etwas einfacher, denn Unternehmen sind zunehmend in der Lage, ihre eigene Energie zu produzieren. Bereits im Blick behalten werden sollte dabei jedoch der perspektivisch steigende Strombedarf, der sich durch eine zunehmende Elektrifizierung fast aller Prozesse, insbesondere auch der Wärmeerzeugung, ergibt. Bereits heute sind erneuerbare Energien mit dem Risiko sogenannter Dunkelflauten behaftet.

Für Unternehmen mit sehr hohen Energieverbräuchen wird Wasserstoff zu einem bedeutenden Thema. Grüner, also mit Hilfe erneuerbarer Energien erzeugter, Wasserstoff hat das Potenzial einen wichtigen Beitrag zur Klimaneutralität zu leisten. Prominentestes Beispiel dafür ist die Umstellung des ThyssenKrupp Stahlwerks in Duisburg, in Teilschritten bis voraussichtlich 2050. Wasserstoff ist ein Wachstumsmarkt, der für einige Standorte innovative Entwicklungspotenziale und aus Sicht der Kommunen regionale Wertschöpfungspotenziale bietet. Entsprechend viele kommunale, regionale und Landeswasserstoffstrategien wurden in den vergangenen Jahren auch unter Mitwirkung von Wirtschaftsförderungen erarbeitet, die den Anteil der jeweiligen Gebietskörperschaft am entstehenden Wasserstoffmarkt sichern sollen.

Der Zeithorizont von ThyssenKrupp zeigt aber auch, dass eine Umstellung auf Wasserstoff selbst für große Unternehmen weder einfach noch schnell zu leisten ist. Erste bundesweite Infrastrukturen zum Wasserstofftransport werden gerade erst aufgebaut. Hinzu kommt, dass die Anwendung von Wasserstoff viel Know-how und das Training von Mitarbeiter:innen erfordert. Von daher wird sich noch zeigen, wie sich die Nutzung von Wasserstoff im gewerblichen Bereich entwickeln wird. Für Kommunen ohne industrielle Unternehmen bietet Wasserstoff derzeit noch ein sehr begrenztes Anwen-

dungspotenzial. Das zeigt sich auch in der Befragung: Trotz der medial großen Aufmerksamkeit spielt das Thema Wasserstoff dort bislang kaum eine Rolle.

Wasserstoff kann letztlich einen entscheidenden Beitrag für die Energiesicherung leisten, denn die sogenannte Sektorenkopplung erlaubt es, Strom aus erneuerbaren Energien in andere Energieformen umzuwandeln, etwa in Gas oder Wärme. Die Technologie macht es so möglich, Stromüberschüsse in Form von Wasserstoff zu speichern und während einer Unterproduktion zusätzlich als Energie einzuspeisen und damit das Problem der Dunkelflaute zu lösen. Ein Anwendungsfeld von Wasserstoff ist in der Transformation der leitungsgebundenen Wärmeversorgung über die vorhandene Gasnetzinfrastruktur zu sehen.

Im komplexen Themenfeld der Energieversorgung besitzen oftmals öffentlich geförderte Institutionen wie Landesenergieagenturen die erforderlichen Kompetenzen und bieten kostenlose Erstberatungen für Unternehmen an. Sie können damit wichtige Partner auch für Wirtschaftsförderungen sein. So ergibt sich eine Reihe von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, die von den Wirtschaftsförderungen als Schnittstelle zwischen Unternehmen, Energieversorgern und ggf. Energieagenturen auch ohne technisches Wissen im Energiesektor umgesetzt werden können. Dazu zählen:

- Partnerschaften und Zusammenarbeiten mit Landesenergieagenturen oder ähnlichen öffentlichen Einrichtungen.
- Die Vermittlung von Kontakten, Energieberatungen und Energieaudits zwischen Unternehmen und Energieagenturen.
- Die Organisation von Infoveranstaltungen und Aufklärung für Unternehmen zu Energieeffizienz, Energiemanagement und Energieproduktion.
- Die Vermittlung von Förderprogrammen. Diese sind in der Regel online aufgeführt, zum Beispiel im „Förderwegweiser Energieeffizienz“ des Bundesamts für Ausfuhrkontrolle.
- Die Beteiligung an der Einrichtung einer kommunalen Wärmeplanung und Aufbau kommunaler Nah- und Fernwärmenetze.
- Die explizite Einbindung von Standorten energieintensiver Unternehmen in die kommunale Wärmeplanung.
- Die Identifikation perspektivischer Nutzer:innen von Wasserstoff im Produktionsprozess und Förderung des Wissenstransfers zu dessen Anwendung, zum Beispiel durch die Bildung von Unternehmensnetzwerken sowie gegebenenfalls die Unterstützung beim Aufbau von Wasserstoffinfrastrukturen.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen ergeben sich langfristige Vorteile für Städte und Kommunen. Dazu zählen die Sicherung von Bestandsarbeitsplätzen durch die Beschleunigung des Strukturwandels in energieintensiven Industrien sowie die Verringerung des Ressourceneinsatzes und die allgemeine Beschleunigung der Energiewende.

Doch für Kommunen ergibt sich noch eine weitere Möglichkeit, von der Versorgung mit regenerativen Energien zu profitieren. Diese entsteht, wenn Kommunen als primäre Energieproduzenten auftreten, etwa in den Bereichen Solar und Windkraft, aber auch im voran genannten Feld der Wasserstofferzeugung. Insbesondere ländliche Kommunen mit entsprechenden Flächen haben hier ein großes Potenzial.

Diese Potenziale werden in Teilen bereits genutzt. Einige Kommunen sind heute in der Lage ihren Energieverbrauch durch in der Region produzierte erneuerbare Energien zu decken. Und ist ihr Bedarf gedeckt, kann überschüssige Energie exportiert werden und so einen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leisten. Gerade für Regionen, die aufgrund ihrer geringen Standortattraktivität kaum Gewerbesteuern einnehmen, kann dieses Modell interessant sein. Ein Beispiel dafür ist der Kreis Hunsrück, der aktuell bereits mehr als 300 Prozent seines eigenen Energiebedarfs durch erneuerbare Energien deckt, ein Großteil davon durch Windenergie. Entsprechende Windanlagen wurden größtenteils auf kommunalen Flächen errichtet. Dadurch erhalten die Kommunen jährliche Pächterträge und Steuergewinne – und die privaten Anlagenbetreiber eine Einspeisevergütung. Doch auch das lokale Handwerk und Baufirmen profitieren durch die Errichtung und die notwendigen, regelmäßigen Wartungen von Windkraftanlagen. Für Kommunen kann die Energieproduktion zu einer Einnahmequelle werden. Gleichzeitig leisten die Kommunen so einen direkten Beitrag zur Energiewende.

GRÜNE TALACHSE STOLBERG

WIEDERAUFBAU ALS CHANCE FÜR DIE ENERGIEWENDE

AUTOREN:

PETER GIER (AGIT Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer mbH)

SVEN PENNING (Geschäftsführer AGIT Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer mbH)

Vor dem Hintergrund der Energiewende steht die deutsche Industrie vor großen Herausforderungen. Fragen der Wettbewerbsfähigkeit und der Zukunftssicherung beschäftigen die Unternehmen, insbesondere in den energieintensiven Industrien. Diese Situation stellt sich gerade in der Kupferstadt Stolberg (NRW), mit einem überproportionalen Besatz an Industrieunternehmen – vielfach aus energieintensiven Branchen – am gesamten Wirtschaftsgefüge (24 Prozent der Unternehmen und 43 Prozent aller Beschäftigten im sekundären Sektor) als besonders drängend dar. Das Industriegefüge in der Kupferstadt ist insgesamt zwar sehr heterogen aufgestellt, sodass es keine direkte Branchenkonkurrenz unter den ansässigen Unternehmen gibt, dennoch treiben die Unternehmen die gleichen Probleme und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Energiewende um.

In Anbetracht dieser besonderen industriellen Prägung rückte seit 2020 das Thema der Standortsicherung und damit der Sicherung von Arbeitsplätzen durch energetische Transformation der Industrie in den Fokus der lokalen Akteure. Im Gedankenaustausch mit der FH Aachen wurden erste Impulse zur Entwicklung der „Grünen Talachse“ gesetzt. Mit der verheerenden Hochwasserkatastrophe im Juli 2021 bekam das Thema eine besondere Brisanz, da der flächendeckende Wiederaufbau auch als Chance gesehen wurde, um eine zukunftsorientierte Energieversorgung der Industrie mitzudenken. Bei der Auftaktveranstaltung des Netzwerks im September 2021 signalisierten mehrere Stolberger Unternehmer zusammen mit regionalen Partnern einen starken gemeinsamen Willen, aus der Katastrophe neues Potenzial zu schöpfen.

Als erstes Ergebnis schlossen sich die Städteregion Aachen, die IHK Aachen und die regionale Wirtschaftsförderung AGIT mit der Kupferstadt Stolberg als Akteurskonsortium zusammen, um die Aufbruchsstimmung der Industrie in umsetzbare Projekte zu überführen. Mit einer Untersuchung zur Ist-Situation der Energieverbräuche der Unternehmen sollten Projektansätze mit hohem Umsetzungspotenzial abgeleitet und diese

über ein geeignetes Förderprogramm in die Antragsstellung gebracht werden. Mit der technisch-fachlichen Erarbeitung wurde ein Konsortium um die umlaut SE aus Aachen mit dem Solarinstitut Jülich und dem Institut NOWUM-energy (beide FH Aachen) beauftragt. Hervorzuheben ist, dass die Vorbereitung der Antragsstellung mit ihren Voruntersuchungen außerhalb von Förderprogrammen durch das Akteurskonsortium und durch dreizehn – den Industriebeirat bildenden – Unternehmen mit eigenen Mitteln finanziert wurde. Dieses Beteiligungsmodell unterstreicht den Wunsch und den Bedarf, zügig mit der Projektentwicklung beginnen zu können.

Die Übernahme der Ausschreibungsmodalitäten sowie die Verwaltung des Projektbudgets durch die AGIT ermöglichte eine zügige Aufnahme der Aktivitäten. Die AGIT brachte zudem die Sichtweise einer technologieorientierten Wirtschaftsförderung in das Konsortium ein und konnte so ergänzende Expertise sowie einen inhaltlich-strategischen Beitrag zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten sowie zur Entwicklung eines Projektportfolios, einschließlich einer mittelfristigen Umsetzungsroadmap, leisten. Als regionaler Akteur für Technologiethemen vermag es die AGIT, die in der Grünen Talachse gewonnenen Erkenntnisse im Sinne des Modellcharakters in die Region zu tragen und Impulse für eine Übertragung in andere Gebietskörperschaften zu setzen.

Nach der Bestandsaufnahme der Energiesituation in den beteiligten Unternehmen durch Vor-Ort-Besuche der Auftragnehmer wurden in insgesamt vier Workshops mit allen Beteiligten eine Projekt-Longlist entwickelt und daraus ein Projekt mit dem höchsten Umsetzungspotenzial ausgewählt. In einer Roadmap wurden daneben weitere Themen zur nachhaltigen Energieversorgung wie Wasserstoff, ihre Umsetzungsabhängigkeit untereinander sowie ein zeitlicher Rahmenplan erarbeitet. Der Bearbeitungszeitraum lief von Februar 2022 bis August 2022. Als Hauptprojekt, welches über ein geeignetes Förderprogramm in die Umsetzung gebracht werden soll, hat sich sehr deutlich die Nutzung des industriellen Abwärme-



© Kupferstadt Stolberg

potenzials zur Speisung eines Fernwärmenetzes in Stolberg herausgestellt. Die Beteiligung der ansässigen Unternehmen im gesamten Prozess war grundlegend für den Erfolg des Projektes.

In einer seit Herbst 2022 laufenden, zunächst eigenfinanzierten Voruntersuchung sind der lokale Energieversorger EWW mit dem Netzbetreiber regionetz und mit Unterstützung durch externe Berater:innen in die Konzeptkonkretisierung eingestiegen. Es wird untersucht, wie und unter welchen Bedingungen konkret ein Fernwärmenetz auf Basis von industrieller Abwärme in der Kupferstadt Stolberg aufgebaut werden kann. In einem ersten Schritt werden geeignete räumliche Varianten herausgestellt sowie eine erste wirtschaftliche Bewertung durchgeführt. Anschließend ist geplant, einen Antrag für Bundesförderung für effiziente Wärmenetze (BEW) zu stellen, um die Detailplanung zur technischen Konkretisierung und auch die Beleuchtung der rechtlich-regulatorischen Rahmenbedingungen zu starten.

Für die Region und die ansässigen Unternehmen können durch die hier dargestellten Arbeiten konkrete Lösungsansätze der Energiewende hin zu Projekten mit einem hohen Umsetzungspotenzial aufgezeigt werden. Dabei ist es nicht entscheidend, direkt in einem ersten Schritt auf neue Technologien, die gegebenenfalls noch nicht marktreif sind, zu setzen. Wichtiger ist, durch neue Formen der Kooperation untereinander (Verhältnis Unternehmen als Pro-Consumer

zu Energieversorger und Kommune) – basierend auf State-of-the-Art-Technologien – schneller umsetzbare Erfolge und damit Planungssicherheit und Perspektiven für alle Beteiligten zu erzielen. Dass die beteiligten Unternehmen mit vergleichbaren Problemen und Herausforderungen gemeinsam mit den intermediären Institutionen am gleichen Strang ziehen, stärkt den konstruktiven Austausch bei der Entwicklung der „Grünen Talachse“ Stolberg. Durch die rege Beteiligung an den Workshops und das Einbringen der jeweiligen Sichtweisen, konnte ein breiter Konsens in der Projektentwicklung erzielt werden. Mit dem ersten Projekt der Grünen Talachse werden Ansätze einer nachhaltigen kommunalen Wärmeversorgung über industrielle Abwärme aufgezeigt. Somit ergibt sich ein Projekt mit Modellcharakter für weitere Kommunen in der Region Aachen und darüber hinaus.

Der forcierte Austausch und die Vernetzung der Beteiligten aus Industrie, Wissenschaft und Wirtschaftsförderung sind der erste Schlüssel, um die Herausforderungen der Wirtschaft mit Blick auf eine nachhaltige Energieversorgung zu bewältigen. Dabei sollte eher auf „low-hanging fruits“ mit schnellerem Umsetzungspotenzial gesetzt werden, um diese im weiteren Verlauf strategisch durch „high-hanging fruits“ (mit noch benötigtem technischen Entwicklungsvorlauf) zu erweitern bzw. zu ergänzen. Da die Energiewende keine rein lokale Herausforderung darstellt, sollten auch strategische Kooperationen über kommunale Grenzen hinweg gedacht werden.

4.5 Regionale Wirtschaftskreisläufe

International strukturierte Wertschöpfungsketten sind für viele Unternehmen in den vergangenen Jahren zu einem Problem geworden – ursächlich sind vor allem die nach wie vor spürbaren Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie zunehmende geopolitische Spannungen. Ein zentraler Lösungsansatz besteht darin, Wertschöpfungsnetzwerke zu regionalisieren, um die Importabhängigkeit zu verringern und die Rohstoffverfügbarkeit zu verbessern. Dieses Vorgehen bringt weitere Vorteile mit sich: Regionale Wertschöpfungsnetzwerke erhöhen die Nachhaltigkeit und vermeiden Emissionen bei der Distribution, gleichzeitig sorgen sie dafür, dass möglichst viele Wertschöpfungsanteile in der Region verbleiben.

Die Förderung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke wirkt sich damit in vielerlei Hinsicht positiv auf die kommunale Wirtschaftsentwicklung aus. Die Schwierigkeit liegt indes darin, dass nicht alle Primärrohstoffe verfügbar sind. Erschwerend kommt hinzu, dass gleichzeitig die Rohstoffproduktivität erhöht werden muss, um die gesetzten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Der Aufbau einer zirkulären Wertschöpfung (Kreislaufwirtschaft) kann dafür einen wesentlichen Baustein darstellen. Ihr Ziel ist es, Materialkreisläufe zu schließen. Produkte und Prozesse werden also so gestaltet, dass einmal eingesetzte Ressourcen immer wieder verwendet werden können. Auf diese Weise werden lineare Wertschöpfungsketten zu geschlossenen Produktions- und Materialkreisläufen, in denen keine weiteren nicht-erneuerbaren Ressourcen eingesetzt werden müssen (Cradle-to-Cradle-Prinzip). Wichtige Bestandteile der Kreislaufwirtschaft sind daher:

- Recycling- und Reparaturprozesse
- Sharing-Economy
- „Product-as-a-Service“-Angebote, wie etwa Produktleasing

Passend dazu hat die EU-Kommission im März 2020 mit dem Circular Economy Act den ordnungs- und förderpolitischen Rahmen zugunsten einer Kreislaufwirtschaft verändert. Das Unternehmen Deloitte hat in einer 2021 veröffentlichten Studie errechnet, dass sich der Marktanteil von kreislauffä-



higen Produkten in den kommenden Jahren stark erhöhen wird. Entsprechend groß sind auch die Wachstumspotenziale in Deutschland: Geschätzt 177.000 neue Arbeitsplätze und 12 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung werden demnach allein bis 2030 durch die Kreislaufwirtschaft und die Substitution von Rohstoffimporten durch inländische Sekundärrohstoffe entstehen – entweder direkt oder aber in vor- und nachgelagerten Stufen.

Für Unternehmen bringt die Umsetzung der Kreislaufwirtschaft folglich einige Vorteile mit sich. So werden die Kosten für recycelte Rohstoffe in absehbarer Zeit geringer sein als Rohstoffimporte aus dem Ausland – das macht die Unternehmen wettbewerbsfähiger. Außerdem reduzieren sie ihre Abhängigkeit von Importstrukturen und Lieferketten und passen sich den Kundenbedürfnissen an, denen eine nachhaltige Produktgestaltung zunehmend wichtiger ist.

Durch die Kreislaufwirtschaft entstehen zugleich neue Geschäftsmodelle. Denn eine zirkuläre Wertschöpfung ist viel mehr als schlichtes Recycling – sie bestimmt den gesamten Produktlebenszyklus und erfordert entsprechende Innovationen des Produktes. Die Verwendung von innovativen Werkstoffen und nachwachsenden Rohstoffen ist ein wichtiger Hebel zur Steigerung der Ressourceneffizienz und zur Reduktion der Stoffintensität. Gleichzeitig wird das Produktdesign zu einem zentralen Punkt für die Stoffnutzung und die Wiederverwertbarkeit. Im Vordergrund stehen dabei derzeit

intelligente und sortenrein recycelbare Produktgestaltungen und Cradle-to-Cradle-fähige Materialien. Digitale Technologien und Künstliche Intelligenzen können zudem dazu beitragen, Stoffströme digital zu planen und zu analysieren. Zu den Branchen mit den größten Potenzialen für zirkuläre Produktdesigns gehören zum Beispiel die Baubranche, die Kunststoffbranche, die Chemie-, Pharma- und Papierindustrie sowie die Elektro- und die Textilindustrie.

Während der Aufbau einer Kreislaufwirtschaft von den Unternehmen innovative Leistungen erfordert, besteht die wichtigste Aufgabe für Wirtschaftsförderungen hingegen

im Transfer des notwendigen Know-hows. Entsprechende Maßnahmen zur Förderung regionaler Wertschöpfungsnetze und Materialkreisläufe ähneln daher einer spezifischen Innovationsförderung.

Da eine zirkuläre Ökonomie auf nachwachsenden Rohstoffen aufbaut, können ländlich strukturierte Regionen besonders von ihr profitieren. Das betrifft nicht nur den Anbau, sondern auch die innovative Verarbeitung von Stoffen. Ländliche Regionen haben damit die Chance, ihre Anteile an den Wertschöpfungsprozessen zu stärken – wie auch das nachfolgende Beispiel zeigt.

MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG REGIONALER WERTSCHÖPFUNGSNETZE UND MATERIALKREISLÄUFE

- *Die Beratung von Unternehmen zur Regionalisierung von Wertschöpfungsnetzen und Bereitstellung grundsätzlicher Informationsmaterialien zur Circular Economy.*
- *Die Förderung landwirtschaftlicher Regional- und Direktvermarktung.*
- *Die Förderung von Reparaturinitiativen (beispielsweise offene Werkstätten und Repair-Cafés), Leasing-Modellen und Sharing-Modellen.*
- *Die Sensibilisierung von Unternehmen für Marktpotenziale und mögliche Ansatzpunkte für ein zirkuläres Wirtschaften.*
- *Information zu und Vermittlung von Förderprogrammen.*
- *Der Aufbau von Netzwerken zur Steigerung der Ressourceneffizienz.*
- *Die Vernetzung zu regionalen und überregionalen Partnern, insbesondere zu Kompetenzträgern für nachhaltige und kreislauffähige Produktdesigns.*
- *Der Aufbau eines Stoffstromkatasters: Aufnahme von Abfallstoffen regionaler Unternehmen und Identifikation von Ansatzpunkten für die Schließung von Stoffkreisläufen.*
- *Die Einbindung der kommunalen Abfallwirtschaft.*
- *Die bewusste Förderung der Ansiedlung zirkulär wirtschaftender Unternehmen.*

INTERVIEW

Dagmar Schulz

Landrätin des Landkreises Lüchow-Dannenberg



Frau Schulz, mit dem Cradle-to-Cradle-Ansatz verfolgen Sie einen stringenten, nachhaltigen Ansatz. Wie lauten die ersten Ziele für Ihre Pilotprojekte in der C2C Modellregion Nordost-Niedersachsen?

Unter Einbeziehung regionaler Akteure soll ein C2C-Masterplan entstehen, der auf das Jahr 2035 ausgerichtet ist. Bestandteile sind insbesondere eine Leitvision für die Entwicklung als Modellregion, eine Regional- und C2C-Potenzialanalyse sowie die Benennung konkreter Handlungsfelder der Umsetzung.

Das C2C-Modell dürfte erklärungsbedürftig für Verwaltungen und die Wirtschaft sein. Wie wollen Sie diesen komplexen Kreislaufwirtschaftsansatz in der Region verankern?

Diese Ansätze der Kreislaufwirtschaft werden beim Landkreis Lüchow-Dannenberg in unserem Zukunftsentwicklungskonzept und damit in unserer strategischen Regionalentwicklung verankert.

Weiterhin wollen wir mit einem Leuchtturmprojekt, dem Aufbau eines C2C-Labs für Nachhaltigkeitsinnovationen, eine C2C-Wirtschaft und die Entstehung innovativer Projekte durch Wissenstransfer fördern, die modellhafte Umsetzung erproben und die Voraussetzungen für eine Verfestigung erarbeiten.

Darüber hinaus identifizieren wir regionale C2C-Pilotprojekte in der Region, die wir in der Umsetzung begleiten und unterstützen. Diese Projekte dienen als Best-Practice und sollen als Treiber von Innovationen wirken. Die Bandbreite der Ansätze reicht von Prozessverbesserungen z. B. in der Beschaffung über die Begleitung von Bauprojekten bis hin zur Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder C2C-inspirierter Produkte.

Welche Rolle nimmt die hiesige Wirtschaftsförderung in diesem Projekt ein?

Die Chancen und Aufgaben für die Wirtschaftsförderung liegen darin, den Ansatz des zirkulären Wirtschaftens gemeinsam mit Unternehmen, Politik und Verwaltung voranzutreiben. Denn oftmals beobachten wir, dass der Transformationsprozess hin zum zirkulären Wirtschaften zwar artikuliert, aber häufig nicht durch ein politisches Mandat oder durch die Geschäftsführung der Unternehmen gedeckt wird. So bleibt diese Transformation meist theoretisch.

Anders gehen wir in Lüchow-Dannenberg vor. Hier konnten unter anderem im Baubereich, z. B. mit der Feuerwehrtechnischen Zentrale in Dannenberg, Projekte realisiert werden, die bereits wesentliche Komponenten in C2C-Bauweise beinhalten. Projekte wie das destination Dorf Hitzacker setzen auf natürliche und nachhaltige Materialien. Das Unternehmen Goldeimer macht sich z. B. hier mit Trockentoiletten für eine nachhaltige Sanitärwende und Sanitärversorgung stark. Ein weiteres Beispiel ist die Herstellung von C2C Produkten im Bereich Heimtextilien.

Auch wenn die von Ihnen genannten Projekte dem Baubereich zuzuordnen sind, unterscheiden sie sich doch fundamental. Gibt es denn trotzdem einen entscheidenden Erfolgsfaktor?

Alle Projekte haben gemeinsam, dass sie jeweils in der Geschäftsführung und den relevanten Entscheidungsreichen fest verankert sind. Wichtig ist darüber hinaus der geschlossene Wille aktiv etwas zur Veränderung beizutragen. Diese Energie führt dazu, mehr als nur Standard zu erreichen, ohne Gewinn einbüßen zu müssen. Für die landkreiseigenen Projekte (Feuerwehrtechnische Zentrale) gibt



© Wirtschaftsförderung Lüchow-Dannenberg

es entsprechende politische Beschlüsse und für die Projekte der freien Wirtschaft gibt es Rückhalt aus der Verwaltung und der Politik.

Eine gewisse betriebswirtschaftliche Unsicherheit dürfte die Entscheidungsträger bei der Umsetzung von C2C-Projekten begleiten. Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Ihre Projektpartner?

Die Kreislaufwirtschaft ist eines der bedeutsamsten Themen für die Wirtschaft vor dem Hintergrund knapper werdender Ressourcen und dem Klimawandel. Der Ansatz von C2C, die Ressourcen konsequent in Kreisläufen zu halten hat für die Unternehmen einen spürbaren Mehrwert. Etliche der über 16.000 erfolgreich am Markt etablierten C2C-Produkte oder neue C2C-Geschäftsmodelle zeigen, dass C2C nicht teurer sein muss als konventionelle Ansätze.

Diese Transformation muss nicht immer nur allein aus eigenen Mitteln vollzogen werden. Neben der Beratung besteht ebenfalls die Möglichkeit der Unterstützung durch Fördermittel bei der Suche nach den richtigen Mitteln für Umbauten oder Entwicklungen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können sich häufig die Umstellung der Beschaffung, der Produktion oder ein höheres Engagement in der Materialforschung nicht leisten, unabhängig davon, wie hoch auch die Motivation zur Einführung von C2C-Ansätzen sein mag. Dass diese Unternehmen wissen,

dass sie mit den C2C-Projekten nicht alleine gelassen werden, ist sicherlich ein Erfolgsfaktor.

Wie sieht denn Ihre Unterstützung konkret aus?

Der Landkreis Lüchow-Dannenberg veranstaltet gemeinsam mit unserer Wirtschaftsförderung diverse Informationsveranstaltungen und Workshops zu diesem Thema, um die Unternehmen zu sensibilisieren und konkretes Wissen aufzubauen – und damit auch Hemmschwellen abzubauen. Bei der Initiierung und Realisierung von kreislaufwirtschaftlichen Ansätzen wird bedarfsgerecht unterstützt, z. B. mit Verbindungen zu Netzwerken, Einzelberatung, Fördermittelakquise – egal, ob es sich um ein Einzelprojekt oder einen komplexen Ansatz mit Blick auf regionale Produktionskreisläufe handelt.

Mit unseren Modellvorhaben sind wir mitten in der Umsetzung und Erprobung. Daher kann noch nicht abschließend gesagt werden, wie erfolgreich das C2C-Lab und eine am zirkulären Wirtschaften orientierte Wirtschaftsförderung bei der Bewältigung des Strukturwandels sein werden. Aber für die Modellregion ist klar: Wir möchten uns nicht vom Strukturwandel bestimmen lassen, sondern die Klimafolgenanpassungsprozesse und den damit notwendigen Transformationsprozess gestalten, um Beschäftigung, Wertschöpfung und damit einhergehende Innovationen zu sichern und in Zukunft weiterhin zu ermöglichen.

4.6 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die gesellschaftliche Verantwortung, die Unternehmen innerhalb ihrer Geschäftstätigkeit freiwillig übernehmen. CSR umfasst damit soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. Dazu gehören beispielsweise faire Geschäftspraktiken, eine verantwortungsvolle Gestaltung von Lieferketten, eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik, ein sparsamer Ressourceneinsatz und zivilgesellschaftliche Initiativen vor Ort. Für Unternehmen mit einem Fokus auf CSR ist die kurzfristige Profitmaximierung deshalb nicht das alleinige Ziel des Wirtschaftens.

Die Befragung hat gezeigt, dass CSR-Themen bereits vereinzelt auch in die Arbeit von Wirtschaftsförderungen integriert werden. In der Breite scheint das Thema CSR jedoch noch keine große Rolle zu spielen. Dabei bietet das Themenfeld eine Reihe von Ansatzpunkten, um die Wirtschaftsstruktur zu fördern und zentrale Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen zu lösen.

Die Förderung von Corporate Social Responsibility kann dazu beitragen, den Standort von innen heraus zu stärken und stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, positiv wahrgenommen zu werden. Insbesondere die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Mitarbeiterzufriedenheit liefern einen zentralen Mehrwert. Gute Arbeitsbedingungen werden gerade in Zeiten des Fachkräftemangels zu einem wichtigen Standortfaktor und die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsqualität zum Schlüssel in der Gewinnung und im Erhalt von Fachkräften. Das zeigt sich auch darin, dass für Arbeitnehmer:innen die Werteorientierung eines Unternehmens immer wichtiger wird, ebenso wie die Nachhaltigkeitsaspekte ihres Arbeitgebers. Zusätzlich legen sie einen großen Wert auf die Erfahrung ihrer Selbstwirksamkeit – dies gilt insbesondere für jüngere Arbeitnehmer:innen.

Dabei sind aus der Befragung drei Beispiele einer solchen verantwortungsorientierten Wirtschaftsstruktur hervorgegangen, die von einigen Wirtschaftsförderungen bereits in ihre Arbeit integriert worden sind:

Die Gemeinwohlökonomie stellt den Menschen und dessen Lebensgrundlagen in den Vordergrund. Neben dem Umwelt-

VORTEILE VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AUF EINEN BLICK

- *Steigerung der Krisenfestigkeit und der Resilienz durch verantwortungsvolles und wertorientiertes Wirtschaften*
- *Förderung von Chancengleichheit, Integration und sozialer Gerechtigkeit*
- *Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen – und damit attraktive Arbeitsplätze vor Ort – stärkt die Position im Fachkräftewettbewerb*
- *Stärkung des Images von Unternehmen und damit des gesamten Standortes*

verbrauch liegt ihr Schwerpunkt vor allem auf der Reduzierung der Ungleichheit bei Einkommen, Vermögen und Macht. Wirtschaftsförderungen können die Gemeinwohlökonomie fördern, indem sie einerseits deren Werte in die Unternehmenslandschaft tragen und andererseits, indem kommunale Akteure, beispielsweise Stadtwerke, sich selbst einer Gemeinwohlbilanzierung unterziehen, die Ergebnisse veröffentlichen und damit die Prinzipien bekannter machen. In vielen Regionen haben sich so bereits lokale Gruppen zur Gemeinwohlökonomie etabliert, in denen Unternehmer und regionale Akteure zusammenarbeiten.

Ein weiterer CSR-Ansatz ist das vom Wuppertal-Institut entwickelte Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0. Ziel dieses vom BMBF geförderten Projekts war die Stärkung der Resilienz durch den Ausbau lokaler und regionaler Wirtschaftsstrukturen. In den Modellkommunen Osnabrück, Witten, Wuppertal und Witzenhausen wurden dazu verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Hierzu gehörten die Vernetzung regional wirtschaftender Unternehmen sowie die Förderung einer solidarischen Landwirtschaft und sozial orientierter Unternehmen. Über allem stand dabei das Prinzip des Teilens, Tauschens und Kooperierens. Im Gegensatz zur klas-

Produktverantwortung / Markt

- Energieverbrauch der Produkte
- Ressourcenschonung
- Fairer Umgang mit Lieferanten
- Arbeitsverhältnisse in der Wertschöpfungskette
- Schadstofffreiheit
- Verbraucherschutz
- etc.

Arbeitsplatz / Mitarbeitende

- Arbeitnehmerrechte
- Vereinbarkeit Familie und Beruf
- Diversity
- Arbeitgebermarke
- Arbeitsschutz
- Gesundheitsförderung
- etc.

CSR Handlungsfelder *(Auswahl)*

Gemeinwesen / Engagement

- Spenden
- Beteiligung an lokalen Infrastrukturen
- Ausbildungskooperationen
- Unterstützung des Ehrenamts von Mitarbeitenden
- Nachbarschaftsinitiativen
- etc.

Umwelt- und Klimaschutz

- Energieeffizienz / Erneuerbare Energien
- Wasserverbrauch
- Abfalltrennung und -verwertung
- Nachhaltige Logistikprozesse
- Umweltfreundliche Standortgestaltung
- etc.

sischen Wirtschaftsförderung ist die Wirtschaftsförderung 4.0 nicht in erster Linie wachstumsorientiert. Zielgruppe sind nicht klassische Bestandsunternehmen, sondern vor allem kooperative und meist kleinteilige Wirtschaftsformen, die eine nachhaltige Produktion und Vertrieb haben. Das macht die Prinzipien der Wirtschaftsförderung 4.0 insbesondere für kleinere Kommunen interessant, zum Beispiel im Bereich der Nahversorgung.

Ein weiterer CSR-Baustein ist die Förderung von Social Entrepreneurship, so genanntes Sozialunternehmertum. Als Sozialunternehmen werden dabei Unternehmen definiert, die sich für das gesellschaftliche Wohl und für Nachhaltigkeit einsetzen und nicht primär gewinnorientiert arbeiten. Solche Unternehmen sind resilienter, da sie von Unternehmern mit einer hohen intrinsischen Motivation gegründet werden. Eine große Hürde für die Gründer stellt jedoch der Zugang zu Finanzierungen dar.

Die zunehmende Relevanz von Corporate Social Responsibility verdeutlicht, dass es wichtig ist, neben dem Bruttoinlandsprodukt weitere Erfolgskriterien für ein wirtschaftliches Handeln zu definieren. Für Wirtschaftsförderungen wiederum ergeben sich aus der beschriebenen Situation verschiedene Maßnahmen, die sie umsetzen können, um CSR zu fördern.

MÖGLICHKEITEN DER FÖRDERUNG VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

- *Unterstützung von Unternehmen bei der Identifikation geeigneter CSR-Instrumente*
- *Förderung des unternehmensübergreifenden Austauschs zum Thema CSR*
- *Vernetzung von nachhaltigen Initiativen und Projekten vor Ort*
- *Förderung von Social Entrepreneurship, zum Beispiel durch eine Unterstützung bei der Entwicklung von Social-Business-Plänen*
- *Förderung von regionalen und kooperativen Wirtschaftsmodellen*
- *Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien als Zuschlagskriterium bei öffentlichen Ausschreibungen*



INTERVIEW

DAS CSR-KOMPETENZZENTRUM OWL

Thorsten Brinkmann

Geschäftsführer – GILDE

Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold GmbH

Wie entstand die Idee zur Gründung des CSR-Kompetenzzentrums OWL?

2005 war das Thema gesellschaftliche Verantwortung CSR noch ziemliches Neuland – unser EU-Projekt hieß damals „Mainstreaming CSR among SMEs“. Das Ziel war es, CSR in den Mittelstand zu tragen und kleine wie mittlere Betriebe in Sachen betrieblicher Nachhaltigkeit zu unterstützen – zum Wohl der Gesellschaft und des Unternehmens. Und das ist auch heute noch das Kernthema des 2015 gegründeten CSR-Kompetenzzentrums für Ostwestfalen-Lippe (OWL). Wir wollen, dass nicht nur Großunternehmen oder internationale Konzerne die Zukunftsthemen Verantwortung und Nachhaltigkeit für sich nutzen, sondern gerade die Unternehmen, die sich mindestens genauso nachhaltig engagieren, freiwillig und weit über gesetzliche Vorgaben hinaus: Nämlich der klassische Mittelstand, also die vielen kleinen und mittleren Betriebe, die oft seit Generationen in Familienhand sind und immer mit einer gelebten Verantwortung gegenüber ihrem Umfeld, dem Standort und den Beschäftigten handeln. Gerade diese KMU nutzen ihr nachhaltiges Engagement auch heute noch viel zu wenig strategisch, um in den Märkten gezielt zu agieren. Sei es auf ihren Absatzmärkten gegenüber immer anspruchsvolleren Stakeholder oder auch auf dem Arbeitsmarkt im Wettbewerb um die „guten Leute“, um es mal KMU-gerecht zu formulieren.

Wie sind Sie vorgegangen?

Als kommunale Wirtschaftsförderung ist uns immer die absolute Praxisnähe von und für KMU wichtig. Um das Rie-

senthema Nachhaltigkeit „herunterzubrechen“, haben wir ein praktisches „5-Schritte-Konzept“ erarbeitet, damit auch kleinere Betriebe einen strategischen Ansatz finden, eigene Ziele zu formulieren, mit Maßnahmen zu unterfüttern etc. Für das emotionale Überzeugen sind die guten, echten Praxisbeispiele aus anderen Betrieben genauso wichtig. Diese „Good CSR-Practices“ zeigen, wie CSR im Alltag funktionieren kann und gleichzeitig, dass eben kein Betrieb schon 100 Prozent nachhaltig perfekt ist bzw. sein muss, sondern dass CSR und Nachhaltigkeit immer ein strategischer, kontinuierlicher Prozess sind. Elementar ist für uns seit jeher das Arbeiten in Netzwerken, etwa mit Kammern und anderen Wirtschaftsförderungen der Region, in manchen Projekten auch bundesweit und international. CSR ist ein Querschnittsthema, das automatisch viele Facetten und betriebliche Themenfelder betrifft. Da ist es ganz wichtig, dass auch man hier Kompetenzen und Knowhow bündelt.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Mehrwerte des Projekts für die Region und für die Unternehmen vor Ort?

Ganz konkret sensibilisieren wir, qualifizieren und vernetzen die Betriebe. Wir zeigen also nicht nur die Relevanz des Themas, sondern liefern Praxisansätze, wie man beispielsweise sein Engagement messen und gezielt kommunizieren kann. Als Wirtschaftsförderer verstehen wir uns hier nicht als Unternehmens- oder CSR-Berater, sondern wir machen die Betriebe soweit thematisch fit, damit sie sich gegebenenfalls für die individuelle Umsetzungsbegleitung eine externe Expertise gezielt einkaufen können. Einen sehr hohen Stellenwert bei den Unternehmen hat seit jeher der persönliche Austausch untereinander. Im „CSR-Club OWL“

etwa organisieren wir regelmäßige Meetings für die Nachhaltigkeits-Verantwortlichen und CSR-Fachleute in den Betrieben. Gerade die Vernetzung mit anderen Akteuren in der Region macht nicht nur inhaltlich Sinn, sondern bietet einer Region auch einen echten Mehrwert, um sich in einem nachhaltigen Ökosystem kontinuierlich weiterzuentwickeln. Beispielhaft zeigt dies auch die hohe Resonanz und die breite Kooperation bei der regelmäßigen Verleihung des „CSR Preises OWL“ für besonders engagierte Unternehmen in der Region.

Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem Projekt mit, die Sie auch anderen Regionen oder Kommunen mit auf den Weg geben können?

Es gelten auch hier die klassischen Erfolgsfaktoren der Wirtschaftsförderung: Bei den dringenden Problemen der Betriebe ansetzen, also z. B. beim Thema Fachkräfte. Gute Praxisbeispiele zeigen und Erfolge highlighten. Unternehmen zusammenbringen und das Networking forcieren. In Partnerschaften denken und Themen gemeinsam bearbeiten. Wir sind sicher, dass die Nachfrage und die Herausforderungen rund um Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit weiter steigen – auch und gerade für KMU. Stichworte sind das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, der European Green Deal, die CSRD- oder auch die EU-Taxonomieverordnung. Es lohnt sich also, jetzt vertieft in die Thematik einzusteigen.



6 FAZIT

Wirtschaftsförderungen sind wichtige Akteure für die Transformation zu Nachhaltigkeit und Klimaneutralität vor Ort

Wirtschaftsförderungen, das zeigt die Studie, können auf unterschiedlichste Weise zu einem integralen Bestandteil des kommunalen Pfads zu Nachhaltigkeit und Klimaneutralität werden. Dafür ist es nötig, dass sie ihre Angebote auf die Bedarfe der Nachhaltigkeitstransformation zuzuschneiden und Handlungsfelder wie die Energiewende, Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft oder CSR direkt zu adressieren. Die Beispiele dieser Studie zeigen, dass hier bereits ein Wandel stattgefunden hat. Die ggf. anfängliche Skepsis gegenüber Nachhaltigkeitsprojekten ist auch bei vielen Unternehmen einer stärkeren Ausrichtung auf Nachhaltigkeit gewichen.

Die Befragung belegt, dass Wirtschaftsförderungen bisher vor allem dort tätig sind, wo sie durch unmittelbaren Einfluss die Entwicklung in den Kommunen mitsteuern können, beispielsweise in der Gewerbeflächenentwicklung. Insbesondere der Transfer von Wissen und Know-how zu den vielfältigen Themen der Nachhaltigkeitstransformation in den Unternehmensbestand wird als zentrale Herausforderung für Wirtschaftsförderungen deutlich.

Um Nachhaltigkeitsziele in den Kommunen zu erreichen, muss sich die Umsetzungsgeschwindigkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen erhöhen. Auch die Wirtschaftsförderungen sind gefordert, entsprechende Angebote zu entwickeln. Es bestätigt sich, dass die Bewältigung der Nachhaltigkeitstransformation in den kommenden Jahren zu einer der zentralen Herausforderungen und ein wichtiges Aufgabengebiet für Wirtschaftsförderungen sein wird.

Da das Themenfeld auch innerhalb von Wirtschaftsförderungen vielfältig ist, ist es wichtig, durch eine enge Zusammenarbeit mit anderen Stellen der Verwaltung und kommunaler Beteiligungen (z. B. kommunale Planung, Klimaschutzmanagement, Energieversorgung) Synergien zu erzeugen und somit auch die eigene Wirkkraft zu erhöhen.

Nicht alle Wirtschaftsförderungen sind gleich, aber alle können profitieren

Wie tief die Wirtschaftsförderungen bereits in das Themenfeld Nachhaltigkeit eingestiegen sind, ist häufig eine Frage der Größe und damit der Kapazitäten und Ressourcen. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Wirtschaftsförderungen sehr vielfältig sind. Das bedeutet: Nicht jede Kommune muss und kann jede der beschriebenen Maßnahmen umsetzen, aber jede Kommune kann auf ihre Art Akzente setzen. Kleine Kommunen profitieren von der engen Verzahnung von Planung, Wirtschaftsförderung und dem direkten Draht zu Bürgermeister:innen und kommunaler Politik. Sie haben damit die Möglichkeit, innerhalb der Kommunen die Rahmenbedingungen für die Nachhaltigkeitstransformation mitzubestimmen. Themen wie Innovations- und Wissenstransfer können dagegen vor allem in größeren, oft regionalen Wirtschaftsförderungen umgesetzt werden. Diese sind eher in der Lage, regionale Netzwerke zu Kompetenzträgern wie Hochschulen oder Transferinstitutionen zu pflegen. Aus dem Zusammenspiel von kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen ergeben sich erhebliche Potenziale für die Nachhaltigkeitstransformation.

Die Auswahl der richtigen Maßnahmen ist dabei auch abhängig von der Wirtschaftsstruktur. Regionen mit einem hohen Anteil an energie- und ressourcenintensiver Produktion können beispielsweise in den Bereichen Energieeffizienz und Kreislaufwirtschaft ansetzen. Für Kommunen mit hohem Dienstleistungsbesatz können Maßnahmen aus dem Bereich CSR erfolgsversprechender sein.

Kommunen sind häufig weiter in der Nachhaltigkeitstransformation als Unternehmen

Die Ergebnisse der Befragung lassen eine hohe intrinsische Motivation zur Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation bei kommunalen Stakeholdern erkennen. So gelten die Hauptverwaltungsbeamten, die Verwaltung und die Kommunalpolitik als die wichtigsten Treiber der Nachhaltigkeitstrans-

formation, während Unternehmen und Unternehmensverbände dort bisher eher unterrepräsentiert sind.

Dies birgt für die Wirtschaftsförderungen eine große Chance, Maßnahmen und Angebote zu entwickeln, die auf eine breite Akzeptanz bei Stakeholdern in den Kommunen stoßen. Gleichzeitig zeigen die Best-Practices aus Augsburg und Stolberg, dass auch in Unternehmen die Bereitschaft zur Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation wächst und Unternehmen auch durch äußere Zwänge wie Energie- und Rohstoffpreise verstärkt gezwungen sind, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Sie können durch entsprechende Erfolge selbst zu Treibern der nachhaltigen Entwicklung werden. Die Angebote von Wirtschaftsförderungen fallen damit mehr und mehr auf einen fruchtbaren Boden.

Nicht alles muss anders gemacht werden

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation auf der Ebene der Wirtschaftsförderungen bedeutet nicht, dass grundlegend neue Angebote entwickelt werden müssen. Bestehende Initiativen können oft an die neuen Anforderungen angepasst werden.

Wirtschaftsförderungen müssen sich nicht neu erfinden. Im Grunde sind auch in der Nachhaltigkeitstransformationen die Kernkompetenzen in der Bestandspflege gefragt: In allen in dieser Studie beschriebenen Handlungsfeldern bildet der Wissens- und Kompetenztransfer einen entscheidenden Baustein der Transformation. Wirtschaftsförderungen sollten daher Multiplikatoren, Vernetzer und Ansprechpartner für Unternehmen sein und durch die Förderung des Know-hows in den relevanten Themen einen Beitrag dazu leisten, Unternehmen zur Transformation zu befähigen. Eine serviceorientierte Wirtschaftsförderung ist dabei stets an den Bedarfen der Bestandsunternehmen ausgerichtet.

Im Fokus steht die Modernisierung der regionalen Wirtschaftsstruktur

Ergebnisse der Nachhaltigkeitstransformation, sind aus Sicht der Wirtschaftsförderung nicht Verzicht und Schrumpfung, sondern eine Modernisierung der Wirtschaftsstruktur. Diese kann die Zukunftsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit

der lokalen Wirtschaft fördern und eine Vielzahl neuer, qualifizierter Arbeitsplätze generieren, während durch die technologische Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch die Treibhausgasemissionen deutlich reduziert werden.

Dies ermöglicht es, die gesetzten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und die Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaftsstruktur gegenüber exogenen disruptiven Ereignissen und Umbrüchen, wie etwa Strukturbrüchen, Wirtschaftskrisen und internationalen Krisen, deutlich zu stärken.

Darüber hinaus kann auch das Image von Unternehmen und des gesamten Wirtschaftsstandorts dauerhaft profitieren. Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit, insbesondere der ökologischen Verträglichkeit und der sozialen Inklusion können auch die Gewinnung von Fachkräften im zunehmenden Fachkräftemangel entscheidend unterstützen.

Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaftsförderung wird damit für viele Standorte ein entscheidender Baustein, um die Zukunftsfähigkeit unserer Städte und Regionen zu sichern und neue Perspektiven für die Standorte zu eröffnen.

BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN

No. 169	Klimaschutz und Klimaanpassung	10/2022
No. 168	Bewegung in der Stadt	09/2022
No. 167	Das neue Baulandmobilisierungsgesetz	04/2022
No. 166	Hitze, Trockenheit und Starkregen	01/2022
No. 165	Wasserstoff im kommunalen Einsatz	12/2021
No. 164	Friedhöfe im Wandel der Zeit	12/2021
No. 163	Auslaufende Konzessionsverträge	09/2021
No. 162	Bevölkerungsschutz in Städten und Gemeinden	08/2021
No. 161	Bundeswehr und Kommunen	08/2021
No. 160	Kommunale Außenbeleuchtung – draußen wird es digital	08/2021
No. 159	Freibäder in Kommunen	07/2021
No. 158	Förderung des Radverkehrs in Städten + Gemeinden	04/2021
No. 157	Kommunen innovativ	11/2020
No. 156	Infobaukasten Mobilfunk	10/2020
No. 155	Insektenfreundliche Kommune	10/2020
No. 154	Deutsche und Türkische Integrationskonzepte in Kommunen Integration als gesamtgesellschaftlicher Auftrag	09/2020
No. 153	Kommunen gestalten Ernährung – Neue Handlungsfelder nachhaltiger Stadtentwicklung	1/2020
No. 152	Einsatz von Gasbussen im ÖPNV – Ein Beitrag zum Klimaschutz und zur Luftreinhaltung	9/2019
No. 151	EU-Beihilfenrecht in der kommunalen Praxis	6/2019
No. 150	Vielfalt leben – Anregungen und Praxisbeispiele für das Älterwerden und Teilhaben im Quartier	3/2019
No. 149	Wasser in der Stadt – Planungsinstrumente, Risikomanagementsysteme und Entwicklungskonzepte aus der BMBF-Fördermaßnahme ReWaM	1/2019
No. 148	Mobilfunk – Gestern-Heute-Morgen	6/2018
No. 147	Bezahlbaren Wohnraum schaffen – Kommunale Instrumente der Baulandmobilisierung	3/2018
No. 146	Genossenschaften und Kommunen – Erfolgreiche Partnerschaften	1/2018
No. 145	Elektromobilität bei kommunalen Nutzfahrzeugen – Einsatzfelder, Anwendungsbeispiele und vergaberechtliche Anforderungen	11/2017
No. 144	Auslaufende Konzessionsverträge – Ein Leitfaden für die kommunale Praxis – 3. Auflage	10/2017
No. 143	Kommunale Beleuchtung – wirtschaftliche, technische und rechtliche Rahmenbedingungen	9/2017

Diese und frühere Dokumentationen stehen im Internet unter www.dstgb.de > [Publikationen zum Download zur Verfügung](#).



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund
www.dstgb.de

Marienstraße 6 · 12207 Berlin
Telefon 030 77307-0
Telefax 030 77307-200
dstgb@dstgb.de
www.dstgb.de

