

DAS MAGAZIN FÜR DIE KOMMUNALE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

wifölab

WIFÖ-WISSEN

HEFT 1, 2026

Jürgen Stember und Hans Haake

Nachhaltige Wirtschaftsförderung

Eine Bilanzierung und Bestandsaufnahme

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT: WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG UND NACHHALTIGKEIT	1
NACHHALTIGE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG -BUSINESS AS USUAL ODER AVANTGARDE? <i>Hans Haake</i>	2
JENSEITS DER EINZELMASSNAHME: SYSTEMATISCHES SKALIEREN VON NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN <i>Tim Dünwald</i>	7
BEDARFE ENTSCHLÜSSELN: WAS ERWARTEN UNTERNEHMEN VON EINER NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG? <i>Carolina Krome, Ulrich Dewald, Hans Haake und Tim Dünwald</i>	10
NACHHALTIGKEIT IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG – EMPIRISCHE BEFUNDE UND ERGEBNISSE ANHAND VON BEFRAGUNGEN UND STRATEGIEANALYSEN <i>Jürgen Stember</i>	13
ZWISCHEN NÄHE UND WIRKUNG: KOMMUNALE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN ALS TREIBER NACHHALTIGER TRANSFORMATION <i>Marius de Groot</i>	17
BEST-PRACTICE 1: SOZIALE INNOVATIONEN FÜR DEN WIRTSCHAFTSSTANDORT DORTMUND <i>Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung</i>	20
BEST-PRACTICE 2: NACHHALTIGE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG IN BREMERHAVEN <i>Wirtschaftsförderung Bremerhaven</i>	21
BEST-PRACTICE 3: RE:THINKING – KREISLAUFWIRTSCHAFT ERLEBEN EIN POP-UP SPACE ALS AUSSTELLUNGS- UND LERNORT FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN <i>Dr. Isabell Sprenger, Wirtschaftsförderung Landeshauptstadt Stuttgart & Eberhard Wachter, Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH</i>	22
BEST-PRACTICE 4: „LIGA NACHHALTIGE BETRIEBE“ – WEGWEISER UND WEGBEGLEITER FÜR SÜDNIEDERSÄCHSISCHE UNTERNEHMEN IM TRANSFORMATIONSPROZESS <i>GWG Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbH</i>	23

HERAUSGEBER

Prof. Dr. Jürgen Stember (V.i.S.d.P.)
Hochschule Harz
FB Verwaltungswissenschaften
Domplatz 16 . 38830 Halberstadt
Telefon 03943 / 659 419
Mail jstember@hs-harz.de
Website <http://wifoe-lab.hs-harz.de>
ISSN 2700-4023

REDAKTION

Prof. Dr. Jürgen Stember (Ltg.)
Hans Haake

GESTALTUNG & SATZ

Tim Bruns (M.A.)

Dieses Sonderheft wurde durch die Förderung des Wuppertal Instituts durch das Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt in der Förderlinie REGION.innovativ unterstützt.

VORWORT

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG UND NACHHALTIGKEIT

Nachhaltige Wirtschaftsförderung ist mehr als ein politisches Schlagwort – sie ist ein strategischer Imperativ für eine zukunftsfähige Gesellschaft und eine zentrale Gestaltungsaufgabe für die kommunale Ebene im 21. Jahrhundert. In einer Zeit, in der ökologische Grenzen, soziale Spannungen und technologische Umbrüche die wirtschaftliche und standörtliche Landschaft neu definieren, steht die Wirtschaftsförderung vor einer grundlegenden inhaltlichen und formalen Neuausrichtung. Es geht nicht länger nur um Wachstum um jeden Preis, sondern um die gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen, die ökonomische Dynamik mit ökologischer Verantwortung und sozialer Teilhabe verbinden.

Diese Publikation versteht sich als Meilenstein und Überblick für Entscheidungsträger, Praktiker und Vordenker, die Wirtschaftsförderung neu denken und nachhaltig gestalten wollen. Es beleuchtet, wie Förderinstrumente, Innovationspolitik, Standortentwicklung und Standortmanagement sowie regionale Netzwerke so ausgerichtet werden können, dass sie langfristige Wertschöpfung auf lokaler und regionaler Ebene ermöglichen – ohne die natürlichen Ressourcen zu überlasten oder gesellschaftliche Ungleichgewichte zu verstärken. Die Beiträge in diesem Band verbinden wissenschaftliche Perspektiven in Form empirischer Befunde mit praktischen Erfahrungen aus Kommunen, Regionen und internationalen Initiativen. Sie zeigen, wie nachhaltige Wirtschaftsförderung konkret aussehen kann: Von der Förderung grüner Start-ups über die Transformation etablierter Industrien bis hin zur Entwicklung resilienter Innovationsökosysteme.

Unser Ziel ist es, Horizonte zu eröffnen, Impulse zu geben – für eine Wirtschaftsförderung vor Ort, die nicht nur reagiert, sondern nach Grundüberzeugungen gestaltet, eine Förderung, die nicht nur Wachstum misst, sondern Wirkung. Und eine Förderung, die nicht nur heute funktioniert, sondern auch mittel- und langfristig tragfähig ist. Insofern möchte diese Publikation dazu beitragen, kommunale Wirtschaftsförderung als nachhaltige, strategische und partizipative Aufgabe, die Zukunft gestaltet neu zu denken – lokal verankert, global inspiriert.



Prof. Dr. Jürgen Stember,
Professor für Verwaltungswissenschaften am gleichnamigen Fachbereich der Hochschule Harz am Standort in Halberstadt



Hans Haake,
Senior Researcher am Wuppertal Institut im Bereich Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik

NACHHALTIGE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG – BUSINESS AS USUAL ODER AVANTGARDE?

Von Hans Haake

Nachhaltige Wirtschaftsförderung ist “angekommen”. Kaum ein Wirtschaftsförderer lehnt den Anspruch ab, ökologische und soziale Ziele ebenfalls im Blick zu behalten. In fast allen relevanten Förderprogrammen ist Nachhaltigkeit gesetzt. In den Verbänden gibt es entsprechende Arbeitsgruppen, Veranstaltungen oder Papiere, mindestens wöchentlich werden überall in Deutschland neue Nachhaltigkeitspreise, grüne Gründerzentren oder neue Beratungsangebote vorgestellt. Das ist bitter nötig, denn die fundamentale Nicht-Nachhaltigkeit vieler Aspekte unserer Wirtschaft bleibt bestehen. Emissionen sinken nicht schnell genug, Flächen werden weit über den gesetzten Zielen versiegelt, destabilisierende Ungleichheiten zwischen Einkommensgruppen und Regionen bleiben bestehen. Wir wirtschaften in Deutschland so, als hätten wir ca. 3 Erden zur Verfügung. Katastrophenszenarien noch in diesem Jahrhundert sind keineswegs unwahrscheinlich. Die spannende Frage zur Nachhaltigkeit in der Wirtschafts-

förderung ist also schon lange nicht mehr “ja oder nein”, sondern das “wie”. Mit Blick auf die Praxis kann man hier sinnvoll zwischen zwei Modi unterscheiden. Diese sind nicht immer einfach voneinander abzugrenzen, aber sie machen sichtbar, wie unterschiedlich Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann. Vor allem aber stellt diese Unterscheidung Grundsatzfragen an jede Wirtschaftsförderung:

Schwimmen wir hier auf einem gesellschaftlichen Trend “im Mittelfeld” mit, oder wollen wir eigene Akzente setzen bei einem notwendigen Umbau der Wirtschaft? Wo stehen wir, wenn es zu Konflikten kommt, wenn die einfachen “Win-Win-Win” Maßnahmen schon umgesetzt sind, wenn manche Unternehmen sich weiterhin für kurzfristige Profite auch zu Lasten der Region entscheiden? Was ist Pflicht, was ist Kür? Ist die Kür vielleicht die neue Pflicht, wenn die Einschlüsse multipler Krisen immer näher an die eigene Wirtschaft und Gesellschaft rücken?

DAS NEUE BUSINESS AS USUAL: NACHHALTIGER MAINSTREAM

Viele weit verbreitete Maßnahmen nachhaltiger Wirtschaftsförderung, teils schon seit Jahrzehnten auch unter anderen Namen etabliert, können mittlerweile als Teil des Standards-Werkzeugkastens der Wirtschaftsförderung angesehen werden. Wirtschaftliche Notwendigkeiten oder politische Anforderungen sind hier schon lange gegeben.

WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE Teilweise sind die wirtschaftlichen Vorteile so deutlich (Win-Win), dass die Unternehmen nur niederschwellig informiert oder Dienstleister vermittelt werden müssen. Beratungen zur Nutzung erneuerbarer Energien, zur Energieeffizienz oder vielen Formen der Ressourceneffizienz fallen in diese Kategorie. Hier können viele Kosten eingespart werden, mit gleichzeitigen ökologischen Vorteilen. Netzwerkaufbau zwischen schon nachhaltig denkenden Unternehmen, das Bedienen neuer grüner Wachstumsmärkte wie Batterien, E-Mobilität, “grüner” Konsum oder Kreislaufwirtschaft, Angebote besonders für Sozialunternehmen, neue Geschäftsmodelle für Innenstädte - alles Bereiche mit viel Potential, aber auch weitgehend “low hanging fruit” ohne übermäßig viel Kontroverse.

Wo politische Beschlüsse Rahmen setzen, entstehen neue Aufgaben für die Wirtschaftsförderung. Förderprogramme, Berichtspflichten, Klimaziele – der Rückenwind ist spürbar. Die eigentliche Arbeit beginnt danach.



POLITISCHE REGULIERUNG An anderen Stellen haben politische Entscheidungen neue Tätigkeitsfelder vorgegeben. Ein beträchtlicher Anteil der Aktivitäten zur Nachhaltigkeit war zuletzt getrieben von den neuen Berichtspflichten der EU. Viele Unternehmen waren unsicher, entsprechend groß war die Nachfrage nach Einordnung und Unterstützung, über mehrere Jahre konnte mit entsprechenden Veranstaltungen jederzeit ein Saal gefüllt werden. Der Mehrwert für die Unternehmen war offensichtlich gegeben, allerdings könnte man durchaus vorsichtig fragen: Hat man hier die innovativen Unternehmen unterstützt, oder eher die Nachzügler, die die politischen Entwicklungen nicht wirklich auf dem Schirm hatten? Auch in anderen Bereichen hat Politik Impulse gesetzt: In fast allen alten und neuen Förderprogrammen spielt Nachhaltigkeit eine Rolle, entsprechend wurde die Fördermittelberatung angepasst und erweitert. Auch eigene geförderte Projekte der Wirtschaftsförderungen haben einen klaren Schwerpunkt in Richtung Nachhaltigkeit. Kommunale Beschlüsse, z.B. zur Klimaneutralität, haben manchen Wirtschaftsförderungen neue Aufgaben in Beratung und Monitoring verschafft, teilweise sogar entsprechend zusätzliche Mittel. Auch bei der Vergabe von Gewerbeflächen, weiterhin faktisch eine Kernaufgabe der Wirtschaftsförderung, steigen politische Widerstände gegen Flächenverbrauch und setzt sich entsprechend die Logik durch, dass neue Gewerbegebiete gewissen Standards entsprechen müssen.

Auch wenn ein nachhaltiges “business as usual” keine starken eigenen Impulse setzt, so ist es doch die Grundlage für viele weitergehende Schritte. Hier kann das Thema positiv besetzt werden, neue Netzwerke werden aufgebaut, ohne ganz große Widerstände schon viele Emissionen reduziert, Ressourcen gespart und Geschäftsmodelle krisenfester gemacht. Dass hier, im Vergleich zu weitergehenden Maßnahmen, von “low hanging fruits” die Rede ist, soll keinesfalls den Aufwand negieren, der mit einer Umsetzung vieler dieser Einzelmaßnahmen verbunden ist, ebenso wenig wie die Widerstände, die auch hier schon auftreten können.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN ALS AVANTGARDE EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN WIRTSCHAFT

Manche Wirtschaftsförderungen nehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit schon jetzt eine besonders ambitionierte Rolle ein, indem sie grundlegend hinterfragen, was Nachhaltigkeit für die Region bedeutet, ambitionierte Zielsysteme der Nachhaltigkeit nutzen oder Zielkonflikte in den Blick nehmen. Dabei sind viele der konkreten Projekte und Maßnahmen durchaus ähnlich, sie sind jedoch stärker in einer übergreifenden Strategie gedacht sowie in den Details ambitionierter.

LEITBILDER

Kein Leitbild kann Nachhaltigkeit absolut scharf definieren, es kann aber durchaus weitaus mehr Orientierung geben als ein einfaches Drei-Säulen Modell. Je nach Situation können sich unterschiedliche Leitbilder anbieten: Die Planetaren Grenzen eröffnen den Blick auf die zentralen Dimensionen ökologischer Nachhaltigkeit, in denen wir zu viele Ressourcen verbrauchen oder zu viel Beteiligten verständlich sind verschmutzen: Klimawandel, Artenvielfalt, Chemische Verschmutzung. Die "Donut-Ökonomie" verknüpft diese Grenzen mit den gesellschaftlichen oder sozialen Zielen, zu deren Erreichung Wirtschaft beitragen muss: Gesundheit, Bildung, Arbeit. Auch die Gemeinwohlökonomie, die von einigen Wirtschaftsförderungen sowohl für sich selbst als auch die Wirtschaft der Region eingesetzt wird, bringt ein breites Portfolio von Aspekten der Nachhaltigkeit in einen gemeinsamen Rahmen: Menschenwürde, ökologische Nachhaltigkeit, Demokratie. Als letztes Beispiel bringen auch die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs), in eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland eingebracht, ein Raster von potentiell relevanten Themen mit. All diese Leitbilder nehmen nicht nur Unternehmen und die Wirtschaft in den Blick, auch nicht nur die Wirtschaft, sondern die Entwicklung der gesamten Gesellschaft, die für alle Beteiligten verständlich sind. Dies schafft eine gemeinsame Basis und Richtung für alle Maßnahmen.

STRATEGIEN

Auf Basis eines Leitbildes ist der strategische Blick auf die gesamten Tätigkeiten einer Wirtschaftsförderung möglich. Gleichzeitig ein sehr fortschrittliches energieautarkes Gewerbegebiet entwickeln und drei Gewerbegebiete für Logistik, das ist in Summe nicht unbedingt nachhaltig. Einzelne Leuchttürme kombiniert mit viel "weiter wie immer" können sogar intern zu Spannungen führen. Entsprechend bedeutet fast jede ernsthafte Beschäftigung mit den oben genannten Leitbildern auch, alle Aktivitäten auf den Prüfstand zu stellen. Von internen Prozessen bis zur Standortmarke, von der Flächenvergabe bis zur Start-Up Förderung. Wenn dieser Blick ehrlich ist, kann er zu neuen Aktivitäten führen zu Anpassungen, aber auf jeden Fall auch zur Reduktion. Letzteres fällt meist am schwersten, aber ist genauso wichtig, wenn sich Prioritäten verschieben.

KONFLIKTE

Das dritte Merkmal beschreibt die Bereitschaft, einzelne Initiativen ein Stück weiter zu treiben, auch dort, wo es vielleicht mehr Gegenwind gibt oder geben könnte. Was das im Detail bedeutet, hängt von den Gegebenheiten ab. Es kann der Unterschied sein zwischen einem Kriterienkatalog für nachhaltige Flächenvergabe, der nur die "schlechtesten" 10 % aussortiert, oder einem, der auch finanzstarke und vor gut vernetzte Unternehmen aus guten Gründen ablehnt. Oder es wird sogar bewusst auf die Vergabe von Flächen "auf der grünen Wiese" verzichtet, dafür Brachflächen oder Bestandsgebäude entwickelt, auch wenn möglicherweise eine Nachbarkommune günstigere Grundstücke anbieten kann. Es kann der Fokus auf besonders nachhaltige Akteure sein, auch wenn dafür andere Branchen zurückgestellt werden.

INNOVATION

Zuletzt zeichnet sich die Avantgarde auch durch viele einzelne innovative Ansätze in den Themenfeldern aus. Dinge, die so noch kaum eine Wirtschaftsförderung macht, die sich aber mit der Zeit durchsetzen. Was "neu" ist, ändert sich natürlich im Zeitverlauf. Aktuell wäre es die Vergabe von Flächen in Erbpacht, um dauerhaft Standards setzen zu können, die eigene Gemeinwohlbilanzierung oder auch ein umfangreicher Nachhaltigkeitsbericht, ein eigenes Förderprogramm exklusiv für Soziale Innovationen oder ein Start-Up Center nur für Nachhaltigkeits-Pioniere.

WAS KANN DIE EIGENE ROLLE SEIN?

Die beiden beschriebenen Modi stehen nicht im Gegensatz zueinander, sondern bauen im besten Fall aufeinander auf bzw. ergänzen sich. Mit Blick auf die Notwendigkeit einer grundlegenden Transformation der Wirtschaft erscheint es erstrebenswert, dass möglichst viele Wirtschaftsförderungen sich strategisch entsprechend positionieren, also dem Weg der Avantgarde folgen. Auf diesem Weg gibt es unzählig viele Handlungsmöglichkeiten, die für sich klein erscheinen, aber die richtige Richtung vorgeben. Der nächste Schritt kann bei der Leitung einer Wirtschaftsförderung liegen, in Abstimmung mit Stakeholdern stattfinden oder in einem Strategieprozess. Aber keine Wirtschaftsförderung wird sich vor der Frage drücken können, wo sie in Bezug auf das Thema steht und stehen will.

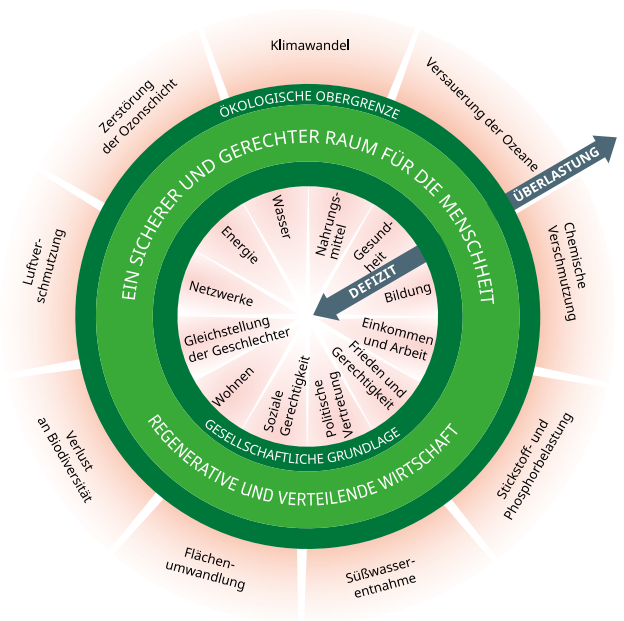


Abb. 1: Die Donut-Ökonomie als mögliches Leitbild

	Grünes BAU	Avantgarde
Nachhaltigkeitsleitbild	Drei Säulen, Gleichwertigkeit	Planetare Grenzen, SDGs, Donut-Ökonomie
Verankerung	Einzelmaßnahmen, teils in sehr breitem Spektrum	(explizite) strategische Verankerung in Leitbildern, Strategien etc.
Bezugsgruppe	Unternehmen	Wirtschaft in Gesellschaft
Zielgruppe innerhalb der Unternehmen	Breite der Unternehmen, Nachzügler	Pioniere (mit Breitenwirkung)
Selbstverständnis	Dienstleister, reaktiv	Gestalter, aktiv
volkswirtschaftliches Selbstverständnis	Wirtschaftsförderung macht den Markt effizienter	Wirtschaftsförderung korrigiert Marktversagen
Anlass	Nachfrage der UN, politischer Druck	eigene Ambition, Wirtschaft zukunftsfähig zu gestalten

Abb. 2: Vereinfachte Gegenüberstellung der Modi

JENSEITS DER EINZELMASSNAHME: SYSTEMATISCHES SKALIEREN VON NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN

Von Tim Dünwald

„Nachhaltigkeitsinnovation“ ist ein sperriger Begriff – und in der Praxis entsprechend uneinheitlich verwendet. Gemeint sind Innovationen, die wirtschaftlich tragfähig sind und sichtbar zu Klima-, Ressourcen- oder sozialen Zielen beitragen. Um zu klären, welche Innovationen das konkret sein können und wie ihre Identifikation in der Wirtschaftsförderung verankert wird, haben wir 46 Wirtschaftsförde-

rungen befragt. Ergebnis: Heute spielt die gezielte Förderung von Nachhaltigkeitsinnovationen nur bei knapp unter einem Drittel eine wichtige Rolle. Über 60 % erwarten jedoch, dass das Thema deutlich an Bedeutung gewinnt. Mehr als die Hälfte benennt bereits ein eigenes Verständnis – oft noch ohne feste Routinen. Kurz: Das Thema ist im Kommen, braucht aber Struktur.

DREI BAUSTEINE, DIE ZUSAMMENWIRKEN MÜSSEN

Aus der Befragung lassen sich drei zentrale Bausteine für eine zielgerichtete Förderung von Nachhaltigkeitsinnovationen ableiten, mit denen sich Wirtschaftsförderungen auseinandersetzen müssen: (1) Leitbild & Wirkung

(Warum/wozu?), (2) Themen & Lösungen (Was?), (3) Umsetzung & Partnerschaften (Wie/mit wem?). Der Hebel liegt im Zusammenspiel – Richtung, Fokus und Durchschlagskraft entstehen erst im Dreiklang.

LEITBILD & WIRKUNG: VOM INFORMELLEN KOMPASS ZUR STRATEGIE

Die Erhebung zeigt, dass viele Häuser bereits über einen impliziten Kompass verfügen – 81 % denken Nachhaltigkeit informell mit, allerdings verfügen nur 9 % über eine formelle Nachhaltigkeitsstrategie. Eine solche

strategische Verankerung ist jedoch essentiell, um zielgerichtet und planungssicher Nachhaltigkeitsinnovationen am Standort zu fördern. Folgende Aspekte mitzudenken kann dabei Orientierung bieten:

1. LEITPLANKEN (PLANETARE & SOZIALE GRENZEN) Prüfen Sie, ob eine Innovation potenziell oder innerhalb des Prozesses der Verbreitung innerhalb ökologischer Grenzen bleibt und eine Unterschreitung sozialer Mindeststandards vermeidet. Praxisbeispiele für rote Linien: steigender absoluter Material- oder Flächenverbrauch trotz Effizienzgewinn. Verschlechterung von Arbeitsbedingungen (z. B. Lohndumping) entlang der Lieferkette.

„DIE PLANETAREN GRENZEN SIND DIE ABSOLUTEN LEITPLANKEN POLITISCHEN HANDELNS“

„WIR DÜRFEN NICHT AUF KOSTEN ANDERER REGIONEN UND ZUKÜNFTIGER GENERATIONEN LEBEN“

2. LEITBILDER (SDG-BEZUG) Jedes Innovationsvorhaben sollte mindestens ein Sustainable Development Goal (SDG) messbar positiv beeinflussen (z. B. SDG 12: Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster; SDG 7: Bezahlbare und saubere Energie; SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum).

„INNOVATIONEN, DIE AUF DIE NACHHALTIGKEITSZIELE DER AGENDA 2030 EINZAHLEN“

3. RISIKOFAKTOREN (EINGRIFFSTIEFE & ANPASSUNGSFLEXIBILITÄT)

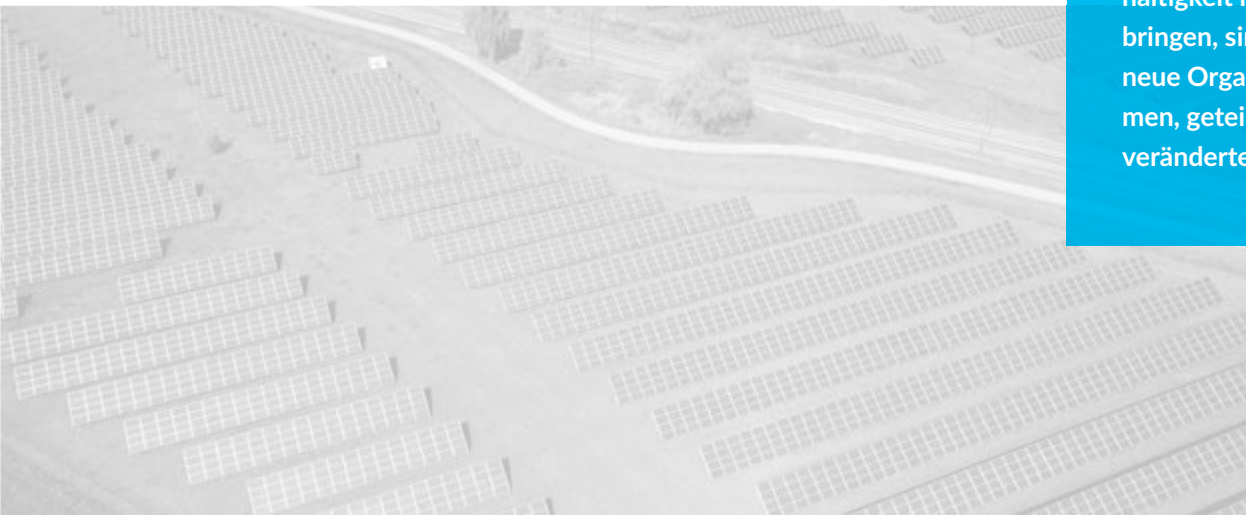
Bewerten Sie die ökologische & soziale Eingriffstiefe von Innovationen (Reichweite/Lock-in-Risiko bei Infrastruktur, Kapitalbindung) und verlangen Sie Anpassungsflexibilität (modulare Investitionen, Exit-Optionen), damit auf unvorhersehbare negative Folgen auf planetare & soziale Grenzen reagiert werden kann.

„REDUZIERUNG BELASTENDER NEBENPRODUKTE UND SICHERSTELLUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DURCH NACHHALTIGE ANPASSUNG“

4. THEMEN & LÖSUNGEN: VON DER EINZEL- ZUR SYSTEMLÖSUNG

In den Antworten dominieren technische Einzelinnovationen als Beispiele für Nachhaltigkeitsinnovationen (z. B. saubere Schiffs-/Alternativantriebe, Mikroplastik-Ersatz, effiziente Produktion, nachhaltige Unternehmensgebäude). Soziale Innovationen – neue Nutzungsarten, Organisations- und Beteiligungsformen – werden seltener genannt (z. B. Randzeiten-Kinderbetreuung, gemeinsames BHKW, Initiativen gegen Lebensmittelverschwendung). Besonders wirksam sind Kopplungen: Kreislaufführung von Betonbauteilen (technische Recyclingverfahren + Vergabe/Normung und Sammlung), New-Food-Start-ups (Lebensmitteltechnik + Beschaffung/Ernährungsbildung) oder nachhaltige Gewerbegebiete (Energietechnik/Mobilitätslösungen + Management/Sharing-Konzepte). Dadurch wird Wirkung in Routinen verankert, Rebound- und Akzeptanzprobleme sinken, und der Übergang in den Regelbetrieb gelingt schneller. Dieses Zusammendenken in Verbindung mit der verstärkten Förderung von Sozialen Innovationen kann ein zentrales Element für eine nachhaltigkeitsorientierte Innovationsförderung darstellen und ermöglicht, die gesamte Breite der Innovationstätigkeit am Standort zu erschließen.

Technik macht Fortschritte sichtbar. Doch viele Innovationen, die Nachhaltigkeit in den Alltag bringen, sind unsichtbar: neue Organisationsformen, geteilte Infrastruktur, verändertes Verhalten.



“UNTERNEHMEN MIT ENERGIEGENOSSENSCHAFTEN VERNETZEN, UM DACHFLÄCHEN MIT MEHR PV ZU BELEGEN UND GLEICHZEITIG MEHR MENSCHEN FINANZIELL PARTIZIPIEREN ZU LASSEN“

5. UMSETZUNG & PARTNERSCHAFTEN: KOALITIONEN FÜR DEN WANDEL

Traditionell richtet sich die Förderung an Unternehmen. Die Befragung sowie die Innovationsforschung zeigen jedoch: Wer zusätzlich Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft einbindet, erschließt neues Potenzial und reduziert Diffusionshürden. Wirtschaftsförderungen sollten sich als standortpolitische Intermediäre verstehen: erkennen, vernetzen, Pilotprojekte flankieren und skalieren. Praktische Instrumente: Reallabore, transdisziplinäre Forschung, Bürgerbeteiligung und Co-Governance. Über angepasste Beschaffungsregeln, Flächenvergabe und Leitmarkt-signale lassen sich zudem Exnovationen (Ausstieg aus wenig nachhaltigen Lösungen) begünstigen, was Freiraum und Fördermittel für Nachhaltigkeitsinnovationen schafft. Proaktive Standortentwicklung wurde in der Erhebung am häufigsten als wirksam genannt: Netzwerke, Reallabore und Co-Governance reduzieren Einzelbetreuung, öffnen Windows of Opportunity – kurze Phasen, in denen Regulierung, Finanzierung und Nachfrage gleichzeitig günstig sind – und brechen Lock-ins auf, also verfestigte Pfade (Verträge, Standards, Infrastrukturen), die unnachhaltige Lösungen zementieren. All das kann für Wirtschaftsförderungen langfristig ressourcenbindende Einzelfallarbeit gezielt reduzieren und verstärkt sich selbstverwaltende nachhaltigkeitsorientierte Netzwerkstrukturen am Standort begünstigen.

„ERKENNEN UND VERNETZEN ALLER MÖGLICHEN STAKEHOLDER – UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMEN BEI ENTSPRECHENDEN PILOTPROJEKTEN“

“VERKNÜPFUNG VON ÖKOLOGISCHEN UND ÖKONOMISCHEN ASPEKTEN IM UNTERNEHMERISCHEN HANDELN ZUM WOHLER DER (STADT)GESELLSCHAFT“

RESÜMEE

Nachhaltigkeitsinnovationen werden wichtiger, doch tatsächlicher Impact entsteht erst, wenn Leitbild & Wirkung, Themen & Lösungen sowie Umsetzung & Partnerschaften zusammen gedacht und operativ verankert werden. Klare Leitplanken, SDG-Leitbilder und Risikoprüfungen schaffen Orientierung und Planungssicherheit für die Wirtschaftsförderung und den Standort. Das gleichberechtigte Zusammen-denken technischer und sozialer Innovationen erhöht die Skalierbarkeit und das Nachhaltigkeitspotenzial von Innovationen in Breite wie Tiefe. Ein intermediäres Rollenverständnis von Wirtschaftsförderung beschleunigt die Diffusion von Nachhaltigkeitsinnovationen zusätzlich, schafft resiliente, innovative und integrative Strukturen der Kooperation und Partizipation sowie eine authentische Standortmarke mit Strahlkraft nach innen wie außen. Oder, wie es ein Teilnehmender formuliert: „Jede Innovation muss in Zukunft eine Nachhaltigkeitsinnovation sein.“

BEDARFE ENTSCHLÜSSELN: WAS ERWARTEN UNTERNEHMEN VON EINER NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG?

Von Carolina Krome, Ulrich Dewald, Hans Haake und Tim Dünwald

Auf Basis von acht Unternehmensbefragungen an unterschiedlichen Standorten wurden Bedarfe über insgesamt 2490 Unternehmen erhoben, die eine nachhaltige Wirtschaftsförderung gezielt adressieren kann. Durchgeführt wurden die Befragungen von der GEFAK im Auftrag der jeweiligen Wirtschaftsförderungen über den Zeitraum 2021–2024. Die Ergebnisse zeigen: Nachhaltigkeit ist angekommen und der Bedarf an passgenauer Unterstützung ist groß. Großunternehmen haben strukturelle Instrumente wie E-Fahrzeuge, Zertifizierungen oder eigene Energieerzeugung häufig bereits etabliert (z. B. 70 % E-Fahrzeuge, 60 % Zertifizierung, 54 % eigene Energieerzeugung). Über nahezu alle betrieblichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinweg nimmt

die Umsetzungsquote mit abnehmender Unternehmensgröße deutlich ab (Abb. 1). Eine Ausnahme bildet der Bezug regionaler (Vor-)Produkte: Über alle Größen hinweg ist die regionale Beschaffung weiter verbreitet, als oft angenommen – und Kleinbetriebe agieren sogar mit einem Anteil von 60 % als Vorreiter. Mögliche Gründe: die starke Einbindung kleiner Betriebe in lokale Wertschöpfungsketten sowie ihre Marktnähe und schnelle, inhabergeführte Entscheidungswege. Darüber hinaus planen 29 % der Unternehmen zusätzliche Klimaschutzmaßnahmen. Bei mittleren und großen Betrieben sogar mehr als die Hälfte. Das eröffnet Anknüpfungspunkte und zeigt: der Veränderungswille wächst.

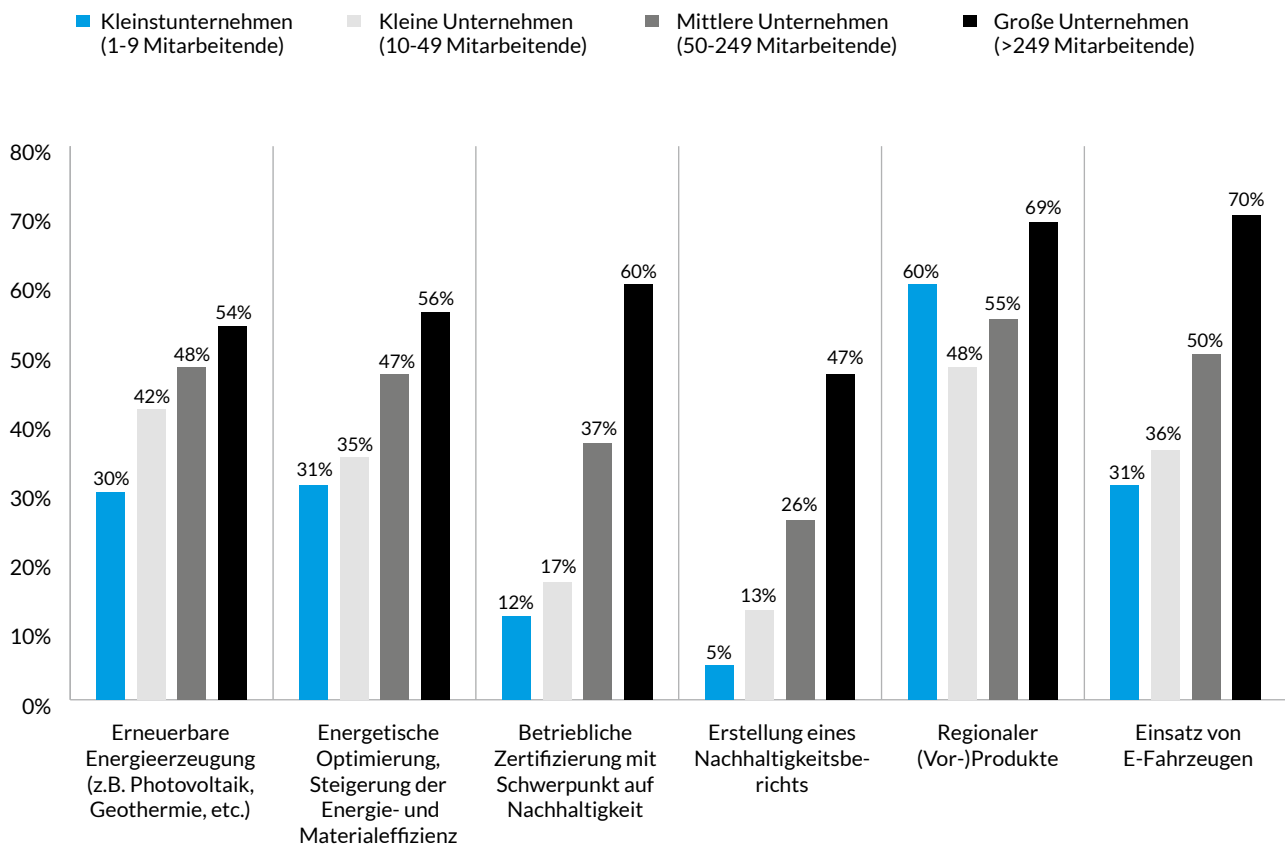


Abb. 1: Umgesetzte Maßnahmen der Unternehmen nach Betriebsgröße

Dabei können die Unternehmen Unterstützung gebrauchen und äußern entsprechende Bedarfe gegenüber den Wirtschaftsförderungen (Abb. 2): Dort stehen Fachkräftegewinnung (61 %) und -bindung (44 %), sowie Fördermittelberatung (46%) besonders hoch im Kurs (siehe Abb. 2). Knapp darauf folgen bereits konkrete Nachhaltigkeitsbedarfe mit Angeboten zur Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und Klimaschutz (34%) sowie Energieberatung (31%).

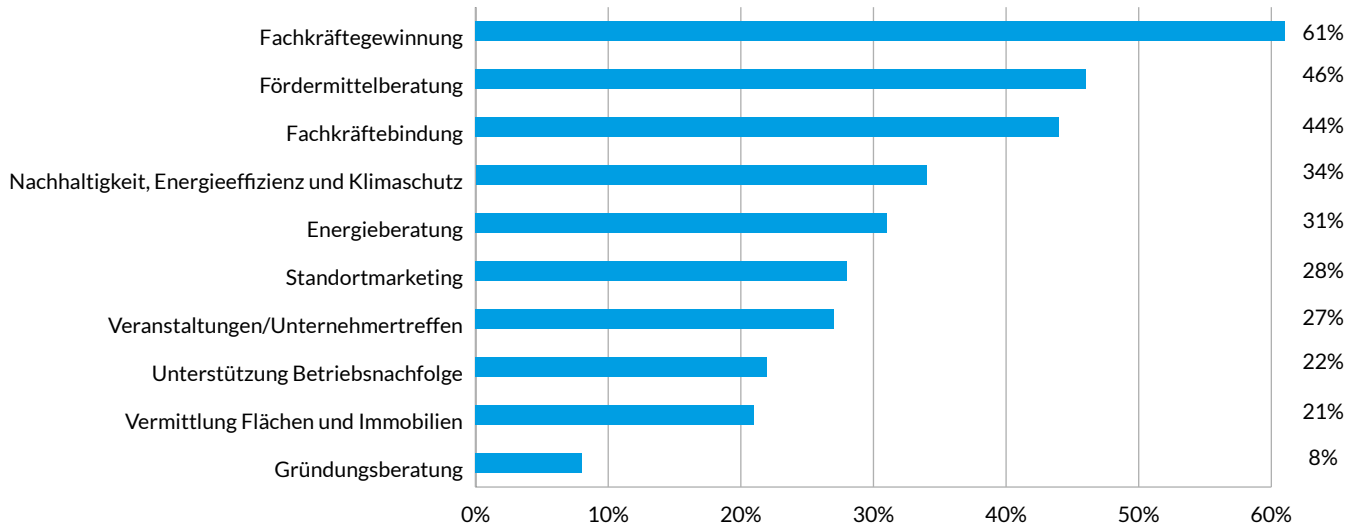


Abb. 2: Bedarfe der befragten Unternehmen an Angeboten der Wirtschaftsförderung

An diesen fünf Bedarfen kann ergebnisorientiert angeknüpft werden. Nachhaltigkeit ist nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern als Hebel für Arbeitgeberattraktivität, (Energie-)Resilienz und das Heben von Effizienzvorteilen zentral für die Wettbewerbsfähigkeit. Fünf mögliche Ansätze:



Nachhaltigkeit ist keine Frage der Unternehmensgröße allein. Kleinunternehmen überraschen bei regionaler Beschaffung als stille Vorreiter – Nähe zu Wertschöpfungsketten und kurze Entscheidungswege können mehr bewegen als manches Förderprogramm.

1. BERATUNG ALS TRANSFORMATIONSHEBEL

Knüpfen Sie bei Beratungsleistungen mit einem „grünen Standard“ an: Bei jeder Investitions- oder Modernisierungsfrage kommen Programme zu Energie- und Ressourceneffizienz, nachhaltiger Mobilität oder Kreislaufwirtschaft automatisch mit auf den Tisch. Der Rückenwind durch o.g. Bedarfe ist vorhanden. Ein Drittel der Unternehmen strebt zudem Prozess- und Standortmodernisierung an. Hier lassen sich Nachhaltigkeitsbausteine früh und ohne Reibungsverluste integrieren.

2. ORIENTIERUNG UND WISSENSTRANSFER ORGANISIEREN

Unternehmen fragen weniger „ob“, sondern „wie“. Bieten Sie daher kurze Einstiegschecks, kompakte Transformationsworkshops und Roadmaps an, die wirtschaftliche mit ökologischen Zielen verbinden. Dafür gibt es tragfähige Brücken: 19 % betreiben F&E am Standort, 39 % haben Hochschulkontakte, weitere 24 % sind interessiert. Auf dieser Basis können gezielte Kooperationen entstehen – mit Hochschulen, nachhaltigen Start-ups und identifizierten Vorreitern an ihrem Standort (wie aus Abb. 1 abgeleitet), deren Praxiswissen (Erfolge, Hürden, betriebliche Effekte) anderen Unternehmen als glaubwürdige Orientierung dient. Für passgenaue Vernetzungsaktivitäten Ihrer Wirtschaftsförderung bieten sich so eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten.

3. STANDORTATTRAKTIVITÄT UND PERSONALPOLITIK ZUSAMMENDENKEN

Mobilität ist Hebel und Engpass zugleich: Hinsichtlich der Straßenanbindung sind 71 % der befragten Unternehmen zufrieden. Mit dem ÖPNV (37%) deutlich weniger. Doch genau dort entstehen Rekrutierungsnachteile. ÖPNV und Mobilitätsdefizite werden für Besetzungsprobleme bei Azubis und Fachkräften genannt. Wirtschaftsförderungen sollten daher den Umweltverbund stärken, betriebliches Mobilitätsmanagement anschieben (Job-Tickets, Sharing, Radinfrastruktur, Parkraummanagement) und so Gewinnung und Bindung zugleich stützen. Auch Flächen gehören auf die Nachhaltigkeitsagenda: Neben spürbaren Erweiterungswünschen (20% der Unternehmen) existieren 6 % Überkapazitäten. Das spricht für Leerstands- und Flächenbörsen, Innenentwicklung und klare Nachhaltigkeitskriterien in der Vergabe – ressourcenschonend, passgenau und mit Schwerpunkt auf eine effizientere Nutzung im Bestand. An dieser Stelle wird deutlich, dass Fortschritte bei der Nachhaltigkeit nicht nur bei der Mitwirkung der Unternehmen ansetzen, sondern auch die Verwaltung und weitere Institutionen betreffen. Die Wirtschaftsförderung wird damit zum Scharnier zwischen Verwaltung, Unternehmen und weiteren Institutionen.

4. ANGEBOTE STAFFELN – NACH GRÖSSE UND REIFEGRAD

Große Unternehmen arbeiten häufiger mit Strategien/Zertifizierungen. KMUs fehlt es allerdings an schnellen und passgenauen Einstiegen. Sinnvoll könnten drei Stufen sein: Einstieg (Quick-Check, Prioritätenliste, Musterbausteine), Aufbau (maßgeschneiderte Beratung, Pilotförderung, Netzwerk-/Hochschul-Matching) und Transformation (Zertifizierung, Klimastrategie, Lieferketten-/Kreislaufprojekte). So wird das in Abbildung 1 sichtbare Momentum in Breite übersetzt – und die in Abbildung 2 ausgewiesenen Top-Bedarfe zu wirksamen Services der Wirtschaftsförderung.

NACHHALTIGKEIT IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG – EMPIRISCHE BEFUNDE UND ERGEBNISSE ANHAND VON BEFRAGUNGEN UND STRATEGIEANALYSEN

Jürgen Stember

Wie sich Nachhaltigkeit als Gestaltungs- und Organisationsprinzip in der Wirtschaftsförderungspraxis darstellt, ist eine wichtige Frage nicht nur zu einer empirischen Verortung, sondern vor allem auch im Hinblick auf die Weiterentwicklung. Der erste bundesweite Wifö-Monitor war dieser Frage nach dem aktuellen und zukünftigen Gewicht von Nachhaltigkeit als Thema für Wirtschaftsförderungen in einem Spezialteil 2024 nachgegangen.¹ In der Vergangenheit gab es ja bereits einige konzeptionelle und operative Vorarbeiten zu diesem Thema, u.a. durch ein mehrjähriges Forschungsprojekt des Wuppertal-Instituts mit dem Titel „Wirtschaftsförderung 4.0“ und einer entsprechenden Netzwerk-Gründung im Jahr 2023.²

Die Ergebnisse der Monitor-Umfrage zeigen innerhalb dieser repräsentativen Umfrage, dass das Thema Nachhaltigkeit bereits deutlich stärker innerhalb der Wirtschaftsförderun-

gen verankert worden ist als man ursprünglich angenommen. Der erste Hinweis ergibt sich aus der thematischen Erschließung der Nachhaltigkeit. So fühlten sich 2024 fast drei Viertel der Wirtschaftsförderungen gut bis sehr gut informiert, was die Akteure der Wirtschaftsförderungen von ihren Unternehmen am Standort allerdings eher nicht annehmen. Der eingeschätzte Anteil der weniger gut informierten Wirtschaftsförderungen ist mit unter 5 % fast schon verschwindend gering.

Ein nächster Hinweis erschließt sich aus der Bewertung der Bedeutung und Gewichtung von Nachhaltigkeit. Hier wird deutlich, dass – ähnlich wie bei der Beurteilung des Informationsstandes – fast ebenfalls drei Viertel der befragten Einrichtungen das Thema für wichtig oder sehr wichtig halten. Ebenfalls vergleichbar ist der relativ geringe Anteil derjenigen, die die Nachhaltigkeit für weniger bzw. für nicht so wichtig halten.

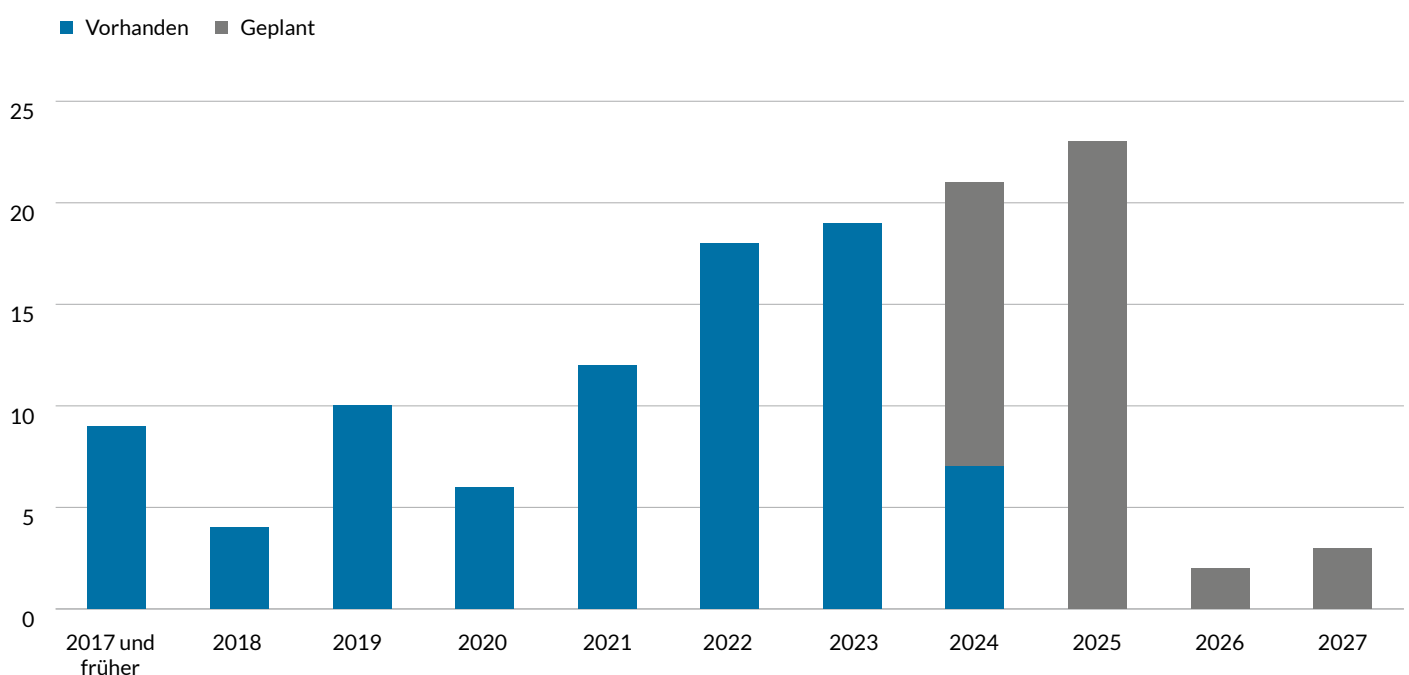


Abb. 1: Erstellung und Planung von Nachhaltigkeitskonzepten

¹ Vgl. Stember, Jürgen und Mandy Ebers: Wifö-Monitor 2024. Stand, Entwicklungen und Bewertungen der kommunalen Wirtschaftsförderungen in Deutschland im Jahr 2024. Halberstadt, 2024, S. 17 ff. (Download unter: <https://hnwifoe.de/files/2024-Wifoe-Monitor-final-web.pdf>). | ² Vgl. <https://nachhaltigewirtschaftsfoerderung.de>

Die Frage, ob es an den Standorten bereits ausgereifte Konzepte für Nachhaltigkeit gibt, scheint hingegen ein etwas anderes Bild zu liefern. Denn hier sind es „nur“ knapp über ein Viertel der Wirtschaftsförderungen, die ein Konzept in 2024 bereits vorlegen konnten. Das Planungspotenzial ließ mit lediglich 13 % auch keine breiten Entwicklungen in diesem Bereich erwarten, so dass viele Wirtschaftsförderungen auch nicht unbedingt auf eine konzeptionell und lokal abgestimmte Integration des Themas Nachhaltigkeit setzen. Nichtsdestotrotz scheinen sich die konzeptionellen Aktivitäten noch in diesem (2025) und im nächsten Jahr (2026) fortzusetzen, um in 2025 eine Höchstmarke zu erreichen, die dann voraussichtlich im Jahr 2026 deutlich abfallen wird (vgl. Abb. 1).

Was die Themenpalette innerhalb der Nachhaltigkeitsaktivitäten angeht, so stehen mit großem Abstand Klimaschutz und -anpassung sowie eine nachhaltige Produktion (von Energie) ganz oben auf der Liste der Aktivitäten (vgl. Abb. 2). Danach folgten nachhaltige Gewerbegebiete, soziale Nachhaltigkeit, regionale Lieferketten und das Werben um eine nachhaltige Unternehmensführung. Weitere Themen, die einzeln in einer offenen Ergänzungsfrage genannt wurden und augenscheinlich große Potenziale haben, sind nachhaltige Mobilität, nachhaltige Energienutzung / -vernetzung, Kreislaufwirtschaften sowie ein nachhaltiges Flächenmanagement (s. Ergebnis für Sonstige).

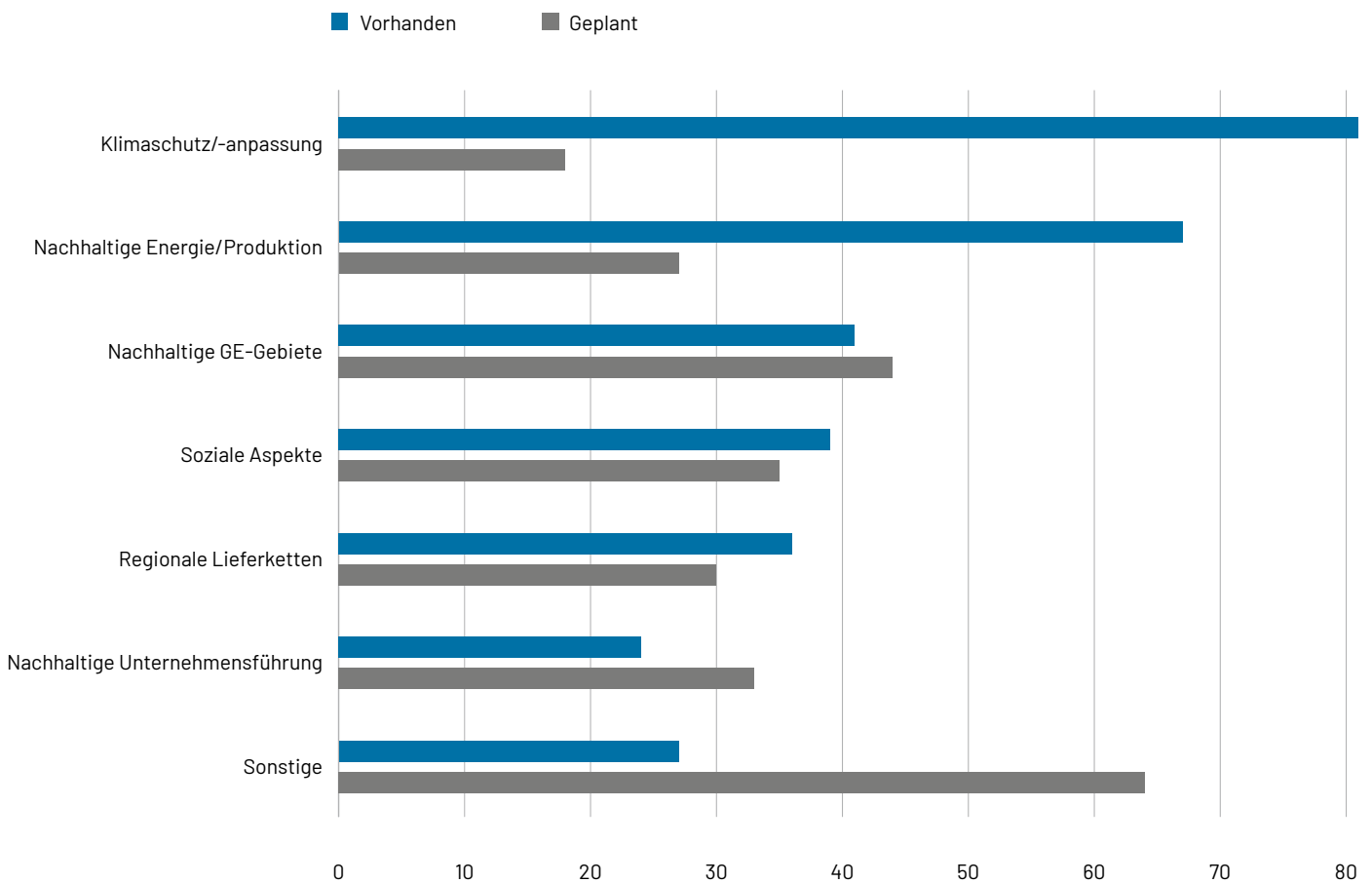


Abb. 2: Welche Nachhaltigkeitsthemen bzw. Handlungsfelder haben Sie bisher an Ihrem Standort konkret aufgegriffen bzw. definiert?

Die Ergebnisse der Monitor-Umfrage zeigten 2024 auch, dass das spezielle Thema Nachhaltigkeit bereits deutlich stärker innerhalb der Wirtschaftsförderungen verankert worden ist als man ursprünglich angenommen hat. Die informationelle Basis ist genauso wie die Bewertung der Relevanz hoch bis sehr hoch, was sich allerdings nicht so sehr in der Aufstellung von integrativen Strategien oder Konzepten niederschlägt.

NACHHALTIGKEIT IN DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSSTRATEGIE

In einer nachfolgenden qualitativen Studie wurde u.a. das Thema Nachhaltigkeit in der kommunalen Wirtschaftsförderungsstrategie fokussiert.³ In dieser qualitativ angelegten Studie wurden ausgewählte Strategien kommunaler Wirtschaftsförderungen in den Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz qualitativ untersucht. Die Nachhaltigkeit wurde dabei als ein zentraler Treiber für die Weiterentwicklung strategischer Ansätze

in der Wirtschaftsförderung identifiziert. Die Nachhaltigkeit wurde in den Strategiedokumenten nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil moderner Strategieprozesse verstanden – insbesondere im Kontext kommunaler und regionaler Entwicklung. Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Strategieentwicklung zeigt sich dabei besonders auf 5 Ebenen der Entwicklung und Gestaltung:

NACHHALTIGKEIT ALS STRATEGISCHER IMPERATIV Nachhaltigkeit wird als einer der maßgeblichen Faktoren genannt, die moderne Strategien prägen – neben Digitalisierung, Agilität, Globalisierung und Kundenorientierung. Sie beeinflusst nicht nur die Inhalte von Strategien, sondern auch deren Prozesse und Zielsysteme.

INTEGRATION VON ESG-KRITERIEN Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) werden zunehmend in strategische Planungen integriert. Dies spiegelt den wachsenden gesellschaftlichen und politischen Druck wider, wirtschaftliche Entwicklung mit ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit zu verbinden.

REGIONALE STRATEGIEN ALS HEBEL NACHHALTIGER ENTWICKLUNG Strategien auf kommunaler Ebene fördern nachhaltige Entwicklung, indem sie ökologische und soziale Aspekte in die Planung einbeziehen, natürliche Ressourcen schonen und die regionale Resilienz gegenüber Krisen (z. B. Klimawandel) stärken.

LANGFRISTIGE WIRKUNG STATT KURZFRISTIGER ERFOLGE Nachhaltigkeit wird als Kriterium für strategische Qualität verstanden. Erfolgreiche Strategien sollen nicht nur kurzfristige Effekte erzielen, sondern langfristige, tragfähige Entwicklungen ermöglichen, was eine Balance zwischen politischem Handlungsdruck und strategischer Weitsicht impliziert und auch erfordert.

BETEILIGUNG UND LEGITIMATION Nachhaltigkeit wird auch durch partizipative Prozesse gestützt und gefördert. Die Einbindung von Bürgern, Unternehmen und anderen Stakeholdern fördert nicht nur zu mehr Akzeptanz, sondern fördert auch die soziale Nachhaltigkeit strategischer Maßnahmen besonders stark.

Nachhaltigkeit avanciert damit für viele kommunale Wirtschaftsförderungen als ein strukturbildendes Gestaltungsprinzip. Sie verändert Zielhierarchie, Handlungsfelder, Instrumente und Erfolgskontrolle. Statt einer isolierten Säule wird Nachhaltigkeit als Querschnittsthe-

ma verankert, das ökonomische Robustheit, ökologische Verantwortung und soziale Gerechtigkeit parallel und integrativ adressiert. Der Aspekte der Nachhaltigkeit ist für kommunale Strategien deshalb aus mehreren Gründen hoch relevant:

³ Vgl. Stember, Jürgen und Melanie Wehner: Strategiegeleitete Wirtschaftsförderung. Ergebnisse einer empirischen Analyse von Wirtschaftsförderungsstrategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH). Halberstadt 2025. (Download unter: <https://wifoe-lab.hs-harz.de/docs/WW-01.2025.pdf>)

Zur **ZUKUNFTSSICHERUNG** des Standorts: Klimafolgen, Ressourcenknappheit und gesellschaftliche Erwartungen beeinflussen Standortattraktivität und Investitionsentscheidungen.

Für das **RISIKO- UND RESILIENZ-MANAGEMENT**: Nachhaltige Strategien erhöhen die Anpassungsfähigkeit an Krisen (Energiekrisen, Lieferkettenstörungen, demografische Effekte).

Für die **LEGITIMATION UND BETEILIGUNG**: Nachhaltigkeitsziele stärken die Akzeptanz gegenüber Maßnahmen und fördern partizipative Prozesse.

Als **FINANZIELLER HEBEL**: Der Zugang zu Fördermitteln und zu Investoren mit ESG-Fokus wird erleichtert.

WETTBEWERBSVORTEIL: Kommunen mit klaren Nachhaltigkeitsprofilen gewinnen Talente, Gründungen und zukunftsfähige Unternehmen.

PRIORITÄTENSETZUNG: Nachhaltigkeit kann als gleichrangiges Leitziel neben Wachstum und Beschäftigung verankert werden und so neue Perspektiven eröffnen.

Auch die Handlungsfelder wurden und werden mit der strategischen Integration neu formuliert. So können sie u.a. den Instrumentenmix der Wirtschaftsförderungen erweitern, Förderprogramme für Green Tech, Flächenmanagement, lokale Energieprojekte, Anreizsysteme für nachhaltige Unternehmenspraktiken neu und erweitert adressieren. Auch können Kooperationen systematisiert und neue Partnerschaften mit Energieversorgern, Hochschulen, Zivilgesellschaft und regionalen Netzwerken etc. gezielt angesteuert werden. Die genutzten Umsetzungsschritte für Strategien nicht nur im Bereich der Nachhaltigkeit sind nicht ganz unbekannt und fokussieren sich auf die folgenden Stufen:

DIAGNOSE: Regionalanalyse um Nachhaltigkeitsindikatoren erweitern (CO₂-Bilanz, Flächennutzung, Energieverbrauch, soziale Indikatoren)

STRATEGIEFORMULIERUNG: Vision, Mission, Querschnittsziele

ABLEITUNG: Operative Ziele und Maßnahmenpakete (Pilotprojekte, zeitlich befristete Projektvorhaben)

RESSOURCENPLAN: Budget, Personal, Governance (interne Koordinierungsstelle / Nachhaltigkeitsbeauftragte)

BETEILIGUNG: Stakeholder-Workshops, Bürgerräte, unternehmerische Roundtables

MONITORING & ANPASSUNG: jährliches Arbeitsprogramm, rollierendes Evaluationssystem

FAZIT

Nachhaltigkeit ist nach diesen quantitativen und qualitativen Analysen kein „Add-on“ oder ein „nice-to-have“, sondern ein strukturierendes Prinzip moderner und integrierter Wirtschaftsförderungsstrategien. Sie beeinflusst sowohl die inhaltliche Ausrichtung als auch die methodische Gestaltung kommunaler Strategien – von der Zieldefinition über die Maßnahmenplanung bis hin zu Monitoring und Evaluation. Kommunale Wirtschaftsförderungen, die Nachhaltigkeit strategisch verankern, positionieren sich nicht nur zukunftsfähig, sondern auch verantwortungsvoll im Spannungsfeld von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Und genau dadurch können alternative und zukunftsfähige Geschäftsmodelle der regionalen Wirtschaft gefunden und ausgebaut werden.

ZWISCHEN NÄHE UND WIRKUNG: KOMMUNALE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN ALS TREIBER NACHHALTIGER TRANSFORMATION

Marius de Groot

In Deutschland existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen, die Unternehmen bei der ökologisch-nachhaltigen Transformation unterstützen (siehe Abb. 1). Vor diesem Hintergrund stellt sich für kommunale Wirtschaftsförderungen die Frage, wie sie sich innerhalb dieser Unterstützungslandschaft positionieren können, um Unternehmen vor Ort wirksam zu unterstützen und zugleich Doppelstrukturen zu vermeiden.

Um diese Frage zu beantworten, ist zu bestimmen, worin die spezifischen Stärken kommunaler Wirtschaftsförderungen liegen und über welche Transformationshebel sie generell verfügen.



Abb. 1: Unterstützungslandschaft für Unternehmen bei der ökologisch-nachhaltigen Transformation

DER „DIREKTE DRAHT“ ALS BESONDERE STÄRKE

Als langjähriger Mitarbeiter einer kommunalen Wirtschaftsförderung ist für mich klar, dass ein besondere Stärke kommunaler Wirtschaftsförderungen im institutionell verankerten, kontinuierlichen und direkten Austausch mit den ortsansässigen Unternehmen liegt. Die besondere Bedeutung dieser Position wird auch auf übergeordneter Ebene anerkannt: So hebt das Umweltbundesamt kommu-

nale Wirtschaftsförderungen aufgrund ihrer Funktion als zentrale, dienstleistungsorientierte Anlaufstelle für unternehmerische Belange als wesentlichen Schlüsselfaktor für die Förderung ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens auf kommunaler Ebene hervor.¹ Der „direkte Draht“ zur lokalen Wirtschaft bildet damit einen zentralen Bezugspunkt der laufenden Forschungsarbeit.

¹ Vgl. Verbücheln, Maic, Anna Hogrewe-Fuchs, Martin Gsell und Nele Kampffmeyer (2020): Ressourcenpolitik auf kommunaler und regionaler Ebene (kommRes), Umweltbundesamt (Hrsg.), Dessau-Roßlau, S. 46-48.

DER WERKZEUGKASTEN KOMMUNALER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN

Zur Beantwortung der Frage nach den kommunalen Wirtschaftsförderungen zur Verfügung stehenden Transformationshebeln, ihrem „Werkzeugkasten“, wurde zunächst untersucht, welche Faktoren den ökologisch-nachhaltigen Transformationsprozess von Unternehmen beeinflussen. Eine umfassende Literaturanalyse identifizierte insgesamt 67 Einflussfaktoren, die die Entscheidung eines Unternehmens für oder gegen die Umsetzung entsprechender Maßnahmen prägen. In einem nächsten Schritt wurde analysiert, inwieweit diese Faktoren durch das Dienstleistungsangebot kommunaler Wirtschaftsförderungen adressiert werden können. Hierzu wurden sie den Wirtschaftsförderungsdienstleistungen des Strukturierungsmodells nach

Stember systematisch gegenübergestellt. Eine erste zentrale Erkenntnis war, dass ein Großteil der Einflussfaktoren durch kommunale Wirtschaftsförderungen entweder gar nicht oder nur sehr eingeschränkt direkt beeinflusst werden können. So lassen sich etwa das Einsparpotenzial von ökologisch-nachhaltigen Investitionen oder die wirtschaftliche Lage einzelner Branchen kaum direkt durch kommunale Wirtschaftsförderungen beeinflussen. Andere Faktoren hingegen erweisen sich als gut adressierbar. Auf dieser Grundlage konnten 20 Transformationshebel abgeleitet werden, mit denen kommunale Wirtschaftsförderungen auf die Einflussfaktoren einwirken können (vgl. Abb. 2). Diese Hebel lassen sich vier Kategorien zuordnen:

1. NETZWERK-MANAGEMENT

Eine zentrale Unterstützungsmöglichkeit besteht in der gezielten Vernetzung von Unternehmen mit relevanten Akteuren der Unterstützungslandschaft, etwa spezialisierten Beratungs- oder Fachinstitutionen.

2. INFORMATION

Auch die Bereitstellung von Informationen stellt eine zentrale Unterstützungsmöglichkeit kommunaler Wirtschaftsförderungen dar. So können sie Unternehmen beispielsweise durch die Aufbereitung und Weitergabe von Informationen zu möglichen Maßnahmen gezielt unterstützen.

3. BERATUNG

Einen Schritt weiter gehen die Transformationshebel der Kategorie Beratung. Neben der reinen Bereitstellung von Informationen können kommunale Wirtschaftsförderungen Unternehmen auch durch eigene Beratungsangebote, etwa zu Fördermitteln, unterstützen.

4. FINANZIELLE FÖRDERUNG

Zudem ist eine finanzielle Unterstützung, beispielsweise in Form von Zuschüssen, grundsätzlich möglich. Materielle Förderinstrumente spielen auf der kommunalen Ebene jedoch nur noch eine untergeordnete Rolle.

ERKENNTNISSE AUS EXPERTENINTERVIEWS

Die vorgenannten Erkenntnisse konnten durch fünf Experteninterviews mit Nachhaltigkeitsbeauftragten verschiedener Wirtschaftsförderungen deutscher Großstädte verifiziert werden. Darüber hinaus konnten im Rahmen der Interviews weitere Erkenntnisse gewonnen werden:

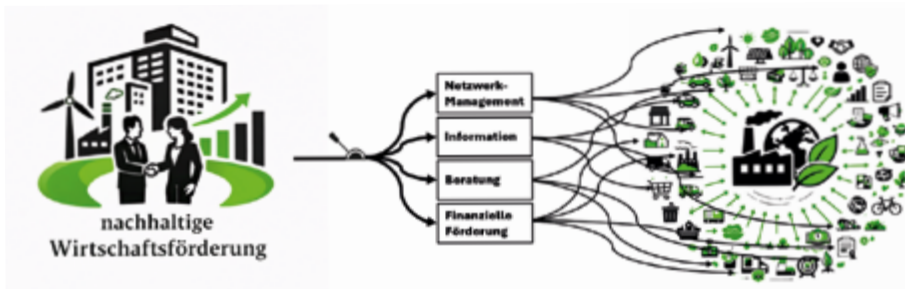


Abb. 2: Wirkungslogik der nachhaltigen Wirtschaftsförderung im direkten Kontakt mit Unternehmen

SENSIBILISIEREN ALS TRANSFORMATIONSHEBEL Auch das Sensibilisieren von Unternehmen vor Ort für ökologisch-nachhaltige Themen kann einen wirksamen Transformationshebel darstellen. Aktuell scheint dies jedoch eher als „Beiwirk“ im Rahmen anderer Maßnahmen stattzufinden. Maßnahmen, die gezielt auf das Sensibilisieren von Unternehmen ausgerichtet sind, waren den Interviewpartnern nicht bekannt.

PEERS ALS ERFOLGSFAKTOR Das Einbeziehen von Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der Umsetzung ökologisch-nachhaltiger Maßnahmen haben, kann bei Hebeln der Kategorien Information, Beratung und Vernetzung erfolgssteigernd wirken. Besonders wirksam ist dabei der Einbezug von Unternehmen aus der „Peer Group“ der adressierten Unternehmen. In den Interviews wurde hervorgehoben, dass praxisnahe Erfahrungsberichte von Unternehmen eine höhere Überzeugungskraft entfalten als theoretische Darstellungen.

KAPAZITÄTSASPEKTE IN DER NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG Kommunale Wirtschaftsförderungen sind mit einer wachsenden Zahl paralleler Aufgaben konfrontiert. Entsprechend sind begrenzte personelle Kapazitäten auch bei der Unterstützung ökologisch-nachhaltiger Transformationsprozesse zu berücksichtigen. Selbst personell gut ausgestattete Wirtschaftsförderungen beschränken sich häufig auf zeitlich weniger aufwendige Hebel der Kategorien Information und Netzwerkmanagement. Bei Beratungsangeboten bleibt es vielfach bei einer Erstberatung, an die sich eine Weitervermittlung an spezialisierte Akteure anschließt.

AUSBLICK

Nachdem der „Werkzeugkasten“ kommunaler Wirtschaftsförderungen herausgearbeitet wurde, richtet sich der weitere Verlauf des Forschungsvorhabens auf eine vertiefende Untersuchung dieser Transformationshebel. Dabei werden die bislang gewonnenen Erkennt-

nisse berücksichtigt. Ziel ist es, zusätzliche Aussagen zu ihrer Wirksamkeit zu gewinnen und dabei explizit auch die Perspektive der Unternehmen einzubeziehen. Hierzu ist eine empirische Befragung von Unternehmen vorgesehen.

BEST PRACTICES

SOZIALE INNOVATIONEN FÜR DEN WIRTSCHAFTSSTANDORT DORTMUND

Stadt Dortmund - Wirtschaftsförderung

Dortmund ist die bislang einzige deutsche Stadt, die mit dem iCapital Award als Europäische Innovationshauptstadt ausgezeichnet wurde. Ausschlaggebend war für die Juryentscheidung das ganzheitliche Innovationsverständnis der Stadt, bei der u.a. die Förderung technologischer und nicht-technologischer, d.h. sozialer Innovation*, als wesentlich für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Lebens- und Wirtschaftsstandorts angesehen wird. Soziale Innovationen sind ein wichtiger Bestandteil des nachhaltigen Wirtschaftens, um beispielsweise kommunale Nachhaltigkeitsziele im Bereich der Minderung von Jugendarbeitslosigkeit, der gleichberechtigten Erwerbchancen verschiedener Gruppen oder auch der Umsetzung nachhaltiger Beschaffungsverfahren,



zu erreichen. Mit dem Themenbereich der sozialen Innovation kann die Wirtschaftsförderung Dortmund über den „Tellerrand“ der technologischen und marktfähigen Innovationen hinaus schauen und

kommunale Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort adressieren, die sonst oftmals nicht ausreichend lösungsorientiert bearbeitet werden könnten. Voraussetzung dafür sind unter anderem geeignete Ressourcen, um Innovationsprozesse zur Entwicklung und Verbreitung neuer Praktiken zu initiieren (Personal und Sachmittel; Methodensets, inklusive Problem- und Systemverständnis, Stakeholdermanagement, Ideengenerierung bis -validierung; Erprobungsräume).

Akteure im Innovationssystem sind dabei in allen gesellschaftlichen Bereichen zu suchen (Politik & Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft). Ein Leuchtturmprojekt der Wirtschaftsförderung Dortmund ist das Projekt „Ausbildung im Quartier (AiQ)“, welches im Jahr 2018 pilotiert wurde an einer Hauptschule in Dortmund, im Jahr 2020 bereits auf 9 Haupt- und Gesamtschulen ausgerollt wurde und in 2024 an 12 Schulen durch Ratsbeschluss verstetigt wurde. Anstoß für die Pilotierung war die dauerhaft hohe Jugendarbeitslosigkeit in der Stadt und die Erkenntnis, dass eine Berufsausbildung ein wichtiger Teil einer Erwerbsbiografie sein kann, denn ein Großteil der arbeitslosen Jugendlichen verfügt über keine abgeschlossene Ausbildung. Ziel von AiQ ist es daher, die berufliche Ausbildung von Haupt- und Gesamtschüler*innen direkt in ihrem Wohnumfeld zu fördern und somit die Zugänglichkeit zu Ausbildungsplätzen zu verbessern. Diese Betreuungs- und Vermittlungsarbeit wird durch Mitarbeitende der Wirtschaftsförderung Dortmund geleistet, den Betriebsakquisiteur*innen, die an vier Tagen in der Woche vor Ort an den Schulen die Schüler*innen ab der 8. Klasse, beraten. Ein weiterer zentraler Baustein des Projekts ist die enge Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen in den Stadtteilen, die oftmals vor Herausforderungen im Bereich der Ausbildungsrekrutierung stehen. Das AiQ-Netzwerk hat auf diese einmalige Weise ermöglicht, bisher über 700 Ausbildungsplätze bedarfsgerecht zu vermitteln und die Jugendlichen auch während ihrer Ausbildung kontinuierlich zu unterstützen. Dabei wird nicht nur auf die fachlichen Qualifikationen geachtet, sondern auch auf die sozialen Kompetenzen und individuellen Bedürfnisse der Auszubildenden. So entsteht ein ganzheitliches Betreuungskonzept, das die Jugendlichen motiviert, stärkt und langfristig in den Arbeitsmarkt integriert.

* Mit sozialen Innovationen sind neue individuelle und kollektive Verhaltensweisen (Praktiken) gemeint, die zur Lösung gesellschaftlicher, auch wirtschaftlicher, Probleme beitragen und damit einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Die neuen Praktiken können sich dabei auf Ebene einer einzigen Organisation etablieren (z.B. Führung in Teilzeit bzw. geteilte Führung als neue Managementpraktik in einem Unternehmen) oder auch als gesamtgesellschaftliche Praktik (z.B. Einführung der Elternzeit und Elterngeld für Väter in der BRD 1986 bzw. 2007). Übergänge verschiedener Innovationstypen sind dabei fließend und können jeweils im Schwerpunkt eher als soziale bzw. technologische Innovation beschrieben werden (Nationale SIGU Strategie 2023, EFI 2025).

NACHHALTIGE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG IN BREMERHAVEN: ENTWICKLUNG DES NACHHALTIGEN GEWERBEGEBIETES LUNEDelta MIT EINEM „GRÜNEN“ GRÜNDUNGSZENTRUM ALS AUFTAKT

Wirtschaftsförderung Bremerhaven

Schon seit vielen Jahren unterstützt die Bremerhavener Wirtschaftsförderung nachhaltiges Wirtschaften in der Seestadt. Ein weithin sichtbarer Leuchtturm ist die Entwicklung des nachhaltigen Gewerbegebietes LUNEDelta mit einem „grünen“ Gründungszentrum.

Das LUNEDelta, gelegen im Süden Bremerhavens, erstreckt sich über insgesamt 150 Hektar mit einer Bruttobebauungsfläche von 96 Hektar. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften (wollen), finden durch die hohen Standards des ersten Bebauungsplans, der sich auf eine Fläche von 90 Hektar bezieht, zukunftsorientierte Rahmenbedingungen vor. Mit einem Gestaltungshandbuch wird den Ansiedlungsinteressenten ein weiteres Regelwerk an die Hand gegeben, um in Einklang mit Ökonomie und Ökologie wirtschaften zu können. Die hohe ökologische Qualität des LUNEDelta wurde bereits durch die DGNB-Vorzertifizierung in Platin bestätigt – eine der höchsten Auszeichnungen für nachhaltige Gewerbegebiete.

Das Gründungszentrum, das im LUNEDelta ab Herbst 2026 innovativen Unternehmen der Green Economy eine nachhaltige und energieeffiziente Heimat bieten wird, setzt

neue Maßstäbe für nachhaltiges Bauen. Es schafft nicht nur Räume für kreative und zukunftsweisende Unternehmen, sondern steht auch als Symbol für den bewussten und schonenden Umgang mit Ressourcen. Das Gebäude, das ebenfalls das DGNB-Vorzertifikat in Platin erhalten hat, schafft zukünftig auf 5.500 Quadratmetern Bruttogeschossfläche verteilt auf vier Etagen Platz für bis zu 250 Arbeitsplätze.

Seine Fassade besteht zu 60 Prozent aus Recyclingglas. Die Grundtemperierung wird über ein träges Fußbodenheizungssystem erreicht, das durch Erdwärme und PV-Strom mit Salzwasserspeicher betrieben wird. Die arbeitsplatzgenaue, lokale Zuheizung auf die jeweilige gewünschte höherliegende Zieltemperatur erfolgt per Infrarot-Heizstrahler an den Decken. Zudem sorgt eine natürliche Nachtauskühlung für ein angenehmes Raumklima, ohne dass energieintensive Klimatisierungssysteme erforderlich sind. Neben der nachhaltigen Bau- und Betriebsweise überzeugt das Gründungszentrum durch seine flexible und zukunftsorientierte Gestaltung.

Die Grundrisse sind individuell anpassbar, sodass Unternehmen und Start-ups ihre Räume je nach Bedarf erweitern

oder verändern können. Ein moderner Co-Working-Bereich schafft Raum für Austausch und Zusammenarbeit. Auch die Infrastruktur vor Ort wurde ganzheitlich gedacht: Eine Kantine sowie Räumlichkeiten für die Kinderbetreuung sorgen zukünftig für eine ausgewogene Work-Life-Balance und machen das Zentrum zu einem attraktiven Standort für Unternehmen, die nachhaltiges Wirtschaften mit einer modernen Arbeitsumgebung verbinden möchten.

Derzeit steht der Rohbau, bis zur geplanten Eröffnung im Herbst 2026 folgt der Innenausbau des Gründungszentrums.



BEST PRACTICE: RE:THINKING – KREISLAUFWIRTSCHAFT ERLEBEN – EIN POP-UP SPACE ALS AUSSTELLUNGS- UND LERNORT FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

Dr. Isabell Sprenger, Wirtschaftsförderung Landeshauptstadt Stuttgart & Eberhard Wachter, Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH

Der Großteil der weltweiten Wirtschaft ist noch nicht kreislaufwirtschaftlich organisiert. Doch zunehmend führen die Abhängigkeit von Rohstoffen und die Notwendigkeit einer nachhaltigen Transformation, angetrieben durch neue Regularien, zu verändertem Denken im Umgang mit Wertstoffen. Sehr förderlich sind unternehmensübergreifende Kooperationen, bei denen Unternehmen in Initiativen und Netzwerken zusammenarbeiten, um Ressourcen und Wissen auszutauschen, z. B. bei der Entwicklung von Recyclingtechnologien oder der Nutzung von Sekundärrohstoffen. Diesen Grundgedanken verfolgte der Pop-Up Space RE:THINKING – Kreislaufwirtschaft erleben: hier haben die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH und die Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung im Zentrum von Stuttgart ein Schaufenster geschaffen, das Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie für alle erlebbar machte. Nach einem Entwurf des Steinbeis-Beratungszentrums Circular Economy konnten von Mai bis September 2025 Räume zwischengenutzt werden: Exponate und Ausstellungstafeln von über 30 Ausstellenden zeigten, wie sich Wirtschaft und Konsum neu denken lassen.

Ort der Inspiration und des Austauschs

RE:THINKING verband Ausstellung, Begegnung und Dialog. Unter den Ausstellenden waren wissenschaftliche Institute und Initiativen wie die Universität Stuttgart, das Fraunhofer IGB und die Hochschule für Technik. Außerdem haben verschiedene Start-ups ihre kreislauffähigen Produkte vorgestellt.*

Begleitet wurde die Ausstellung von einem vielseitigen Veranstaltungsprogramm: Workshops wie „Kreativ mit Pflanzenkohle – Selbstporträts in Schwarz-Weiß“, die Lunch & Learn-Reihe mit Impulsen zu Fleischalternativen aus dem 3D-Drucker, hybride Fachveranstaltungen wie „Nachhaltige Industrie 4.0 und IoT Community“ oder Netzwerktreffen und Repair-Cafés luden dazu ein, Kreislaufwirtschaft praktisch zu erleben. Die hohe Resonanz bei Gästen und Besu-



chergruppen zeigte: Nachhaltiges, ressourceneffizientes Wirtschaften ist gefragt.

Finanzierung:

Das Projekt wurde von INTERREG Alpine Space (Projekt RE-INCITE) sowie von der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH getragen; weitere Finanzierungspartner waren die Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart, die Hochschul- und Wissenschaftsregion Stuttgart e.V. sowie das Förderprojekt BioCORES.

Ausblick und Fazit: Wirkung über den Raum hinaus

Mit der Schließung des Pop-Up Spaces Ende September 2025 endet das Projekt räumlich, nicht aber in seiner Wirkung. Inhalte und Exponate werden in andere Formate überführt, Netzwerke verstetigt und Erkenntnisse in künftige Fördermaßnahmen integriert. Der Pop-Up Space war ein gelungenes Experiment zwischen Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung und Nachhaltigkeit.

*Weitere Informationen zu allen Partnern, zu vielen der Ausstellenden, zu Fördermitteln sowie ein 3D-Rundgang finden sich auf der Website rethinking-stuttgart.de

„LIGA NACHHALTIGE BETRIEBE“ – WEGWEISER UND WEGBEGLEITER FÜR SÜDNIEDERSÄCHSISCHE UNTERNEHMEN IM TRANSFORMATIONSPROZESS

GWG Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbH

Insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen, die sich nachhaltig und langfristig wettbewerbsfähig aufstellen wollen, stehen erstmal vor einem Berg an Handlungsoptionen und Herausforderungen. Man kann einfach loslaufen und hoffen, dass man diesen Berg auch alleine erklimmt. Deutlich einfacher wird es aber mit der richtigen Ausrüstung, mit erfahrenen Tourguides an seiner Seite und im Team mit Gleichgesinnten, die auch die Expedition angetreten haben.

Dieser Gedanke trägt die „Liga nachhaltige Betriebe“, ein neues Unternehmensnetzwerk für Betriebe aus Südniedersachsen. Startpunkt für die teilnehmenden Unternehmen ist das Basiccamp, in dem an drei Tagen durch Vorträge und Workshops Fachwissen und Instrumente zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Betrieb durch Expert*innen, die Tourguides, vermittelt werden. Dabei wird eine große Bandbreite an Themen adressiert: von SDGs und ihrer Bedeutung im Unternehmenskontext, gesetzlichen Anforderungen an Unternehmen und Berichtsstandards (CSRD, VSME) über Energiemanagementsysteme und Energieeffizienz bis zu nachhal-

tiger Beschaffung und dem betrieblichen Mobilitätsmanagement.

Nach der Ausrüstung im Basiccamp beginnt für die Betriebe die zweijährige Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk, während der sie durch Fachveranstaltungen ihre Kompetenzen ausbauen und in regelmäßigen Netzwerkveranstaltungen, den Gipfeltreffen, ihre Erfahrungen, Fortschritte und Herausforderungen mit anderen Mitgliedern teilen können. Die Basiccamps finden im halbjährlichen Rhythmus statt, sodass zu jedem Basiccamp neue Unternehmen ins Team dazustoßen können. Alle Mitglieder der Liga bekommen zudem ein Label, das ihr Engagement für nachhaltiges Wirtschaften in der Region sichtbar macht. Nach zwei Jahren können die Mitgliedsunternehmen ihre Mitgliedschaft verlängern, indem sie über ihre während der Dauer der Mitgliedschaft umgesetzten Maßnahmen berichten.

Für die beteiligten Kommunen und Wirtschaftsförderungen ist die „Liga nachhaltige Betriebe“ ein über das klassische Instrumentarium der Wirtschaftsförderung hinausgehendes konkretes Angebot, um Unternehmen auf ihrem

Weg in eine nachhaltige Zukunft zu unterstützen. Alle Informationen zur Liga sind auf der Projektwebsite www.liga-nachhaltige-betriebe.de zu finden. Die „Liga nachhaltige Betriebe“ wird im Rahmen der Zukunftsregion Südniedersachsen von November 2024 bis Oktober 2027 gefördert und von der Stadt Göttingen über die GWG Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbH sowie durch die Landkreise Goslar, Göttingen und Northeim kofinanziert. Das Projekt ist aus Mitteln der Europäischen Union gefördert. An der Umsetzung sind auch die WRGN Wirtschaftsförderung Region Göttingen Northeim GmbH und die Wirtschaftsförderung Region Goslar GmbH & Co. KG beteiligt.



HOCHSCHULNETZWERK WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



Das Hochschul-Netzwerk Wirtschaftsförderung ist ein neues wissenschaftlich-praktisches Netzwerk von Hochschulen für angewandte Wissenschaften oder auch Hochschulbereichen, die sich zum Teil seit Jahren mit den Themen der Wirtschaftsförderung beschäftigt haben. In diesem Netzwerk wollen die Hochschulen und Hochschulbereiche ihre Kompetenzen und Expertisen bündeln, um so die wissenschaftlichen Potenziale und die gesamte Performanz zu stärken.

