

5



Fazit &
Ausblick



Auf den Punkt

1. Das vorliegende Buch stellt das »Endprodukt« von über 5 Jahren Aktionsforschung im Bottrop dar und soll Impulse für eine Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung setzen. Im Zusammenspiel von praktischen Umsetzungserfahrungen und dem Lernen von Anderen durch Interviews, Veranstaltungen und Literaturrecherche wurden die Fragen angegangen: was bedeutet es für die Wirtschaftsförderung sich an der Transformation zu Nachhaltigkeit und Resilienz zu beteiligen und wie soll das funktionieren?

2. Die vier Kapitel – New Governance, Monitoring & Evaluation, Partizipation & Interaktion und Change-Management – leiten die Lesenden durch die Themen, Prozesse und Ansätze, mit denen die Wirtschaftsförderung konfrontiert ist und bieten wissenschaftliche Positionierung und praktische Handlungsbeispiele.

3. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Wirtschaftsförderungslandschaft in Deutschland bietet das Buch keine allgemeingültigen »Rezepte« bzw. Vorgehensweisen für die Transition der Wirtschaftsförderung. Stattdessen fassen wir zum Schluss alle durch das Buch vorgestellten praxisnahen Ansätze und Werkzeuge zusammen, die erlauben, sich Schritt für Schritt den gesetzten Zielen der Nachhaltigkeit und Partizipation anzunähern.

»Die Wirtschaftsförderung von Morgen - zwischen Tradition und Transition«

Die Wirtschaftsförderung von Morgen

5.1

Die Wirtschaftsförderung in Deutschland fungiert als eine wichtige Schnittstelle zwischen den Akteuren auf lokaler und regionaler Ebene. Anfangs freiwillige Aufgabe der Kommunen wurde sie über die Jahre professionalisiert und zu einem Governance-relevanten Ansatz ausgebaut. Vor dem Hintergrund, dass sich viele der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen der heutigen Zeit in der Zukunft erwartungsgemäß verschärfen werden, wird auch an die Wirtschaftsförderung die Erwartung gerichtet, sich aktiv an der Gestaltung der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit und Resilienz zu beteiligen. Was genau bedeutet das und wie dies gelingen kann, sind die Fragen, die im Fokus des Projektes Bottrop 2018+ standen. Das vorliegende Buch stellt das »Endprodukt« von über 5 Jahren Aktionsforschung in der Stadt Bottrop, bestehend aus praktischen Umsetzungserfahrungen und Lernen von Anderen durch Interviews, Veranstaltungen und Literaturrecherchen. Die vier inhaltlichen Kapitel wurden als Guide durch die Themen, Prozesse und Ansätze, mit denen die Wirtschaftsförderung konfrontiert ist, konzipiert. Diese dienen gleichermaßen der Klärung von wissenschaftlichen Konzepten und Vorstellung von praktischen Ansätzen und Vorgehensweisen.

[Kapitel 1](#) leitet die Notwendigkeit zur Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung in Deutschland ab. Die veränderten Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung, den Klimawandel, den demografischen Wandel und anderen Megatrends, sowie die damit einhergehenden veränderten Bedürfnisse der Unternehmen stellen die Wirtschaftsförderung einerseits vor große Herausforderungen. Zugleich aber bieten sie auch Chancen den Wandel zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaft aktiv mitzugestalten. Insofern korrespondiert das Kapitel mit der Neuausrichtung der bundesdeutschen Wirtschaftspolitik in Richtung einer »Sozial-ökologischen Marktwirtschaft« wie sie seitens des BMWK (2023) verfolgt wird. Damit dies gelingen kann, bedarf es jedoch einer Erweiterung der traditionellen Aufgaben der Wirtschaftsförderung wie Standortmarketing und Gebäudeinstandhaltung, um neue Aufgaben, wie z.B. Netzwerkmanagement, Fachkräftesicherung und Bewusstseinsbildung, die weitere Kompetenzen, Zeit und fachliches Know-how erfordern. Die Wirtschaftsförderung muss agil und flexibel sein, damit sie Veränderungen frühzeitig antizipieren und strategisch darauf reagieren kann. Dabei ist die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, insbesondere den Unternehmen vor Ort, von großer Bedeutung.

Partizipative Ansätze bieten die Möglichkeit das Wissen, die Kompetenzen und die Ressourcen der lokalen Akteure zu bündeln und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Ein solcher partizipative Ansatz wurde in Bottrop mit der Wirtschaftsallianz, den Reallaboren und der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung als Organisation eingeleitet und erprobt. Die Erfahrungen zeigen, dass partizipative Ansätze erfolgreich sein können, aber auch Herausforderungen mit sich bringen. Sie erfordern unter

Partizipative Wirtschaftsförderung
= Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort

anderem Zeit, Vertrauen und eine kooperative Organisationsstruktur. Zudem gibt es keine Universallösung, sondern es ist wichtig, die spezifischen Bedingungen vor Ort zu berücksichtigen und flexibel auf die Bedürfnisse der Akteure einzugehen. Es ist ein Umdenken in der Herangehensweise gefragt, eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Akteuren und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Die Wirtschaftsförderung kann eine Schlüsselrolle dabei spielen, Unternehmen bei der Transformation zu unterstützen, innovative Lösungen zu fördern und eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung auf lokaler Ebene zu ermöglichen. Dabei sollten aber auch die vielfältigen Facetten des nachhaltigen Wirtschaftens verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund widmete sich [Kapitel 2](#) dem Thema nachhaltiges Wirtschaften und dem Monitoring der Wirtschaftsaktivitäten. Nachhaltigkeit wird sowohl als abstraktes Konzept als auch als Wettbewerbsfaktor in Unternehmen betrachtet. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften haben sich geändert und werden voraussichtlich weiter verschärft. Ein gutes Beispiel ist die seit dem 05. Januar 2023 gültige neue EU-Richtlinie (2022/2464, CSRD), welche die Nachhaltigkeitsberichtspflicht auf alle Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigte ausweitet. Es geht also nicht mehr nur um Einwegverpackungen und Recycling, sondern gerade auch um branchenspezifische Nachhaltigkeitsnormen und zunehmend ganze Lieferketten. Unternehmen sind aufgefordert, ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse an Nachhaltigkeitsprinzipien auszurichten.

Zentrale Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften bilden die Nachhaltigkeitsberichterstattung und Umweltmanagementsysteme, die allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden sind. Die systematische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit erfordert personelle und finanzielle Ressourcen, über die viele KMU möglicherweise nicht bzw. nur in begrenztem Umfang verfügen. Es gibt verschiedene Hilfsmittel wie Leitfäden, Indikatorensets und Webseiten, die Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen sollen. Diese Hilfsmittel sind jedoch oft auf Großunternehmen ausgerichtet und dementsprechend nur bedingt für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen geeignet. Die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Denkens und Handelns in Unternehmen aller Branchen zu machen, eröffnet ein Handlungsfeld für die Wirtschaftsförderung. Unterstützungsbedarfe bestehen in der Bereitstellung von Informationen oder der Beratung zu Zertifizierungen, Siegeln und Nachhaltigkeitsnormen in den entsprechenden Branchen, ebenso wie in der Initiierung des unternehmerischen Austauschs. Ein Beispiel dafür ist die Fairtrade-Town-Initiative im Projekt Bottrop 2018+, bei der die Wirtschaftsförderung eng mit Unternehmen zusammenarbeitet, um den fairen Handel in der Stadt zu fördern. Die Fairtrade-Town-Initiative wurde im Rahmen eines Reallabors (siehe unten) angestoßen. Der Experimentiercharakter innerhalb dieses geschützten Raumes erlaubt, die Vernetzung von Unternehmen zu unterstützen sowie den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften zu fördern. Gleichzeitig sollte die Wirtschaftsförderung selbst als Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften agieren. Dazu sind Monitoring und Reflexionsinstrumente notwendig, die in der Alltagspraxis angewendet werden können. Solche Instrumente wurden innerhalb von Bottrop 2018+ entwickelt und in der Evaluation der Reallabore ausprobiert.

Nachhaltige Wirtschaftsförderung

Die Reallabore stellen ein innovatives Beteiligungsformat dar, um Unternehmen nicht nur zu informieren, sondern zum Handeln zu mobilisieren. [Kapitel 3](#) widmete sich der systematischen Untersuchung von Partizipationspraktiken und Formate als einen wesentlichen Bestandteil der partizipativen Governance in der Wirtschaftsförderung. Es werden verschiedene Formate und Methoden vorgestellt, die zur Beteiligung und Zusammenarbeit mit den Zielgruppen und Stakeholdern eingesetzt werden, um eine Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen zu gewährleisten. Dazu

Nachhaltige Wirtschaftsförderung
= die Ausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten an den Zielen für nachhaltige Entwicklung. Dies beinhaltet gleichermaßen die Förderung nachhaltigen Wirtschaftens als Teil der kommunalen nachhaltigen Entwicklung und die Gestaltung der eigenen Prozesse im Sinne einer nachhaltigen Einrichtung.

gehören Umfragen, Runde Tische, öffentliche Veranstaltungen, Netzwerke, Reallabore, Transferzentren und strategische Allianzen, ebenso wie digital gestützte Partizipationsformate (z.B. Online-Plattformen). Diese Formate ermöglichen den Austausch zwischen den Akteuren, setzen Impulse und lassen Feedback zu. Zugleich bieten sie vielfältige Möglichkeiten die langfristige Zusammenarbeit und Vernetzung zielgerichtet voranzubringen.

Trotz der Vielzahl an verfügbaren Beteiligungsformaten zeigen die Erfahrungen in Bottrop, dass die gemeinsame Umsetzung von Projekten und Maßnahmen nach wie vor herausfordernd ist. Es bedarf zusätzlicher Incentives in Form von Mehrwerten und neuer Mobilisierungsstrategien, um die Unternehmen zur Beteiligung zu ermutigen. Eine enge Zusammenarbeit und die regelmäßige Kommunikation, sowohl persönlich als auch über Online-Kanäle, wird als erfolgversprechender Weg betrachtet. Branchenübergreifende Vernetzung und nicht überfordernde Austauschgelegenheiten werden ebenfalls als hilfreich erachtet, um intensivere Partizipationsprozesse zu ermöglichen. Allerdings gibt es nicht den einen »richtigen« Partizipationsprozess. Die Wahl geeigneter Formate hängt von den Ressourcen, Möglichkeiten und Bedürfnissen der beteiligten Gruppen ab. Es ist wichtig, die Komplexität der einzelnen Formate zu berücksichtigen und bekannte Formate mit neuen Inhalten zu füllen.

Die Erfahrungen aus dem Projekt Bottrop 2018+ zeigen zudem deutlich, dass ambitionierte Ziele der Partizipation oft auf praktische Herausforderungen stoßen. Es bedarf eines gewissen Wandels im Denken und Handeln, um die verschiedenen Akteure und Interessengruppen (Wirtschaft, Verwaltung, Intermediäre etc.) in den Entscheidungsprozess einzubeziehen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Dieser Wandel im Denken und Handeln sollte in der Wirtschaftsförderung als Organisation beginnen. Vor diesem Hintergrund widmet sich das [Kapitel 4](#) der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung, um den Anforderungen für Nachhaltigkeit und Partizipation gerecht zu werden.

Unter der Überschrift »Change-Management« leitet [Kapitel 4](#) unterschiedliche Szenarien zur Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung ab. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass es ähnlich wie mit Blick auf die Partizipation nicht die »eine« Lösung für alle gibt. Vielmehr gilt es auch hier, die lokalen Gegebenheiten und Herausforderungen als Ausgangspunkt zu nehmen. Eine kritische Reflexion und Überprüfung der Organisationsform, Kultur und Prozesse bilden die Grundsteine der Neuausrichtung. Dessen ungeachtet stellte sich als eine zentrale allgemeingültige Erkenntnis heraus, dass Veränderungsprozesse nur erfolgreich sein können, wenn die Mitarbeitenden die Neuausrichtung verstehen, befürworten und umsetzen. Daher ist es wichtig, sie frühzeitig in den Prozess einzubeziehen, um Widerstände und Sorgen zu erkennen und die Bereitschaft zur Veränderung zu erhöhen. Konkrete Ansätze dafür stellen die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die Nutzung von agilen Methoden wie »Scrum« oder die Umgestaltung der Organisationsstruktur in flachen Hierarchien dar.

Insgesamt stellt das Change-Management in der Wirtschaftsförderung eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe dar, die eine sorgfältige Planung, eine offene Kommunikation und eine aktive Einbindung der Mitarbeitenden erfordert. Dabei sind Veränderungen in der Wirtschaftsförderung nicht isoliert zu betrachten, sondern in den breiteren Kontext des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels einzubetten. Nur durch eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung kann die Wirtschaftsförderung ihre Rolle als Motor für qualitatives wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung erfüllen (→ Abb. 5.1).

Partizipation = umfasst Transparenz, Interaktion und Beteiligung. Abhängig vom Zweck kann die Intensität der Prozesse steigen.

Change-Management in der Wirtschaftsförderung = der ganzheitliche langfristige Prozess der systematischen Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung in Bezug auf Strukturen, Arbeits- und Verhaltensweisen in Richtung Resilienz und Agilität, so dass die Bearbeitung neuer Themen und die Bewältigung neuer Herausforderungen durch geteiltes Wissen und Ressourcen möglich wird..



Die agile und vorausschauende Wirtschaftsförderung für nachhaltige Standortentwicklung erfordert neue, **partizipative Governance-Ansätze**



Partizipative Wirtschaftsförderung bedeutet, dass die Wirtschaftsförderung als Organisation die Beteiligungsprozesse orchestriert, sodass die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit partizipativ verlaufen kann



Nachhaltigkeits-Monitoring und Evaluation erlauben mittel- und langfristig Transformationspfade nachzuzeichnen, zu steuern und zu überprüfen



Es ist weniger die Organisationsform als vielmehr die **Organisationskultur**, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ausmacht

Abb. 5.1

Die Lehren für die Wirtschaftsförderung von Morgen

5.2 Zwischen Tradition und Transition

Das vorliegende Buch und unsere Erfahrungen in Bottrop zeigen deutlich, dass es bei der Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung nicht um ein vollständiges »Verwerfen des Alten« und die komplette Implementierung etwas »Neuen« geht, sondern um eine »Aktualisierung« bzw. »Adaption« der Themen, Prozessen und Handlungsmuster, welche die Wirtschaftsförderung mehrmals in der Vergangenheit schon durchlaufen ist. In diesem Sinne befindet sich die Wirtschaftsförderung kontinuierlich, wenngleich heute stärker als in früheren Jahren, in einem Stadium zwischen der Tradition und der Transition. Um Schritt mit der Zukunft zu halten, sollten die Wirtschaftsförderungen aus unserer Sicht auf ihre große Stärke setzen, nämlich ihr Wissen über den eigenen Standort, Unternehmen und Menschen und in Zusammenarbeit versuchen die eigene Organisation so zu steuern, dass sie den neuen Erwartungen und Bedürfnissen gerecht werden und zukünftige Anforderungen, Erwartungen und Bedürfnisse antizipieren können. Dem Aspekt der Vielfaltigkeit der Wirtschaftsförderungslandschaft in Deutschland Rechnung tragend (Terstriep & Rabadjieva 2021), sind allgemeingültige Handlungsempfehlungen in diesem Zusammenhang wenig sinnvoll. Vielmehr bedarf es praxisnaher Werkzeuge, die erlauben, Schritt für Schritt sich der gesetzten Ziele anzunähern. Mit diesem Ziel stellen wir abschließen unsere 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung mit den entsprechenden Werkzeugen und Methoden zur praktischen Umsetzung vor (Tabelle 5.1). Diese Prozesse haben wir in Bottrop 2018+ durchlaufen. Uns ist es bewusst, dass von Standort zu Standort die Reihenfolge und Priorisierung der Schritte unterschiedlich sein kann, es sich also keineswegs um einen linearen Prozess handelt. Nichtsdestotrotz hoffen wir, dass unsere Erfahrungen und Hinweise weitere Kommunen und Regionen in der Transition zu strategischer Partizipation für mehr Nachhaltigkeit und Resilienz hilfreich sein können.¹

Abschließend bleibt uns nur noch zu sagen, dass die Wirtschaftsförderung als »Brückenbauer« vielfältige Möglichkeiten hat, die Transformation zu gestalten. Durch die Einbeziehung der verschiedenen Akteure aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung wird eine breite Basis geschaffen, um gemeinsam Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln und umzusetzen. Dieser partizipative Ansatz fördert nicht nur die Akzeptanz und Umsetzung von Maßnahmen, sondern stärkt zugleich das Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Interessengruppen. Durch die Schaffung nachhaltiger und resilienter Wirtschaftsstrukturen lässt sich unseres Erachtens langfristig Wirtschaftswachstum in Einklang mit klimatischen und sozialen Zielen realisieren. Neben den standortbezogenen Vorteilen zahlt eine solche Form der Wirtschaftsför-

Schritt	Zweck	Werkzeuge, Ansätze, Methoden
 Status Quo Analyse	Vermeiden von Redundanzen und Doppelstrukturen.	sozioökonomische Analyse Experteninterviews
 Vorüberlegungen	Differenzieren zwischen Strukturen und Inhalte. Leitbild und langfristige Zielsetzung (z.B. Transition des Standortes in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz). Passende, umfangreiche Strukturen vordenken.	Werkzeugkasten : Reflexion, Problem definieren, Herausforderung überprüfen, Stärken-Schwächen-Analyse, Ist-Soll-Zustand, SMART-Ziele Wesentlichkeitsanalyse Bewertung von wesentlichen Aspekten
 Stakeholder	Relevante Akteure und deren Motivation bzw. Mehrwerte aus dem Prozess identifizieren.	Werkzeugkasten : Stakeholder-Karte, Zielgruppe, Wertversprechen-Karte, Ressourcen-Assessment, Motivationsmatrix
 Kommunikationskanäle	Abhängig von den gesetzten Zielen, der Motivation der Akteure und den lokalen Gegebenheiten. An die Kommunikationsroutinen der Akteursgruppen anpassen.	Mix aus online und offline Kanäle.
 Akteursgruppen »abholen«	Legitimation durch Prozess »erfinden« und Vorgehensweisen anerkennen. Akteursspezifische Ansprache, bevor alle an einem Tisch gebracht werden.	Niederschwellige Veranstaltungen Thematische Workshops
 Beteiligung nach innen	»Mitnehmen« aller Mitarbeitenden in der eigenen Organisation. Anerkennung von den neuen Themen als »eigenen«, Definition von neuen Aufgaben.	Balanced-Scorecard Prozess Change-Management Werkzeugkasten : Reflexion, Stärken-Schwächen-Analyse, Projekt-Canvas
 Gemeinsames »WIR«	Vertrauenssicherung, Motivierung aller Akteure.	Strategische Allianzen Reallabore
 Rollenverteilung		
 Ressourcenplanung	Gemeinsamen Plan erarbeiten. Balance zwischen »wünschenswert« und »zumutbar« finden.	Entscheidungsmethoden Balanced-Scorecard Prozess
 Arbeitsteilung		

Tabelle 5.1

Schritte und Werkzeuge zur partizipativen Wirtschaftsförderung

derung zudem gleichermaßen auf die Neuausrichtung der Forschungs- und Innovationspolitik in Richtung Missionsorientierung, sowie der Wirtschaftspolitik mit dem Ziel der sozial-ökologischen Marktwirtschaft ein, die beides den gesellschaftlichen Mehrwert von Innovationen und Wirtschaften stärker in den Fokus rücken.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Buch Denkanstöße liefern und nützliche Instrumente für Ihre praktische Arbeit bereitstellen. Insofern würde es uns freuen, wenn Sie das Buch nicht nur ein »Endprodukt« betrachten, sondern es zum Anlass für Veränderungen in Ihrer Wirtschaftsförderung nehmen, ähnlich wie wir es bereits in vielen Organisationen beobachten können. Ganz im Sinne Heraklits von Ephesus (535–475 v. Chr.):

»Nichts ist so beständig wie der Wandel.«

¹ Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Schritte findet sich bei Terstriep & Rabadjieva (2019). Die Autorinnen des Buches stehen für Fragen, Erläuterungen und Anmoderation in den einzelnen Schritten oder ganzheitlichen Prozessen zur Verfügung.

Literatur

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2021). Beteiligungsprozesse in den deutschen Wirtschaftsförderungen. Ergebnisse der Befragung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland. Bericht des Projekts «Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance». FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2019). Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).