

## Konzept – Wirtschaftsförderung im Landkreis Lüchow-Dannenberg

Die Wirtschaftsförderung gehört zu den wichtigsten Faktoren der Weiterentwicklung von Kommunen. Neben der Standortvermarktung mit der Erschließung von Gewerbeflächen sowie der Beratung und Bestandspflege von Unternehmen braucht es einen „Blick über den Tellerrand“ und einen Ansporn zu Innovation. Seit Beginn der klassischen Wirtschaftsförderung 1.0 in den 50er Jahren haben sich die Anforderungen erheblich verändert. In den letzten Jahren wurde die Wirtschaftsförderung 4.0 vom Wuppertaler Institut entwickelt und in bestimmten Städten und Kommunen erprobt. Seitdem haben sich weitere Handlungs- und Problemfelder offenbart, insbesondere durch die Pandemie und die Ukraine Krise wurden die globale Abhängigkeit und die Abhängigkeit von globalen Lieferketten als eine große Herausforderung erachtet. Hinzu kommen der sich immer stärker zeigende Demographische Wandel und der damit auch einhergehende Mangel an Fachkräften.

Die Wirtschaftsförderung muss sich daher dem stetigen Wandel der Wirtschaft und Gesellschaft, auch der Verwaltung und Politik, anpassen. Neue **Megatrends** (Digitalisierung, Regionalisierung, Nachhaltigkeit & Ressourcenschonung) sind dabei größere Themen, die mit einem Blick auf die Besonderheiten vor Ort sinnvoll verbunden werden müssen. Die Anpassung der Wirtschaft und auch der Wirtschaftsförderung kann nur erfolgreich sein, wenn die Begebenheiten vor Ort und die Menschen in der Region, als Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Verbraucher oder Nutzer, mitgenommen werden.

Neue Arten des Arbeitens durch Digitalisierung, neue Formen des Wohnens aufgrund der Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung sowie eine gesellschaftliche Anpassung an die Lebensbedingungen in den ländlichen Regionen, müssen als Leitlinien aufgenommen werden.

Fachkräftemangel, Demografische Entwicklung, Krisen und Klimawandel sind alltägliche Schlagworte, die unausweichlich eine erhebliche Veränderung im Leben, beim Arbeiten und auch beim Wohnen mit sich führen werden. Dies wird erhebliche Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Eine Wirtschaftsförderung im ländlichen Raum muss sich mit der Anpassung der Unternehmen vor Ort an diese Veränderungen auseinandersetzen. Das Schlagwort „**Resilienz**“ muss in den Fokus gerückt werden. Der frühere Ansatz „einfach weiter so...“ ist realitätsfern.

Die Verwaltungsleitung wurde beauftragt ein neues Konzept für die Wirtschaftsförderung zu entwickeln und die Struktur ggf. anzupassen. Daher ist das weitere Vorgehen letztlich auch zweigeteilt. Es wird eine neue Strategie entwickelt (siehe Pkt.2) und die Organisation überarbeitet (siehe Pkt. 3). Wichtig ist zu betonen, dass die Strategie und die neue Organisationsstruktur bisher nicht mit den Stakeholdern im Detail besprochen wurden. Auch Unternehmen oder Wirtschaftsverbände waren bisher nicht direkt involviert. Sollten die zuständigen politischen Gremien der vorgeschlagenen Strategie und neuen Struktur grundsätzlich zustimmen, wird die Strategie mit den Stakeholdern sowie den Unternehmen wie auch Verbänden besprochen, ebenso wie die neue Organisationsstruktur.

In einigen Punkten basiert die neue Strategie auf der vom Wuppertaler Institut entwickelten Wirtschaftsförderung 4.0. Dieses neue Konzept verfolgt den Ansatz „**regional und gemeinwohlorientiert wirtschaften**“. Der Ansatz des nachhaltigen regionalen Wirtschaftens hat sich mittlerweile verfestigt und findet sich in nahezu allen Ansätzen vieler Wirtschaftsunternehmen wieder. Dies zeigt die Bedeutung.

### **1. Analyse der Lage im Landkreis Lüchow-Dannenberg**

Historisch betrachtet war unsere Region ein Bauernland. Mit der industriellen Revolution veränderte sich die landwirtschaftliche Substanz und es entwickelte sich die Schaffung von Arbeitsplätzen in anderen gewerblichen Bereichen ohne dass die industrielle Revolution hier je angekommen war.

Mit der innerdeutschen Grenze wurden die Verbindungen der Region bis auf einen schmalen Korridor nach Westen abgeschnitten von den damaligen Mittelzentren Salzwedel, Wittenberge und Dömitz. Dort waren die Hauptorte des Handels und Gewerbes zu dieser Zeit, die größeren Märkte der Landwirtschaft und des Kleinhandels. 1964 wurde die Förderung des Zonenrandgebietes zur politischen Aufgabe.

Seit den Gebietsreformen der 70er Jahre wurde die Existenz des Landkreises Lüchow-Dannenberg immer wieder in Frage gestellt, doch die Region blieb wehrhaft. Mit Hilfe von Bund und Land konnte die Zahl der industriellen Arbeitsplätze im Landkreis erhöht werden. Bei Maßnahmen im Hoch- und Tiefbau, z.B. Wohnungsbau, Brücken, Straßen, Schulen und Krankenhäusern usw. wurden Fortschritte sichtbar, dazu kamen kulturelle Einrichtungen, Sportstätten und „Fremdenverkehr“ sowie eine Gewässerregulierung, die weitere Bewirtschaftungs- und Nutzungsmaßnahmen ermöglichte.

Die Standortentscheidung für atomare Anlagen in Gorleben hat die letzten über 40 Jahre in dieser Region ebenfalls maßgeblich geprägt und zur Entwicklung von erneuerbaren Energien, neuen Formen des Wohnens und Zusammenlebens und auch des Wirtschaftens geführt, insbesondere auch in der Landwirtschaft.

Wo stehen wir heute?

Ein ständiges Wachstum mit Ressourcenverbrauch und schädlichen Umweltauswirkungen hat global zu einem Klimawandel geführt, welcher sich auch in Lüchow-Dannenberg u.a. mit Extremwetterereignissen bemerkbar macht (das höchste Hochwasser und das niedrigste Niedrigwasser in der Elbe in den letzten Jahren). Artensterben und Biodiversität sind hier genauso Thema wie die Fragen der Gesundheit, der Energienutzung, des Verkehrs, des Wohnens und des gesellschaftlichen Zusammenlebens.

Mit dem neuen Zukunftsentwicklungskonzept wollen wir mit breiter gesellschaftlicher Beteiligung gemeinsam definieren, welche Zukunft in den vielen unterschiedlichen Handlungsfeldern zu uns in Lüchow-Dannenberg passt.

Was bedeutet das für die Wirtschaft?

Lüchow-Dannenberg hat in seiner Geschichte viel Durchhaltevermögen, Kreativität und eine Bindung an die hiesige Natur bewiesen. Wir sind durch die Erfahrungen, mit einem „Mangel“ umgehen zu können gut vorbereitet für die notwendigen Klimafolgenanpassungsprozesse und die Kreativität befähigt uns, neue Formen des Wirtschaftens entwickeln zu können mit einem Mehrwert an Lebensqualität in dieser Region.

Kreislaufwirtschaft, regionales Produzieren mit Direktvermarktung und überregionaler Vermarktung, lokale Wertschöpfungsketten, soziale und gemeinwohlorientierte Ansätze, Manufakturen, Firmen mit Verantwortung für die Gesellschaft unter Berücksichtigung von Recycling und Co2-Fußabdrücken, ganzheitliches Denken, eine Start-Up und Gründerszene, Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, die Verzahnung von Bildung und Wirtschaft sowie von Verwaltung und Wirtschaft im Hinblick auf die steigenden Anforderungen an Natur- und Wasserhaushalt sowie attraktive „weiche“ Standortfaktoren (Vereine, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sport, Musikschule und Kultur...) sind einige Aspekte, die zu Lüchow-Dannenberg passen und die wir gemeinsam als gesamtgesellschaftliche Aufgabe vorantreiben müssen.

Aufgrund der Entwicklung des Landkreises in den letzten Jahrzehnten, sowohl als Grenzregion als auch im Hinblick auf die Endlagerproblematik, gibt es in einigen nun verstärkt in den Fokus gerückten Bereichen bereits erhebliche positive Ansätze, die wichtig sind und für die Entwicklung genutzt werden können. Gleichwohl gibt es aber auch strukturelle Defizite, die eine Fokussierung auf bestimmte Wirtschaftsbereiche notwendig machen.

Wird der Ansatz der Wirtschaftsförderung 4.0 genommen hat der Landkreis bereits viele Aspekte umgesetzt bzw. hat bereits seit mehreren Jahren diesen Weg eingeschlagen. Das zeigt sich bei dem hohen Anteil an Biolandwirtschaft, der Verarbeitung vor Ort sowie der Direktvermarktung von regionalen landwirtschaftlichen Produkten, in Reparaturwerkstätten, bei den erneuerbare Energien, in Nachbarschaftshilfen, Dorfläden, Fahrgemeinschaften und gemeinschaftlichen Wohnprojekten, um nur einige zu nennen.

Zudem sind die Herausforderungen der notwendigen Klimafolgenanpassungsprozesse wie z.B. Extremwetterlagen mit ihren Auswirkungen, Lieferketten usw. zu berücksichtigen.

## **2. Gegenwärtige Situation der Wirtschaftsförderung im Landkreis (Stakeholder):**

Gegenwärtig wird die Wirtschaftsförderung im Landkreis durch die **Süderelbe AG** im Rahmen einer Beauftragung durchgeführt. Der Vertrag ist zum 31. Dezember 2023 kündbar. Die monatlichen Kosten liegen bei 16.660 €. Die Süderelbe AG ist eine kleine Aktiengesellschaft und als Public-Private-Partnership organisiert. Im Landkreis ist sie durch Herrn Pols vertreten.

Neben der Süderelbe AG, als „klassische Wirtschaftsförderung“ gibt es die Stabstelle **80 „Regionale Entwicklungsprozesse“** des Landkreises, welche sich um die laufenden Förderprojekte kümmert und neue Projekte akquiriert. Diese Stabstelle hat somit sowohl Berührungspunkte mit der Wirtschaft, den Vertretern der Wirtschaftsförderung als auch mit der Kreisverwaltung und den Bürgern.

Bis zu der Kündigung im letzten Jahr war der Landkreis Mitglied im ARTIE Netzwerk. Das ARTIE Netzwerk ist jetzt übergegangen in eine GmbH mit dem Namen „**Innovationsagentur**“. Der Landkreis hat mit Antrag aus dem Jahr 2022 um (Wieder)Aufnahme in die GmbH als Gesellschafter gebeten, da auch von bedeutenden Unternehmen in den politischen Gremien die wertvolle Unterstützung durch dieses Netzwerk bestätigt worden war. Die Aufnahme soll im laufenden Jahr erfolgen. Mit der TZEW (Transferzentrum Elbe-Weser) als Partner hat die Inno.Non GmbH darüber hinaus ein erfahrenes Unternehmen hinsichtlich des Wissens- und Technologietransfers als Partner.

Das Projekt „**Wendlandleben**“ wurde gegründet, um Zuziehenden und Wiederkehrenden in den Landkreis als kompetente Ansprechpartner zu dienen, wenn es um die Anliegen Arbeitsplatz, Wohnen, Ankommen und weitere Themen zur Vernetzung in der Region geht. Es über nimmt die zentrale Rolle bei der „Vermarktung“ des Landkreises, bei der Akquise und Ausbildung von Fachkräften und der Außendarstellung.

Die **GWBF GmbH** ist als kreiseigene GmbH noch rudimentär in der Wirtschaftsförderung „aktiv“.

Ein weiterer Akteur ist die Tourismusförderung „**wendland.elbe**“ welche in der externen Vermarktung durch die COMPASS Tourismus Partner eG erfolgt. Da auch der Tourismus für die Region ein wesentlicher Standortfaktor ist, muss er als Akteur berücksichtigt werden, selbst wenn eine Einbindung in eine mögliche Neuordnung der Wirtschaftsförderung nicht zielführend oder nur schwer praktikabel ist.

Darüber hinaus ist geplant, dass der Landkreis Teil des **C2C-Netzwerkes** wird und damit die Kreislaufwirtschaft als ein wesentliches Element der Wirtschaftsentwicklung sieht.

Nicht zu vergessen, und wesentlich für den Ansatz der neuen Struktur ist, dass die **Politik** und auch die **Verwaltung** wesentliche Stakeholder sind. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, welchen massiven Einfluss neue Regularien im Bereich des Naturschutzes, Wasser, regional Planung sowie Klimaschutz auf die Wirtschaft haben. Zudem kommt der Bildung und den dahinterliegenden Konzepten eine wesentliche Bedeutung beim Fachkräftemangel und bei der Fachkräfteakquise zu. Hier sind ein regelmäßiger Informationsaustausch und eine enge Zusammenarbeit wichtige Gelingensvoraussetzungen.

#### **a. Stärken:**

Natürlich hat ein solches Konzept Stärken. Die Aufteilung der Aufgaben auf verschiedene Akteure sichert ein hohes Wissen, da eine Aufgabenverteilung auch zu einer Spezialisierung führen kann. So können auch die Stärken eines jeden Akteurs genutzt werden.

Zudem ist ein privater Akteur häufig flexibler als ein staatlicher Akteur. Er kann schneller reagieren und ggf. durch seine Gehaltsmöglichkeiten auch das erforderliche Personal akquirieren.

Zudem können auf diese Weise unterschiedliche Ansätze und Ansichten auch umgesetzt werden. Jeder Akteur würde so eine klare Zuteilung bekommen wie z.B. Innovation, Netzwerk, Bestandspflege etc.

#### **b. Schwächen**

Die größte Schwäche ist ein möglicher Verlust von Wissen, wenn die Kommunikation nicht sichergestellt ist und ein uneinheitlicher Auftritt eine hohe Unsicherheit bei den Stakeholdern im Landkreis verursacht. Verstärkt werden würde dies, wenn die Akteure unterschiedliche Eigeninteressen haben, und diese über das gemeinschaftliche Interesse, die Förderung der Wirtschaft im Landkreis, (vielleicht auch unbewusst) stellen. Längere Wege führen oft zu einer eingeschränkteren Kommunikation.

Ziel der Wirtschaftsförderung muss es sein, dass zwar Innovation stattfindet und auch gefördert wird, dass sich die Wirtschaftsförderung aber den tatsächlichen Begebenheiten anpasst und auf sich ändernde Rahmenbedingungen auch reagiert, und zwar stets als verlässlicher Partner.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die unterschiedlichen Akteure im Bereich der Wirtschaftsförderung im Landkreis nicht immer in eine Richtung gegangen sind, sondern unterschiedliche Interesse wahrgenommen wurden. Dies führte nicht nur zu erheblichen Reibungen innerhalb der Wirtschaftsförderung, sondern führt auch zu einer Unglaubwürdigkeit gegenüber den Unternehmen und Wirtschaftsverbänden sowie Fachleuten.

### **3. Strategie**

Der Ansatz muss sein, die wenigen Ressourcen, personell und finanziell, so effektiv wie nur möglich zu nutzen. Im Nachfolgenden werden die Herausforderungen dargelegt, deren Vielzahl verdeutlicht, und dass diese nur dann angenommen bzw. bewältigt werden können, wenn die Ressourcen gebündelt werden, die Zusammenhänge zwischen den Herausforderungen erkannt und herausgearbeitet werden und die vorhandenen Strukturen angepasst werden.

Die Strukturen müssen sich der neuen Strategie anpassen.

Die nachfolgenden Schlagworte, Megatrends o.ä. sollen verdeutlichen, warum eine neue Strategie notwendig ist.

#### **a. Schlagworte/Herausforderungen/Megatrends**

## i. Nachhaltigkeit

Knapper werdende Ressourcen und der Klimawandel verdeutlichen, dass von Kommunen und Wirtschaft stärkere Anstrengungen für mehr Energie- und Ressourceneffizienz und Klimaschutz erwartet werden.

Die Bundesregierung hat mit der Agenda 2030 und den darin vereinbarten 17 Sustainable Development Goals sowie der damit verbundenen Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie das Thema Nachhaltigkeit zu einem neuen Leitbild erkoren. Die Notwendigkeit der Ressourceneffizienz und –schonung hat sich in den letzten Monaten noch verdeutlicht.

Die Nachhaltigkeitsdiskussion wird in den letzten Jahren häufig mit den Begriffen Ökoeffizienz, Konsistenz (Ökoeffektivität) und Suffizienz flankiert. Alle drei Begriffe umschreiben einen Ansatz, der erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft, die Umwelt und das Gemeinwohl haben.

Bei der Ökoeffizienz wurde in den 90er Jahren erstmalig der wirtschaftliche Wert eines Produktes ins Verhältnis zum Einfluss bzw. Auswirkungen auf die Umwelt gesetzt.

Neben der Ökoeffizienz wurde dann in den 00er Jahren der Begriff der Konsistenz oder auch Ökoeffektivität eingeführt. Dieser Ansatz, Teil des Cradle to Cradle (C2C) Ansatzes, betrachtet Produkte in einem Kreislauf und unterscheidet zwischen dem biologischen und technischen Kreislauf.

Die Umsetzung dieser Idee ist auch die Circular Economy. Hierbei geht es um eine erweiterte Form der Kreislaufwirtschaft. Circular Economy reduziert den Materialverbrauch, gestaltet Materialien, Produkte und Dienstleistungen so um, dass sie weniger ressourcenintensiv sind, und nutzt „Abfall“ als Ressource zur Herstellung neuer Materialien und Produkte. Dieser Ansatz ist bereits in vielen Ländern und Industrien verankert, da er über das Recycling hinausgeht, und den Unternehmen die Abhängigkeit von knappen Ressourcen verringert.

So gilt der Ansatz eines Herstellers von Wasseruhren als wichtiges Beispiel für die Umsetzung von Ansätzen der Circular Economy. Der Hersteller hat seine Wasseruhren, nach der Kupferkrise, statt mit billigeren Materialien, mit noch höherwertigen Materialien hergestellt. So wurden diese zwar im ersten Verkauf ohne Gewinnmarge veräußert. Der Hersteller erhielt die Uhren aber nach dem Ablauf der Eichzeit zurück und konnte, ohne nennenswerte Investitionen, diese erneut verkaufen. Aufgrund der hochwertigen Materialien konnten die Zähler bis zu 4x ausgetauscht werden. Lediglich kleine Bestandteile, Batterien etc. mussten ausgetauscht werden. Dies verdeutlicht den Ansatz und zeigt die Möglichkeiten.

Es zeigt sich, dass ein wirtschaftsnaher Ansatz durchaus möglich ist, und in Teilen sogar dem Ansatz der Suffizienz nahekommt. Die Suffizienz ist der am „weitest gehende Ansatz“. Sie sieht eine geringere Nachfrage voraus. Sie setzt daher weniger auf technische Ansätze, sondern vielmehr auf ein Umdenken. Gleichwohl muss ein Umdenken im Sinne der Suffizienz nicht mit Verzicht gleichgesetzt werden. Vielmehr gilt es bestimmte Prozesse stärker zu hinterfragen, und neben technischen Neuerungen den tatsächlichen Prozess zu analysieren, und zu überdenken. Ebenso das Konsumverhalten. Hier rücken Sharingmodelle, Tauschbörsen oder Reparaturwerkstätten in den Fokus.

Entscheidend ist, dass realistische Ansätze gefunden werden, die dann innerhalb der jeweiligen Stakeholder besprochen und auch akzeptiert werden. Für eine Umsetzung dieser Strategie ist neben dem theoretischen Ansatz, der Forschung und Entwicklung, eben auch die praktische Umsetzung entscheidend.

Neben diesen Punkten ist auch weiterhin der Ausbau der Erneuerbaren Energien, die energetische Sanierung sowie energieeffizientes Bauen ein wesentlicher Teil der Nachhaltigkeit.

## **ii. Digitalisierung**

Die Digitalisierung ist auch weiterhin der folgenreichste und wichtigste Ansatz, der sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft und Verwaltung erheblich beeinflusst und beeinflussen wird. Die rasenden Entwicklungen der Digitalisierung in den letzten Jahren haben dies verdeutlicht. Dabei haben sich das cloud computing, das mobile Arbeiten, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine, die Verarbeitung großer Datenmengen sowie die Entwicklung bei der KI als entscheidende Entwicklungen herausgestellt.

Die Entwicklung zeigt, dass die Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft auf einen Digitalisierungsprozess, auch gelenkt durch staatliche Institutionen, angewiesen ist.

Unabhängig von den bundesweiten Initiativen und Ansätzen, hat der Landkreis sich durch den Ausbau des Glasfasernetzes frühzeitig zur Digitalisierung bekannt und einen erfolgreichen Prozess gestartet. Der flächendeckende Ausbau ist ein erster Schritt, diesen Prozess im Landkreis, bei den Menschen, Unternehmen und der Verwaltung umzusetzen. Es ist daher notwendig, diesen begonnenen Prozess bei einer Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung in den Fokus zu rücken. Die Digitalisierung bietet den ländlichen Räumen, der lokalen Wirtschaft und den BürgerInnen neue Möglichkeiten. Urbanisierungstrends, wie sie vor 2020 eindeutig erkennbar waren, haben sich umgekehrt. Ländliche Regionen werden für die Menschen wieder attraktiver, insbesondere wenn das digitale Arbeiten ermöglicht wird.

Bedingt durch die Corona-Pandemie hat sich die Arbeitswelt noch stärker digitalisiert, dies nicht nur im technischen Sinne, sondern auch arbeitsrechtlich. Home-Office und digitales Arbeiten sind mittlerweile gängige Praxis und für viele ArbeitnehmerInnen unerlässlich.

Durch die Digitalisierung werden aber nicht nur Arbeits- sondern auch Produktionsprozesse erheblich verändert. Dieser Prozess muss aktiv begleitet werden. Dies gilt für alle drei Wirtschaftssektoren (Industrie, Landwirtschaft und Dienstleistung). Die fortschreibende Digitalisierung wird in jedem der Sektoren erhebliche Veränderungen mit sich führen. Bekannte und bestehende Industrien und Dienstleistungen werden durch die Digitalisierung in Frage gestellt, siehe Online-Handel. Zudem werden an Aus- und Fortbildung neue Anforderungen gestellt.

Teil der Digitalisierung muss auch die Verwaltung sein. Es wird von der Verwaltung 4.0 gesprochen. Service- und Dienstleistungsangebote müssen digitalisiert werden. Wirtschaft und BürgerInnen müssen leichterem Zugang zu Anträgen bekommen. Gleichzeitig sind normative und gesellschaftliche Bedenken wesentliche Grenzen der weiteren Digitalisierung. Datenschutz, Normierung und Daten als öffentliches Gut sind Teil einer Debatte, die einen weiteren Ausbau der Digitalisierung in Teilen eingrenzen.

Es wird also deutlich, dass eine Herausforderung oder ein Handlungsfeld, wie in diesem Fall die Digitalisierung, nicht alleine von der Wirtschaftsförderung abgedeckt werden kann, sondern als gesamtgesellschaftliche Aufgabe wahrgenommen werden muss-

## **iii. Resilienz**

Nicht „Krisengewinnler“, sondern Unternehmen die die aus der Krise gewonnenen Erfahrungen nutzen, um sich den neuen Begebenheiten anpassen, werden auch die nächste Krise überstehen.

Resilienz ist eben mehr als nur eine Krise „zu überleben“. Entscheidend ist, dass die Erfahrungen genutzt werden, um neue Entwicklungen voranzutreiben. Es wird insoweit dann auch von „agiler Anpassungsfähigkeit“ gesprochen.

Hierbei geht es nicht nur um ökonomische Aspekte, sondern auch um soziologische Erfahrungen. Dazu gehört, dass Unternehmen sich das Nutzerverhalten in einer Krise anschauen, bewerten wie ein Unternehmen reagieren kann, welche Ansätze verfolgt werden müssen, um in der nächsten kommenden Krise auf ein sich änderndes Verhalten zu reagieren. Selbiges gilt für die Mitarbeitenden. Wie kann ich Fachkräfte auch während oder nach der Krise halten und neue Fachkräfte akquirieren? Wie verändert sich die Arbeitswelt durch eine Krise? Fragen, die einfach klingen, die es aber nicht nur zu beantworten gilt, sondern auch im Austausch mit anderen Unternehmen, der Wirtschaftsförderung oder Netzwerken umzusetzen gilt.

#### **iv. Regionalisierung/Globalisierung**

Die Globalisierung ist eine Tatsache. Sie ist gegeben, und sie ist zu berücksichtigen. Kaum noch ein Unternehmen, gleich wie klein, kann ausblenden, dass es sich in aller Regel in einem Wettbewerb mit Unternehmen aus der ganzen Welt befindet. Verstärkt durch die Digitalisierung und der sich stetig verbesserten Verfügbarkeit globaler Produkte durch den Ausbau der Transportwege.

Die Globalisierung dürfte daher zwar noch ein Faktor sein, der auch berücksichtigt wird, er müsste aber schon seit Jahren fester Bestandteil der Wirtschaftsförderung sein.

Anders verhält es sich mit der verstärkten Regionalisierung. Der nahezu komplette Zusammenbruch der weltweiten Transportwege aufgrund der Pandemie, welche durch den Angriffskrieg auf die Ukraine noch verstärkt wurde, zeigt die Verletzlichkeit des globalen Handels.

Produkte des alltäglichen Lebens sind kaum verfügbar, aufgrund des vor Jahrzehnten begonnen „On-Demand-Systems“ sind Lagerkapazitäten kaum vorhanden. Ressourcenknappheit, gleich ob Mensch oder Ware, verdeutlichen dies.

Vielen Menschen wurde in diesen Krisen erst deutlich, wie sehr ein Land, eine Region oder Stadt von einem funktionierenden globalen System abhängig ist, und insbesondere wie fragil dieses System ist. Dies hat in vielen Bereichen zu einem Umdenken geführt, um die Abhängigkeit von anderen Ländern oder globalen Lieferketten zu verringern.

Diese Chance ist auch eine Herausforderung. Einerseits müssen sich Unternehmen bei der Materialbeschaffung neue Wege einschlagen, andererseits können Produkte anders vermarktet werden und neue Märkte im Inland erschlossen werden. Rohmaterial aus dem näheren Umfeld rückt mehr in den Fokus, ebenso wie regionale Wertschöpfungsketten.

#### **v. Bestandspflege – Klassische Wirtschaftsförderung**

Der Landkreis hat Unternehmen und muss sicherstellen, dass diese auch im Landkreis verbleiben. Eine Bestandspflege ist daher unerlässlich. Diese Form der Wirtschaftsförderung wird es immer bedürfen. Es ist wichtig, sich in einem steten Austausch mit den Unternehmen vor Ort zu befinden. Nur so können Bedarfe und Bedürfnisse erfasst werden. Wichtig ist hier nur, dass sich die Bestandspflege den Änderungen, die sich in den letzten Jahren ergeben haben, auch anpasst.

Bestandspflege bedeutet, ähnlich wie bei der Resilienz, aus den Erfahrungen lernen und entwickeln. Bestandspflege bedeutet aber auch kritisches Nachhaken, auf Änderungen in der Gesetzeslage oder auf Entwicklungen in anderen Unternehmen sowie Wirtschaftszweigen hinweisen.

Die Unternehmen müssen begleitet werden.

## **vi. WTT – Wissens- & Technologietransfer**

Die Herausforderungen treffen alle Unternehmen, gleich ob es große Unternehmen sind, KMU oder Gründer. Natürlich treffen sie die Unternehmen unterschiedlich „hart“, aber die Herausforderungen bleiben die Gleichen.

Daher ist der Wissenstransfer essentiell. Kein Unternehmen ist in der Lage das notwendige Know-How alleine aufzubauen bzw. dann auch umzusetzen. Daher sind übergeordnete Institutionen notwendig, die das Wissen bündeln und dann an die Unternehmen herantragen. So profitieren Unternehmen von den Erfahrungen anderer Unternehmen, Wissen wird stetig weiter aufgebaut und auch an kleinere Unternehmen weitervermittelt.

Ein Wissens- und Technologietransfer ist aber nicht nur ein „von außen“ hereingetragener Ansatz. Unternehmen müssen sich auch immer mehr der Aufgabe stellen, das vorhandene Wissen im Unternehmen zu halten. Welche Ansätze müssen Unternehmen in Zukunft verfolgen, um sicher zu sein, dass Wissen durch den Weggang von erfahrenen und spezialisierten ArbeitnehmerInnen nicht verloren geht.

## **vii. Fachkräfte/Demografischer Wandel**

Der Verlust von Fachkräften so wie die Schwierigkeit neue Fachkräfte zu gewinnen, wird die größte Herausforderung für die heimische Wirtschaft sein. Dies auch aufgrund des demografischen Wandels. Aber nicht nur der Mangel an Fachkräften wird die Wirtschaft verändern. Neue Arbeitsmodelle werden verlangt. Andere Anforderungen an den Arbeitsplatz und die Vereinbarkeit von Beruf/Familie/Freizeit.

Der demografische Wandel hat auch Einfluss auf den Markt und die Bedarfe. Eine alternde Gesellschaft hat andere Anforderungen. Bestimmte Produkte werden stärker nachgefragt. Insbesondere die Nachfrage in der Gesundheitswirtschaft wird sich erheblich verändern. Es müssen neue Ansätze bei Pflege- und Gesundheitsdienstleistungen gefunden werden, die diesem Wandel nachkommen.

Gerade die ländlichen Gegenden werden noch stärker durch den demografischen Wandel beeinflusst.

Gerade diese Herausforderungen verdeutlichen, wie wichtig eine enge Zusammenarbeit der genannten Stakeholder ist. Die Wirtschaft ist nicht nur auf eine Beratung der Wirtschaftsförderung angewiesen, sondern auch auf die Vermarktung des Landkreises durch die Agentur, um diesen als attraktiven Lebensraum vorzustellen. Entscheidend ist aber auch die Arbeit der Verwaltung im Hinblick auf weitere Standortfaktoren wie Kindertagesstätten, Schulen, Wohnraum und weiteren Freizeitmöglichkeiten. Zudem muss sich die Gesellschaft gerade im Hinblick auf eine alternde Gesellschaft fragen, wie die Städte und die ländlichen Regionen der Zukunft aussehen werden. Wie ist das Wohnen von Morgen, wie sehen zukünftige Quartierskonzepte und neue Wohnformen aus? Wie müssen kommunale Einrichtungen geplant werden, um diesen Anforderungen gerecht zu werden? So gibt es bereits erste Überlegungen und die Umsetzung Kindertagesstätten in einer Modularbauweise zu errichten, die ein einfaches Umfunktionieren in eine altengerechte Einrichtung zulässt.

## **viii. Zusammenfassung**

Wichtig ist für das Herangehen an diese Herausforderungen und Aufgaben, dass die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Punkten verstanden werden und auch so in der Umsetzung gesehen werden.



Die Thematik „Resilienz“ ist in direktem Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit zu sehen. Die letzten Krisen haben gezeigt, dass der schonende Umgang mit Ressourcen, ein nachhaltiges Wirtschaften und die Ansätze der Circular Economy Unternehmen in der Zukunft auf diesen Feldern krisensicherer machen werden. Durch einen stärkeren Fokus auf die Regionalisierung und die Nutzung der gegebenen Ressourcen kann die Abhängigkeit durch globale Lieferketten verringert werden. Es ist nicht realistisch, auch nicht das Ziel, sich von der Globalisierung abzukoppeln, aber es muss das Ziel sein, aus den letzten Krisen zu lernen, und die Abhängigkeit, da wo es möglich ist, zu verringern.

Selbiges gilt für die Digitalisierung und Regionalisierung oder auch dem Wissens- und Technologietransfer. Die Digitalisierung kann in ländlichen Regionen sicherstellen, dass neue Unternehmen angesiedelt werden, da keine großen Gewerbe- oder Versiegelungsflächen benötigt werden. Dies stärkt die Region und sichert eine globale Regionalisierung. Ein weiterer Fokus auf die Digitalisierung kann also bei der Herausforderung der Regionalisierung bzw. der Globalisierung hilfreich sein. Gleichzeitig muss Digitalisierung als etwas Anderes betrachtet werden als „einfach nur ein Unternehmen bzw. Prozesse 1:1 technisch zu digitalisieren“. Wichtig sind hier die richtigen Ansätze, das Problem verstehen und dann auf eine Weise auf den Weg zu bringen, die tatsächlich einen Mehrwert bietet. Hier kommt dann der Wissens- und Technologietransfer in den Fokus, um aus Erfahrungen zu lernen und Wissen in diesem Bereich zielführend zu nutzen.

Nur bei einem einheitlichen Blick auf die Herausforderungen und die Situation im Landkreis kann eine Neuausrichtung ermöglicht werden. Der Landkreis hat nicht die Ressourcen und Möglichkeiten, jede Herausforderung in Gänze anzugehen, geschweige denn zu lösen. Werden aber die Herausforderungen einheitlich betrachtet, die Zusammenhänge herausgearbeitet, ist es möglich, die Ausrichtung so zu gestalten, dass die Wirtschaft, die Gesellschaft und der Landkreis für die Zukunft besser aufgestellt sind.

Hierbei muss die Wirtschaftsförderung als Zukunftsgestalter betrachtet werden. Um dies umzusetzen, müssen sich die Entscheidungsakteure fragen, welche Wirtschaft für den Landkreis wichtig ist. Es muss sich gefragt werden, welche Arten von Unternehmen die Zukunftsfähigkeit des Landkreises stärken, die Lebensqualität sichern, wie ein nachhaltiges Wirtschaften möglich ist, welches auch krisenfest ist. Wie wird die Arbeit der Zukunft aussehen und welche Rolle spielt die regionale Wirtschaft in einer globalen Welt.

Letztlich die Frage: Wofür steht der Landkreis und was ist seine Zukunft.

## **b. Umsetzung in der Struktur**

Ziel muss es sein, die Unternehmen im Landkreis hinsichtlich der Veränderungen zu beraten, ihre Bedürfnisse aufzunehmen und in politischen Strategien umzusetzen. Daneben gilt es, die Herausforderung zu meistern, den Landkreis zukunftsfähig zu gestalten. Dazu gehört die Ansiedlung neuer Unternehmen, die Begleitung der Transformation bestehender Unternehmen aber auch die Modernisierung der Verwaltung sowie die Ausrichtung des Landkreises für die Zukunft.

Die genannten Herausforderungen und Veränderungen innerhalb der Wirtschaft und der Gesellschaft erfordern eine Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung und einen neuen Ansatz der Zusammenarbeit. Die Struktur muss der Strategie und den Herausforderungen angepasst werden.

Die Wirtschaftsförderung kann bei diesen Ansätzen nicht mehr als reine Dienstleistung für die Wirtschaft gesehen werden. In der Literatur wird von einem Dreiklang aus Dienstleistung, politischem und hoheitlichem Auftrag gesprochen, der als Gemeinwohl definiert wird. In einem Aufsatz aus dem Jahr 2019 wird von dem Forscher Dr. Dieter Rehfeld dargelegt, dass die kommunale Wirtschaftsförderung stärker die Rolle als **Repräsentant der Öffentlichkeit** wahrnimmt.

Es muss also ein neues Rollenverständnis geschaffen werden. Zudem muss die Schnittstelle zwischen Wirtschaft (-sförderung), Verwaltung und Politik verstärkt werden. Nur mit einer engen Zusammenarbeit kann der genannte Dreiklang realisiert werden.

Die oben genannten Stakeholder sind daher nicht als einzelne Personen oder Gruppen zu betrachten, die jeweils als Einzelkämpfer losziehen. Ähnlich wie bei den Herausforderungen muss verstanden, und auch akzeptiert werden, dass nur ein gemeinschaftlicher Ansatz zielführend ist. Zwar hat jeder der Stakeholder eine Spezialisierung und ein damit erworbenes Wissen, dies ist aber nicht ausreichend, wenn Herausforderungen vielschichtig sind, und eben auch in einem direkten Zusammenhang zueinanderstehen.

Es wurden drei Optionen für die Struktur der Wirtschaftsförderung skizziert.

#### **i. Option I**

Der bisherige Ansatz mit einem unabhängigen Dritten zu arbeiten bleibt erhalten. Es gibt gute Gründe diesen Weg zu gehen. Insbesondere können die Erfahrungen und die damit ggf. höhere Akzeptanz innerhalb der Wirtschaft, wichtig sein bei der Umsetzung der Strategie. Die Herausforderungen sind enorm.

Entscheidend ist es aber, den richtigen Partner zu finden. Ein Fokus auf Regionalisierung kann nur dann Sinn machen, wenn der für die Wirtschaftsförderung verantwortliche Partner auch einen klaren regionalen Bezug hat. Den Landkreis kennen, die Unternehmen und die Strukturen. Er muss vernetzt sein, nicht nur innerhalb der Wirtschaft, sondern auch in der Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung.

Eine Transformation kann nur gelingen, wenn alle mitgenommen werden. Dazu gehört auch die Gesellschaft. Ein Partner muss daher im Landkreis akzeptiert werden und einen hohen Stellenwert haben.

#### **ii. Option II**

Die Wirtschaftsförderung wird der GWBF GmbH zugewiesen. Diese ist als GmbH des Landkreises unter Kontrolle der handelnden Akteure. Durch die Gesellschafterversammlung ist auch die Politik in den Prozess mit eingebunden.

Die Vorteile könnten sein, dass die GWBF im Landkreis bereits als Akteur in diesem Feld bekannt ist, und dass Gelder in der GmbH direkt dafür genutzt werden könnten, und nicht der Weg über den Haushalt genommen werden muss.

Die Nachteile sind, dass keine direkte Anbindung der Wirtschaftsförderung in die Verwaltung erfolgt. Letztlich ist es wieder ein Dritter, der zwar dem Landkreis direkt zugeordnet werden kann, der aber auch wieder andere Strukturen hat. Somit könnte, nach ggf. einer anfänglichen engen Zusammenarbeit, ein erneutes Eigenleben folgen, welches zu einer fehlenden Kommunikation führt. Weiterhin erweisen sich auch der Aufsichtsrat sowie die Gesellschafterversammlung als nicht besonders flexible Instrumente in der Kooperation mit den politischen Gremien.

Wichtig ist, dass ein enger und permanenter Austausch zwischen der Wirtschaftsförderung und der Verwaltung erfolgt. Ist die Wirtschaftsförderung wieder als eigenständige Person außerhalb des Organigramms der Kreisverwaltung organisiert, könnte es wieder dazu führen, dass die relevanten Fachdienste innerhalb der Verwaltung nicht im direkten Austausch mit der Wirtschaftsförderung stehen.

Wir hätten dann zwar einen stärkeren und direkteren Einfluss seitens der Verwaltung und Politik gegenüber der Wirtschaftsförderung, aber der notwendige Austausch und die enge Zusammenarbeit mit den Stabsstellen und Fachdiensten in der Kreisverwaltung ist nicht so gegeben. Dieser ist aber im Hinblick auf die Herausforderungen notwendig.

Daher ist diese Option zwar ein guter Ansatz, aber es müssten weitere Kriterien entwickelt werden, um ein zukünftiges „Eigenleben“ der Wirtschaftsförderung zu verhindern. Unabhängig davon würden auch in diesem Fall bestimmte Schnittstellen innerhalb der Kreisverwaltung neu aufgesetzt. Es würde geprüft, wie die Agentur Wendlandleben verstetigt werden kann.

### **iii. Option III**

Die Wirtschaftsförderung wird als Stabsstelle direkt an die Kreisverwaltungsleitung gekoppelt. Die Stabsstellenleitung ist für die Umsetzung der Strategie verantwortlich und im ständigen Austausch mit dem Verwaltungsleitungsteam – und damit auch direkter den politischen Gremien verantwortlich.

Direkt an die neue Stabsstelle wird die bisherige Stabsstelle 80 angegliedert. In der Strategie wird die Notwendigkeit des direkten Austausches der beiden Stabsstellen verankert. Neue Projekte und Förderprogramme sowie die Strategie der Regionalen Entwicklungsprozesse müssen sich an der neuen Strategie der Wirtschaftsförderung und auch den Ergebnissen des Zukunftsentwicklungskonzeptes orientieren.

Die Wirtschaftsförderung wird gemeinsam mit der Stabsstelle 80 prüfen, welche neuen Projekte in die Strategie passen, wie eine praktische Umsetzung von theoretischen Ansätzen möglich ist und wie nachhaltig ein Projekt für den Landkreis tatsächlich ist.

Die Wirtschaftsförderung ist Vertreterin in der Innovationsagentur und nimmt an den Beiratssitzungen teil. Im Aufsichtsrat sitzen die Landrätin oder der Erste Kreisrat.

Die Agentur Wendlandleben wird, auch zur Verstetigung, an die Wirtschaftsförderung angegliedert. Der direkte Austausch ist wichtig, um Bedarfe bei der Wirtschaft zu analysieren und diese in die tägliche Arbeit der Agentur mit einzubinden.

Ein weiterer Fokus bei dieser Option liegt darin, die Wirtschaftsförderung stärker an die weiteren Fachdienste zu koppeln und damit den Austausch zu stärken, die erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft und die regionale Entwicklung haben. Dazu gehören u.a.:

FD 60: Klimaschutz & Mobilität

FD 66: Wasser, Boden & Abfall

FD 67: Natur & Wald

FD 61: Kreisplanung

FD40: Schulen & Kultur

In den letzten Jahren sind eine Vielzahl an nationalen und supranationalen Regelungen neu entstanden, die dem Natur-, Klima- und Wasserschutz dienen. Die Verwaltung ist als unterste Behördenebene für die Umsetzung dieser Regelungen verantwortlich. Es muss daher ein intensiver Austausch zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik geben, um auf der einen Seite den Regelungen Rechnung zu tragen, aber auf der anderen Seite der Verantwortung gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft gerecht zu werden. Es ist nicht ausreichend, wenn ein solcher Austausch erst dann erfolgt, wenn ein Antrag bei der Genehmigungsbehörde eingeht oder es ggfs. bereits

Probleme gibt. Der Austausch muss viel früher ansetzen, er muss letztlich „permanent“ sein, um sicherzustellen, dass die Ressourcen effektiv genutzt werden.

#### Ablehnungswürdige Anträge kosten nur Zeit und Geld!

Über die jeweiligen Fachausschüsse hat somit auch die Politik einen klaren und direkteren Zugang zur Wirtschaftsförderung und den jeweiligen Themen. Zudem kann im Kreisausschuss und auch im Kreistag, wie bei anderen Stabstellen, ein direkter Bericht der Verwaltungsleitung erfolgen. Dadurch steigt auch der politische Einfluss auf die Wirtschaftsförderung im Landkreis und somit die Akzeptanz der Bevölkerung hinsichtlich bestimmter Entwicklungen.

#### **4. Zusammenfassung & weiteres Vorgehen**

Über all diesem stehen der Ansatz und das Ziel, die Wirtschaftsförderung wieder stärker im Landkreis zu verorten und die tatsächlichen Begebenheiten des Landkreises, die sich daraus ergebenden Bedarfe der Unternehmen und Menschen sowie den politischen Willen ergeben, als Grundlage zu nutzen. Durch die Vernetzung innerhalb der Verwaltung soll auch sichergestellt werden, dass kurze Wege und ein direkter Austausch zu einer besseren Kommunikation führen.

Es sind große Ziele und wichtige Aufgaben, die nicht immer in der gewünschten – vielleicht notwendigen – Geschwindigkeit umgesetzt werden können. Daher muss mit der Wirtschaft vor Ort und den Menschen die Strategie besprochen werden, handhabbare Lösungen für die Probleme gefunden werden und Ansätze entwickelt werden, die eine realistische Umsetzung ermöglichen.

Aus diesen Gründen ist das Wirtschaftskonzept nicht gesondert zu betrachten. Es muss Teil einer gesamten neuen Strategie des Landkreises sein und damit in das Zukunftsentwicklungskonzept integriert und mit einem Maßnahmenkonzept unterfüttert werden. Dabei wird der Landkreis in Gänze betrachtet. Es wird die Frage der Gemeinwohlökonomie aufgeworfen und es wird im direkten Dialog besprochen, was den Menschen wichtig ist. So wird die Akzeptanz für spätere Entscheidungen, die auf diesen Ergebnissen fußen, erhöht. Dieser übergreifende Blick, weg von der reinen Wirtschaft, verdeutlicht, dass ein neuer Ansatz gefunden werden muss.