

Gemeinwohlorientierung in der Wirtschaftsförderung

Bundesweite Umfrage bei regionalen Wirtschaftsförderungen



Georg Consulting
Hamburg, Februar 2026

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

DAS THEMA

Der Begriff Gemeinwohl bezeichnet die Gesamtheit sozialer, ökologischer und ökonomischer Rahmenbedingungen, die das Wohlergehen der Gesellschaft als Ganzes fördern. Im wirtschaftlichen Kontext beschreibt Gemeinwohlorientierung ein Handeln von Unternehmen und Institutionen, das über die reine Gewinnmaximierung hinausgeht und langfristige gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Dazu zählen unter anderem faire und sichere Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildung, die Integration benachteiligter Gruppen, nachhaltige Entwicklungsstrategien sowie Beiträge zur lokalen Infrastruktur, etwa in den Bereichen Wohnen, Bildung und Kultur. Ein etabliertes Konzept in diesem Zusammenhang ist die Gemeinwohl-Ökonomie, die Unternehmen nicht ausschließlich anhand finanzieller Kennzahlen, sondern auch anhand ihres Beitrags zum Gemeinwohl bewertet.

Vor diesem Hintergrund führte Georg Consulting eine bundesweite Befragung von regionalen Wirtschaftsförderungen in Städten und Gemeinden durch, um die aktuelle Relevanz und Bedeutung des Themas Gemeinwohl in der Praxis zu untersuchen. Befragt wurden insgesamt 401 Wirtschaftsförderungen. Die Rücklaufquote lag bei guten 12,5 Prozent. Mehr als die Hälfte der befragten Wirtschaftsförderungen gab an, sich bereits mit dem Thema Gemeinwohl auseinandergesetzt zu haben.

Die Beschäftigung mit dem Thema erfolgte dabei in unterschiedlichen institutionellen, politischen und praktischen Kontexten. Häufig genannt wurden regionale Aktivitäten im Umfeld der Gemeinwohl-Ökonomie, darunter bestehende Netzwerke, ehrenamtliche Initiativen, gemeinwohlabilanzierte Unternehmen sowie Peer-Gruppen zur Vorbereitung entsprechender Bilanzierungen. Darüber hinaus wurde Gemeinwohl im Zusammenhang mit der Umsetzung der Sustainable

Development Goals (SDGs) auf kommunaler Ebene, im Rahmen von Unternehmensbefragungen sowie durch Informations-, Vernetzungs- und Förderformate thematisiert.

Weitere Anwendungsfelder zeigten sich in der Wirtschaftsförderung, insbesondere bei der Unterstützung gemeinwohlorientierter Unternehmen, der Innenstadt- und Quartiersentwicklung, der Förderung von Kreislaufwirtschaft sowie dem Ausbau sozialer Infrastruktur, etwa in den Bereichen Bildung, Kultur, Gesundheit und Daseinsvorsorge. Zudem wurde Gemeinwohl als politisches Handlungsfeld benannt, beispielsweise durch Ratsanträge oder politische Aufträge, sowie im Kontext von Nachhaltigkeit, Lebensqualität, Arbeitgeberattraktivität, Zertifizierungsprozessen, Forschungsprojekten und Bildungsangeboten.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass Gemeinwohl zunehmend als Querschnittsthema verstanden wird, das Verwaltung, Wirtschaftsförderung, Politik und Zivilgesellschaft gleichermaßen betrifft und in unterschiedlichen Handlungsfeldern verankert ist.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

Von den befragten Wirtschaftsförderungen gaben 40 % an, bereits konkrete Aspekte des Gemeinwohls innerhalb der eigenen Organisation implementiert zu haben. Die genannten Maßnahmen lassen sich in mehrere thematischen Schwerpunkte bündeln.

Häufig genannt wurden arbeitsorganisatorische und soziale Aspekte, insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeitmodelle einschließlich mobilen Arbeitens sowie eine familienfreundliche Organisationskultur. In mehreren Fällen wurde zudem die Unterstützung von Mitarbeitenden mit Pflegeverantwortung hervorgehoben.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Bereich ökologische Nachhaltigkeit. Hierzu zählen Aktivitäten in der Kreislaufwirtschaft, der Förderung regionaler und nachhaltiger Produkte, klimaorientierte Kriterien bei der Vergabe von Gewerbeflächen sowie Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Umbau von Energiesystemen, etwa durch den Aufbau von Wärme- oder Grüne-Energien-Gewerbegebieten.

Transparenz, Partizipation und soziale Verantwortung wurden als zentrale gemeinwohlorientierte Prinzipien benannt. Dazu gehören transparente Entscheidungsstrukturen, die Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, soziale Gerechtigkeit sowie die Unterstützung gemeinnütziger Organisationen und regionaler Stiftungen.

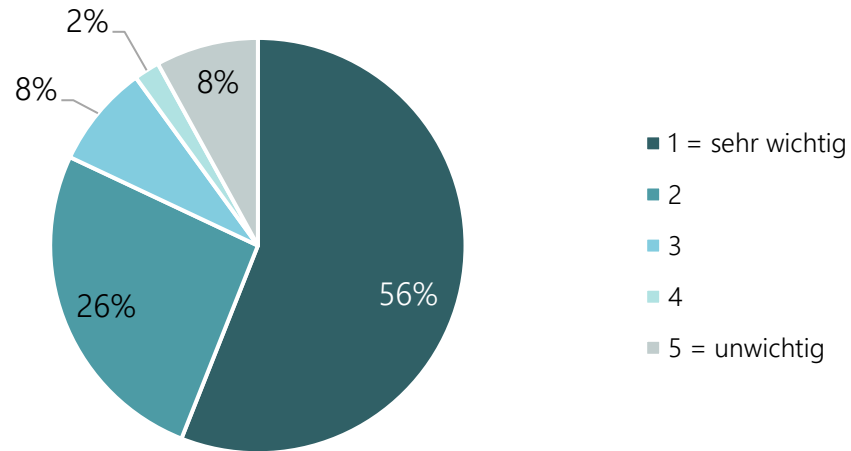
Auch wirtschaftsförderungsbezogene Instrumente wurden im Sinne des Gemeinwohls eingesetzt, etwa durch die Bewertung von Investitionsvorhaben und Flächennutzungen anhand ökologischer und sozialer Kriterien, die gezielte Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe sowie die Stärkung von Bildungschancen und Teilhabe.

Insgesamt zeigen die Antworten, dass Gemeinwohlaspekte innerhalb der Wirtschaftsförderungen vor allem über interne Organisationsstrukturen, nachhaltigkeitsorientierte Förderpraxis sowie eine sozial und ökologisch ausgerichtete Standortentwicklung umgesetzt werden.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

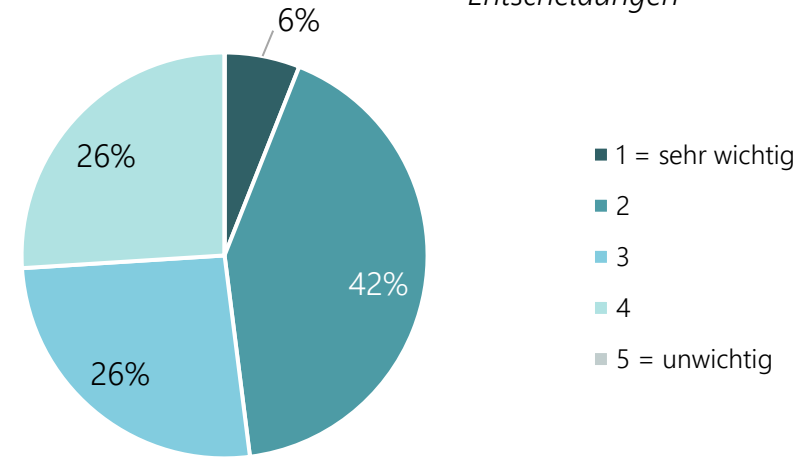
Wohl von Menschen und der Beschäftigten



N= 50

Der Aspekt des Wohls der Menschen und Beschäftigten wurde von 82 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt.

Einbeziehung der Beschäftigten in unternehmerische Entscheidungen



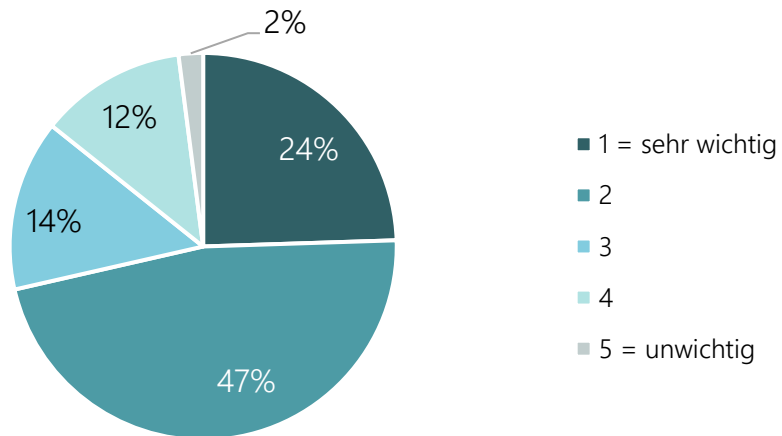
N= 50

48 % der Befragten halten es für wichtig, Beschäftigte in unternehmerische Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

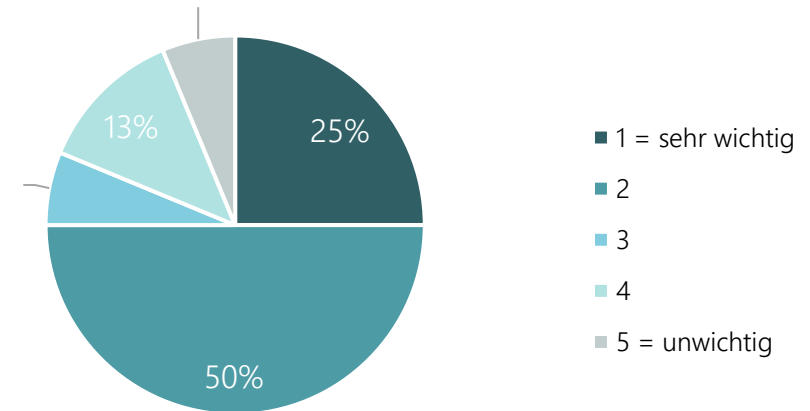
Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeiten



N= 49

Mehr als 70 % der Befragten bewerteten Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeiten als wichtig bis sehr wichtig. Jeweils 14 % stuften diesen Aspekt als neutral beziehungsweise als (eher) nicht wichtig ein.

Integration von zugewanderten Menschen in das Arbeitsleben



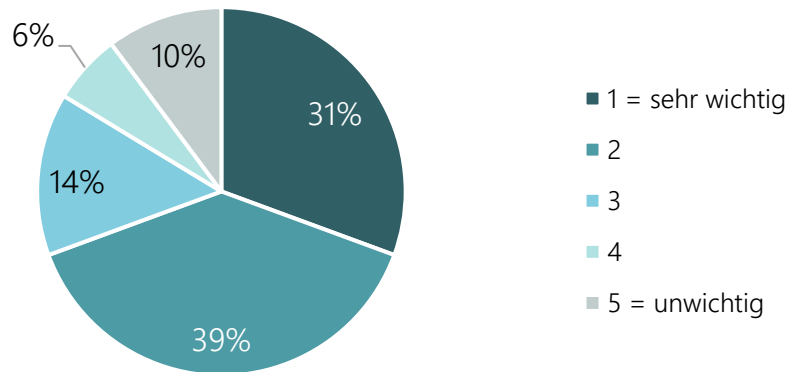
N= 48

75 % der Befragten bewerteten die Integration zugewandert-er Menschen in das Arbeitsleben als wichtig bis sehr wichtig. 13 % stuften diesen Aspekt als eher nicht wichtig und 6 % als unwichtig ein.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

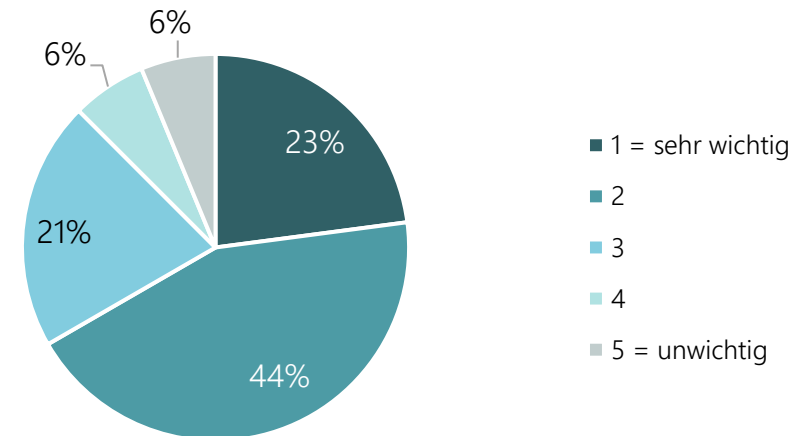
Schutz und der Erhalt der Umwelt bzw. der natürlichen Ressourcen



N= 49

70 % der Teilnehmenden bewerteten das Schonen der natürlichen Ressourcen als wichtig bis sehr wichtig. 15 % stufen diesen Aspekt als neutral ein, und 10 % hielten ihn für unwichtig.

Soziale Gerechtigkeit



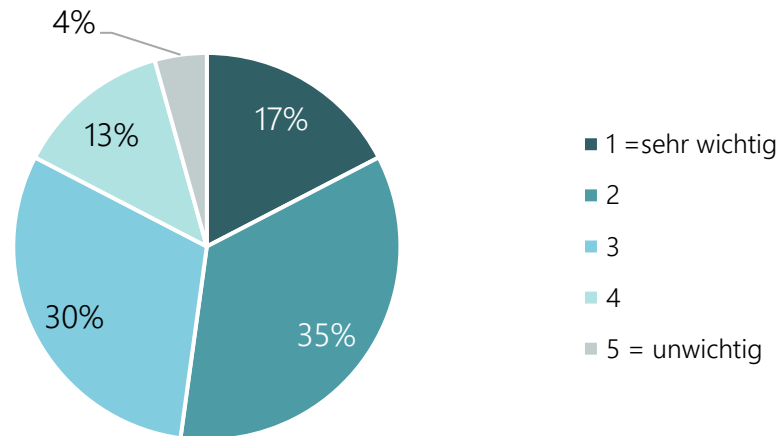
N= 48

Mehr als zwei Drittel der Befragten bewerteten soziale Gerechtigkeit als wichtig bis sehr wichtig. Rund 20 % stufen diesen Aspekt als neutral ein, während jeweils 6 % ihn als eher unwichtig bzw. unwichtig einschätzten.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

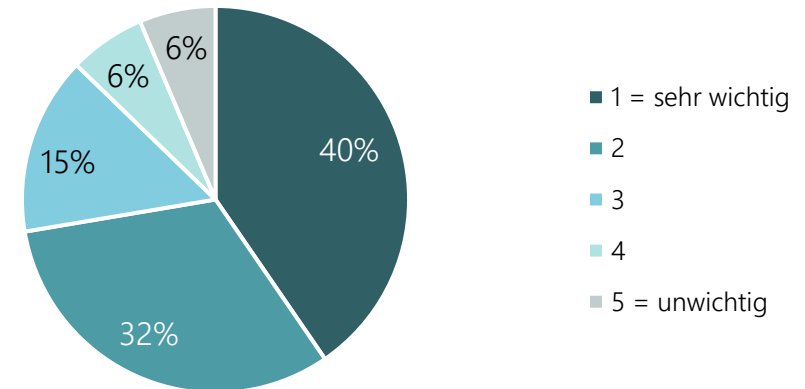
Transparenz auf allen Ebenen (Verwaltung, Wirtschaft)



N= 46

Die Hälfte der Befragten bewertete das Thema Transparenz als wichtig bis sehr wichtig. 30 % stuften diesen Aspekt als neutral ein, und lediglich 4 % hielten ihn für unwichtig.

Stärkung der regionalen Ökonomie



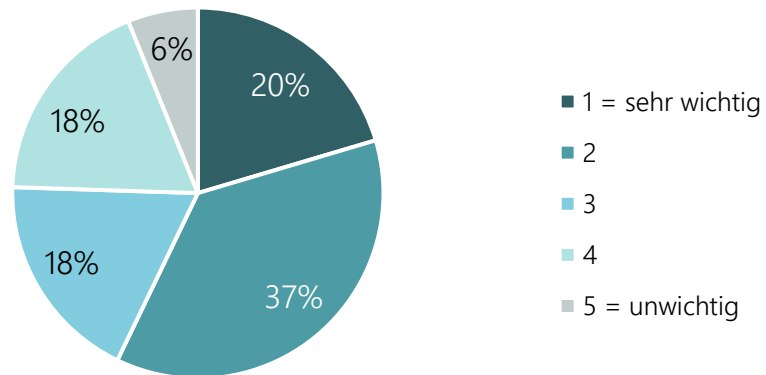
N= 47

Die Stärkung der regionalen Ökonomie bewerteten 40 % der Befragten als sehr wichtig und 32 % als wichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

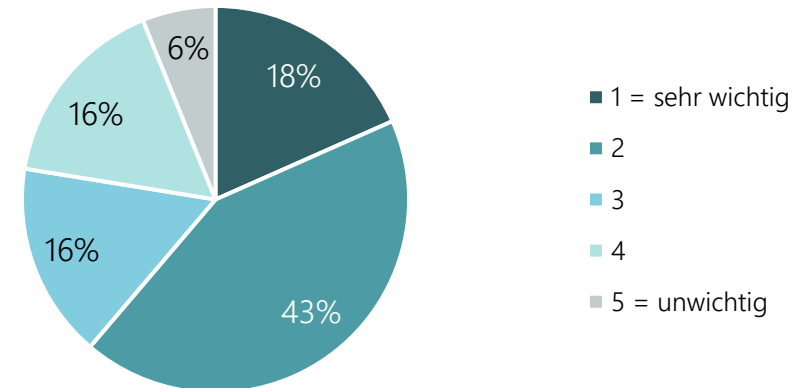
Verankerung des Energieumbaus (CO₂-arme Ökonomie & Gesellschaft)



N= 49

Knapp 60 % der Befragten bewerteten die Verankerung des Energieumbaus als wichtig bis sehr wichtig. 18 % stufen diesen Aspekt als eher unwichtig ein.

Klimaschutz & Klimaanpassung



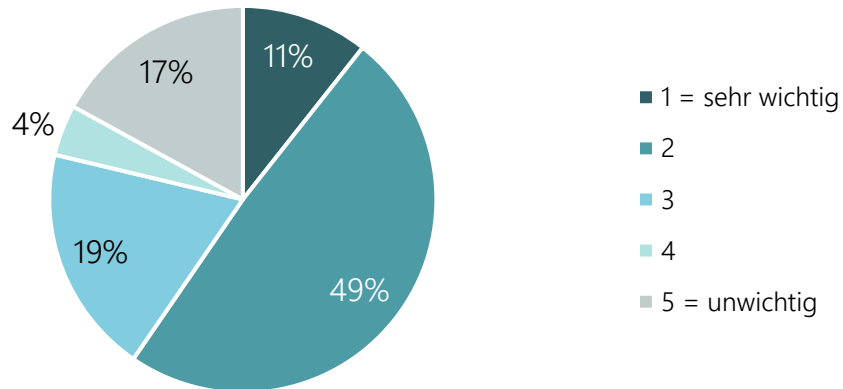
N= 49

61 % der Teilnehmenden bewerteten Klimaschutz und Klimaanpassung als wichtig bis sehr wichtig. 16 % stufen diesen Aspekt als neutral ein, und ebenfalls 16 % hielten ihn für eher unwichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

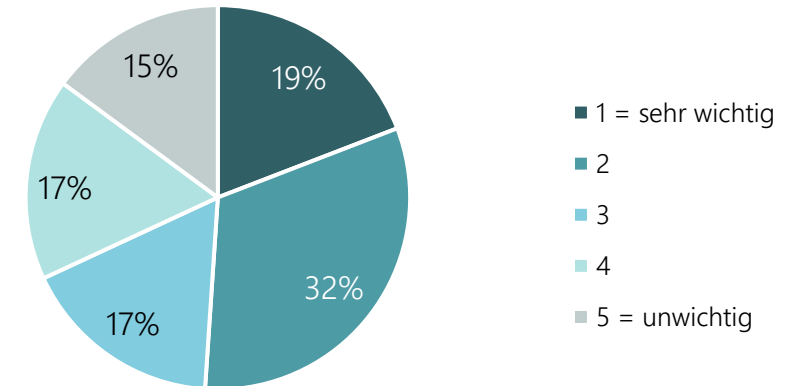
Transformation der Ökonomie zu einer Kreislaufwirtschaft



N= 47

60 % der Befragten bewerteten die Implementierung einer Kreislaufwirtschaft als wichtig bis sehr wichtig. 19 % stuften diesen Aspekt als neutral ein, und 17 % hielten ihn für unwichtig.

Transparenz der Lieferketten (keine Kinderarbeit, keine Ausbeutung etc.)



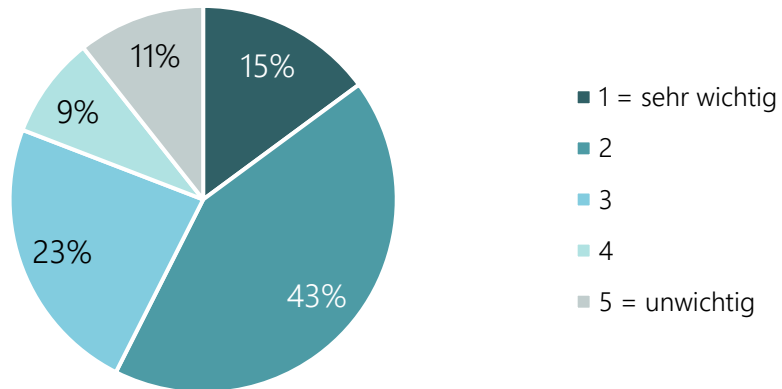
N= 47

Die Hälfte der Befragten bewertete die Transparenz der Lieferketten als wichtig bis sehr wichtig. 17 % stuften diesen Aspekt jeweils als neutral bzw. eher unwichtig ein, und 15 % hielten ihn für unwichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

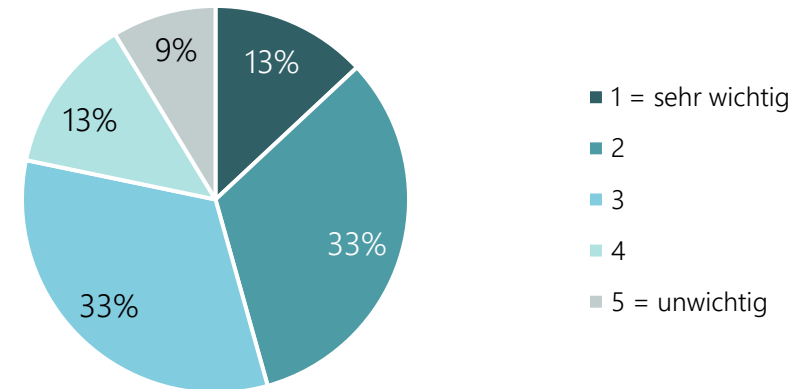
Bildungschancen und Förderung der Weiterbildung



N= 47

57 % der Befragten bewerteten gleiche Bildungschancen und die Förderung der Weiterbildung als wichtig bis sehr wichtig. 23 % stuften diesen Aspekt als neutral ein, und 20 % hielten ihn für eher unwichtig bis unwichtig.

Ethische Aspekte für Import und Export von Produkten



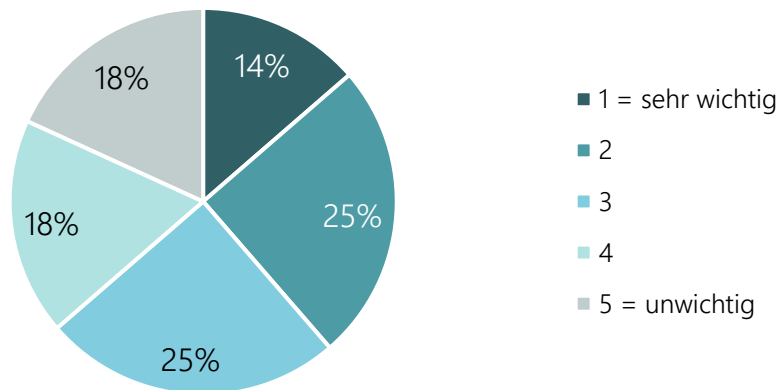
N= 46

Ein Drittel der Befragten bewertete ethische Aspekte beim Import und Export von Produkten als wichtig, ein weiteres Drittel als neutral. 13 % stuften diesen Aspekt als sehr wichtig ein, und 9 % hielten ihn für unwichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

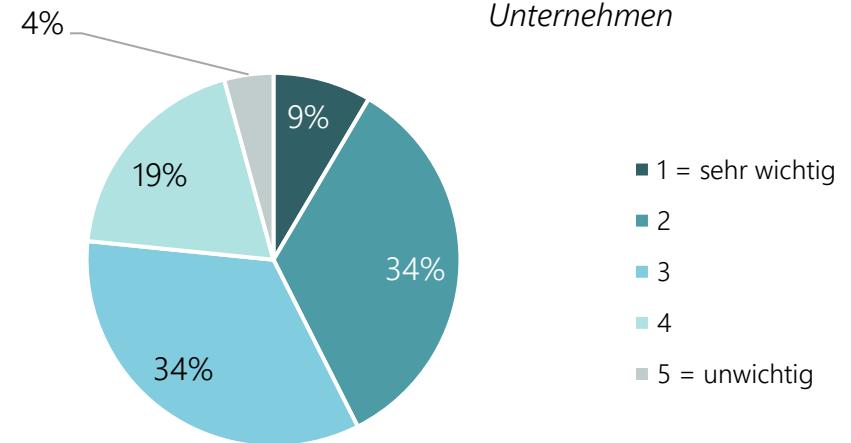
Abkehr von maximaler Gewinnerstrebung



N= 44

14 % der Befragten bewerteten die Abkehr von maximaler Gewinnerzielung als sehr wichtig und 25 % als wichtig. Weitere 25 % stufen diesen Aspekt als neutral ein, während jeweils 18 % ihn als eher unwichtig bzw. unwichtig einordneten.

Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg der Unternehmen



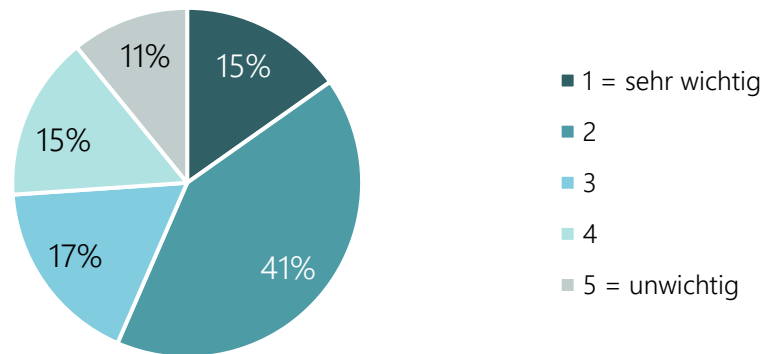
N= 47

9 % der Befragten bewerteten die Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg der Unternehmen als sehr wichtig, 34 % als wichtig. Weitere 34 % stufen diesen Aspekt als neutral ein, und 19 % hielten ihn für eher unwichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

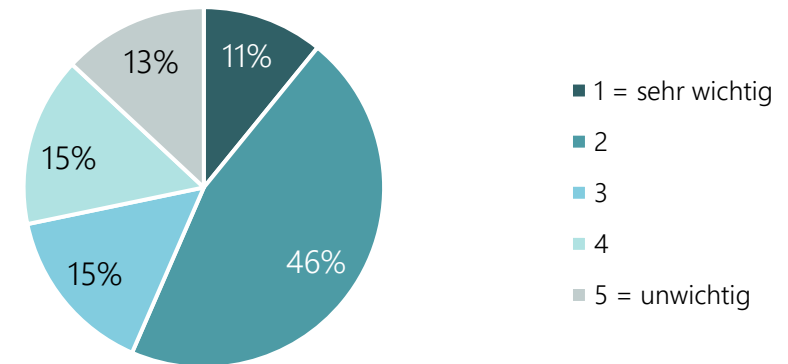
Orientierung der unternehmerischen Investitionen an Aspekten des Gemeinwohls



N= 46

Mehr als die Hälfte der Befragten bewertete die Orientierung unternehmerischer Investitionen an Aspekten des Gemeinwohls als wichtig bis sehr wichtig. 17 % stuften diesen Aspekt als neutral ein, 15 % als eher unwichtig und 11 % als unwichtig.

Überprüfung der Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen auf die Gesellschaft



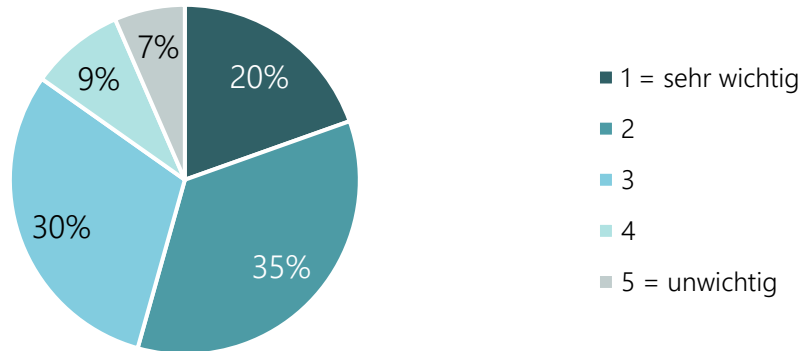
N= 46

46 % der Befragten bewerteten die Überprüfung der Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesellschaft als wichtig, 11 % als sehr wichtig. Jeweils 15 % stuften diesen Aspekt als neutral bzw. eher unwichtig ein, und 13 % hielten ihn für unwichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ASPEKTE FÜR DAS THEMA GEMEINWOHL

Beitrag zum Gemeinwesen (freiwilliges gesellschaftliches Engagement, Spenden, Unterstützungsleistungen, etc.)



N= 46

20 % der Befragten bewerteten den Beitrag zum Gemeinwesen als sehr wichtig, 35 % als wichtig. 30 % stufen diesen Aspekt als neutral ein, und 9 % bzw. 7 % hielten ihn für eher unwichtig bzw. unwichtig.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

FÜR WELCHE ART VON UNTERNEHMEN ODER BRANCHEN WÄRE EINE GEMEINWOHLORIENTIERUNG ZIELFÜHREND

Auf die Frage, für welche Arten von Unternehmen oder Branchen eine Gemeinwohlorientierung zielführend sei, äußerte sich eine deutliche Mehrheit der antwortenden Wirtschaftsförderungen branchenübergreifend. Die überwiegende Zahl der Nennungen betont, dass Gemeinwohlorientierung grundsätzlich für alle Unternehmen und Organisationen relevant ist und eine Differenzierung nach Branchen als wenig zielführend erachtet wird. Gemeinwohl wird dabei als gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden, zu der alle wirtschaftlichen Akteure einen Beitrag leisten können und sollten.

Gleichzeitig weisen einzelne Antworten darauf hin, dass Umsetzungstiefe und Ausgestaltung je nach Unternehmensgröße, finanzieller Leistungsfähigkeit und Geschäftsfeld variieren müssen. Insbesondere finanzielle Stabilität wurde als Voraussetzung genannt, um gemeinwohlorientierte Maßnahmen nachhaltig umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch auf potenzielle positive Effekte für Unternehmen hingewiesen, etwa Kosteneinsparungen, eine höhere Arbeitgeberattraktivität, gesellschaftliche Anerkennung sowie eine stärkere Verankerung in der Region.

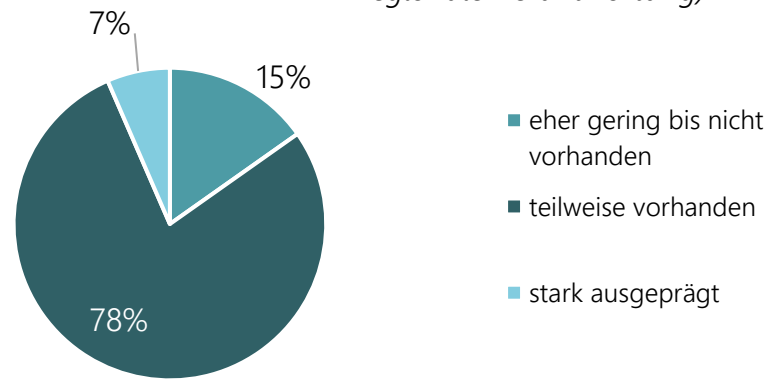
Neben dieser grundsätzlichen Offenheit für alle Branchen wurden bestimmte Unternehmens- und Organisationsformen häufiger explizit hervorgehoben. Dazu zählen kommunale Eigenbetriebe, Unternehmen mit kommunaler Beteiligung, Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge sowie Verwaltungen, denen vielfach eine Vorbild- und Pionierrolle zugeschrieben wird. Auch wurden das Gesundheitswesen, die Finanzwirtschaft, gemeinnützige Organisationen, soziale Unternehmen, die Produktion erneuerbarer Energien sowie Start-ups im Bereich sozialer Innovationen als besonders geeignete Anwendungsfelder genannt.

Einzelne Stimmen betonten zudem, dass Gemeinwohlorientierung nicht isoliert betrachtet werden sollte, sondern in bestehende unternehmerische Verantwortung, Nachhaltigkeits- und ESG-Ansätze eingebettet werden kann. Insgesamt verdeutlichen die Antworten, dass Gemeinwohlorientierung überwiegend als universell anwendbares Leitprinzip verstanden wird, dessen konkrete Umsetzung jedoch branchen- und kontextabhängig differenziert erfolgen sollte.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

INTERESSE DER UNTERNEHMEN

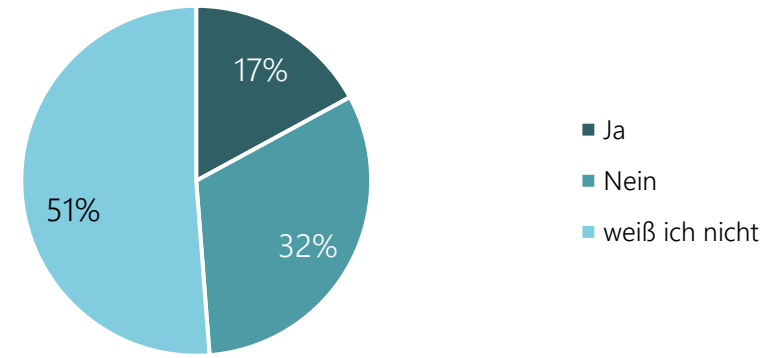
Interesse der Unternehmen an einer Gemeinwohl-Orientierung (z. B. soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, regionale Verantwortung)



N= 46

78 % der Befragten gaben an, dass die Unternehmen Interesse an Gemeinwohl-Orientierung zeigen. 15 % schätzten das Interesse als eher gering bis nicht vorhanden ein, und lediglich 7 % bewerteten es als stark ausgeprägt.

Trägt die ESG-Regulatorik zur Gemeinwohl-Orientierung der Unternehmen bei?



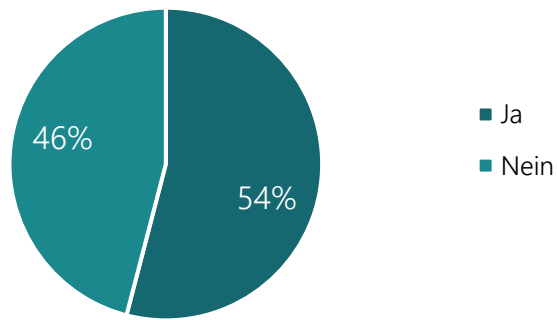
N= 46

Auf die Frage, ob die ESG-Regulatorik zur Gemeinwohl-Orientierung der Unternehmen beiträgt, antworteten 17 % der Befragten mit „Ja“, 32 % mit „Nein“, und die Hälfte der Teilnehmenden konnte die Frage nicht beantworten.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

ANGEBOTENE MAßNHAMEN

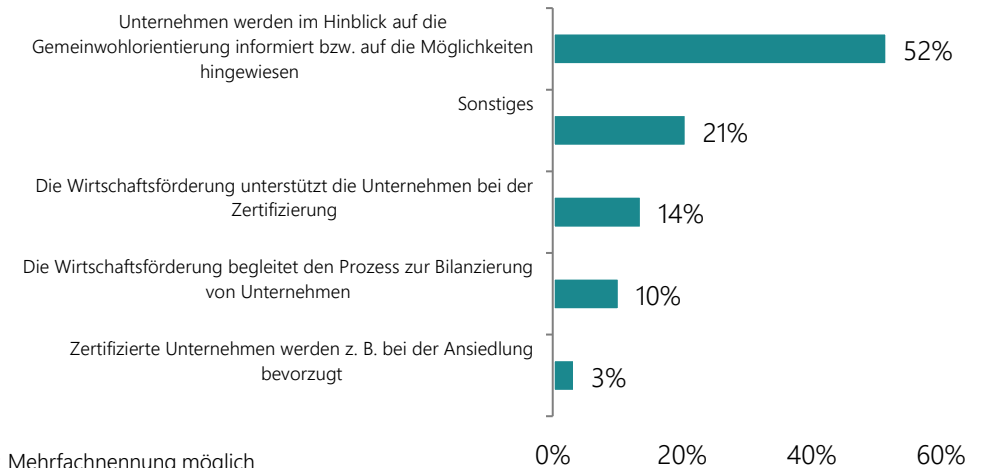
Bietet die Wirtschaftsförderung Leistungen an, die im Zusammenhang mit der Gemeinwohlorientierung stehen?



N= 37

Mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, dass die Wirtschaftsförderung Leistungen anbietet, die im Zusammenhang mit Gemeinwohlorientierung stehen.

Angebotene Maßnahmen



N= 29; Mehrfachnennung möglich

Die Wirtschaftsförderungen unterstützen Gemeinwohlorientierung bislang überwiegend durch Informations- und Beratungsangebote. 52 % der Befragten informieren Unternehmen über entsprechende Möglichkeiten. Eine aktive Begleitung bei Bilanzierungs- (10 %) oder Zertifizierungsprozessen (14 %) erfolgt deutlich seltener. Ergänzend werden vereinzelt Leistungen im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement, ESG-Reporting, Energieberatung sowie die Unterstützung gemeinwohlorientierter Projekte angeboten.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

REGIONALE EFFEKTE VON GEMEINWOHL-ORIENTIERUNG

Auf die Frage nach den positiven regionalen Effekten einer Gemeinwohl-Orientierung benannte die Mehrheit ein breites Spektrum sozialer, ökologischer und ökonomischer Wirkungen, die sich gegenseitig verstärken.

Zentral hervorgehoben wurden ein gestärkter gesellschaftlicher Zusammenhalt sowie eine intensivere Identifikation von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Beschäftigten mit der Region. Gemeinwohlorientiertes Handeln fördert nach Einschätzung der Befragten ein bewussteres Miteinander, erhöht die Akzeptanz politischer und wirtschaftlicher Entscheidungen und stärkt demokratische Strukturen sowie die Zivilgesellschaft.

Auf ökonomischer Ebene wurden insbesondere eine erhöhte regionale Wertschöpfung, stabilere regionale Wirtschaftskreisläufe sowie eine gesteigerte Resilienz der Region genannt. Zudem trägt Gemeinwohlorientierung zur Standortattraktivität bei, etwa durch positive Imageeffekte, Wettbewerbsvorteile und eine stärkere Arbeitgebermarke. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften sowie auf Produktivität und Kaufkraft aus.

Die Befragten sehen deutliche ökologische Effekte, insbesondere durch einen stärkeren Fokus auf Klimaschutz, Ressourcenschonung, Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Energieversorgung. Diese langfristige Ausrichtung wird als wesentliche Voraussetzung für eine zukunftsfähige regionale Entwicklung und den Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen hervorgehoben.

Mehrfach genannt wurden außerdem Innovations- und Kooperationsimpulse, etwa durch neue Geschäftsmodelle, branchenübergreifende Ansätze und eine erhöhte Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Verwaltung und weiteren regionalen Akteuren.

Insgesamt verdeutlichen die Antworten, dass Gemeinwohl-Orientierung als integrativer Entwicklungsansatz verstanden wird, der soziale Kohäsion, ökologische Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Stabilität verbindet und damit die Lebensqualität, Attraktivität und Zukunftsfähigkeit von Regionen nachhaltig stärkt.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

UMSETZUNG VON GEMEINWOHLORIENTIERUNG

Die Befragten benennen eine Reihe von strukturellen, ökonomischen und kulturellen Herausforderungen, die eine konsequente Gemeinwohlorientierung erschweren oder begrenzen. Besonders häufig wird auf Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Gemeinwohlorientierung verwiesen. Viele Teilnehmende betonen, dass Gewinnorientierung und Gemeinwohl zwar nicht grundsätzlich im Widerspruch stehen, im unternehmerischen Alltag jedoch Spannungen entstehen, insbesondere bei knappen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen.

Als zentrale Hürde wird zudem ein hoher bürokratischer und administrativer Aufwand genannt, etwa durch Dokumentationspflichten, Zertifizierungsprozesse oder Berichtssysteme. Diese werden insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen als schwer umsetzbar wahrgenommen und können zu Widerständen führen. In diesem Zusammenhang wird auch kritisiert, dass nicht-monetäre Nutzen von Gemeinwohlorientierung häufig schwer mess- und kommunizierbar sind.

Mehrere Antworten heben hervor, dass Gemeinwohlorientierung nicht verordnet werden kann, sondern auf Freiwilligkeit, intrinsischer Motivation und unternehmerischer Überzeugung beruhen sollte. Staatliche Verpflichtungen oder Abgaben werden teilweise als kontraproduktiv eingeschätzt. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass das Thema in wirtschaftlich angespannten Zeiten an Priorität verliert und Unternehmen sich zunächst auf kurzfristige Stabilisierung konzentrieren.

Weitere Herausforderungen liegen in gesellschaftlichen und kulturellen Faktoren, etwa in begrenzter Veränderungsbereitschaft, dem Festhalten an bestehenden Komfortzonen sowie in der Schwierigkeit, individuelle Einschränkungen zugunsten des Gemeinwohls zu akzeptieren. Zudem werden fehlende Kenntnisse über Konzepte wie Gemeinwohlökonomie, offene Fragen der Finanzierung, der Umgang mit Verteilungsfragen sowie die Schwierigkeit einer vollständigen Gleichbehandlung aller Gemeinwohlaspekte genannt.

Insgesamt zeigen die Antworten, dass Gemeinwohlorientierung als grundsätzlich sinnvoll erachtet wird, ihre Umsetzung durch ökonomische Rahmenbedingungen, Zielkonflikte, Bürokratie sowie begrenzte Ressourcen und Akzeptanz erheblich erschwert wird.

KONTAKT

Georg Consulting
Lerchenstraße 28a
22767 Hamburg

T 040 300 68 37 0
F 040 35 67 48 48

info@georg-ic.de
www.georg-ic.de

