

Klimaschutz – Schnittstellen und Synergien innerhalb der Kommunalverwaltung

Dezember 2017

Auf der internationalen Klimakonferenz in Frankreich im Dezember 2015 wurde das Pariser Klimaschutzabkommen beschlossen. Dieses verpflichtet alle Unterzeichnerstaaten, einen nationalen Klimaschutzbeitrag zu erarbeiten mit dem Ziel, die Erderwärmung auf unter 2 °C – möglichst sogar unter 1,5 °C – zu beschränken. Kommunen in Deutschland leisten bei der Umsetzung dieses Klimaziels einen erheblichen Beitrag und werden dabei seit 2008 durch die Nationale Klimaschutzinitiative (NKI) des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) unter anderem durch die „Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Klimaschutzinitiative“ (KRL) unterstützt.

Die Städte, Gemeinden und Landkreise setzen nicht nur eigene Klimaschutzprojekte um, sondern treten zugleich als Initiatoren, Ideengeber und Koordinatoren für weitere Klimaschutzaktivitäten vor Ort auf. Klimaschutz wird vielerorts auch als Chance gesehen, um zum Beispiel den Energieverbrauch zu reduzieren, Kosten zu senken, regionale Wertschöpfung zu erhöhen sowie Kommunen lebenswerter und zukunftsgerechter zu gestalten. Für die Kommunalverwaltungen stellt sich daher die Frage, wie diese Chancen noch effektiver genutzt werden können.

Klimaschutz ist eine Querschnittsaufgabe

Für die vielseitigen und umfangreichen Aufgaben des Klimaschutzes sind in vielen Kommunalverwaltungen Klimaschutzmanagements, Klimaschutzbeauftragte oder Klimaschutzleitstellen verantwortlich. Sie begleiten die Umsetzung einzelner Projekte, agieren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, arbeiten als Netzwerker und Netzwerkerinnen und/oder definieren unterschiedliche thematische Schwerpunkte. Diese können je nach Verankerung des Klimaschutzgedankens innerhalb der Verwaltung z. B. energetische Sanierung von kommunalen Gebäuden, Mobilität, Städtebau, erneuerbare Energien, Ressourceneffizienz oder Öffentlichkeitsarbeit sein.

Allerdings bestehen vielfältige Schnittstellen zwischen Notwendigkeiten, Zielen und Maßnahmen des Klimaschutzes und den Aufgaben und Aktivitäten der diversen Verwaltungsbereiche. Deshalb ist Klimaschutz nicht eine eigenständige und losgelöste Aufgabe, sondern eine Querschnittsaufgabe. Somit stellen nicht die Umsetzung und das Monitoring einzelner Projekte die größte Herausforderung dar, sondern die Information, Motivation und Koordination aller Beteiligten, die im weiteren Sinne im Bereich Klimaschutz aktiv sind und werden sollen.



Am häufigsten genannte Schnittstellen von Klimaschutz innerhalb der Verwaltung. Die Bezeichnungen variieren je nach Art der Verwaltungsstruktur und -größe (Stadt, Gemeinde, Amt, Verbands- oder Samtgemeinde, Landkreis).
Quelle: AKK/Difu

Eine Übersicht über die Beteiligung von Fachbereichen am Klimaschutz, mögliche Interessenskonflikte sowie relevante externe Akteure siehe Seite 5 ff.

Gleiches gilt für den Kontakt zu externen Fachleuten sowie Beraterinnen und Beratern für Klimaschutz, Fachbüros, Fördermittelgebern, Behörden, NGOs etc., die sich sachkundig einbringen wollen.

Durch die Betreuung und Koordinierung der Schnittstellen hätte das Klimaschutzmanagement jedoch die Chance, für die Umsetzung der Klimaschutzziele in der gesamten Kommunalverwaltung zu werben, auf relevante Prozesse und Maßnahmen zielgerichteten Einfluss zu nehmen und den Klimaschutz im öffentlichen Raum an bereits umgesetzten Maßnahmen erlebbar und als Leitgedanken für individuelles Handeln übertragbar zu machen.

Synergien nutzen

Schnittstellenmanagement ist eine gute Chance zur Aktivierung von Synergieeffekten. Allerdings können positiven Effekten immer auch potenzielle Interessenskonflikte mit anderen Ressorts gegenüberstehen: Beispielsweise finanzielle Restriktionen, andere Zielsetzungen, wie z. B. die Notwendigkeit des schnellen Schaffens von Wohnraum, oder auch anders gelagerte Prioritäten.

Schnittstellenmanagement implementieren

Mittel- bis langfristig sollte es Ziel des Klimaschutzmanagements sein, mögliche Schnittstellen wie Ämter und Akteure für wichtige Anforderungen des Klimaschutzes zu sensibilisieren. Idealerweise sollten Klimaschutzbelange zukünftig bei Projekten, Maßnahmen und Aktivitäten in und zwischen den verschiedenen Ämtern von den Akteursgruppen auch ohne direkte Beteiligung des Klimaschutzmanagements Berücksichtigung finden. Schnittstellen sind daher nicht nur zwischen dem Klimaschutzmanagement und den verschiedenen Ämtern zu identifizieren, sondern auch zwischen den einzelnen Ämtern selbst. Zur Identifizierung dieser Schnittstellen eignen sich z. B. Klimaschutz-(Weiterbildungs-)Workshops.

Schnittstellen Klimaschutz – Verwaltungsbereiche

Eine 2016 durchgeführte Umfrage unter den Mitgliedern des Arbeitskreises Kommunaler Klimaschutz zeigt, dass Klimaschutzbelange Schnittstellen zu fast allen Ämtern, Ressorts und Aufgaben in öffentlichen Verwaltungen haben.

Diese Vielfalt verdeutlicht die Herausforderung für das kommunale Klimaschutzmanagement, als Mittler zwischen Beschäftigten unterschiedlicher kommunaler Funktionsbereiche zu agieren, die relevante Anforderungen an Klimaschutzvorgaben in ihrer Arbeit reflektieren sollen und wollen. Auch wenn – nicht zuletzt durch die Förderung des BMUB – viele Kommunen ein Klimaschutzmanagement installiert haben, hat es in der Regel nicht die Kraft und Akzeptanz oder Funktion, alle relevanten Schnittstellen mit gebührender Intensität zu betreuen.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement

Für einen erfolgreichen kommunalen Klimaschutz ist nicht nur ein gutes Schnittstellenmanagement wichtig, sondern auch der Stellenwert des Klimaschutzes innerhalb von Politik und Verwaltung. Wird Klimaschutz von den führenden Gremien in Kommunen vorgelebt und unterstützt, z. B. als Chefsache direkt von der Führungsebene, werden Klimaschutzmaßnahmen von kommunalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eher umgesetzt, als wenn das Klimaschutzmanagement nur auf sich selbst gestellt aktiv sein kann und als Multiplikator zu wirken versucht. Zudem ist die Erstellung eines integrierten Klimaschutzkonzeptes und ein damit verbundener kommunalpolitischer Beschluss zwingend notwendig. Die Zielsetzung des Klimaschutzkonzeptes sollte dabei nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ ausgerichtet sein und in das Leitbild der Kommune aufgenommen werden. Strategisch hat ein solches integriertes Klimaschutzkonzept eine große Bedeutung – nicht nur für den Prozess per se, sondern auch für die frühzeitige Sensibilisierung möglicher zukünftiger Schnittstellen in den Kommunalverwaltungen, die schon bei der Erstellung des Klimaschutzkonzeptes gleich in die Konzeptphase mit eingebunden werden sollten, so dass aus möglichen Betroffenen Beteiligte werden.

Darüber hinaus sollte der Nachhaltigkeitsgedanke stärker in der Stadt-, Kreis- bzw. Gemeindeentwicklungspolitik verankert werden. Klimaschutzmaßnahmen können ihre gewünschte Wirkung nur dann optimal entwickeln, wenn sie von sorgsamem Flächen- und Ressourcenverbrauch sowie einer nachhaltigen Wirtschaftspolitik in den Kommunen flankiert werden.

Mögliche positive Synergie-Effekte durch die Nutzung von Schnittstellen

Informationsfluss und Zusammenarbeit verbessern

Doppelarbeit vermeiden

Kosten senken

Imagegewinn für die Kommune

Kommune übernimmt Vorbildfunktion

Stärkung der regionalen Wirtschaft

Aktivierung von bürgerlichem Klimaschutzengagement

Multiplikatorwirkung durch Einbindung neuer Akteure und Zielgruppen

Erschließung neuer Finanzierungsoptionen für Klimaschutzprojekte

Know-how-Transfer

Schnittstellenmanagement verwaltungsintern umsetzen

Das Klimaschutzmanagement sollte nicht nur als einflussreicher Multiplikator wirken, sondern auch zielgerichtetes Networking betreiben, das zur Förderung des Klimaschutzes die verschiedenen Ämter und Fachressorts immer wieder zusammenführt. Zu empfehlen ist, erfolgreiche Klimaschutzprojekte öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren und dabei die Beiträge der unterschiedlichen Akteurskreise besonders hervorzuheben. Dies ist nicht nur für den Erfahrungsaustausch sinnvoll, sondern trägt unter den Beteiligten aus anderen Ämtern und Fachbereichen auch zu einer verstärkten eigendynamischen Kommunikation über die Bedeutung und Notwendigkeit von Klimaschutz bei.

Die Zusammenarbeit an den Schnittstellen muss, um nachhaltig zu wirken, für alle involvierten Seiten von Vorteil sein. Daher ist es für das Klimaschutzmanagement hilfreich, einen guten Überblick über Fördermöglichkeiten zu haben. Erfahrungsgemäß werden Aspekte des Klimaschutzes bereitwilliger in Projekte der Kommunalverwaltung aufgenommen, wenn deren zusätzliche Kosten durch externe Finanzierungsmöglichkeiten abgemildert, und Klimaschutz durch Fördermittel aktiv „vermehrt“ werden kann. Damit dem Klimaschutzmanagement die zeitlichen Ressourcen für das Schnittstellenmanagement zur Verfügung stehen, sollte Letzteres bereits im Maßnahmenplan des integrierten Klimaschutzkonzeptes verankert sein.

Wichtige Aspekte für ein erfolgreiches Schnittstellen-Management

erkennen	Identifizierung von relevanten Schnittstellen
bearbeiten	Einführung des Klimaschutzgedankens an definierten Schnittstellen/ positive Einstellung zu Klimaschutz erreichen
koordinieren	gemeinsame Arbeitsfelder/Projekte/Interessen identifizieren
motivieren	Win-Win-Situation erläutern – gegenseitige Vorteile aufzeigen
lernen	Erfahrungsaustausch & Lernen, organisieren, Fachwissen bündeln
promoten	Klimaschutzauswirkungen erlebbar/begreifbar werden lassen, Erfolgsbeispiele kommunizieren
ko-finanzieren	Unterstützung zur Projektfinanzierung leisten

Bei zeitlich eher eingrenzenden Projekten ist die Arbeit in einer interdisziplinären und ämterübergreifenden Projektgruppe denkbar. Von Vorteil sind hier die Benennung von Projektkoordinatoren und Projektkoordinatorinnen sowie zur Erleichterung der Kommunikation speziell eingerichtete, für jeden erreichbare elektronische Dossiers/Datenbanken. Hilfreich sind interdisziplinäre Projektgruppen z. B. beim Erstellen von Projektskizzen zu Förderaufrufen, bei denen verstärkter Erfahrungsaustausch, wachsende Lerneffekte und Orientierung an Praxisbeispielen zu Arbeitserleichterungen und steigenden Synergieeffekten in der direkten Zusammenarbeit führen. Blockaden in der Verwaltung können abgebaut werden, indem Kritiker und Kritikerinnen der Aktionen eingebunden und „neutrale“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gute Beispiele überzeugt werden.

Klimaschutz geht nicht ohne „Kümmerer“ und kann daher als eine Daueraufgabe in den Kommunen gesehen werden. Deshalb ist die Verstetigung durch eine fest eingerichtete Stelle in der Verwaltung von großer Bedeutung, um eine kontinuierliche und nachhaltige Arbeit im Klimaschutz zu ermöglichen.

Von guten Beispielen lernen

Impulse für Klimaschutzprojekte können auch von anderen Bereichen wie Emissions-, Immissionsschutz, Stadtplanung oder Naturschutz ausgehen. Gute Ansätze und erfolgreiche Beispiele für die Realisierung von „Schnittstellen“-Projekten wurden beispielsweise auf der 9. Kommunalen Klimakonferenz im November 2016 (www.klimaschutz.de/klimakonferenz2016) und bei der Preisverleihung zum Wettbewerb „Klimaaktive Kommune“ (www.klimaschutz.de/wettbewerb) vorgestellt. Die Vielfalt von Schnittstellen und Herangehensweisen dokumentiert die Difu-Publikationsreihe „Klimaschutz & ...“, die sich bisher mit folgenden Themen befasst hat: Erneuerbare Wärme, Fläche, Klimaanpassung, Partizipation, Beschaffung, Soziales, Mobilität, Biodiversität, Unternehmen, Abfallwirtschaft, Abwasserbehandlung, Denkmalschutz (www.klimaschutz.de/service/publikationen).

Erarbeitet von den Mitgliedskommunen des Arbeitskreises Kommunaler Klimaschutz: Stadt Bad Hersfeld, Landkreis Bayreuth, Stadt Dortmund, Stadt Hagen, Landeshauptstadt Hannover, Stadt Jena, Stadt Karlsruhe, Stadt Mannheim, Stadt Nürnberg, Stadt Offenbach, Landkreis Oldenburg, Stadt Rheinberg, Kreis Steinfurt, Hansestadt Stralsund, Landeshauptstadt Stuttgart, Gemeinde Sulzbach (Taunus), Landkreis Teltow-Fläming, Stadt Viernheim, Landeshauptstadt Wiesbaden und dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu)

Der bundesweite Arbeitskreis Kommunaler Klimaschutz besteht überwiegend aus Vertretern aus Preisträger-Kommunen des Wettbewerbs „Klimaaktive Kommune“ (bis 2015 „Kommunaler Klimaschutz“), Vertretern der kommunalen Spitzenverbände, Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag und Deutscher Städte- und Gemeindebund, sowie dem organisierenden und fachlich begleitenden Deutschen Institut für Urbanistik. Der Arbeitskreis beschäftigt sich mit Themen rund um den kommunalen Klimaschutz sowie der Anpassung an den Klimawandel. Mit der Veröffentlichungsreihe „Impulse für den kommunalen Klimaschutz. Aus der Praxis für die Praxis“ gibt der Arbeitskreis konkrete Hinweise zu aktuellen Fragestellungen. Ansprechpartner sind die Verwaltungen in Kommunen ebenso wie Entscheidungsträger auf politischer Ebene. Der Arbeitskreis wird im Rahmen des NKI-Projektes „KlimaPraxis“ durch das BMUB gefördert.

Ansprechpartner: Deutsches Institut für Urbanistik, Tel. 0221 340308 12, klimapraxis@difu.de, www.difu.de

„Wichtige Schnittstellen und Synergien im Klimaschutz innerhalb der Kommunalverwaltung“

Die Übersicht soll aus der Perspektive des Klimaschutzmanagements einen Einblick in die Bandbreite des Querschnittthemas „kommunaler Klimaschutz“ geben – ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Schnittstellen und Synergien ... Thema/ Handlungsfeld	bei Themen wie ...	z. B. zum Ressort ...	mit relevanten externen Akteuren	können zu möglichen Interessenskonflikten führen, z. B. ...
Abfall- und Ressourcenerwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> Abfallvermeidung Entsorgung Kompostierung Kreislaufwirtschaft (z. B. Bioabfallvergärung) Recycling Wasserversorgung, Abwasserbehandlung 	<ul style="list-style-type: none"> Abfallwirtschaftsbetriebe Stadtwerke Umweltamt 	<ul style="list-style-type: none"> Energieversorgungsunternehmen Entsorgungsunternehmen Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs Stadtwerke Wasserversorgungsunternehmen Wasserzweckverbände 	<ul style="list-style-type: none"> Stabile Abfallgebühr vs. innovative Ansätze/Investitionen (z.B. energetische Nutzung von Grünschnitt; Landschaftspflegematerial in der Region)
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Budgetrelevante Entscheidungen und Projekte Fördermöglichkeiten für Kommunen Kommunale Haushaltsplanung Ressourceneffizienz, Suffizienz 	<ul style="list-style-type: none"> IT/Organisationsmanagement Kämmerei Personal 	<ul style="list-style-type: none"> Architekten/Planer Bürgerinitiativen Energieversorger/Stadtwerke Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs Zweckverbände 	<ul style="list-style-type: none"> Fachbereiche betrachten Zusammenarbeit nicht als Priorität Haushaltssicherungs-, Nothaushaltskommune
Energiemanagement	<ul style="list-style-type: none"> Beachtung regionaler Nährstoffkreisläufe bei der Pflege kommunaler Grün- und Parkflächen Energetische Sanierung von kreiseigenen Gebäuden, Sanierung denkmalgeschützter Objekte Energieeffiziente Gebäude/Liegenschaften Energieeffiziente Straßenbeleuchtung Energiemanagement der kommunalen Liegenschaften Erzeugung von erneuerbaren Energien auf kommunalen Grundstücken und Gebäuden Senkung des Energieverbrauchs 	<ul style="list-style-type: none"> Amt für Soziales und Sport Energiemanagement Fachbereich Generationen Grünflächenamt/Amt für Gartenbau Hochbau Immobilien-/Gebäudemanagement/Liegenschaftsverwaltung IT/Organisationsmanagement Kämmerei/Finanzverwaltung Kultur-/Landes-/Heimatspflege Öffentlichkeitsarbeit Personal Schulamt Straßenbeleuchtung Technische Dienste 	<ul style="list-style-type: none"> Bürgerschaft Energieagenturen Energieversorger/Stadtwerke Fachfirmen Freiberufliche Energieberater Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs Regionale Kreditinstitute Schulen und Kindergärten Zweckverbände 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Restriktionen Mangelnde Datenverfügbarkeit Politische Gründe
Kultur und Soziales	<ul style="list-style-type: none"> Ehrenamtliches Engagement (Internationale) Klimapartnerschaften Kulturaktionen (z. B. „Klimafreundliche Festspiele“) Unterstützungsleistungen für einkommensschwache Haushalte und sozial benachteiligte Personen (z. B. Energieschuldenprävention und Stromspar-Checks) 	<ul style="list-style-type: none"> Agenda 21 Amt für Arbeit und soziale Sicherheit Amt für internationale Beziehungen Amt für Kultur und Denkmalpflege Sozialamt 	<ul style="list-style-type: none"> Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs Regionale Kreditinstitute Regionale Umweltzentren Verbraucherschutzzentralen 	<ul style="list-style-type: none"> Klimaschutz wird von Fachämtern nicht als notwendig angesehen

Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Car-Sharing • E-Mobilität • Kommunaler Fuhrpark • Mobilitätsmanagement • Mobilitäts-, Verkehrskonzepte • Radverkehrskonzepte • Radwegenetze • Verkehrsinfrastrukturplanung • Verkehrsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsamt • Regionale Entwicklungsagentur • Schulamt • Technische Dienste • Tiefbau • Verkehrsplanungsamt • Wirtschaftsförderungsgesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerschaft • Energieagenturen • Energieversorger/Stadtwerke • Fachfirmen • Hochschulen/Forschungseinrichtungen • Planer • Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs • Verkehrsbetriebe • Wohnungsbaugesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Restriktionen • Klimaschutz wird von Fachämtern nicht als oberste Priorität eingestuft • Themenbezogene Interessenskonflikte (z. B. Freigabe Einbahnstraßen für Radfahrer) • Wenig Unterstützung bei Erstellung von Konzepten
Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • (Zielgruppenspezifische) Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • Bürgermeisteramt/Landratsamt • Stadtmarketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerschaft • Grafikbüros • Lokale Presse • Stadt-/Gemeinderat • Werbeagenturen 	
Städtebau/ Stadtentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bauleitplanung, Quartiersmanagement und Entwicklung von Neubaugebieten • Energieversorgung (z. B. Fernwärme) • Klimaschutzorientierte/nachhaltige Stadtentwicklung und Planung (berücksichtigt auch Klimafolgenanpassung) • Stadtgrün 	<ul style="list-style-type: none"> • Amt für Geoinformation/Liegenschaften • Bürgermeisteramt • Grünflächenamt/Amt für Gartenbau • Stadt-/Bauleitplanung • Technische Verwaltung • Umweltamt • Wirtschaft und Tourismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Architekten/Planer • Bürgerschaft • Energieversorger • Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs • Stadtwerke • Träger öffentlicher Belange 	<ul style="list-style-type: none"> • Autogerechter Verkehr • Denkmalschutz • Flächenkonkurrenz • Günstiges Bauen • Schnell Wohnraum schaffen
Umweltbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Informationskampagnen und -veranstaltungen für die Öffentlichkeit (z. B. Beratungs- und Schulungsangebote, Energiesparprojekte an Schulen) • Verwaltungsinterne Klimaschutzbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Kommunalverwaltung • Jugendamt • Schulamt • Sozialamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerschaft • Regionale Bildungsträger (z. B. Volkshochschule, Umweltbildungszentren) • Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs • Regionale Kreditinstitute • Schulen/Kindergärten • Stadtwerke/Energieversorgungsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachämter haben andere Prioritäten • Kein Einfluss auf Lehrplan
Umwelt und Natur	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Immissionsschutz • Lufthygiene • Natur- und Landschaftsschutz • Stadtgrün, Gartenbau • Verbraucherschutz (z. B. klimasensible Nahrungsmittelproduktion und Ernährung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amt für Forstwirtschaft • Amt für Landwirtschaft • Amt für Naturschutz • Amt für Verbraucherschutz • Grünflächenamt/Amt für Gartenbau • Stadt-/Bauleitplanung • Stadt-/Bauleitplanung • Umweltamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerinitiativen • Landwirte • Regional aktive Verbände, Vereine, NGOs • Regionale Bildungsträger (z. B. Volkshochschule, Umweltbildungszentren) • Universitäten/Forschungseinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Themenbezogene Interessenskonflikte (z. B. Feinstaubbelastung an stark befahrenen Straßen; Massentierhaltung in konventioneller Landwirtschaft)
Wirtschaft/ Regionalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bodenschutz • Mobilität (z. B. öffentlicher Nahverkehr, Radwegenetz, Car-Sharing) • Natur- und Landschaftsschutz • Stadtmarketing • Tourismus • Wirtschaftsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Amt für Forstwirtschaft • Amt für Naturschutz • Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • Verkehrsplanung • Wirtschaftsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelhandel • Energieagenturen • Gastronomie • Gewerbe und Industrie • Industrie- und Handelskammern • Kommunale Verbände (z. B. Metropolregionen) • Nahverkehrsbetriebe • Regionale Entwicklungsagenturen • Regionale Kreditinstitute • Tourismusagenturen • Verbraucherschutzzentralen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flächenkonkurrenz