

Konzept zur Gründung einer Kompetenzagentur

für ressourceneffizientes,
kreislaufgerechtes und
klimaschonendes Bauen

im Rheinischen Revier

Ergebnisbericht | 2025

Inhalt

01

Executive Summary

02

Ausgangssituation und Zielsetzung

03

Vorgehen

04

Ergebnisse

05

Ausblick und Empfehlung

06

Anlagen



Executive Summary

Zur erfolgreichen Etablierung der Kompetenzagentur für ressourcenschonendes, kreislaufgerechtes und klimaneutrales Bauen im Rheinischen Revier wurde ein umfassendes Konzept entwickelt, das alle relevanten strategischen, organisatorischen und finanziellen Aspekte berücksichtigt. Die Agentur versteht sich als Katalysator für die Transformation im Bauwesen und als zentrale Plattform für Vernetzung, Beratung und Umsetzung. Sie bündelt praxisnahe, skalierbare Lösungen und schafft über gezielte Öffentlichkeitsarbeit, hochwertige Beratungsleistungen und starke Kooperationsformate konkrete Mehrwerte für ihre Zielgruppen. Diese umfassen insbesondere Kommunalpolitik, öffentliche Bauherren, Fördermittelempfänger, Akteure der Gewerbeentwicklung, Planungs- und Ingenieurbüros sowie Hochschulen und das Land NRW.

Für die Organisationsstruktur wird nach eingehender Analyse die Gründung in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins empfohlen. Diese Form ermöglicht eine einfache, flexible Steuerung mit klarer Ausrichtung auf Gemeinwohlziele, bietet Gestaltungsspielräume für unterschiedliche Mitgliedsarten (z.B. Fördermitglieder, ordentliche Mitglieder, beratende Mitglieder) und sichert durch die Satzung die Beherrschung durch die öffentliche Hand, auch wenn private Akteure eingebunden werden.

Das Geschäftsmodell basiert auf den drei Leistungsbereichen Kommunikation, Beratung und Kooperation. Diese wirken integrativ zusammen und sind gezielt auf die adressierten Zielgruppen ausgerichtet, um ein ganzheitliches, marktgerichtetes Leistungsangebot zu schaffen.

Die initiale Personalplanung wurde aus den definierten Leistungsbausteinen abgeleitet. Sie sieht eine flexible, skalierbare Struktur vor, die bedarfsgesteuert angepasst werden kann. Der Vorstand wird aktiv ins operative Geschäft eingebunden, um die Dynamik des Aufbaus direkt zu steuern. Für die initiale Betriebsphase ist ein Personalkörper von insgesamt 8 VZÄ geplant.

Die Finanzierung des Vorhabens basiert maßgeblich auf Fördermitteln, insbesondere aus dem STARK-Programm sowie ergänzender Co-Finanzierung des Landes NRW. Die Kostenkalkulation zeigt, dass die Kompetenzagentur nur unter Einbindung dieser Förderbestandteile realisierbar ist. Um den Strukturwandel im Rheinischen Revier gezielt für eine nachhaltige Bauwende zu nutzen, braucht es ein klares politisches Bekenntnis des Landes. Ohne ein aktives Engagement und eine dauerhafte finanzielle Absicherung durch das Land kann die notwendige Transformation im Bausektor nicht gelingen. Für die ersten Betriebsjahre wurden detaillierte Ausgaben- und Einnahmeprognozen erstellt, die Einnahmen aus Fördermitteln,

Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Sponsoring berücksichtigen. In der Kalkulation werden die prognostizierten Ausgaben durch die geplanten Einnahmen gedeckt, wobei eine eigenständige wirtschaftliche Tragfähigkeit ohne Fördermittel nicht erreicht werden kann.

Zusammengefasst liefert das Konzept eine klare Roadmap für den Aufbau und Betrieb der Kompetenzagentur und stellt sicher, dass sowohl die strategischen als auch die operativen und finanziellen Grundlagen solide geplant und fundiert abgesichert sind.



Ausgangssituation und Zielsetzung



Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation

Im Rheinischen Revier vollzieht sich ein grundlegender Strukturwandel, bedingt durch den schrittweisen Ausstieg aus der Braunkohlenutzung bis 2030. Diese Entwicklung erfordert die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Ansiedlung innovativer Gewerbe. Angesichts der Ressourcenintensität des Bau- und Immobiliensektors ist es entscheidend, ressourcenschonende und klimafreundliche Bauprojekte zu fördern. Der Bedarf an nachhaltigen Lösungen wird durch die wachsende Bevölkerung in der Region verstärkt, was die Notwendigkeit zur Schaffung von Wohnraum und Infrastruktur unterstreicht.

Bereits seit über einem Jahrzehnt gibt es im Rheinischen Revier Marktakteure, die Leistungen und Projekte für nachhaltiges Bauen anbieten. Erste Aktivitäten wurden bereits 2012 von der Aachener Stiftung Kathy Beys mit dem Ansatz „Faktor X“ initiiert und ab 2017 durch die „Faktor X“-Agentur der Entwicklungsgesellschaft indeland fortgeführt. Später kamen weitere Initiativen hinzu, darunter das Projekt „Exzellenzregion Nachhaltiges Bauen“ des Zweckverbands Landfolge Garzweiler. Diese Vorhaben setzen wichtige Impulse, sind jedoch häufig zeitlich befristet oder greifen die Themen Ressourceneffizienz, Kreislaufgerechtigkeit und Klimaschutz nur punktuell und nicht integriert auf.

Zielsetzung

Die Kompetenzagentur für ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaschonendes Bauen wird durch die drei regionalen Tagebauumfeldverbände Garzweiler, Hambach und Inden initiiert und soll eine langfristige Struktur schaffen, die vorhandene Expertise mit neuem Wissen verknüpft. Ziel ist es, Mindeststandards für nachhaltiges Bauen im Rheinischen Revier zu erarbeiten und die Nachfrage nach ressourcenschonendem Bauen zu steigern. Die Agentur wird auch eine zentrale Rolle bei der Bündelung von Kompetenzen im Bereich nachhaltiges Bauen spielen, um Innovationen und neue Wertschöpfung zu fördern.

Zudem zeichnet sich die Kompetenzagentur durch ihre Doppelrolle aus: Sie unterstützt Zielgruppen schnell und unkompliziert bei der Umsetzung ressourcenschonender Bauprojekte und setzt sich für eine bessere finanzielle Realisierbarkeit dieser Projekte ein, unter anderem durch Fördermittelberatung und die Einbindung relevanter Finanzierungsakteure.

Dies trägt zur Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandorts und zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen bei, während gleichzeitig Hindernisse abgebaut werden und Innovationsmöglichkeiten in der Bauwirtschaft begünstigt werden.



Vorgehen



Vorgehen im Überblick



Wettbewerbsanalyse

Im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse wurde der Markt als Rahmen für die avisierte Gründung einer Kompetenzagentur geprüft und die Wettbewerbssituation im Rheinischen Revier und NRW analysiert. Über eine strukturierte Desktop-Recherche wurden bestehende Angebote für ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaschonendes Bauen (fortan auch als ‚nachhaltiges Bauen‘ bezeichnet) identifiziert und dokumentiert. Die Ergebnisse wurden in einer übersichtlichen Tabelle konsolidiert und aufbereitet. So ließ sich auswertend feststellen, ob bereits vergleichbare Angebote bestehen oder ein Bedarf für die Agentur gegeben ist. Für ausgewählte Akteure wurden Detailinformationen in strukturierten Steckbriefen aufbereitet, die Grundlage bildeten für die Ausgestaltung der Kompetenzagentur.

Stakeholder-Analyse

Auf Basis der Kenntnis der Marktlage wurden in einer Stakeholder-Analyse die wesentlichen Interessengruppen für die Kompetenzagentur identifiziert. Gemeinsam mit der Projektgruppe und dem erweiterten Arbeitskreis wurden einzelne Akteure aus der Praxis, Wissenschaft und Verwaltung ausgewählt für Expert*innen-Interviews. Unter Berücksichtigung vorgegebener Leitfragen konnten die ausgewählten Stakeholder in Einzelgesprächen ihre Kenntnis und Einschätzungen zum Markt sowie Empfehlungen zu hilfreichen Rahmenbedingungen für die Kompetenzagentur mitteilen. Diese Informationen dienen im weiteren Verlauf bei der konzeptionellen Ausgestaltung der Kompetenzagentur und der Definition ihrer Zielgruppen und Leistungen.

Ziel- und Aufgabendefinition

Im Rahmen eines mehrstufigen Workshops wurde ein Zielbild entwickelt, das auf der „Golden Circle-Methode“ basiert. Dabei wurden zunächst zentrale Fragen zur geplanten Kompetenzagentur diskutiert und gesammelt.

Im Fokus standen die Klärung des Zwecks (Warum wird eine Kompetenzagentur benötigt?), des Vorgehens (Wie soll die Gründung und Implementierung der Kompetenzagentur gestaltet werden?) sowie der angestrebten Ergebnisse (Wer sind die Zielgruppen und welche Leistungen sollen erbracht werden?). Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden die Fragestellungen anschließend konkretisiert und als Grundlage für die Ableitung der zukünftigen Aufgabenbereiche der Kompetenzagentur verwendet.

Vorgehen im Überblick



Konzeptentwicklung

Die Entwicklung des Unternehmenskonzepts bildet den Kern des Projekts, da es alle relevanten Themen aus den bisherigen Aufgabenpaketen bündelt und ein Gesamtbild der zu gründenden Kompetenzagentur ermöglicht.

Als methodische Basis dienen die Ergebnisse aus dem Zielbild und dem Business Model Canvas. Im ersten Schritt wurde ein Grobkonzept erstellt, das die Elemente Zielgruppe, Nutzen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Einnahmenquellen, Kostenstruktur und Schlüsselpartner umfasst. Dabei erfolgte ein Fokus auf die Ausformulierung der Leistungsbausteine. Diese wurden in einem Schaubild zusammengefasst, die einzelnen Leistungen konkretisiert und die Wechselwirkungen zwischen den Leistungsbereichen dargestellt.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde das Konzept in drei weiteren Bereichen inhaltlich vertieft:

Personalkonzept

Das Personalkonzept zielte darauf ab, den Personalbedarf zu ermitteln und geeignete Stellenprofile für die Umsetzung der Aufgabenbereiche der Kompetenzagentur zu entwickeln. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Wettbewerbsanalyse wurde die Personalstruktur vergleichbarer Akteure analysiert, um den quantitativen Personalbedarf abzuleiten.

Die qualitative Personalplanung umfasst die Entwicklung detaillierter Stellenprofile, die erforderliche Kompetenzen, Qualifikationen und

Verantwortlichkeiten festlegen. Zur Visualisierung der Zuständigkeiten wurden die Stellenprofile in einer Matrix zusammengeführt, um die Verteilung der Aufgabenbereiche strukturiert darzustellen.

Vorgehen im Überblick



Finanzierungskonzept

Das Finanzierungskonzept dient der Sicherstellung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Kompetenzagentur und der Identifikation von Finanzierungsmöglichkeiten zur Deckung des Personal- und Sachmittelbedarfs. Ein wesentlicher Bestandteil der Finanzierung erfolgt über Mittel aus der STARK-Förderrichtlinie, weshalb die Kalkulation bereits auf Basis der entsprechenden Berechnungsschemata erfolgte. Dabei wurde auch ermittelt, welcher Eigenanteil durch die Agentur aufzubringen ist. Dazu wurden die erwarteten Ausgaben und Einnahmen gegenübergestellt und der verbleibende Restbetrag identifiziert, der durch weitere Einnahmen wie Mitgliedsbeiträge oder Spenden gedeckt werden muss.

Trägerstruktur, Rechtsform, Kooperationspartner

Die Wahl der Rechtsform erfolgte durch die Anwendung eines zweistufigen Filterprozesses. Zunächst wurden Entscheidungsparameter herangezogen, die in jedem Fall erfüllt sein müssen, um die potenziell infrage kommenden Rechtsformen (privat und öffentlich) einzugrenzen. Anschließend erfolgte eine Detailanalyse der verbleibenden Rechtsformen anhand weiterer Kriterien wie bspw. Entscheidungsfindung und Gründungsaufwand. Diese wurden qualitativ gegeneinander abgewogen, um die am besten geeignete Rechtsform für die Kompetenzagentur zu identifizieren. Für die Trägerstruktur wurden Kriterien formuliert, die ein potenzieller Träger, Gesellschafter oder Mitglied erfüllen muss. Daraufhin wurden passende Stakeholder aus dem Rheinischen Revier

identifiziert und szenariobasiert ein Vorschlag für die Trägerstruktur erstellt. Bei der Auswahl potenzieller Kooperationspartner wurden strategische Partner hinsichtlich Branchenexpertise, Netzwerkstärke und finanzieller Stabilität bewertet.

Vorgehen im Überblick



Ergebnisdokumentation

Die Erkenntnisse und Empfehlungen sind in diesem vorliegenden Ergebnisbericht zusammengefasst. Er umfasst eine Management Summary, die eine Grundlage für folgende Beschlussvorlagen bieten soll. Weiterhin ist das Vorgehen zur Herleitung der Ergebnisse und die konzeptionellen Ausarbeitungen enthalten. Ein Umsetzungsfahrplan zeigt konkrete Handlungsschritte zur Gründung der Kompetenzagentur auf. Im umfassenden Anhang finden sich die weiterführenden Details (z.B. Zahlenwerk zum Finanzierungskonzept).

Vorbereitung des Gründungsprozesses

Die Vorbereitung des Gründungsprozesses erfolgt zeitlich nach der Fertigstellung des Endberichts. Auf Grundlage der darin formulierten Ergebnisse werden zunächst die gewählte Rechtsform und die Gründungsmitglieder festzulegen sein. Anschließend ist ein konstituierendes Dokument zu entwickeln, etwa eine Vereinsatzung, das die Interessenlagen der Beteiligten berücksichtigt und die Entscheidungsprozesse klar regelt. Nach einer konsolidierten schriftlichen Rückmeldung erfolgt eine einmalige Überarbeitung des Dokuments, bevor der finale Entwurf zur Verfügung gestellt wird.

Projektmanagement. Steuerungsgremien

Die Projektsteuerung erfolgte entlang einer klar strukturierten Gremienarchitektur, die sowohl effiziente Entscheidungsprozesse als auch eine inhaltliche Tiefe der Diskussion sicherstellte. Die Federführung für die drei projektverantwortlichen Tagebaumfeldverbände oblag dem Zweckverband Landfolge Garzweiler (ZVG), vertreten durch Volker Mielchen, welcher das Projekt steuerte und die inhaltlichen Abstimmungen zwischen den Verbänden verantwortete. Im Zentrum stand die Projektgruppe, bestehend aus den Geschäftsführungen der drei Tagebaumfeldverbände, der verantwortlichen Projektmanagerin Julia Offermanns sowie dem Beratungsteam der BDO. Dieses Gremium war mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet und bildete die zentrale Steuerungsinstanz. Im Rahmen eines regelmäßig stattfindenden Jours Fixes wurden sowohl fachliche Inhalte als auch organisatorische Aspekte diskutiert, weiterentwickelt und abgestimmt.

Ergänzend zur Projektgruppe wurde ein erweiterter Arbeitskreis (eAK) etabliert, bestehend aus einem breiten Kreis fachlich einschlägiger Expertinnen und Experten aus den Themenfeldern kreislaufgerechtes, klimaneutrales und ressourcenschonendes Bauen. Dieses beratende Gremium tagte im Projektverlauf insgesamt dreimal und brachte wertvolle Impulse, Fachwissen und Praxisperspektiven in die Konzeptentwicklung ein. Die Besetzung des erweiterten Arbeitskreises war nicht konstant, sondern variierte je nach Verfügbarkeit der eingeladenen Fachleute, was der Flexibilität und Offenheit des Formats geschuldet war. Die klare Trennung zwischen der entscheidungsbefugten Projektgruppe und dem beratenden Arbeitskreis stellte sicher, dass fachlich fundierte Empfehlungen Eingang in die Entscheidungsfindung fanden, ohne dabei die Handlungsfähigkeit des Projekts einzuschränken.



*Dieses Amt wurde bis Februar 2025 durch Herrn Walter Weinberger bekleidet.

Ergebnisse



Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse. Einordnung Marktteilnehmer

Die Auswertung der Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse liefert zentrale Erkenntnisse für die strategische Positionierung der geplanten Kompetenzagentur. Die systematisch aufbereitete Übersicht umfasst insgesamt 61 Einträge, wobei insbesondere die Kategorien Beratung (16 Einträge), Netzwerk (12 Einträge) und Projekt (9 Einträge) besonders häufig vertreten sind. Diese Häufung deutet auf ein bereits differenziertes, aber auch fragmentiertes Akteursfeld hin, das durch zahlreiche punktuelle Initiativen und Angebote geprägt ist. Die thematische Einordnung erfolgte auf Grundlage der VDI-Definitionen zu ressourceneffizientem, kreislaufgerechtem und klimaschonendem Bauen. Bei rund 30 der untersuchten Akteure/Initiativen/Projekte trifft mindestens einer dieser Aspekte voll zu, bei 17 Akteuren* erfüllen sogar alle drei Nachhaltigkeitsaspekte in vollem Umfang die Kriterien - was auf ein gewisses Maß an inhaltlicher Tiefe in diesem Segment schließen lässt. Gleichwohl handelt es sich bei vielen dieser Akteure um zeitlich befristete Projekte, die sich nicht als dauerhafte Strukturen am Markt etabliert haben. In einigen Fällen war zudem eine eindeutige Einordnung mangels verfügbarer Informationen nicht möglich. Auffällig ist, dass klassische Planungs- und Ingenieurbüros, Forschungseinrichtungen sowie Unternehmen des produzierenden Gewerbes

*Die Auflistung der 17 Akteure ist Anlage 1 zu entnehmen.

Erläuterung der Begrifflichkeiten		Anzahl und Häufigkeit, wie oft die Konzepte des "nachhaltigen" Bauens bei Wettbewerbern zutreffen			
		Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	
Ressourceneffizientes Bauen	...beschreibt das Verhältnis eines bestimmten Nutzens (z.B. eines Produkts, Funktion oder funktionelle Einheit) zum dafür nötigen Aufwand (Einsatz natürlicher Ressourcen). Ziel ist es, mit weniger Ressourceneinsatz denselben oder höheren Nutzen zu erzielen. [in Anlehnung an VDI 4800]	Anzahl	33	24	3
		Häufigkeit	54%	39%	5%
Kreislaufgerechtes Bauen	...beschreibt einen Ansatz, der darauf abzielt, Gebäude so zu planen, umzusetzen und zu nutzen, dass ihre Bestandteile am Lebenszyklusende wieder-/weiterverwendet, recycelt oder sicher in natürliche Kreisläufe zurückgeführt werden können. [VDI - Kreislaufgerechtes Bauen]	Anzahl	29	17	12
		Häufigkeit	48%	28%	20%
Klimaschonendes Bauen	...beschreibt den CO ₂ -Fußabdruck eines Gebäudes über seinen gesamten Lebenszyklus durch den Einsatz emissionsarmer und erneuerbarer Materialien, die Optimierung der Energieeffizienz und die Nutzung klimafreundlicher Technologien und Prozesse, zu minimieren. Es berücksichtigt zudem Anpassungen an den Klimawandel und die Förderung lokaler Wertschöpfungsketten.	Anzahl	33	24	3
		Häufigkeit	54%	39%	5%

projektspezifischen oder betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus adressieren - weniger im Sinne eines übergreifenden, koordinierenden Ansatzes. Bestehende Netzwerke hingegen sind nicht als Wettbewerber, sondern potenziell als Kooperationspartner zu betrachten. Gleiches gilt für bestehende Beratungsangebote, auch wenn einige von ihnen alle drei Aspekte abdecken. Der daraus abgeleitete USP der geplanten Kompetenzagentur

liegt daher in der klaren Abgrenzung durch ein übergeordnetes, systemisches Beratungs- und Vernetzungsangebot, das bestehende Aktivitäten nicht dupliziert, sondern strategisch ergänzt und weiterführt.

Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse. Steckbriefe

Im Rahmen der vertiefenden Wettbewerbsanalyse wurden insgesamt sechs ausgewählte Akteure in Form von Steckbriefen detailliert untersucht. Ziel war es, jene Organisationen näher zu betrachten, die aufgrund ihrer Projekte, Netzwerke oder fachlichen Ausrichtung eine potenzielle Relevanz für die geplante Kompetenzagentur für nachhaltiges Bauen entfalten könnten – sei es in der Gründungsphase, in der betrieblichen Verstetigung oder bei der langfristigen strategischen Positionierung. Die untersuchten Akteure umfassen die Entwicklungsgesellschaft indeland GmbH, Aachen Building Experts e.V. (ABE), das VDI Zentrum Ressourceneffizienz mit Fokus auf den Bausektor, das Healthy Building Movement (HBM), das Innovations- und Gewerbezentrum Eschweiler sowie die ResScore GmbH. In den Steckbriefen wurden jeweils nicht nur Basisdaten und inhaltliche Schwerpunkte erfasst, sondern insbesondere laufende oder abgeschlossene Projekte sowie Best-Practice-Beispiele analysiert. Auf dieser Grundlage erfolgte eine systematische Einordnung der jeweiligen Akteure hinsichtlich ihrer potenziellen Rolle für die Kompetenzagentur über die Zeitachse hinweg - von der inhaltlichen Mitwirkung in der Gründungsphase über eine operative Einbindung als Projekt- oder Netzwerkpartner in der Betriebsphase bis hin zur strategischen Abgrenzung. Für die Gründungsphase wurde deutlich, dass mehrere der betrachteten Akteure wertvolle Beiträge

zur inhaltlichen Ausgestaltung der Kompetenzagentur leisten können. Dabei bringen sie sowohl fundierte Marktkenntnisse im Bereich des nachhaltigen Bauens als auch umfassende Erfahrungen in der Umsetzung regionaler Strukturwandelprojekte ein. Mehrfach wurden dabei ähnliche inhaltliche Schwerpunkte genannt, was auf thematische Schnittmengen und potenzielle Synergien in der frühen Phase der Agenturenentwicklung hinweist. In der Betriebsphase zeigen die analysierten Akteure eine Vielzahl potenzieller Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit mit der Kompetenzagentur. Im Vordergrund stehen dabei insbesondere die Nutzung bestehender Netzwerke, die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Stakeholdern sowie die aktive Mitgestaltung gemeinsamer Projekte und Veranstaltungen. Mehrere Akteure verfügen über etablierte Netzwerke - teils mit über 150 Mitgliedern. Im Hinblick auf die Abgrenzung zur geplanten Kompetenzagentur zeigen die analysierten Akteure klare inhaltliche und strukturelle Differenzierungspotenziale. Während einige Akteure (z.B. ABE) eine starke Rolle als Wissensnetzwerk und Plattform für Austausch einnehmen, soll sich die Kompetenzagentur vorrangig in der operativen Umsetzung, Beratung und Prozessbegleitung nachhaltiger Baukonzepte positionieren. Diese komplementäre Ausrichtung eröffnet bewusst Synergien, ohne bestehende Strukturen zu duplizieren. Andere Institutionen - etwa das VDI ZRE oder ResScore -

verfolgen spezialisierte Ansätze mit klarem Fokus auf Zertifizierungs-, Bewertungs- oder Industrieprozesse im bundesweiten Kontext. Auch hier unterscheidet sich die Kompetenzagentur durch ihren regionalen Anwendungsbezug und den ganzheitlichen Ansatz in der Projektumsetzung. Weitere Abgrenzungsmerkmale bestehen im strategischen Fokus der Agentur auf Fördermittelberatung, der strukturellen Nachfolge früherer Aktivitäten (z.B. Faktor X) oder laufender Projekte (z.B. Exzellenzregion, KREGI) sowie in ihrer Präsenz als physischer Knotenpunkt im regionalen Innovationsumfeld. Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass die Kompetenzagentur vorhandene Strukturen gezielt ergänzt, ohne in direkte Konkurrenz zu treten.



Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse. Interview-Ergebnisse



Die Auswertung der Interviews im Rahmen der Stakeholderanalyse zeigt ein klares und konsistentes Bild hinsichtlich der angestrebten Rolle und Vision der geplanten Kompetenzagentur. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten soll die Agentur eine Leuchtturmfunktion einnehmen. Sie soll das Thema nachhaltiges Bauen im Rheinischen Revier sichtbar und wirksam vorantreiben, konkrete Umsetzungserfolge erzielen und damit Strahlkraft über die Region hinaus entfalten. Zentrale Erwartung ist, dass die Kompetenzagentur durch exemplarische Projekte mit Vorbildcharakter nicht nur Impulse setzt, sondern auch konkrete Bereitschaft zur Nachahmung bei relevanten Akteuren erzeugt. Darüber hinaus wird der Agentur eine vermittelnde und strukturierende Rolle zugeschrieben - als zentrale Drehscheibe, die vorhandene Angebote, Initiativen und Akteure entlang der gesamten Wertschöpfungskette des nachhaltigen Bauens miteinander verknüpft.

Die befragten Stakeholder sehen in der Agentur nicht nur ein inhaltliches Kompetenzzentrum, sondern auch ein Instrument zur langfristigen Verstetigung bislang projektbezogener Ansätze. Dabei wird ein pragmatischer, umsetzungsorientierter Arbeitsmodus eingefordert, der skalierbare Lösungen entwickelt, ohne sich in abstrakten Konzepten zu verlieren. Die klare regionale Verankerung im Rheinischen Revier gilt als strategischer Ausgangspunkt, verbunden mit der Option, das Modell perspektivisch überregional weiterzudenken. Die Rückmeldungen der Stakeholder zum Marktumfeld und den bestehenden Akteursstrukturen verdeutlichen die Relevanz und Notwendigkeit der geplanten Kompetenzagentur. Eine zentrale Erkenntnis aus den Interviews ist das Fehlen eines ganzheitlich ausgerichteten Akteurs, der alle drei Nachhaltigkeitsaspekte - Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft und Klimaschutz - über sämtliche Phasen des Baulebenszyklus hinweg systematisch abdeckt.

Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse. Interview-Ergebnisse

Die derzeitige Angebotslandschaft ist fragmentiert, häufig projektbezogen und auf einzelne Abschnitte der Wertschöpfungskette beschränkt. Genau hier setzen die Erwartungen an die Kompetenzagentur an: Sie soll als strukturierendes Bindeglied agieren und alle relevanten Phasen - von der Planung über Bau und Betrieb bis hin zum Rückbau - integrativ adressieren. Im Zuge der Interviews wurde zudem die Effizienz-Agentur NRW als mögliches Referenzmodell genannt. Ihre institutionelle Verankerung, ihre praxisnahe Ausrichtung sowie ihre überregionale Präsenz wurden von mehreren Stakeholdern positiv hervorgehoben. Ein organisatorisches Andocken oder die Nutzung bestehender Strukturen wurde im Sinne einer ressourcenschonenden und anschlussfähigen Umsetzung als prüfenswert erachtet. Darüber hinaus wurde betont, dass externe Rahmenbedingungen - etwa die Klima-, Energie- und Rohstoffwende, neue regulatorische Vorgaben wie die EU-Taxonomie, Sustainable-Finance-Kriterien oder die zunehmende Bedeutung digitaler Technologien - die Rolle und Aufgaben der Kompetenzagentur künftig deutlich prägen werden. Diese Entwicklungen sind als zentrale Treiber bei der strategischen Ausrichtung mitzudenken. Im Hinblick auf die zukünftigen Leistungen und Zielgruppen der Kompetenzagentur zeichnen die Interviews ein differenziertes, aber klares Bild. Als primäre Zielgruppe wurden Kommunen und öffentliche Bauherren vorgeschlagen, da hier einerseits ein hoher Unterstützungsbedarf besteht und andererseits große Hebelwirkungen hinsichtlich der Umsetzung nachhaltiger Bauprojekte zu erwarten sind. Nachgelagert werden auch private und gewerbliche Akteure als relevante Adressaten gesehen, insbesondere wenn es um die Verbreitung innovativer Produkte, Materialien und Verfahren geht.

Dabei wird der Kompetenzagentur eine aktive Rolle im Matching von Angebot und Nachfrage zugeschrieben - sie soll Märkte für nachhaltige Lösungen mitentwickeln und Akteursgruppen gezielt zusammenbringen. In Bezug auf das Leistungsportfolio erwarten die Stakeholder ein breites, praxisorientiertes Spektrum: Neben einer strukturierten, mehrstufigen Initial-Beratung - etwa in Anlehnung an das Modell der Effizienz-Agentur NRW - wurden auch die Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die Umsetzung konkreter Demonstrationsvorhaben sowie der Aufbau von Praxislaboren als zentrale Aufgaben benannt. Ergänzend soll die Kompetenzagentur standardisierte Werkzeuge zur Verfügung stellen - etwa Leitfäden, Roadmaps und digitale Tools - um eine breite Anwendung in der Praxis zu ermöglichen. Flankiert werden diese operativen Leistungen durch Aktivitäten in der Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Weiterbildung. Hier wird eine enge Zusammenarbeit mit bestehenden Bildungsträgern und Netzwerken empfohlen, um Wissen wirksam zu vermitteln und das Thema nachhaltiges Bauen in der Breite zu verankern.

Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse. Interview-Ergebnisse

Im Bereich Struktur und Kooperationen wurde im Rahmen der Interviews insbesondere der Netzwerkgedanke betont. Die Kompetenzagentur soll keine parallelen Strukturen aufbauen, sondern bestehende regionale Initiativen und Akteurslandschaften sinnvoll ergänzen. Ziel ist es, Synergien zu schaffen, Ressourcen zu bündeln und bestehende Kompetenzen gezielt zu integrieren. Dabei wird ein polyzentraler Ansatz befürwortet, der auf eine enge Zusammenarbeit mit weiteren regionalen Innovations-Hubs - etwa in Ostwestfalen-Lippe, dem Münsterland oder dem Bergischen Land - sowie mit etablierten Netzwerken im Rheinischen Revier (z.B. ABE) setzt.

Für die erfolgreiche Umsetzung sei eine gezielte Partnerintegration vorzusehen. Hochschulen, Forschungseinrichtungen, kommunale Akteure, Ministerien und bestehende Praxispartner sollen von Beginn an strukturell eingebunden werden, um sowohl fachliche Expertise als auch institutionelle Tragfähigkeit sicherzustellen. Darüber hinaus wird der Landesverwaltung eine zentrale Rolle zugeschrieben - nicht nur als potenzieller Mitgesellschafter, sondern auch als politischer Impulsgeber. Die Agentur soll dem Land gegenüber als inhaltlicher Resonanzraum agieren und aufzeigen, wo regulatorische Anpassungen oder strategische Weichenstellungen notwendig sind, um die Transformation im Bauwesen wirkungsvoll zu unterstützen.

Langfristig gesicherte Fördermittel wurden von den Interviewpersonen als zentrale Voraussetzung für die Tragfähigkeit der Kompetenzagentur benannt. Ohne eine stabile Finanzierung, etwa durch das STARK-Programm oder ergänzende Landesmittel, sei eine eigenständige wirtschaftliche Basis in absehbarer Zeit nicht erreichbar. Der institutionelle Wert der Agentur liegt nicht primär in ihrer betriebswirtschaftlichen Rentabilität, sondern im öffentlichen Auftrag und ihrer Funktion als Infrastrukturträger für nachhaltige Entwicklung im Rheinischen Revier.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass potenzielle Zusatzeinnahmen aus Dienstleistungen oder Projektbeteiligungen durchaus denkbar sind - etwa im Rahmen von Beratungsformaten oder Drittmittelprojekten. Diese müssen jedoch mit der Rolle der Agentur als gemeinwohlorientierte Einrichtung und mit den Anforderungen öffentlicher Förderung in Einklang gebracht werden. Besonders einig war man sich darin, dass Mitgliedsbeiträge - auch aus Gründen der Zugänglichkeit - nicht als zentrale Finanzierungsquelle etabliert werden sollten. Für den Erfolg der geplanten Kompetenzagentur wurden in den Interviews verschiedene Rahmenbedingungen und Faktoren als besonders entscheidend herausgestellt. Insbesondere bedürfe es regulatorischer Unterstützung - etwa durch die Vereinfachung von Bauvorschriften oder die konsequente Integration nachhaltiger Kriterien in Förderlogiken und Vergabeverfahren. Diese Voraussetzungen seien notwendig, damit die von der Kompetenzagentur angestoßenen Impulse in der Praxis wirksam werden können. Auch übergeordnete Regelwerke wie die EU-Taxonomie werden als kontextprägende Leitplanken betrachtet, die bei der strategischen Ausrichtung der Agentur berücksichtigt werden müssen.

Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit einer klaren institutionellen Verankerung betont. Die Agentur sollte nicht als temporäre Projektstruktur, sondern als dauerhaft handlungsfähige Einrichtung konzipiert sein, eingebunden in politische, administrative und fachliche Netzwerke. Erste sichtbare Leuchtturmprojekte gelten als wichtiger Hebel, um Akzeptanz und Aufmerksamkeit zu gewinnen sowie die Relevanz der Agentur in der Praxis zu demonstrieren. Wesentlich für die Wirksamkeit ist außerdem ein klares, fokussiertes Profil - sowohl in Bezug auf die Zielgruppen und das Leistungsangebot als auch auf die Rolle im Zusammenspiel mit bestehenden Strukturen.

Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse. Interview-Ergebnisse

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Umsetzung der Kompetenzagentur auch mit einer Reihe struktureller und operativer Herausforderungen verbunden ist. An erster Stelle steht dabei die finanzielle Abhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln. Ohne eine langfristig gesicherte Finanzierung drohen Unsicherheiten in der Aufbau- und Verstetigungsphase, was die Handlungsfähigkeit der Kompetenzagentur erheblich einschränken könnte.

Hinzu kommt die Notwendigkeit einer aktiven Einbindung der Kommunen: Deren Beteiligung - sowohl inhaltlich als auch strukturell - gilt als entscheidend, damit die Agentur ihre Rolle als operative Unterstützungsstruktur tatsächlich wirksam ausfüllen kann. Weitere Herausforderungen bestehen in der Gewinnung und langfristigen Bindung qualifizierter Fachkräfte, insbesondere vor dem Hintergrund des angespannten Arbeitsmarkts im Bereich Nachhaltigkeit und Bau. Auch die fehlende regulatorische Verankerung - etwa in Form gesetzlich klar definierter Zuständigkeiten oder Standards - erschwert eine strukturierte Umsetzung. Schließlich wurde deutlich, dass die Agentur frühzeitig sichtbare Erfolge vorweisen muss, um Vertrauen und Akzeptanz bei den relevanten Zielgruppen aufzubauen und ihre Position im regionalen Akteursgefüge zu festigen.

Die durchgeführte Wettbewerbs- und Stakeholderanalyse bestätigt die Relevanz und Notwendigkeit der geplanten Kompetenzagentur für ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaschonendes Bauen im Rheinischen Revier. Eine vergleichbare Institution mit regionalem Fokus und integriertem Leistungsspektrum existiert derzeit nicht.

Bestehende Einrichtungen wie das VDI-Kompetenzzentrum für Ressourceneffizienz oder das Norddeutsche Zentrum für Nachhaltiges Bauen adressieren entweder andere Zielgruppen oder sind geografisch nicht auf NRW ausgerichtet. Frühere Ansätze wie das Projekt ReNeReB waren zeitlich befristet und konnten nur partiell in bestehende Strukturen überführt werden.

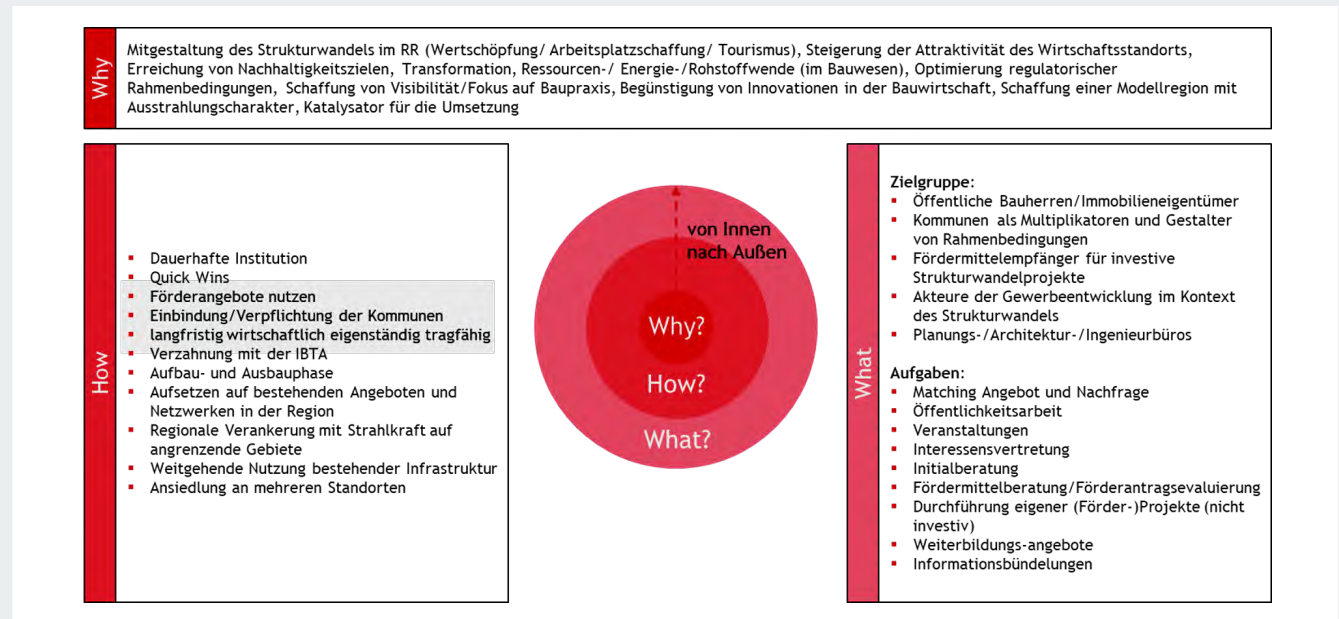
Im regionalen Umfeld besteht eine Vielzahl singulärer Akteure und Angebote rund um nachhaltiges Bauen - eine systematische Vernetzung dieser Strukturen fehlt jedoch bislang. Zwar verfolgen verschiedene Non-Profit-Organisationen entsprechende Ziele, jedoch existieren derzeit keine übergeordneten Koordinierungsinstanzen mit dauerhaftem Mandat. Aussagen zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit vergleichbarer Einrichtungen sind aufgrund fehlender Transparenz nur eingeschränkt möglich. Grundsätzlich zeigt sich, dass viele Non-Profit-Akteure über Mitgliedsbeiträge, Veranstaltungsformate oder staatliche Unterstützung finanziert werden.

Aus Sicht der Stakeholder besteht grundsätzlich eine inhaltliche Zustimmung zur Notwendigkeit einer solchen Agentur. Allerdings war kein einheitliches Meinungsbild zu konkreten Finanzierungsmodellen erkennbar, und ein verbindliches Commitment zur institutionellen Unterstützung konnte nicht in allen Fällen ausgesprochen werden. Die Ergebnisse unterstreichen somit die Chance, mit der geplanten Kompetenzagentur eine strukturelle Lücke zu schließen - zugleich aber auch die Notwendigkeit, eine tragfähige Governance und Finanzierungsbasis sorgfältig abzustimmen.

Ziel- und Aufgabendefinition. Zweck der Kompetenzagentur

Zur präzisen Schärfung von Zweck, Ausrichtung und operativen Aufgaben der geplanten Kompetenzagentur wurde im Projektverlauf die Golden Circle-Methode angewendet. Dieser Ansatz ermöglichte es, die Zielstellung der Agentur systematisch zu entwickeln und klar zu strukturieren. Im Zentrum des „Why“ steht die Mitgestaltung des Strukturwandels im Rheinischen Revier. Die Agentur soll dazu beitragen, Wertschöpfung zu generieren, neue Arbeitsplätze zu schaffen und das Potenzial der Region - auch im Hinblick auf Tourismus und Innovation - zu heben. Zugleich werden strategische Ziele wie die Erreichung übergeordneter Nachhaltigkeitsziele, die Förderung der Ressourcen-, Energie- und Rohstoffwende im Bauwesen sowie die Optimierung regulatorischer Rahmenbedingungen adressiert. Die Kompetenzagentur soll als Katalysator wirken, der Innovationen in der Bauwirtschaft fördert, Sichtbarkeit für nachhaltige Baupraxis schafft und das Rheinische Revier als Modellregion mit bundesweiter Ausstrahlung positioniert.

Das „How“ beschreibt die Umsetzungslogik. Geplant ist der Aufbau einer dauerhaft institutionellen Struktur, die auf bestehenden regionalen Angeboten und Netzwerken aufsetzt. Neben der Nutzung bestehender Infrastrukturen und Förderangebote wird die Einbindung und aktive Verpflichtung der Kommunen als zentrale Trägergruppe hervorgehoben.



Der Aufbau der Agentur ist als mehrstufiger Prozess konzipiert - mit einer initialen Phase zur schnellen Realisierung von Quick Wins und einer langfristigen Ausbauphase, die auch eine wirtschaftlich tragfähige Perspektive vorsieht. Regionale Verankerung, eine enge Verzahnung mit der IBTA sowie eine mögliche Ansiedlung an mehreren Standorten wurden als zentrale Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Im „What“ wurden die relevanten Zielgruppen und Aufgabenfelder konkretisiert. Im Fokus stehen öffentliche Bauherren, kommunale Akteure, Fördermittelempfänger, Gewerbeentwickler sowie Planungs-, Architektur- und Ingenieurbüros. Als künftige Aufgaben der Agentur ergaben sich unter anderem das Matching von Angebot und Nachfrage, Initial- und Fördermittelberatung, Interessensvertretung, die Durchführung eigener (nicht investiver) Förderprojekte, Weiterbildungs- und Informationsangebote sowie eine aktive Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit und der Organisation von Veranstaltungen.

Ziel- und Aufgabendefinition. Geschäftsmodell der Kompetenzagentur

Zur Darstellung der bisherigen Erkenntnisse wurde die Business Model Canvas (BMC) Methode eingesetzt. Aufbauend auf den zuvor gewonnenen Informationen aus der Wettbewerbs- und Stakeholder-Analyse sowie der Anwendung der „Golden-Circle“-Methode konnten so zentrale Bausteine des Modells abgeleitet werden. Die BMC-Methodik diente dabei vor allem dazu, das Alleinstellungsmerkmal (USP) der geplanten Kompetenzagentur präzise herauszuarbeiten und visuell darzustellen.

Die hier identifizierten Zielgruppen sind im Folgenden mit ihren spezifischen Bedarfen, potenziellen Synergien und konkreten Anknüpfungspunkten zur Kompetenzagentur detaillierter herausgearbeitet. Zudem erfolgt eine vertiefte Darstellung der einzelnen Leistungsbereiche, in der aufgezeigt wird, wie die geplanten Angebote der Agentur inhaltlich ausgestaltet sind und welchen konkreten Mehrwert sie für die jeweiligen Zielgruppen und das regionale Akteursnetzwerk bieten.

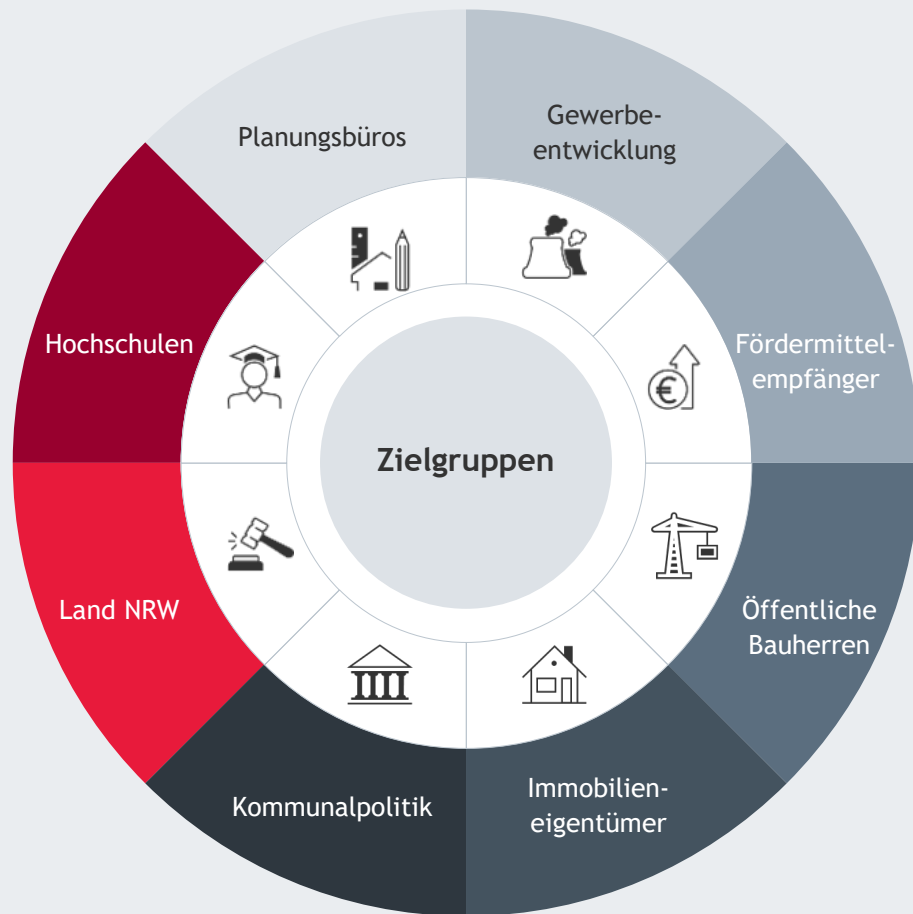


Ziel- und Aufgabendefinition. Übersicht der Zielgruppen

Im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung wurde eine differenzierte Analyse der relevanten Zielgruppen vorgenommen, um ein genaues Verständnis ihrer Bedarfe, Rollen und potenziellen Synergien mit der Kompetenzagentur zu gewinnen. Diese Betrachtung bildet die Grundlage für eine gezielte Ansprache sowie für die inhaltliche Ausgestaltung des Leistungsportfolios der Agentur. **Die Kommunalpolitik** nimmt dabei eine herausragende Rolle ein. Als strategische Instanz bestimmt sie die Ausrichtung der Kommunen in Fragen der Stadtentwicklung, Raumordnung und Nachhaltigkeitsförderung. Die Kompetenzagentur kann hier als wichtiger Impulsgeber agieren, indem sie modellhafte Bauprojekte politisch flankiert, nachhaltige Baupraktiken in kommunale Leitlinien integriert und zur regulatorischen Optimierung - etwa im Vergabewesen - beiträgt. Diese Zusammenarbeit bietet große Hebelwirkungen für die Umsetzung nachhaltiger Ansätze auf breiter kommunaler Ebene. Eine weitere wichtige Zielgruppe stellen die **öffentlichen Bauherren und Immobilieneigentümer** dar. Diese Akteure verantworten Bauvorhaben im öffentlichen Raum, darunter Kitas und Schulen, Verwaltungsgebäude oder Wohnungsbauprojekte. Die Kompetenzagentur kann mit ihnen zusammenarbeiten, um skalierbare Modellprojekte zu realisieren, die als sichtbare Leuchttürme fungieren und praxisnahe Beispiele für nachhaltiges Bauen liefern. Solche Projekte sind entscheidend, um Akzeptanz zu schaffen und Nachahmungseffekte - auch im privaten Sektor - zu fördern. Auch **Fördermittelempfänger im Kontext des Strukturwandels**, darunter Unternehmen, Hochschulen oder Kommunen, sind für die Kompetenzagentur von hoher Relevanz. Durch die Anbindung an bestehende Förderstrukturen können gemeinsame Maßnahmen nicht nur schneller, sondern auch wirkungsvoller umgesetzt werden. Hier entsteht eine Win-win-Situation: Die Agentur unterstützt die Akteure bei der direkten Umsetzung ihrer Nachhaltigkeits- und Innovationsziele, während diese gleichzeitig als Referenzprojekte für den Erfolg des Strukturwandels dienen.

Die **Akteure der Gewerbeentwicklung** - etwa Projektentwickler, Wirtschaftsförderungen oder Industriepartner - bringen ein weiteres strategisches Element ein. Sie treiben die Ansiedlung innovativer Unternehmen voran, und ihre Projekte umfassen häufig großvolumige Bauvorhaben, bei denen nachhaltige Baupraktiken eine besonders hohe Wirkung entfalten können. Die Kompetenzagentur kann hier nicht nur beratend, sondern auch als Katalysator für Pilotprojekte und Innovationspartnerschaften auftreten. Besondere Bedeutung haben zudem die **Planungs-, Architektur- und Ingenieurbüros**, die als Fachakteure bei der Planung, Ausführung und Überwachung nachhaltiger Bauprojekte eine Schlüsselrolle einnehmen. Durch die Einbindung dieser Akteure kann die Agentur wertvolle Rückkopplungen aus der Praxis gewinnen und sicherstellen, dass innovative Ansätze nicht nur entwickelt, sondern auch in die Fläche getragen werden. Darüber hinaus spielen **Hochschulen** eine zentrale Rolle als Forschungspartner, Nachwuchsförderer und methodisch-technologische Innovatoren. Sie sind unverzichtbar, um eine solide wissenschaftliche Basis für die Arbeit der Agentur zu schaffen und gleichzeitig Kompetenzen für die künftige Umsetzung in der Baupraxis zu entwickeln. Nicht zuletzt ist das **Land Nordrhein-Westfalen** als politischer und finanzieller Partner entscheidend. Es bietet nicht nur politische Rückendeckung und Fördermöglichkeiten auf Landesebene, sondern trägt auch maßgeblich dazu bei, die Rolle der Agentur als Modellregion mit bundesweiter Strahlkraft zu festigen. Auf der Folgeseite findet sich eine übersichtliche Darstellung aller Zielgruppen.

Ziel- und Aufgabendefinition. Übersicht der Zielgruppen



Ziel- und Aufgabendefinition. Übersicht über die Leistungsbereiche

Aus Sicht der Geschäftsmodellentwicklung lässt sich die Kompetenzagentur in drei zentrale Leistungsbereiche gliedern, die gemeinsam das Fundament ihres Wirkens bilden und klar voneinander abgegrenzt, aber inhaltlich eng miteinander verzahnt sind. Diese Struktur ist nicht als zeitliche Abfolge zu verstehen, sondern als thematische Clusterung, die die inhaltliche Logik und die Schwerpunkte der Agentur widerspiegelt. Der erste Leistungsbereich,

Kommunikation (rot), bildet die Basis für Sichtbarkeit, Reichweite und letztlich die Marktdurchdringung der Kompetenzagentur. Hier geht es darum, das Thema nachhaltiges Bauen prominent zu platzieren, Entscheidungsträger von der Bedeutung nachhaltigen Bauens zu überzeugen, gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, Veranstaltungen und Informationskampagnen zu organisieren und damit sowohl die Fachwelt als auch die breite Öffentlichkeit für die Thematik zu sensibilisieren.

Bereich Kommunikation	Bereich Beratung	Bereich Kooperation
Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktive Bewusstseinsbildung für Fachthemen (z.B. Kampagnen, Social Media) ▪ Vermarktung der Region ▪ Erstellung von Informationsmaterialien ▪ Pressearbeit und Fachartikel 	Matching Angebot/Nachfrage <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlungsstelle entlang der gesamten WSK ▪ Nachfrage für innovative Produkte / Verfahren schaffen ▪ Nutzung von bestehenden Netzwerkstrukturen ▪ Datenbank mit qualifizierten Anbietern und Projekten (siehe ReNeReB) 	Netzwerkarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstständige Organisation von Fachkonferenzen und Workshops ▪ Teilnahme an fremdorganisierten Veranstaltungen (z.B. Netzwerktreffen und Fachforen, themenspezifische Webinare)
Interessenvertretung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobbyarbeit ▪ Beteiligung an politischen Diskussionsrunden ▪ Stellungnahmen und Mitgestaltung zu relevanten Gesetzesvorhaben 	Initialberatung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Ist-Situation und individuellen Bedürfnisse ▪ Toolbasierte Analysen ▪ Mehrstufige Beratung 	Coaching & Training <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung von bestehendem Angebot ▪ Aufbau und Erstellung von Weiterbildungsformaten ▪ Kooperationen mit Hochschulen und Bildungsanbietern
Know-how-Transfer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Informationsbündelung aller Leistungsbereiche ▪ Erstellung eines Wissenspools mit Best Practices ▪ Zentralisierung relevanter Studien/Forschungsergebnisse ▪ Bereitstellung von Leitfäden, Road Maps, Checklisten, Tools, etc. 	Fördermittelberatung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung zu passenden Förderprogrammen ▪ Unterstützung bei der Antragsstellung ▪ Qualitätssicherung von Förderanträgen ▪ Monitoring und Evaluation von Förderprojekten ▪ Unterstützung bei der Projektumsetzung 	Projektarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiierung und Umsetzung von Förderprojekten gemeinsam mit Stakeholdern ▪ Mitarbeit an Forschungsprojekten ▪ Expertengutachten und Studien (siehe STARK)

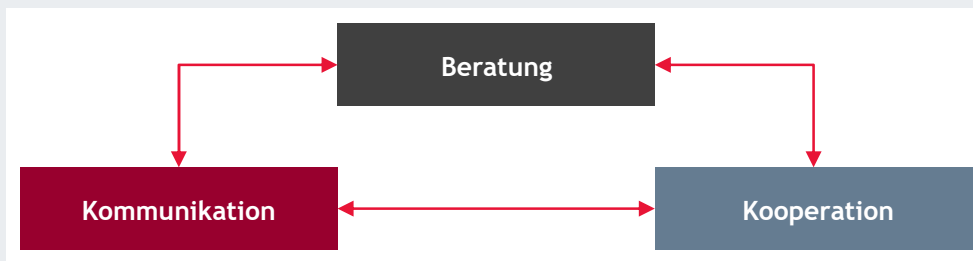
Ziel- und Aufgabendefinition. Übersicht über die Leistungsbereiche

Die kommunikative Arbeit dient nicht nur der Außenwirkung, sondern auch der Positionierung der Agentur als erste Anlaufstelle in der Region. Nur durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, strategische Interessenvertretung und den Transfer von Know-how können die Beratungs- und Kooperationsangebote der Agentur in der Region bekannt gemacht, etabliert und stetig weiterentwickelt werden. Kommunikation schafft und erweitert die Nachfrage nach Beratungsleistungen und ermöglicht gleichzeitig die gezielte Ansprache relevanter Netzwerkakteure sowie ihre Einbindung in regionale und überregionale Diskurse.

Der zweite Bereich, **Beratung (schwarz)**, stellt das fachliche Herzstück der Agentur dar. Hier bündelt die Kompetenzagentur ihre Kernaufgaben. Hier fungiert die Kompetenzagentur als Vermittlungsstelle entlang der gesamten Bauwertschöpfungskette. Ziel ist es, die Nachfrage nach innovativen Produkten und Verfahren zu fördern, bestehende Netzwerkstrukturen zu nutzen und qualifizierte Anbieter sowie Projekte über eine zentrale Datenbank zugänglich zu machen. Sie bietet Initial- und Fördermittelberatung, unterstützt bei der Antragstellung, führt Bedarfsanalysen durch und entwickelt maßgeschneiderte Handlungsempfehlungen. Mit diesen Formaten werden unmittelbare, wirkungsorientierte Leistungen erbracht. Dieser Bereich erfordert eine hohe fachliche Expertise und bildet den Mehrwert der Agentur als operativ tätige Einrichtung, die praxisnahe Lösungen für unterschiedlichste Zielgruppen

bereitstellt. Gleichzeitig liefert die Beratung wertvolle Inhalte für Kommunikationsmaßnahmen - sei es in Form von Fachartikeln, Social-Media-Beiträgen oder Fachbeiträgen - sowie für die Gestaltung von Kooperationsformaten wie Veranstaltungen, Coachings und Projekten.

Der dritte Bereich, **Kooperation (blau)**, umfasst alle Formate, die auf die Projektentwicklung, Vermittlung und Vernetzung abzielen. Die Kompetenzagentur agiert hier als zentrale Schnittstelle, bringt relevante Akteure zusammen, initiiert gemeinsame Vorhaben und fördert den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Praxis. Ziel ist es, Synergien zu schaffen, Innovationen voranzutreiben und die Region als Modellstandort für nachhaltiges Bauen zu stärken. Durch Kooperationsprojekte, Netzwerke und Qualifizierungsangebote entstehen echte Multiplikatoren, die zu einer nachhaltigen Verstetigung und regionalen Wirkung beitragen. Kooperation ist damit der Schlüssel zur Breitenwirksamkeit und Skalierbarkeit der Agentur. Gleichzeitig generiert sie Ergebnisse - etwa Erfolgsgeschichten aus Pilotprojekten, Studienergebnisse oder Stimmen aus der Praxis - die kommunikativ genutzt werden können. Zudem liefern Rückmeldungen aus der Kooperation wertvolle Impulse für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Beratungsangebote. Das Zusammenspiel dieser drei Leistungsbereiche unterstreicht, dass die Kompetenzagentur als integriertes Wirkungsgefüge zu verstehen ist. Jeder Bereich steht für sich, doch erst ihre enge Verknüpfung schafft den Mehrwert, der die Agentur zur zentralen Anlaufstelle für nachhaltiges Bauen in der Region macht. Für die jeweiligen Bausteine innerhalb der Leistungsbereiche wurden ergänzende Abbildungen erstellt, die die konkreten Inhalte und Angebote detailliert darstellen; auf der folgenden Seite wird hierzu ein beispielhafter Ausschnitt gezeigt, während die vollständigen Darstellungen im Anhang hinterlegt sind.



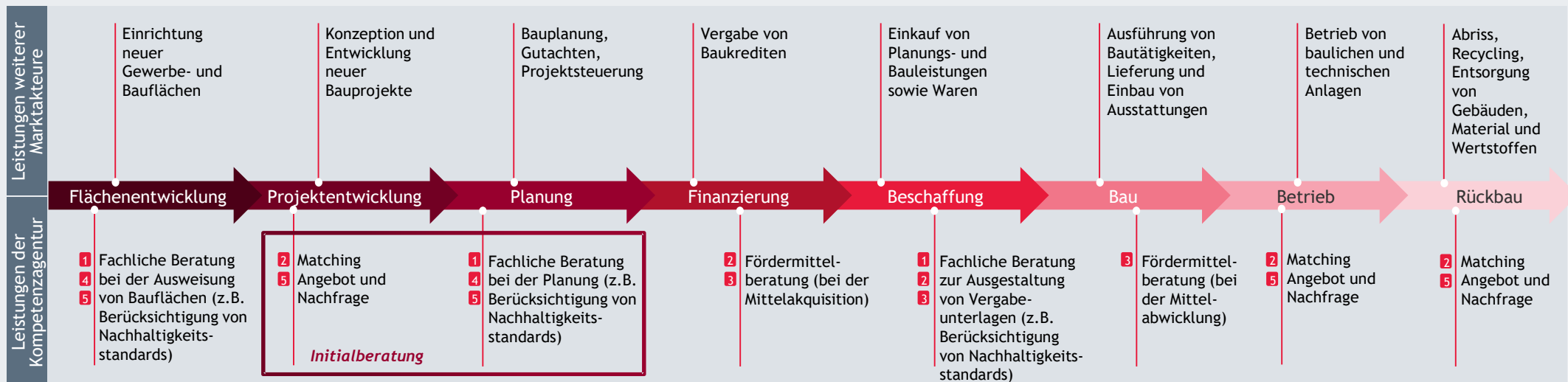
Ziel- und Aufgabendefinition. Beratungsschema

Begleitung entlang des gesamten Baulebenszyklus

Die Kompetenzagentur versteht sich als strategischer Partner entlang des gesamten Baulebenszyklus. Sie begleitet ihre unterschiedlichen Zielgruppen von der Flächenentwicklung über Planung, Finanzierung und Bau bis hin zum Betrieb und Rückbau. In jeder Phase bietet sie passgenaue Beratungsleistungen an und unterstützt dabei, innovative Lösungen, Effizienzpotenziale und Nachhaltigkeitsansätze gezielt zu erschließen. So trägt die Kompetenzagentur dazu bei, dass ökologische, ökonomische und zirkuläre Prinzipien nicht nur punktuell, sondern systematisch und ganzheitlich in Bauvorhaben integriert werden - von der ersten Projektidee bis zum Rückbau und darüber hinaus.

Ablauf einer Initialberatung

Die Initialberatung der Kompetenzagentur verfolgt das Ziel, neue Akteure frühzeitig und niedrigschwellig zur Umsetzung ressourcenschonender, kreislaufgerechter und klimaneutraler Bauvorhaben zu befähigen. Sie ist so aufgebaut, dass sie bürokratische Hürden sowie Herausforderungen im Zusammenhang mit der Fördermittelfinanzierung frühzeitig erkennt und gezielt adressiert - bevor diese zum Projekt-hemmnis werden. Gleichzeitig achtet die Kompetenzagentur auf eine klare Abgrenzung ihrer Rolle. Sie versteht sich nicht als Wettbewerber des Marktes, sondern als Vermittlerin und Wegbereiterin. Dort, wo qualifizierte Marktakteure besser aufgestellt sind, verweist die Kompetenzagentur gezielt weiter. Auf diese Weise werden Doppelstrukturen vermieden und Synergien im Sinne einer effizienten Projektunterstützung genutzt.



Zielgruppen: 1 = Kommunalpolitik; 2 = Öffentliche Bauherren und Immobilieneigentümer; 3 = Fördermittelempfänger; 4 = Akteure der Gewerbeentwicklung; 5 = Planungs-, Architektur- und Ingenieurbüros

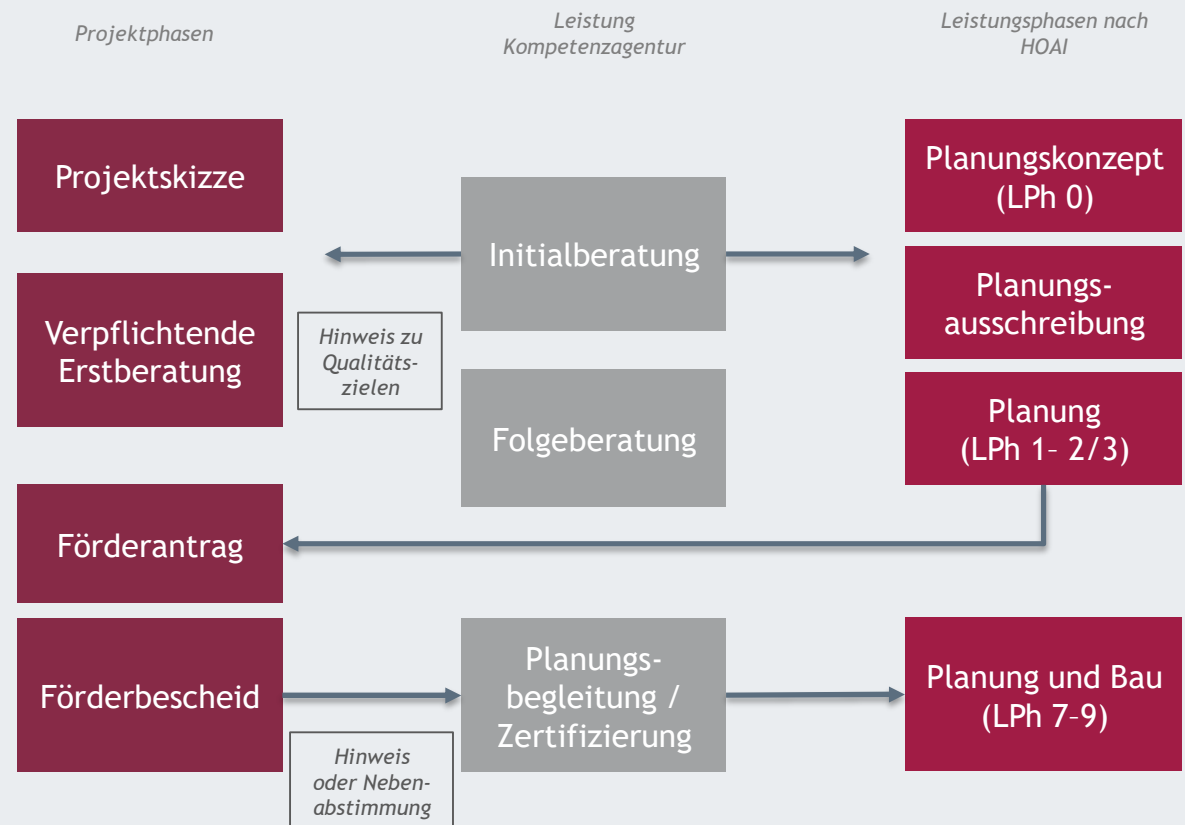
Ziel- und Aufgabendefinition. Beratungsschema

Aufbauend auf der dargestellten Initialberatung entlang des Baulebenszyklus konkretisiert das Beratungsschema der Kompetenzagentur den strukturierten Ablauf der Förderbegleitung. Es verbindet die technischen Planungsphasen mit der fachlichen Beratung und Qualitätssicherung im Bereich nachhaltigen Bauens.

Der Beratungsprozess beginnt mit der Projektskizze, über die erste Projektidee formalisiert und der Zugang zur verpflichtenden Erstberatung eröffnet wird. In dieser Initialberatung werden zentrale Nachhaltigkeitsziele definiert, Risiken analysiert und Herausforderungen identifiziert, bevor sie im weiteren Förderverlauf zu Verzögerungen oder Kostensteigerungen führen können. Darauf aufbauend erfolgt eine vertiefte Folgeberatung, in der konkrete Lösungsansätze entwickelt und strategische Weichenstellungen getroffen werden, etwa zur Auswahl geeigneter Planungsinstrumente, Zertifizierungssysteme oder Förderoptionen.

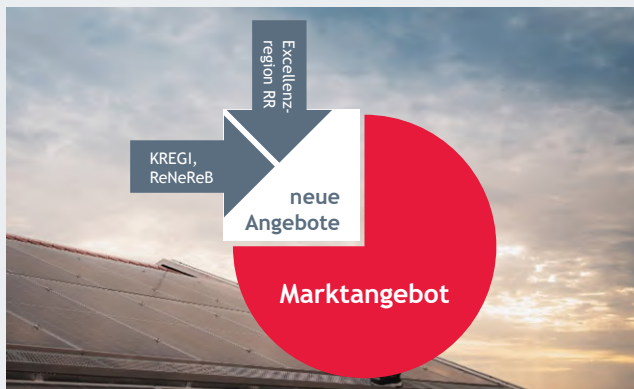
Mit der Förderbewilligung setzt sich der Beratungsprozess projektbegleitend fort. Die Kompetenzagentur bringt sich mit ihrer Expertise in die weitere Planung und bauliche Umsetzung ein.

So stellt die Kompetenzagentur sicher, dass Nachhaltigkeitsaspekte systematisch in den Planungsfortschritt integriert werden, vom Planungskonzept (LPh 0) über Ausschreibung und Entwurfsplanung bis hin zur Bauausführung (LPh 1-9).



Ziel- und Aufgabendefinition. Konkretisierung der Aufgaben

Für die Bausteine innerhalb der Leistungsbereiche Kommunikation, Beratung und Kooperation wurden ergänzende Abbildungen erstellt, die die konkreten Aufgaben detailliert darstellen. Die nebenstehende Abbildung zeigt einen beispielhaften Ausschnitt zum Leistungsbaustein ‚Matching Angebot und Nachfrage‘, während die vollständigen Darstellungen im Anhang 3 hinterlegt sind. Dabei erfolgte eine Aufteilung zwischen qualitativen und quantitativen Elementen. Während bei den qualitativen Aspekten die Aufgabenbereiche detailliert beschrieben und inhaltlich ausgearbeitet wurden, legen die quantitativen Elemente konkrete Zielgrößen fest, um die angestrebten Ergebnisse und die geplante Wirkung je Aufgabenbereich messbar und nachvollziehbar zu machen und den personellen Umsetzungsaufwand abzuleiten.



Vermittlungsstelle entlang der gesamten WSK	Nachfrage für innovative Produkte / Verfahren schaffen	Nutzung von bestehenden Netzwerkstrukturen	Datenbank mit qualifizierten Anbietern und Projekten
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erarbeitung strukturiertes Modell der WSK mit relevanten Akteursgruppen ▶ Visualisierung typischer Projektabläufe mit Matching-Potenzialen & Ableitung Engpässe ▶ Einrichtung Anfrageformulare / digitale Tools zur Initiierung von Vermittlungsanfragen ▶ Aufbau Prozess mit fixen Antwortzeiten und Ansprechpartnern ▶ Individuelle Vermittlungen zwischen Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation kommunaler oder projektbezogener Angebote und Bedarfe (z. B. Interviews) ▶ Durchführung themenspezifischer Innovationsworkshops ▶ Erstellung von Marktübersichten zur Bündelung verfügbarer Lösungen ▶ Proaktive Ansprache von Pilotkommunen / Pilotprojekträgern 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation regionaler und überregionaler Netzwerke (Vereine, Fachverbände, Hochschulallianzen etc.) ▶ Anbindung der KA an bestehende Austauschformate und Arbeitskreise (Teilnahme an regelmäßigen Netzwerktreffen, Fachveranstaltungen oder Gremien) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung Anbieter-/Nachfragedatenbank (Weiterentwicklung ReNeReB) ▶ Erfassung und Qualifizierung neuer Einträge ▶ Pflege, Datenqualitätssicherung und Aktualisierung (inkl. Feedbackschleifen mit Nutzenden)
Durchführung von 6 konkreten Vermittlungen entlang der Wertschöpfungskette	Bedarfserhebung bei 12 Akteuren, Durchführung von 2-3 Innovationsworkshops sowie Entwicklung von 4 anwendungsnahen Materialien zur Nachfrageförderung	Aktive Einbindung in mindestens 5 bestehende Netzwerke im Rheinischen Revier	Aktualisierung der bestehenden Einträge in ReNeReB und Erweiterung um qualifizierte Einträge seit September 2022

Wie das dargestellte Beispiel verdeutlicht, fließen in die Ausgestaltung der einzelnen Aufgabenbereiche nicht nur neue konzeptionelle Überlegungen ein, sondern auch bereits erprobte Projektansätze, die wesentliche Impulse für eine nachhaltige Bauwirtschaft im Rheinischen Revier geliefert haben. Formate und Erfahrungen aus Vorhaben wie KREGI, ReNeReB oder der Exzellenzregion Nachhaltiges Bauen werden gezielt aufgegriffen und weiterentwickelt. Damit übernimmt die Kompetenzagentur eine doppelte strategische

Funktion. Einerseits stellt sie sicher, dass erfolgreiche Initiativen bzw. Projekte verstetigt und dauerhaft in eine institutionelle Struktur überführt werden. Andererseits adressiert sie bestehende Marktdefizite, indem sie neue Leistungsangebote entwickelt, um identifizierte Lücken im bisherigen Angebot systematisch zu schließen. Die Agentur wirkt somit nicht nur als Verstetigungsstruktur, sondern gleichzeitig als Impulsgeberin für neue Formate, die die Transformation der regionalen Bauwirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit beschleunigen sollen. In diesem Zusammenhang fügt sich die Gründung passgenau in die strategische Ausrichtung der IBTA ein, die das Rheinische Revier in den kommenden Jahren zu einem internationalen Schaufenster für Innovation und nachhaltige Transformation machen wird. Die Kompetenzagentur kann insbesondere im Zuge des kuratorischen Prozesses zur Entwicklung von Projekten hierbei als regional verankerter Umsetzungspartner fungieren, der zentrale Impulse der IBTA in die regionale Baupraxis überführt. Zudem wird der gezielte Einsatz von Zukunftstechnologien wie Künstlicher Intelligenz eine zunehmend wichtige Rolle spielen, etwa in der datenbasierten Ressourcenerfassung, in digitalen Materialpässen oder in der Automatisierung von Matching-Prozessen. Die Kompetenzagentur schafft die organisatorischen und inhaltlichen Voraussetzungen, um solche Technologien anwendungsnah in die Baupraxis zu integrieren und Innovationen aus der Forschung schnell in realwirtschaftliche Prozesse zu überführen.

Ziel- und Aufgabendefinition. Zielgruppenspezifische Leistungen

Zielgruppe \ Leistungen	Öffentlichkeitsarbeit	Interessenvertretung	Know-how-Transfer	Matching Angebot/Nachfrage	Initialberatung	Fördermittelberatung	Netzwerkarbeit	Coaching / Training	Projektarbeit
Kommunalpolitik	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Öffentliche Bauherren und Immobilieneigentümer	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fördermittelempfänger für Strukturwandelprojekte	✓		✓	✓	✓	✓		✓	
Akteure der Gewerbeentwicklung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Planungs-, Architektur- und Ingenieurbüros	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Hochschulen	✓						✓	✓	✓
Land NRW		✓				✓	✓		

Die Zielgruppen-Leistungs-Matrix verdeutlicht, dass die Kompetenzagentur ihre Angebote bewusst differenziert und präzise ausrichtet. Jeder Leistungsbaustein ist gezielt auf bestimmte Akteursgruppen zugeschnitten, sodass nicht nach dem Prinzip „ein Angebot für alle“ gearbeitet wird, sondern ein klar strukturiertes, adressatenspezifisches Leistungsportfolio entsteht. Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Agentur nicht als beliebiger Anbieter am Markt agiert, der alles ein wenig abdeckt, sondern sich auf konkrete Aufgaben konzentriert, um die relevanten Akteure effektiv bei der Erreichung ihrer jeweiligen Ziele zu unterstützen. Aus der Analyse wird deutlich, dass im Markt bislang ein ganzheitlicher Ansatz fehlt.

Kein bestehender Akteur deckt alle drei Nachhaltigkeitsaspekte - Ressourceneffizienz, Kreislaufgerechtigkeit und Klimaschutz - über sämtliche Phasen des Baulebenszyklus hinweg systematisch ab. Die Kompetenzagentur positioniert sich genau hier, um diese Lücke zu schließen und einen pragmatischen, praxisorientierten Weg zu gehen. Statt sich in theoretischen Detailfragen zu verlieren, setzt sie auf skalierbare Lösungen, die konkrete Wirkung entfalten. Die Matrix zeigt dabei, wie die Agentur in der Lage ist, unterschiedliche Zielgruppen mit spezifischen Formaten anzusprechen, Synergien zu schaffen und so einen zentralen Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Bauwirtschaft im Rheinischen Revier zu leisten.

Rechtsformwahl. Eingrenzung geeigneter Rechtsformen

Für die Auswahl der geeigneten Rechtsform der geplanten Kompetenzagentur wurde ein strukturiertes Auswahlverfahren angewendet, das sich an den spezifischen Anforderungen des Projekts orientiert. Hierbei wurden zunächst alle potenziell in Frage kommenden Rechtsformen des öffentlichen und privaten Rechts in die Betrachtung einbezogen, um eine möglichst breite Ausgangsbasis zu schaffen. Im nächsten Schritt kam ein definierter Filtermechanismus zum Einsatz, der auf klaren Ausschlusskriterien basierte. Diese sogenannten Filterkriterien stellen Anforderungen dar, die zwingend erfüllt sein müssen, um die grundlegende Machbarkeit des Vorhabens sicherzustellen. Sie wurden aus der spezifischen Ausgangssituation des Projekts abgeleitet und in engem Austausch mit der Projektgruppe, dem erweiterten Arbeitskreis sowie auf Basis der Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse herausgearbeitet.

Das erste Filterkriterium war dabei die Erfüllung der Vorgaben des STARK-Förderprogramms. Dieses legt fest, dass sowohl natürliche als auch juristische Personen antragsberechtigt sind. Bei der Förderung von Unternehmen stehen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Fokus, die ihren Sitz in den Revieren gemäß §§ 2, 11 und 12 des Investitionsgesetzes Kohleregionen (InvKG) haben. Darüber hinaus gilt, dass bei Organisationen ohne eigene Rechtspersönlichkeit - wie etwa kommunalen Eigenbetrieben oder Zweckverbänden - der

Entscheidungsparameter	1	Erfüllung der Anforderungen des STARK-Förderprogramms	KöR/ZV AöR SöR Eigenbetrieb Regiebetrieb AG SE GmbH gGmbH UG GbR OHG KG eG e.V. Stiftung
	2	Beteiligung von jur. Personen des öffentlichen / privaten Rechts	KöR/ZV AöR SöR Eigenbetrieb Regiebetrieb AG SE GmbH gGmbH UG GbR OHG KG eG e.V. Stiftung
	3	Umwandlungsfähigkeit / Erweiterbarkeit Flexibilität in der Organisationsstruktur	AG SE GmbH gGmbH UG GbR OHG KG eG e.V.
	4	Vereinbarkeit mit dem Gesellschaftszweck / Flexibilität in Bezug auf das Leistungsangebot	AG GmbH gGmbH UG GbR OHG KG eG e.V.
	5	Haftungsbeschränkung	GmbH gGmbH UG OHG KG eG e.V.
	Es kommen somit Rechtsformen für die Gründung der Kompetenzagentur in Frage:		

dahinterstehende Träger als Antragssteller auftritt. Im Rahmen der Prüfung haben wir uns zudem gezielt erkundigt, ob die Wahl der Rechtsform Auswirkungen auf die Förderfähigkeit oder die Höhe der möglichen Förderquote hat. Diese Frage wurde durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) verneint, sodass im Ergebnis dieses Kriterium zunächst von jeder betrachteten Rechtsform erfüllt werden konnte. Damit stellte dieses Filterkriterium zwar eine grundlegende Vorgabe dar, führte aber nicht zu einem unmittelbaren Ausschluss bestimmter Rechtsformen, sondern diente als generelle Voraussetzung für die weitere Analyse.

Rechtsformwahl. Eingrenzung geeigneter Rechtsformen

Das zweite Filterkriterium war die Beteiligungsfähigkeit juristischer Personen des öffentlichen und privaten Rechts. Die gewählte Rechtsform musste sicherstellen, dass sich sowohl juristische Personen des öffentlichen Rechts (wie Kommunen, Länder oder andere öffentliche Institutionen) als auch juristische Personen des privaten Rechts (wie Unternehmen, Verbände oder Vereine) als Gesellschafter oder Mitglieder an der Kompetenzagentur beteiligen können. Dabei wurde geprüft, welche rechtlichen Möglichkeiten der Beteiligung bei verschiedenen Rechtsformen grundsätzlich bestehen. Besonders relevant ist hier, dass privatrechtliche Rechtsformen sich nicht direkt an öffentlich-rechtlichen Organisationsformen ohne eigene Rechts-persönlichkeit beteiligen können, da diesen aufgrund ihrer Einbindung in die kommunale oder staatliche Verwaltungsstruktur keine bzw. nur begrenzte Autonomie zukommt. Ebenso ist eine direkte Beteiligung privater Akteure an Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen des öffentlichen Rechts in der Regel nicht möglich, da diese keine Gesellschaftsformen mit Anteilen darstellen, die erworben oder gehandelt werden können. Indirekte Beteiligungsmöglichkeiten ergeben sich hingegen häufig über die Gründung von Tochtergesellschaften in privater Rechtsform, durch öffentliche Institutionen. Umgekehrt ist es jedoch rechtlich zulässig, dass sich öffentlich-rechtliche Körperschaften an privatrechtlichen Gesellschaften beteiligen - ein gängiges Beispiel ist die Beteiligung von Kommunen an Kapitalgesellschaften wie der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA), bei der die Stadt Hamburg rund 70 % der Anteile hält. Auch Länder und der Bund sind in Deutschland an zahlreichen Kapitalgesellschaften beteiligt, etwa an der Deutschen Bahn AG, der Deutschen Telekom AG oder Volkswagen AG.

Besonderes zu berücksichtigen sind dabei jedoch die Regelungen des § 108 GO NRW. Darin sind die Voraussetzungen beschrieben, unter denen sich Kommunen wirtschaftlich betätigen oder sich an Unternehmen beteiligen dürfen, insbesondere zur Wahrung des öffentlichen Interesses und unter Beachtung wirtschaftlicher Zweckmäßigkeit. Ebenso wurde berücksichtigt, dass Stiftungen als vermögensbasierte Organisationen keine Gesellschafter- oder Mitgliederstrukturen aufweisen, sondern über Stiftungsräte oder Kuratorien gelenkt werden, sodass hier keine klassische Beteiligung, sondern allenfalls eine repräsentative Mitwirkung möglich ist. Das dritte Filterkriterium bei der Auswahl der geeigneten Rechtsform war die Umwandlungsfähigkeit und Erweiterbarkeit. Ziel war es, von Beginn an eine Struktur zu wählen, die es der Kompetenzagentur ermöglicht, sich im Zuge der weiteren Entwicklung flexibel an veränderte Rahmenbedingungen oder strategische Zielsetzungen anzupassen - ohne dass eine aufwendige Auflösung oder Neugründung erforderlich wird. Nicht jede Rechtsform lässt sich ohne Weiteres in eine andere überführen. Die Möglichkeiten und Grenzen solcher Umwandlungen sind gesetzlich geregelt, insbesondere durch das Umwandlungsgesetz (UmwG) sowie - bei gemeinnützigen Organisationen - durch die Abgabenordnung (AO). Grundsätzlich gilt, dass die Umwandlung von Kapital- und Personen-gesellschaften in der Regel unproblematisch ist (vgl. § 191 UmwG). Allerdings gibt es Besonderheiten. So kann z.B. eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die sich in eine europäische Aktiengesellschaft (SE) umwandeln möchte, diesen Schritt nicht direkt vollziehen, sondern muss zunächst in eine Aktiengesellschaft nach nationalem Recht umgewandelt werden.

Rechtsformwahl. Eingrenzung geeigneter Rechtsformen

Auch bei gemeinnützigen Gesellschaften bestehen spezifische Regelungen. Der gemeinnützige Status muss nicht bereits bei Gründung vorliegen, sondern kann auch zu einem späteren Zeitpunkt erworben werden. Umgekehrt ist jedoch bei einem Wechsel von einer gemeinnützigen Form in eine reguläre zu beachten, dass dies steuerliche Folgen, etwa in Form von Nachzahlungen, nach sich ziehen kann. Bei eingetragenen Vereinen (e.V.) ist eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft, Personengesellschaft oder Genossenschaft grundsätzlich möglich, da der Verein der formwechselnde Träger sein kann. Umgekehrt ist eine Umwandlung von Kapital- oder Personengesellschaften in einen Verein gem. § 191 Abs. 1, 2 UmwG nicht möglich. Alternativ kann ein Verein aber erweitert werden, indem er eine Beteiligung an einer anderen (zu gründenden) Gesellschaftsform übernimmt, da er als juristische Person des privaten Rechts Gesellschafter in einer bspw. einer GmbH oder vergleichbaren Struktur sein kann.

Anders als bei Stiftungen, die vermögensbasiert organisiert sind und keine Mitgliederstruktur haben, ist ein Verein als Mitgliederorganisation flexibel gestaltbar und bietet damit eine andere Art von Entwicklungsperspektiven. In bestimmten Konstellationen ist es erforderlich, die bestehende Gesellschaft aufzulösen und neu zu gründen - oder zunächst in eine andere Rechtsform zu überführen, um letztlich die angestrebte Zielrechtsform zu erreichen. Die einzige Rechtsform, auf die dies zutrifft, ist die SE. Das vierte Filterkriterium war die Vereinbarkeit der Rechtsform mit dem Gesellschaftszweck sowie die Flexibilität hinsichtlich des Leistungsangebots. Dieses Kriterium hängt eng mit der Frage der Gewinnerzielungsabsicht zusammen.

Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften können grundsätzlich jeden gesetzlich erlaubten Zweck verfolgen (vgl. § 3 Abs. 1 AktG), wobei insbesondere bei der AG das Hauptziel in der Mehrung des Gesellschaftsvermögens und der Stärkung der Kapitalbasis durch Aktionärsbeteiligung liegt. Diese stark gewinnorientierte Ausrichtung steht in einem klaren Widerspruch zu den gemeinwohlorientierten Zielen der Kompetenzagentur und schließt diese Rechtsform faktisch aus.

Auch die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) bietet zwar grundsätzlich eine große Flexibilität in der Zweckwahl, ist jedoch für das angestrebte Vorhaben ungeeignet, da als gemeinsamer Zweck nicht das gemeinsame Betreiben eines Handelsgewerbes in Betracht kommen kann.

Beim e.V. zeigt sich ein differenzierteres Bild. Zwar ist der Verein formal an die in der Satzung festgelegten Zwecke gebunden, doch bietet diese Rechtsform durch eine flexible Ausgestaltung der Satzung erhebliche Spielräume. Außerdem erlaubt das Nebenzweckprivileg, dass in begrenztem Umfang wirtschaftliche Tätigkeiten entfaltet und Gewinne erzielt werden dürfen, sofern diese der Erfüllung der satzungsmäßigen Zwecke dienen. In der Analyse wurde daher berücksichtigt, dass der Verein trotz seiner Zweckbindung ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit mitbringt, wenn die Satzung entsprechend gestaltet wird.

Das letzte Filterkriterium war die Haftungsbeschränkung. Beim e.V. bestehen ähnliche Haftungsrisiken wie bei einer GmbH, insbesondere bei der Verwaltung hoher Fördersummen. Grundsätzlich haftet der Verein mit seinem Vereinsvermögen (§ 31 BGB), während ehrenamtliche Vorstände nur bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit haften (§ 31a BGB). Kritisch bleibt, dass die zweckwidrige Verwendung von Fördermitteln auch hier zu persönlicher Haftung führen kann. Durch Maßnahmen wie eine D&O-Versicherung und die Einrichtung eines internen Kontrollgremiums lassen sich diese Risiken jedoch gezielt steuern. Bei der Offenen Handelsgesellschaft (OHG) haften alle Gesellschafter unbeschränkt, das heißt sowohl mit ihrem Geschäfts- als auch mit ihrem Privatvermögen - persönlich, unmittelbar und gesamtschuldnerisch. Ähnlich ist es bei der Kommanditgesellschaft (KG), wobei hier eine zweigeteilte Gesellschafterstruktur besteht. Während die Komplementäre unbeschränkt haften, ist die Haftung der Kommanditisten auf die Höhe ihrer im Handelsregister eingetragenen Einlage beschränkt. Die Rechtsformwahl sollte daher nicht isoliert aus Haftungsperspektive getroffen werden, sondern im Zusammenspiel mit Governance-Strukturen und der Förderlogik betrachtet werden.

Rechtsformwahl. Detailanalyse und Empfehlung

Da diese Haftungskonstruktionen für die geplante Kompetenzagentur nicht zielführend sind, wurden im Ergebnis des Filterverfahrens ausschließlich die Rechtsformen GmbH (einschließlich ihrer Varianten UG und gGmbH), eingetragene Genossenschaft (eG) und eingetragener Verein (e.V.) für die vertiefte Detailanalyse herangezogen. Im Rahmen einer Detailanalyse (vgl. Anlage 4) wurden die verbleibenden Rechtsformen anhand von zehn weiteren Kriterien systematisch untersucht und qualitativ gegeneinander abgewogen, um zu bestimmen, welche Variante für das Vorhaben der Kompetenzagentur am geeignetsten ist. Ziel war es, eine fundierte Empfehlung für eine konkrete Rechtsform auszusprechen, die nicht nur rechtlich und organisatorisch geeignet, sondern auch langfristig tragfähig ist.

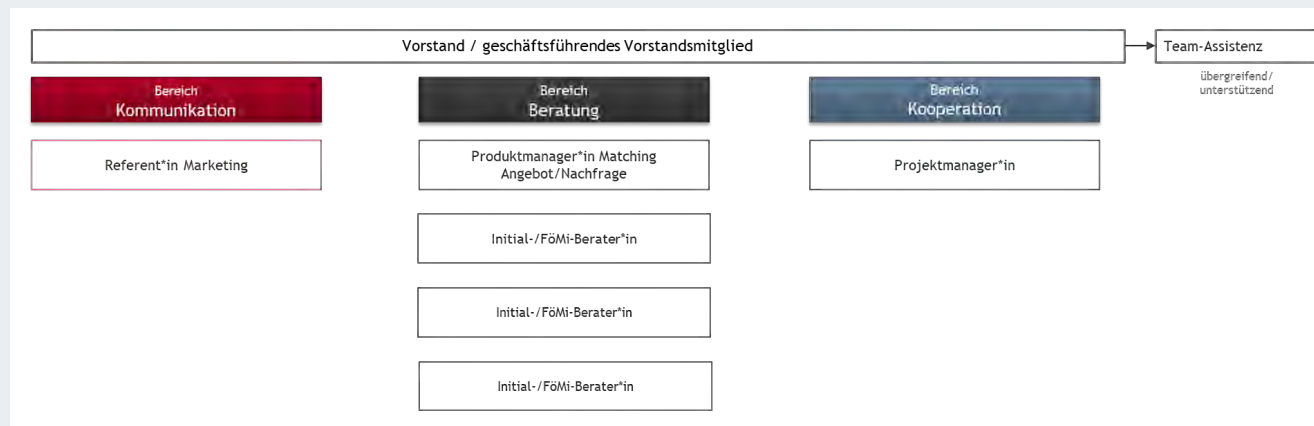
Alle untersuchten Rechtsformen können grundsätzlich auch in gemeinnütziger Form tätig sein. Dennoch sollte die Entscheidung für die initiale Gründung nicht vorrangig von steuerlichen Vergünstigungen abhängig gemacht werden, da die Gemeinnützigkeit primär Anforderungen aus der Abgabenordnung (§§ 51-68 AO) unterliegt. Die Analyse zeigte, dass die Gründung einer GmbH oder UG mit vergleichsweise hohen administrativen Hürden verbunden ist, insbesondere durch die erforderliche notarielle Beurkundung, die Eintragung ins Handelsregister sowie die Mindestkapitaleinlage (25.000 € bei der GmbH, 12.500 € bei Eintragung bzw. 1 € bei der UG). Auch in der Anfangsphase, wenn sich die Organisationsstruktur noch dynamisch entwickelt, können laufende Verwaltungsaufwendungen erheblich sein, etwa weil jede Änderung bei Geschäftsanteilen erneut beurkundet und ins Handelsregister eingetragen werden muss. Die eingetragene Genossenschaft (eG) bietet zwar eine mitgliedergetragene Struktur, ist jedoch zusätzlich zu den handelsrechtlichen Pflichten mit genossenschaftlichen Prüfungen (§ 53 GenG) belastet, was die Verwaltung weiter erschwert und die Gründungskosten erhöht. Ein nicht eingetragener Verein (n.e.V.) wiederum könnte theoretisch einen sehr schnellen Start ermöglichen, da keine Eintragung beim Amtsgericht notwendig ist.

Allerdings besitzt er keine eigene Rechtspersönlichkeit, was bedeutet, dass er nicht eigenständig am Markt agieren kann und die Mitglieder persönlich haften - ein Risiko, das im vorliegenden Kontext nicht vertretbar ist.

Aufgrund dieser Analyse wurden daher letztlich nur die Rechtsformen in die engere Auswahl einbezogen, die diese grundlegenden Hürden vermeiden und gleichzeitig eine solide Basis für die Gründung und den langfristigen Betrieb der Kompetenzagentur bieten.

Auf Grundlage der Detailanalyse wird die Gründung der Kompetenzagentur in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins (e.V.) empfohlen, da sie eine schnelle Umsetzung bei geringen administrativen Hürden ermöglicht und keine hohe Kapitaleinlage erfordert. Die Vereinsstruktur bietet große Flexibilität: Änderungen im Mitgliederkreis benötigen weder eine Handelsregistereintragung noch eine notarielle Beurkundung, und die Satzung kann die Zusammensetzung der Mitglieder frei gestalten. Haftungsrechtlich gilt beim e.V. die Organhaftung - der Verein haftet mit seinem Vermögen, eine persönliche Haftung des Vorstands entsteht nur bei vorsätzlichem oder grob fahrlässigem Verhalten, insbesondere bei zweckwidrigem Umgang mit Fördermitteln. Auf Nachfrage hat das BAFA bestätigt, dass die Rechtsform e.V. die Förderfähigkeit oder Förderquote im Rahmen des STARK-Programms nicht beeinflussen. Wirtschaftliche Tätigkeiten, etwa Beratung oder Veranstaltungsorganisation, können im Rahmen des Nebenzweckprivilegs durchgeführt werden, ohne den ideellen Vereinszweck zu gefährden. Sollte sich das Leistungsspektrum der Kompetenzagentur künftig ausweiten oder stärker wirtschaftlich geprägt sein, kann über eine Umwandlung oder Erweiterung nachgedacht werden. Ebenso kann der Gemeinnützigkeitsstatus bereits im Gründungsprozess berücksichtigt werden, um langfristig vergaberechtliche Privilegien und erhöhte Förderchancen zu sichern.

Personalkonzept. Personalstruktur zu Betriebsbeginn



Weiterentwicklung zentraler Leistungsangebote, um die Organisation auch auf Leitungsebene wirksam mitzugestalten. Die gesamte Personalstruktur wurde bewusst skalierbar angelegt, sodass insbesondere der Kernbereich der Beratung je nach Nachfrage schrittweise ausgebaut werden kann. Auf diese Weise bleibt die Kompetenzagentur auch langfristig flexibel, handlungsfähig und passgenau auf die Bedürfnisse des Marktes ausgerichtet.

Grundlage der quantitativen Planung sind die inhaltlichen Anforderungen aus den Leistungsbausteinen sowie die Erfahrungswerte der Projektgruppe und des erweiterten Arbeitskreises, die auf Einblicke aus vergleichbaren Projekten zurückgreifen konnten. Das zentrale Grundprinzip der initialen Personalplanung ist eine klare Verantwortlichkeitsverteilung. Für jeden der drei Hauptbereiche, Kommunikation, Beratung und Kooperation, wird zu Beginn eine feste Ansprechperson vorgesehen, die die operative Umsetzung verantwortet. Dabei ist zu betonen, dass diese Zuständigkeiten nicht zwingend mit Vollzeitstellen hinterlegt sein müssen. Je nach Aufgabenumfang und Bedarf können auch Teilzeillösungen umgesetzt werden, um die

Ressourcenausstattung flexibel an die tatsächlichen Erfordernisse anzupassen. Besondere Flexibilität wird im Bereich der Initial- und Fördermittelberatung geschaffen. Hier sind drei kombinierte Stellen vorgesehen, die je nach aktueller Nachfrage Leistungen aus beiden Themenbereichen erbringen kann. Dieses flexible Modell stellt sicher, dass die Kompetenzagentur auf wechselnde Anforderungen im Projektalltag agil reagieren und ihre Beratungsangebote gezielt steuern kann. Darüber hinaus ist vorgesehen, dass sich der Vorstand aktiv in das operative Tagesgeschäft einbringt. Neben der strategischen Steuerung übernimmt der Vorstand gezielt Aufgaben in der inhaltlichen Koordination (z.B. Lobbyarbeit), der externen Repräsentation sowie der



Personalkonzept. Stellenprofile

Im Rahmen der qualitativen Personalplanung wurden für alle im Rahmen der initialen Planung vorgesehenen Positionen detaillierte Stellenprofile erstellt, die im Anhang 5 hinterlegt sind. Diese Profile bilden eine wichtige Grundlage, um die inhaltlichen Anforderungen und Verantwortlichkeiten jeder Stelle klar zu definieren und die Passung zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen sicherzustellen. Zur Ausarbeitung der Profile wurden bestehende Stellenbeschreibungen aus vergleichbaren

Institutionen und Projekten recherchiert und analysiert. Diese externen Referenzprofile dienen als Ausgangsbasis, um praxisnahe und realistische Anforderungen zu formulieren. Anschließend wurden die Profile gezielt an die spezifischen Rahmenbedingungen und Besonderheiten der geplanten Kompetenzzentrum angepasst - insbesondere unter Berücksichtigung der besonderen inhaltlichen Schwerpunkte, der Schnittstellen zu den einzelnen Leistungsbereichen sowie der angestrebten flexiblen Organisationsstruktur.

Die Stellenprofile beinhalten neben den fachlichen und persönlichen Qualifikationsanforderungen auch eine klare Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sodass sie als belastbare Grundlage für die künftige Personalgewinnung, die interne Aufgabenverteilung und die organisatorische Weiterentwicklung dienen. Sie stellen sicher, dass die Kompetenzzentrum von Beginn an mit einem schlagkräftigen, zielgerichteten Team arbeiten kann, das die ambitionierten Ziele der Organisation mitträgt und umsetzt.

Rolle

Als Produktmanager*in im Bereich Matching Angebot/Nachfrage gestalten Sie die Vermittlungsfunktion der Kompetenzzentrum aktiv mit. Sie analysieren Bedarfe, bauen datenbasierte Matchingstrukturen auf, vernetzen Akteure entlang der Bauwertschöpfungskette und treiben Kooperationen mit bestehenden Netzwerken voran. Sie arbeiten eng mit Projektteams, kommunalen Partner*innen und externen Initiativen zusammen und tragen unmittelbar zur Umsetzung von Modellprojekten und innovativen Vorhaben bei.

Aufgaben

- Erarbeitung eines strukturierten Modells der Bau-Wertschöpfungskette mit relevanten Akteursgruppen
- Visualisierung typischer Projektabläufe mit Matching-Potenzialen und Ableitung von Engpässen
- Einrichtung digitaler Anfrageformulare und Tools zur Vermittlungsanbahnung
- Aufbau eines standardisierten Vermittlungsprozesses
- Individuelle Vermittlung passender Akteure für konkrete Projektanfragen
- Identifikation kommunaler oder projektbezogener Bedarfe
- Durchführung themenspezifischer Innovationsworkshops
- Erstellung von Marktübersichten zur Bündelung verfügbarer Lösungen
- Proaktive Ansprache von Pilotkommunen oder Projektträgern für Modellprojekte
- Identifikation und Kontaktaufnahme zu relevanten Netzwerken
- Konzeption, Aufbau und Pflege einer Anbieter-/Nachfragedatenbank
- Erfassung und Qualifizierung neuer Datenbankeinträge
- Sicherung der Datenqualität inkl. Feedbackschleifen mit Nutzenden

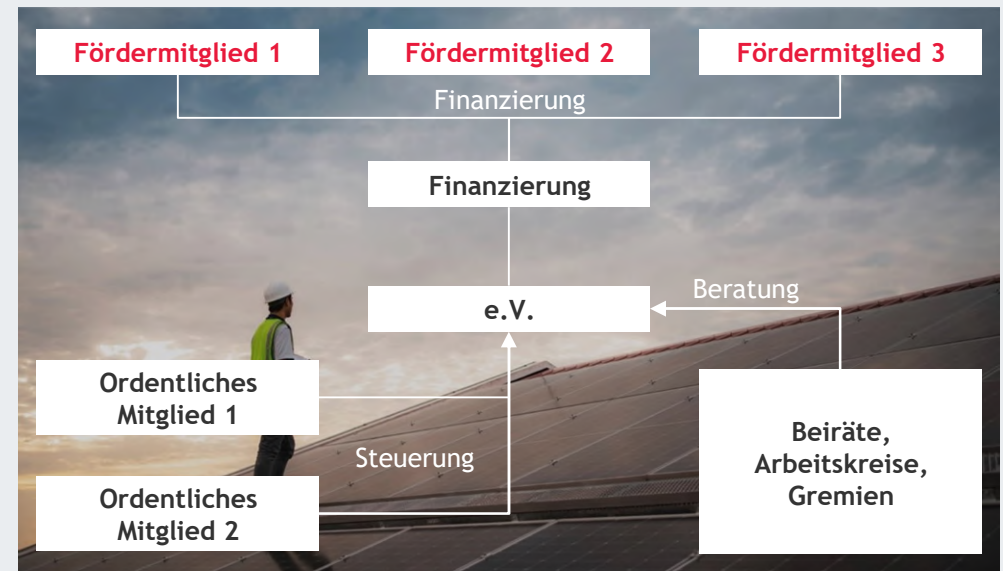
Profil

- Abgeschlossenes Studium der Natur-, Ingenieur- oder Geisteswissenschaften mit einschlägigem Themenschwerpunkt, idealerweise im Bereich Ressourceneffizienz, Klimaneutralität oder Kreislaufgerechtigkeit
- Fundierte Berufserfahrung in der nachhaltigen Bauwirtschaft, idealerweise mit Bezug zu kommunalen Innovationsprojekten oder sektorübergreifenden Kooperationen
- Sicheres Verständnis für Verwaltungsstrukturen, kommunale Abläufe und die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren
- Ausgeprägte kommunikative Kompetenz in Deutsch und Englisch sowie Erfahrung in der zielgruppenorientierten Darstellung komplexer Inhalte
- Analytisches Denken, Strukturierungsfähigkeit und Freude an der Entwicklung praxisnaher Lösungsansätze
- Teamfähigkeit, Umsetzungstärke und ein hohes Maß an Eigenverantwortung



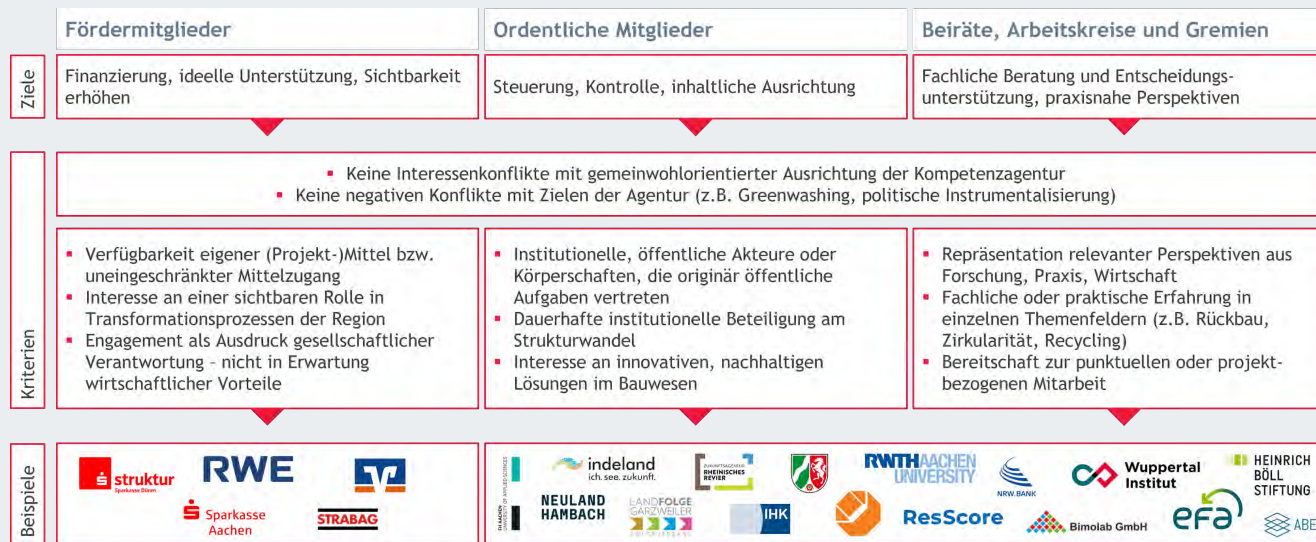
Trägerstruktur. Mitgliederstruktur für den Verein

Die grundlegende Struktur des eingetragenen Vereins (e.V.) erlaubt es, verschiedene Arten von Mitgliedschaften vorzusehen, die jeweils unterschiedliche Rechte und Pflichten mit sich bringen. Im klassischen Sinne unterscheidet man zwischen ordentlichen Mitgliedern, die aktiv am Vereinsleben teilnehmen und satzungsgemäße Mitwirkungsrechte (z.B. Stimmrecht) besitzen sowie Fördermitgliedern, die den Verein finanziell oder ideell unterstützen, aber üblicherweise kein Stimmrecht in der Mitgliederversammlung haben. Da zum jetzigen Zeitpunkt nicht sicher ist, ob die gesamten Ausgaben der Kompetenzagentur dauerhaft durch Fördermittel gedeckt werden können, ist davon auszugehen, dass die Agentur auf die finanzielle Unterstützung durch Mittel von (Förder-)Mitgliedern angewiesen sein wird. Dies macht eine Trägerstruktur erforderlich, die sich nicht nur den Prinzipien der Gemeinwohlorientierung verpflichtet fühlt, sondern auch eine verlässliche Finanzierung sicherstellt. Um die Beherrschung des Vereins in öffentlicher Hand sicherzustellen, sollten die Satzungskriterien zur Aufnahme neuer Mitglieder so ausgestaltet sein, dass die Steuerung und Zielsetzung des Vereins maßgeblich durch öffentliche Akteure geprägt bleiben. Die Zulassung privater Mitglieder steht der Einstufung als öffentlicher Verein grundsätzlich nicht entgegen, da es keine Legaldefinition für einen „öffentlichen Verein“ gibt; entscheidend ist vielmehr die inhaltliche Ausrichtung und faktische Steuerung durch die öffentliche Hand. Zusätzlich können durch den Vorstand Beiräte, Arbeitskreise oder andere Gremien eingerichtet werden, um bei wichtigen Fragestellungen fachlichen Rat einzuholen oder externe Expertise einzubinden.



In der Satzung sollte daher präzise geregelt werden, welche formalen und inhaltlichen Voraussetzungen für Mitgliedschaften gelten, damit der Verein seinen gemeinwohlorientierten Auftrag erfüllen, finanzielle Mittel akquirieren und zugleich eine klare Governance-Struktur sichern kann.

Trägerstruktur. Mitgliederstruktur für den Verein



Sie bringen eine dauerhafte institutionelle Verankerung im Strukturwandel mit und haben ein grundlegendes Interesse an innovativen, nachhaltigen Lösungen im Bauwesen. Ihre Einbindung stellt sicher, dass die Steuerung der Kompetenzagentur in öffentlicher Hand bleibt.

Beiräte, Arbeitskreise und andere Gremien schließlich dienen der Einbindung relevanter Perspektiven aus Forschung, Praxis und Wirtschaft. Hier ist insbesondere die fachliche oder praktische Erfahrung in Themenfeldern wie Rückbau, Zirkularität oder Recycling gefragt. Diese Mitglieder sind bereit, punktuell oder projektbezogen mitzuwirken, um die inhaltliche Tiefe und die Innovationskraft der Agentur zu stärken.

Grundsätzlich gelten generalistische Anforderungen, die jedes Mitglied erfüllen muss. Es dürfen keine Interessenkonflikte mit der öffentlichen und gemeinwohlorientierten Ausrichtung der Agentur bestehen und es dürfen keine negativen Zielkonflikte vorliegen, wie etwa Greenwashing oder die Gefahr einer politischen Instrumentalisierung. Dies garantiert, dass alle Mitglieder die Werte und Ziele der Agentur unterstützen und keine wirtschaftlichen oder politischen Eigeninteressen verfolgen, die die Arbeit der Agentur gefährden könnten.

Darüber hinaus sind spezifische Kriterien je Mitgliedsart empfehlenswert. So sollten sich Fördermitglieder durch die Verfügbarkeit eigener (Projekt) Mittel oder den Zugang zu Mitteln auszeichnen. Ihr Engagement spiegelt gesellschaftliche Verantwortung wider, nicht die Erwartung wirtschaftlicher Vorteile - ein wichtiges Signal, dass sie Transformationsprozesse in der Region sichtbar mitgestalten wollen. Ordentliche Mitglieder sollten vorrangig institutionelle bzw. öffentlich-rechtliche Akteure oder Körperschaften sein, die originär öffentliche Aufgaben vertreten.



Trägerstruktur. Mitgliederstruktur für den Verein

Für die Gründung eines eingetragenen Vereins in Deutschland sind gemäß § 56 BGB mindestens sieben ordentliche Gründungsmitglieder erforderlich. Diese Mitglieder müssen in der Gründungsversammlung die Satzung beschließen und den Vorstand wählen. Fördermitglieder, die kein Stimmrecht haben, können diesen Prozess nicht mittragen. Zwar kann die Mitgliederzahl nach der Gründung auf drei sinken, ohne den Fortbestand des Vereins zu gefährden, für den Gründungsakt selbst ist die Mindestzahl jedoch verpflichtend. Wir empfehlen, die drei Mitglieder der bestehenden Projektgruppe einzubinden. Diese Akteure - die drei größten Tagebaumfeldverbände im Rheinischen Revier - bringen über ihre kommunalen Gesellschafter nicht nur tiefe regionale Verankerung mit, sondern auch



Beispielhafte Zusammensetzung der Gründungsmitglieder

wertvolle Erfahrungen aus relevanten Vorgängerprojekten wie der Exzellenzregion Nachhaltiges Bauen, ReNeReB oder KREGI. Um der Kompetenzagentur zusätzlich Strahlkraft zu verleihen, soll das Land NRW ggf. mit einer Tochtergesellschaft ebenfalls als Gründungsmitglied auftreten. Damit wird ein starkes Signal gesetzt, dass die Initiative nicht nur regional, sondern auch auf Landesebene getragen und unterstützt wird - ein wichtiger Hebel, um weitere Mitglieder für das Vorhaben zu gewinnen. Dabei ist es zum jetzigen Zeitpunkt denkbar, dass nicht das Land selbst über ein Ministerium eintritt, sondern eine Landestochter - etwa NRW.URBAN - als Gründungsmitglied beteiligt wird. Auch dies würde eine klare politische Rückendeckung signalisieren und zugleich eine umsetzungsnahe, handlungsfähige Mitträgerschaft sicherstellen. Darüber hinaus fügt sich die geplante Gründung der Kompetenzagentur passgenau in den strategischen Kontext der IBTA ein, die das Rheinische Revier in den kommenden Jahren zu einem internationalen Schaufenster für Innovation und nachhaltige Transformation machen wird. Mit ihrem Fokus auf praxisnahe Beratung, Projektentwicklung und Vernetzung kann die Kompetenzagentur zentrale Impulse der geplanten IBTA GmbH unmittelbar aufgreifen, verstärken und in die Region hineinragen, sodass eine direkte Beteiligung der geplanten IBTA GmbH (als Tochter der ZRR) ebenfalls ein naheliegendes Szenario darstellt.

Für die verbleibenden drei Gründungsmitglieder erscheinen strategische Partner aus Schlüsselbereichen sinnvoll, sofern gewährleistet wird, dass mit der Aufnahme keine Gefährdung der Förderfähigkeit einhergeht. Beispielsweise könnte ein regionales Kreditinstitut wie eine Sparkasse oder eine Volksbank die Finanzierungsexpertise stärken, eine wissenschaftliche Institution wie die RWTH Aachen für den Forschungs- und Innovationszugang sorgen und eine Institution wie eine Industrie- und Handelskammer oder eine Handwerkskammer die Brücke zu Ausbildung und Praxis schlagen. Mit dieser sorgfältig ausgewählten und repräsentativen Gründungsbasis deckt die Kompetenzagentur bereits zum Start wesentliche Segmente der Bauwertschöpfungskette ab. Im weiteren Verlauf sollte der Mitgliederkreis gezielt erweitert werden - etwa um Planungsbüros, Architekten, Ingenieure oder das produzierende Gewerbe - mit dem klaren Ziel, eine maximale Durchschlagskraft für die Umsetzung der ambitionierten Transformationsziele zu entfalten. Im Vordergrund der Zusammensetzung der Mitglieder sollte dabei stets die Gemeinwohlorientierung sowie die Erreichung der größtmöglichen Förderquote stehen. Um diese nicht zu gefährden, ist eine erneute Prüfung erforderlich, welchen rechtlichen Status die eingebrachten Mitglieder nach der Gründung einnehmen.

Finanzierung. Wirtschaftliche Tragfähigkeit im Überblick

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Einnahmen													
Fördermittel	1.192.801 €	1.405.778 €	1.873.402 €	1.911.439 €	2.173.366 €	2.218.031 €	2.263.742 €	2.310.521 €	2.358.395 €	2.407.389 €	2.457.528 €	2.508.841 €	2.561.353 €
Sonstige betriebliche Einnahmen													
Spenden & Sponsoring	25.000 €	25.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Mitgliedschaften	28.700 €	28.886 €	38.077 €	38.272 €	38.471 €	38.675 €	38.884 €	39.098 €	39.316 €	39.540 €	39.768 €	40.002 €	40.241 €
Summe Einnahmen	1.246.501 €	1.459.864 €	1.927.479 €	1.965.711 €	2.227.837 €	2.272.707 €	2.318.626 €	2.365.619 €	2.413.711 €	2.462.928 €	2.513.296 €	2.564.843 €	2.617.595 €
Ausgaben													
Personalaufwendungen (F0824)	731.251 €	923.436 €	1.263.886 €	1.293.588 €	1.486.487 €	1.521.419 €	1.557.173 €	1.593.766 €	1.631.220 €	1.669.554 €	1.708.788 €	1.748.945 €	1.790.045 €
Mieten (F0834)	151.200 €	171.262 €	242.035 €	247.437 €	286.462 €	292.885 €	299.456 €	306.178 €	313.054 €	320.089 €	327.285 €	334.647 €	342.179 €
Geschäftsbedarf (F0843)													
Pauschal 10% der Personalausgaben	73.125 €	92.344 €	126.389 €	129.359 €	148.649 €	152.142 €	155.717 €	159.377 €	163.122 €	166.955 €	170.879 €	174.894 €	179.004 €
Gegenstände bis 800€ (F0831)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gegenstände u. andere Investitionen >800€ (F0850)	38.050 €	37.760 €	54.429 €	55.680 €	64.861 €	66.353 €	67.879 €	69.440 €	71.037 €	72.671 €	74.343 €	76.053 €	77.802 €
Vergabe von Aufträgen (F0835)	187.900 €	179.640 €	182.908 €	184.205 €	186.533 €	187.890 €	189.279 €	190.700 €	192.154 €	193.641 €	195.162 €	196.718 €	198.310 €
Dienstreisen (F0846)	10.000 €	11.480 €	16.744 €	17.129 €	20.023 €	20.484 €	20.955 €	21.437 €	21.930 €	22.434 €	22.950 €	23.478 €	24.018 €
Nicht förderfähige Ausgaben													
Abschreibungen Marketing	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Abschreibungen IT	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Verwaltungskosten	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €
Veranstaltungen	8.100 €	8.286 €	8.477 €	8.672 €	8.871 €	9.075 €	9.284 €	9.498 €	9.716 €	9.940 €	10.168 €	10.402 €	10.641 €
Summe förderfähige Ausgaben	1.192.801 €	1.405.778 €	1.873.402 €	1.911.439 €	2.173.366 €	2.218.031 €	2.263.742 €	2.310.521 €	2.358.395 €	2.407.389 €	2.457.528 €	2.508.841 €	2.561.353 €
Summe nicht förderfähige Ausgaben	53.700 €	53.886 €	54.077 €	54.272 €	54.471 €	54.675 €	54.884 €	55.098 €	55.316 €	55.540 €	55.768 €	56.002 €	56.241 €
Summe Ausgaben	1.246.501 €	1.459.664 €	1.927.479 €	1.965.711 €	2.227.837 €	2.272.707 €	2.318.626 €	2.365.619 €	2.413.711 €	2.462.928 €	2.513.296 €	2.564.843 €	2.617.595 €
Jahresergebnis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Zu den förderfähigen Ausgaben zählen unter anderem die Kosten für Personal, Mietaufwendungen für Büro- und IT-Infrastruktur sowie Investitionen in die digitale Ausstattung. Die nicht förderfähigen Ausgaben umfassen beispielsweise Verwaltungskosten und Abschreibungen auf Investitionen.

Die detaillierte Aufschlüsselung der einzelnen Kostenblöcke und Einnahmequellen wird nachfolgend behandelt. Diese Werte bilden die Grundlage für die Finanzierungsplanung der Kompetenzagentur und sind entscheidend für die Sicherstellung ihrer langfristigen wirtschaftlichen Stabilität

Das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Kompetenzagentur bietet eine umfassende Analyse der finanziellen Rahmenbedingungen und der erforderlichen Ausgabenstrukturen. Die Kalkulation der Ausgaben erfolgt unter Berücksichtigung von Vorgaben des Bundesministeriums der Finanzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen¹ und Empfehlungen eines Kommunalen Prüfungsverbands².

¹ Vgl. „Personalkosten, Sachkosten und Kalkulationszinssätze in der Bundesverwaltung für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Kostenberechnungen“, BMF-Schreiben II A 3 - H 1012-10/21/10003 :008, DOK 2024/0370272 vom 8.7.2024

² Vgl. „Kosten eines Arbeitsplatzes“, Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband, Geschäftsbericht 2023

³ Errechnet als Durchschnitt aus den Verbraucherpreisindizes der Jahre 2014 bis 2024.

Um einer langfristigen Planung gerecht zu werden, wird eine jährliche Teuerungsrate von 2,3%³ unterstellt.

Ein zentraler Bestandteil der Planung sind die Personalausgaben, die sich nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD VKA) richten. Auch hier wird eine durchschnittliche Entwicklung der Tarife im öffentlichen Dienst aus den letzten 10 Jahren für zukünftige Tarifierhöhungen berücksichtigt.

Die Gesamtausgaben setzen sich aus förderfähigen und nicht förderfähigen Posten zusammen, die für den operativen Betrieb der Agentur unerlässlich sind.



Finanzierung. Förderfähige Ausgaben

Ausgaben			
Jahr	2027	2028	2029
Personalaufwendungen (F0824)	731.251 €	923.436 €	1.263.886 €
Mieten (F0834)	151.200 €	171.262 €	242.035 €
Geschäftsbedarf (F0843)			
Pauschal 10% der Personalausgaben ohne			
Nachweise (mit Berücksichtigung einer jährlichen			
Gehaltssteigerung)			
	73.125 €	92.344 €	126.389 €
Gegenstände bis 800€ (F0831)	- €	- €	- €
Gegenstände und andere Investitionen >800€ (F0850)	38.050 €	37.760 €	54.429 €
Vergabe von Aufträgen (F0835)	187.900 €	179.640 €	182.908 €
Dienstreisen (F0846)	10.000 €	11.480 €	16.744 €

Im Rahmen der Finanzplanung bilden die förderfähigen Ausgaben die zentrale Ausgangsbasis der Kalkulation.

Ein zentraler Ausgabenblock innerhalb der förderfähigen Kosten besteht aus den Personalaufwendungen. Die Personalaufwendungen leiten sich direkt aus dem erarbeiteten Personalorganigramm ab, welches die initial vorgesehenen Stellen sowie deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten abbildet. Hierzu zählen die für die STARK-Förderung relevanten Stellen, die sowohl Gehälter als auch Personalnebenkosten umfassen. Die kalkulierten Gehälter bilden die Grundlage für eine qualifizierte Besetzung der Schlüsselpositionen, während die Personalnebenkosten (z.B. Sozialabgaben, Versicherungen) einen verpflichtenden Bestandteil der Gesamtkalkulation darstellen und im Rahmen der Projektlaufzeit der Kompetenzagentur eine jährliche Gehaltssteigerung einkalkuliert. Darüber hinaus wurden ebenso Stellen berücksichtigt, die für spezifische Projekte mit eigenständiger STARK-Förderung vorgesehen sind. Diese Projektstellen sind notwendig, um die Umsetzung der geplanten Maßnahmen effizient sicherzustellen und parallel zum operativen Grundbetrieb zusätzliche Förderprojekte erfolgreich realisieren zu können.

Einen weiteren Ausgabenblock bilden die Mietkosten, die sich aus mehreren Bereichen zusammensetzen. Zum einen fallen Kosten für die Büroanmietung an, die direkt mit der Anzahl der benötigten Arbeitsplätze und den damit verbundenen Nebenkosten zusammenhängen.

Ein weiterer wesentlicher Posten sind die Mietkosten für IT-Infrastruktur, darunter Hardware, Cloud-Services und Hosting, die die digitale Leistungsfähigkeit der Agentur absichern. Darüber hinaus sind Leasingkosten für zwei Pool-Kraftfahrzeuge berücksichtigt, die den Mitarbeitenden der Kompetenzagentur zur Verfügung stehen sollen, um die notwendige Mobilität innerhalb des Wirkungsradius der Kompetenzagentur für auswärtige operative Aufgaben sicherzustellen. Ergänzend fallen auch Mietkosten im Marketingbereich an, beispielsweise für Messestände und andere Maßnahmen, die der Sichtbarkeit und Positionierung der Agentur am Markt dienen.

Zur Abdeckung der Kosten für den allgemeinen Geschäftsbedarf, die für den operativen Betrieb der Kompetenzagentur notwendig sind, wird in Anlehnung an die STARK-Förderung eine Pauschale für nicht nachweispflichtige Ausgaben in Höhe von 10% der jährlichen Personalausgaben angesetzt. Diese können mit einer zusätzlichen detaillierteren Nebenrechnung für nachweisbare Ausgaben, wie z.B. Sachkosten sowohl für Grundausrüstung am Arbeitsplatz sowie für IT-Ausrüstung und Lizenzen der Büroarbeitsplätze als auch laufende Kosten für Bewirtschaftung der Räume, Verbrauchsmaterialien, Haltung von Fahrzeugen sowie Marketing, abgeglichen werden. Um eine realistische Kalkulation zu gewährleisten, wurden hierzu die Wertansätze des BMF und eines Kommunalen Prüfungsverbands herangezogen.

Finanzierung. Förderfähige Ausgaben

Bei Gegenständen und anderen Investitionen über 800 € werden alle förderfähigen investiven Maßnahmen zusammengefasst, die sich auf langlebige Vermögensgegenstände beziehen. Diese Positionen dürfen gemäß STARK-Förderrichtlinie maximal 25% des Gesamtinvestitionsvolumens umfassen. Der Schwerpunkt liegt hier klar auf der IT-Ausstattung, insbesondere auf dem Erwerb von Anlagen, Geräten, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenständen sowie erforderlicher Software für den digitalen Betrieb der Kompetenzagentur. Diese Ausstattung bildet die Grundlage für eine effiziente digitale Arbeitsweise und die Umsetzung der geplanten Leistungsangebote. Darüber hinaus wurden jährliche Investitionskosten in geringem Umfang berücksichtigt, um laufend notwendige Erneuerungen oder Ergänzungen zu finanzieren. Zusätzlich ist in der Anfangsphase einmalig ein Budget für PR- und Messe-Equipment eingeplant, um die Kompetenzagentur auf relevanten Veranstaltungen und in der Öffentlichkeit angemessen sichtbar zu machen.

Jahr	2027	2028	2029
Gegenstände und andere Investitionen >800€ (F0850)	38.050 €	37.760 €	54.429 €
Anteil der investiven Maßnahmen (bis zu 25% förderfähiger Anteil für Investive Maßnahmen - in Bezug auf das Gesamtinvestitionsvolumen)	3,05%	2,59%	2,82%

Im Sinne der STARK-Förderung wurden die Ausgaben weitestgehend auf Basis von Miet- oder Leasingmodellen kalkuliert. Somit können Kosten für investive Maßnahmen minimiert werden. Die Kontrollrechnung bestätigt, dass der geplante investive Anteil der Ausgaben deutlich unter dem Grenzwert von 25% am Gesamtinvestitionsvolumen bleibt.

Alle Ausgaben, die verbunden sind mit der externen Unterstützung und Umsetzung einzelner Maßnahmen, werden unter der Vergabe von Aufträgen zusammengefasst.

Ein großer Teil entfällt auf die eigentliche Vergabe von Aufträgen an Dritte, darunter Beratungs- und Coachingleistungen, Expertengutachten, Studien sowie Rechtsberatungen.

Diese Leistungen sichern die fachliche Tiefe und die Qualität der Arbeit der Agentur und ergänzen gezielt und auf das Bedürfnis der Kompetenzagentur konkret zugeschnitten das interne Know-how.

Darüber hinaus fallen Aufwendungen für das Veranstaltungsmanagement an, z.B. für die Organisation von Veranstaltungen, Miete, Moderation und Ausstattung inklusive Bewirtung, die bis zu 40% als förderfähig eingeordnet sind. Diese Veranstaltungen sind entscheidend, um den Austausch zwischen Akteuren zu fördern und die Themen der Agentur sichtbar zu platzieren.

Weiterhin zählen hierzu die Ausgaben für Stellenausschreibungen und Personalbeschaffungsmaßnahmen, die notwendig sind, um geeignetes Personal für die Kompetenzagentur zu gewinnen.

Für eine öffentlich wirksame Positionierung der Kompetenzagentur wurden im Marketingbereich Kosten für die Produktion von Kommunikationsmaterialien sowie den Aufbau und die laufende Betreuung einer Website berücksichtigt.

Der Kostenblock Dienstreisen umfasst alle geplanten Ausgaben, die mit Reisetätigkeiten der Kompetenzagentur verbunden sind. Budgetiert werden pauschal pro Mitarbeitenden der Kompetenzagentur sowohl die klassischen Reisekosten (z.B. Fahrt- und Übernachtungskosten), die für die Wahrnehmung externer Termine, Netzwerktreffen oder Veranstaltungen notwendig sind, als auch Teilnahmegebühren für Mitarbeitende der Kompetenzagentur an Workshops und Fachevents. Dabei ist zu beachten, dass aufgrund des Leistungsspektrums eine erhöhte Netzwerkarbeit und verstärkt Aktivitäten der Interessensvertretung anzunehmen sind.

Finanzierung. Nicht förderfähige Ausgaben

Ausgaben	2027	2028	2029
Nicht förderfähige Ausgaben			
Abschreibungen NI&E	- €	- €	- €
Abschreibungen Marketing	833 €	833 €	833 €
Abschreibungen IT	- €	- €	- €
Verwaltungskosten	45.600 €	45.600 €	45.600 €
Veranstaltungen	3.100 €	9.286 €	3.477 €
Summe förderfähige Ausgaben	1.192.901 €	1.405.778 €	1.973.402 €
Summe nicht förderfähige Ausgaben	53.700 €	53.886 €	54.077 €
Summe Ausgaben	1.246.501 €	1.459.664 €	1.927.479 €

Die Kategorie „nicht förderfähige Ausgaben“ umfasst all jene Kostenpositionen, die für die Kompetenzagentur anfallen werden, jedoch nicht mit Fördermitteln gemäß den Vorgaben des STARK-Förderprogramms gedeckt werden und daher zwingend aus Eigenmitteln oder sonstigen Einnahmen finanziert werden müssen. Dazu zählen zum Beispiel die anteiligen Abschreibungen auf Marketinginvestitionen wie Messe-Equipment oder der nicht förderfähige Anteil (60%) von Bewirtungsausgaben im Rahmen der Veranstaltungskosten.

Insbesondere die Verwaltungskosten für externe Buchhaltungsleistungen bzw. Jahresabschlussprüfung durch Wirtschaftsprüfer bilden einen signifikanten Anteil der nicht förderfähigen Ausgaben, die durch zusätzliche Einnahmen gedeckt werden müssen. Diese Position beinhaltet noch Potentiale zur Minimierung der Kosten, sofern insbesondere Buchhaltungsleistungen durch die Kompetenzagentur selbst übernommen werden oder durch die Pauschale für Geschäftsbedarf getragen werden können.

In der Gesamtbetrachtung ergeben sich für die Kompetenzagentur in den ersten drei Betriebsjahren Gesamtausgaben, die sich aus förderfähigen und nicht förderfähigen Ausgaben zusammensetzen. Im ersten Jahr betragen die förderfähigen Ausgaben 1.192.801 €, die nicht förderfähigen Ausgaben 53.700 €, was zu einer Gesamtsumme von 1.246.501 € führt. Im zweiten Jahr steigen die förderfähigen Ausgaben auf 1.405.778 €, ergänzt um 53.886 € nicht förderfähige Ausgaben, sodass sich Gesamtausgaben von 1.459.664 € ergeben. Im dritten Jahr betragen die förderfähigen Ausgaben 1.873.402 € und die nicht förderfähigen Ausgaben 54.077 €, was eine Gesamtsumme von 1.927.479 € ergibt.

Diese Werte bilden die Basis für die weitere Finanzierungsplanung und dienen insbesondere der Bestimmung des erforderlichen Eigenanteils sowie der Höhe zusätzlicher Einnahmen, um die Finanzierungslücke auszugleichen. Die nachfolgenden Abschnitte und Anlagen liefern hierzu eine detaillierte Aufschlüsselung.

Finanzierung. Einnahmen

Einnahmen			
Jahr	2027	2028	2029
Fördermittel	1.192.801 €	1.405.778 €	1.873.402 €
Förderprogramm STARK Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten	1.073.521 €	1.265.200 €	1.686.062 €
Landes-Co-Finanzierung Besonderes Interesse des Landes	119.280 €	140.578 €	187.340 €

Die Einnahmenplanung der Kompetenzagentur fußt auf einer zweistufigen Förderstruktur, die im Konsens zwischen der Projektgruppe und dem erweiterten Arbeitskreis als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisierung des Vorhabens festgelegt wurde. Dabei bildet das STARK-Förderprogramm die tragende Säule und deckt den Großteil (90%) der förderfähigen Ausgaben ab.

Ergänzend wird eine Co-Finanzierung durch das Land Nordrhein-Westfalen als unerlässlich angesehen. Hierzu wird mit einkalkuliert, dass diese Co-Finanzierung die noch zu finanzierenden 10%-Punkte der gemäß der STARK-Förderrichtlinie förderfähigen Ausgaben kompensiert.

Diese doppelte Finanzierung ist nicht nur aus haushalterischen Gründen entscheidend, sondern auch, um ein starkes Signal in die Region zu senden und das besondere Landesinteresse am nachhaltigen Bauen zu verdeutlichen. Sie zeigt, dass das Land das Projekt nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell unterstützt und damit dessen Strahlkraft und Glaubwürdigkeit erhöht. Die Co-Finanzierung des Landes ist ein wesentlicher Hebel, um weitere Akteure zu mobilisieren und zusätzliche Mittel einzuwerben. Die Kalkulation berücksichtigt daher beide Einnahmequellen als feste Bestandteile der Finanzplanung.

Nur durch das Zusammenspiel von Bundes- und Landesmitteln lässt sich die erforderliche Planungssicherheit erreichen, um die vielfältigen Aufgaben der Kompetenzagentur nachhaltig zu finanzieren.¹

Die sonstigen betrieblichen Einnahmen der Kompetenzagentur setzen sich aus verschiedenen Quellen zusammen, die ergänzend zu den Fördermitteln eingeplant wurden.

Besonders wichtig ist hier der Bereich Spenden & Sponsoring. Es wird jährlich ein fester Betrag unterstellt, der sich zusammensetzt, sowohl aus allgemeinen Spenden oder Sponsoring, die aktiviert werden können, als auch aus zusätzlichen Mitteln und Spenden der Vereinsmitglieder. Diese zusätzlichen Mittel und Spenden werden für eine realistische Planung während der Anfangsphase für eine Anschubfinanzierung höher kalkuliert und aufgrund der Möglichkeit der Mitgliedergewinnung im Laufe der Zeit für die Folgezeit reduziert. Diese Mittel sind erforderlich, um die nicht förderfähigen Ausgaben zu decken.

sonst. Betriebl. Einnahmen					
Jahr			2027	2028	2029
Spenden & Sponsoring			25.000 €	25.000 €	16.000 €
Finanzierungsanteil durch Spenden oder Sponsoring		10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Zusätz. Mittel/Spenden durch Vereinsmitglieder - Anfangszeit jährlich ab	2026	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	- €
Zusätz. Mittel/Spenden durch Vereinsmitglieder - Folgezeit jährlich ab	2028	6.000,00 €	- €	- €	6.000,00 €

¹ Nach Auswertung eines Alternativszenarios mit einer reduzierten Landesbeteiligung von lediglich 2,5%-Punkten wird deutlich, dass die geplante Finanzierung der Kompetenzagentur ohne die volle Co-Finanzierung des Landes in Höhe von 10%-Punkten nicht tragfähig ist. Bereits im ersten Jahr der Betrachtung entsteht eine deutliche Finanzierungslücke von rund 100.000 € (vgl. Kalkulation in Anlage Nr. 6, S. 107), die durch keine der vorgesehenen zusätzlichen Einnahmequellen kompensiert werden kann. Diese Unterdeckung würde sich in den Folgejahren verstärken und die laufende Betriebsfähigkeit der Kompetenzagentur gefährden, da insbesondere nicht förderfähige Ausgaben sowie notwendige Vorleistungen nicht gedeckt werden könnten. Die Analyse bestätigt damit, dass die geplante Struktur und Leistungsfähigkeit der Kompetenzagentur nur durch das Zusammenspiel aus 90% STARK-Förderung und 10% Landes-Co-Finanzierung realistisch und nachhaltig abgesichert werden kann. Eine Reduzierung der Landesmittel würde das Vorhaben in seiner aktuellen Konzeption faktisch unmöglich machen.

Finanzierung. Einnahmen

sonst. Betriebl. Einnahmen						
in €		2027	2028	2029		
Spenden & Sponsoring		25.000 €	25.000 €	18.000 €		
Mitgliedschaften						
Fördermitglieder		8.500 €	10.866 €	11.420 €		
- Organisationsvereinigungen (Kammern, Verbände, Netzwerke)	20%	1.500,00 €	4	4		5
- Einzelorganisationen (Gemeinden)	10%	900,00 €	3	3		4
ordentliche Mitglieder		20.000 €	20.320 €	23.860 €		
- natürliche Personen	1%	200,00 €	1	1		2
- juristische Personen kleinere Größenordnung	19%	2.500,00 €	2	2		3
- juristische Personen größere Größenordnung	50%	5.000,00 €	3	3		4

Neben den Spenden spielen die Mitgliedsbeiträge eine zentrale Rolle. Diese teilen sich auf Fördermitglieder und ordentliche Mitglieder auf, wobei Fördermitglieder wie Kammern, Verbände und Netzwerke sowie einzelne Organisationen (z.B. Gemeinden), die einen rein finanziellen Beitrag leisten, ebenso ordentliche Mitglieder mit entsprechenden Mitgestaltungsrechten sein können.

Der größere Anteil soll dabei aus den Beiträgen ordentlicher Mitglieder, die sich aus natürlichen Personen sowie juristischen Personen unterschiedlicher Größenordnungen zusammensetzen, erzielt werden.

Die Kalkulation berücksichtigt nicht nur die finanziellen Beiträge, sondern auch eine realistische Einschätzung der Anzahl der Mitglieder in den ersten Jahren, die es zu gewinnen gilt. Die Struktur der Mitgliedsbeiträge und auch die Beiträge aller Mitgliedsarten selbst wurden zunächst anhand eines Benchmarks ähnlicher Vereine im moderaten Bereich gewählt. Die Hebung von Potentialen zur Erhöhung von Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge um ca. 20%-30% läge somit noch im marktconformen Bereich.

Zudem wird in der Berechnung von einer realistischen Mitgliedergewinnung in den Anfangsjahren ausgegangen. Bei einer positiven Erfolgsentwicklung der Kompetenzagentur besteht mittel- und langfristig Potential zur Steigerung der Anzahl der Mitglieder der Kompetenzagentur.

Damit wird sichergestellt, dass die Planung sowohl hinsichtlich der Einnahmehöhe als auch der Mitgliederstruktur fundiert ist. Insgesamt sind diese zusätzlichen Einnahmen von hoher Bedeutung, da sie dazu beitragen, die nicht förderfähigen Ausgaben abzudecken sowie einen jährlichen Fehlbetrag auszuschließen. Sie stärken zudem die finanzielle Basis der Kompetenzagentur, die während des Förderzeitraum wesentlich ausgebaut werden soll.



Finanzierung. Fazit

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass unter Berücksichtigung der kalkulatorischen Annahmen mit einem Gesamtergebnis zu rechnen ist, bei dem die prognostizierten Ausgaben durch die geplanten Einnahmen gedeckt werden können. Dieses positive Ergebnis unterstreicht die solide Planung und den sorgfältigen Aufbau der Finanzierungsstruktur.

Gleichzeitig ist jedoch klar festzuhalten, dass diese Kalkulation ohne die benannten Förderbestandteile nicht realisierbar wäre.

Die nicht durch die STARK-Förderung abgedeckten 10% der Gesamtausgaben beeinflussen die verbleibenden zu finanzierenden Kosten in erheblichem Maße, insbesondere im Hinblick auf die strategische Relevanz der Kompetenzagentur. Um diese Finanzierungslücke auszugleichen, müssten die erforderlichen Eigenmittel durch Spenden, Sponsoring oder Mitgliedsbeiträge deutlich erhöht werden. Selbst bei der optimistischen Annahme einer Verdopplung der Einnahmen aus Spenden und Sponsoring würde die erforderliche Zahl an zusätzlich zu gewinnenden Mitgliedern ein nicht realistisch erreichbares Niveau überschreiten:

sonst. Betriebl. Einnahmen		2027	2028	2029
Spenden & Sponsoring		50.000 €	50.000 €	32.000 €
Finanzierungsanteil durch Spenden oder Sponsoring		20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Zusätzl. Mittel/Spenden durch Vereinsmitglieder - Anfangszeit jährlich ab	2026	30.000,00 €	30.000,00 €	- €
Zusätzl. Mittel/Spenden durch Vereinsmitglieder - Folgezeit jährlich ab	2028	12.000,00 €	- €	12.000,00 €
Mitgliedschaften		134.130 €	144.705 €	209.664 €
Fördermitglieder		40.239 €	43.412 €	62.838 €
- Organisationsvereinigungen (Kammern, Verbände, Netzwerke)	20%	1.500,00 €	18	28
- Einzelorganisationen (Gemeinden)	10%	900,00 €	15	23
ordentliche Mitglieder		93.891 €	101.294 €	146.785 €
- natürliche Personen	1%	200,00 €	7	10
- juristische Personen kleinere Größenordnung	19%	2.500,00 €	10	11
- juristische Personen größere Größenordnung	50%	5.000,00 €	13	14

Die finanzielle Tragfähigkeit der Kompetenzagentur ist somit eng an diese Fördermittel geknüpft, da eine eigenständige wirtschaftliche Selbsttragfähigkeit allein aus Eigenmitteln, Mitgliedsbeiträgen oder sonstigen betrieblichen Einnahmen in der aktuellen Ausgestaltung nicht gegeben wäre.

Auf Basis der Analyse kann die Kompetenzagentur durchaus wirtschaftlich funktionsfähig sein und findet am Markt erkennbaren Bedarf. Diese positive Marktentwicklung und die damit verbundenen Chancen sind jedoch nur unter der Bedingung der Co-Finanzierung des Landes gegeben. Die Unterstützung durch Fördermittel ist unerlässlich, um die langfristige finanzielle Stabilität der Agentur zu gewährleisten. Daher ist es entscheidend, dass die Co-Finanzierung nicht nur als zusätzliche Einnahmequelle, sondern als fundamentale Signalsetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Ziele der Kompetenzagentur betrachtet wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Konzept der Kompetenzagentur realisierbar ist, jedoch eng mit der Sicherstellung der erforderlichen Fördermittel verknüpft bleibt. Nur durch eine nachhaltige finanzielle Unterstützung kann die Agentur ihre Aufgaben effektiv erfüllen und den erwarteten Nutzen für die Region und ihre Akteure generieren. Die geplante Finanzierung aus Bundes- und Landesmitteln stellt sicher, dass die vielfältigen Aufgaben der Kompetenzagentur nachhaltig finanziert werden und damit deren Strahlkraft und Glaubwürdigkeit in der Region gestärkt wird.

Ausblick und Empfehlung



Empfehlung und Ausblick. Ergebniss der Analyse

Der Strukturwandel im Rheinischen Revier ist im vollen Gange - und er ist endlich: Die nächsten Jahre entscheiden darüber, ob der Übergang zu einer nachhaltigen, resilienten Wirtschaftsstruktur gelingt. Für den zentralen Bereich des Bauwesens, der rund ein Drittel aller CO₂-Emissionen in Deutschland verursacht, fehlt bislang jedoch eine zentrale Instanz, die die verschiedenen Aktivitäten bündelt, institutionell verstetigt und gezielt weiterentwickelt.

Unsere Analyse der bestehenden Akteurslandschaft sowie die Gespräche mit den wichtigsten Stakeholdern aus Verwaltung, Wirtschaft und Forschung zeigen klar, dass es derzeit keine Einrichtung gibt, die diese Funktion systematisch übernehmen könnte. Gleichzeitig besteht ein breiter, dringender Bedarf - insbesondere im Hinblick auf die Reduktion bürokratischer Hürden, den Zugang zu Fördermitteln sowie die Verbreitung nachhaltiger Lösungen entlang der gesamten Bauwertschöpfungskette. Damit die notwendige Bauwende gelingt, braucht es eine neutrale, gemeinwohlorientierte Instanz mit fachlicher Tiefe, regionaler Verankerung und strategischer Reichweite.

Die im vorliegenden Entwurf skizzierte Kompetenzagentur in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins erfüllt alle Voraussetzungen, um diese Lücke zu schließen. Mit einem initialen Personalstamm von acht Vollzeitäquivalenten, einer modularen Struktur aus den drei Leistungsbereichen Kommunikation, Beratung und Kooperation sowie einem thematischen Fokus auf schafft sie ein belastbares organisatorisches Fundament. Dabei erfüllt sie eine doppelte Funktion.

Einerseits verstetigt sie erfolgreich abgeschlossene Projekte und überführt diese in eine dauerhafte Struktur. Andererseits entwickelt sie neue Angebote dort, wo heute noch Lücken im Markt bestehen - als Reallabor und Impulsgeberin gleichermaßen. Die Kompetenzagentur ist damit nicht nur ein funktionaler Baustein für den regionalen Transformationsprozess, sondern auch ein strategischer Hebel zur Flankierung der IBTA. Sie kann dazu beitragen, zentrale IBTA-Impulse aus der Projekt- in die Umsetzungsphase zu überführen und die Sichtbarkeit der Bauwende im Revier nachhaltig zu erhöhen.

Gleichzeitig hat unsere Analyse deutlich gemacht, dass das Vorhaben auf externe Prämissen angewiesen ist, die es nicht vollständig selbst beeinflussen kann. Zwei Faktoren sind hierfür besonders entscheidend:

1. Eine tragfähige, ausgewogene Mitgliederstruktur, die öffentlichen Trägern die Steuerungshoheit sichert, aber auch privaten Akteuren Raum zur Mitwirkung gibt - ohne die Gemeinwohlorientierung zu gefährden.
2. Eine belastbare, langfristig gesicherte Finanzierung, insbesondere durch das STARK-Förderprogramm des Bundes in Kombination mit einer Co-Finanzierung durch das Land NRW.

Ohne diese Voraussetzungen ist die Realisierung des Vorhabens - trotz inhaltlicher und struktureller Schlüssigkeit - nicht umsetzbar. Umgekehrt birgt die Gründung der Kompetenzagentur ein hohes Potenzial zur Stärkung des nachhaltigen Bauens, zur Beschleunigung des Strukturwandels und zur langfristigen Erhöhung der Innovations- und Umsetzungsfähigkeit in der Region. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir die Umsetzung des Konzepts, vorbehaltlich der Zusicherung einer institutionellen Beteiligung des Landes NRW und der Förderfähigkeit über STARK.

Empfehlung und Ausblick. Nächste Schritte

Entscheidung über die Realisierung

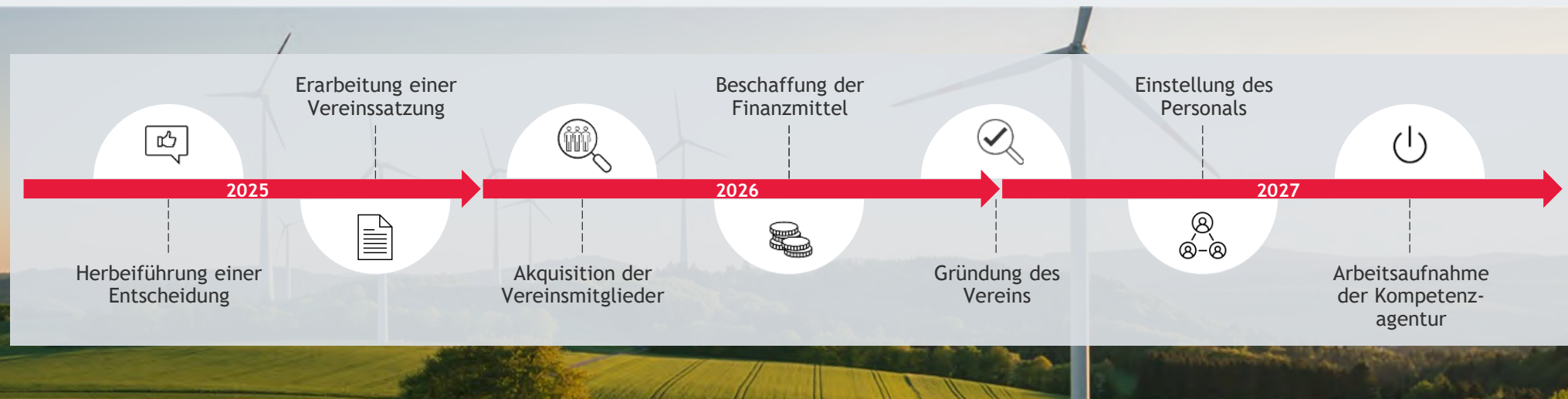
Unter Federführung der Tagebaumfeldverbände sind im nächsten Schritt Maßnahmen prioritär umzusetzen. Zunächst ist eine verbindliche Zusage der avisierten Gründungsmitglieder einzuholen, in der diese sich zu ihrer konkreten Rolle innerhalb der Kompetenzagentur bekennen - etwa durch die Übernahme einer Vereinsmitgliedschaft und die Beteiligung an der Grundfinanzierung. Parallel dazu ist der Dialog mit potenziellen Fördermittelgebern aufzunehmen, um die Rahmenbedingungen für eine finanzielle Förderung der Agentur zu klären.

Vorbereitung der Vereinsgründung

Sobald die Gründungsmitglieder feststehen, sollten die wesentlichen Aufbauaufgaben zügig angegangen werden. Dazu zählen die Erarbeitung einer tragfähigen Vereinssatzung als rechtliche Grundlage, die gezielte Gewinnung weiterer Vereinsmitglieder zur Sicherung einer breiten Trägerschaft sowie die Einrichtung und Besetzung der zentralen Gremien. Parallel dazu sind Fördermittelanträge vorzubereiten, um die Finanzierung der Aufbauphase sicherzustellen. Ergänzend ist die Ausschreibung erster Stellen vorzunehmen, um zeitnah die Handlungsfähigkeit der Agentur zu ermöglichen.

Gründung und Einrichtung der Kompetenzagentur

Nach Sicherstellung der Finanzierung kann die Kompetenzagentur konkret etabliert werden. Zentrale Schritte in diesem Zusammenhang sind die Durchführung der Gründungsversammlung sowie die anschließende Anmeldung des Vereins beim Amtsgericht und beim Finanzamt. Im weiteren Verlauf erfolgt die Besetzung der ausgeschriebenen Stellen, um die operative Arbeit aufzunehmen. Zudem sind geeignete Räumlichkeiten anzumieten und die notwendige Infrastruktur für die Arbeitsplätze einzurichten, um einen reibungslosen Start der Agentur zu gewährleisten.





**NEULAND
HAMBACH**



Gefördert durch:



Gefördert durch:

Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Anlagen



Anlagenverzeichnis

01

Wettbewerbsanalyse

nicht enthalten

02

Steckbriefe

nicht enthalten

03

Konkretisierung Leistungen

04

Stellenprofile

05

Vorteilhaftigkeitsbetrachtung
Rechtsformwahl

06

Wirtschaftlichkeitsberechnung

07

Methodik im Projektverlauf

Anlage 3: Konkretisierung Leistungen

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Matching Angebot und Nachfrage

	Vermittlungsstelle entlang der gesamten WSK	Nachfrage für innovative Produkte / Verfahren schaffen	Nutzung von bestehenden Netzwerkstrukturen	Datenbank mit qualifizierten Anbietern und Projekten
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung strukturiertes Modell der WSK mit relevanten Akteursgruppen Visualisierung typischer Projektabläufe mit Matching-Potenzialen & Ableitung Engpässe Einrichtung Anfrageformulare / digitale Tools zur Initiierung von Vermittlungsanfragen Aufbau Prozess mit fixen Antwortzeiten und Ansprechpartnern Individuelle Vermittlungen zwischen Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation kommunaler oder projektbezogener Angebote und Bedarfe (z.B. Interviews) Durchführung themenspezifischer Innovationsworkshops Erstellung von Marktübersichten zur Bündelung verfügbarer Lösungen Proaktive Ansprache von Pilotkommunen / Pilotprojekträgern 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation regionaler und überregionaler Netzwerke (Vereine, Fachverbände, Hochschulallianzen etc.) Anbindung der KA an bestehende Austauschformate und Arbeitskreise (Teilnahme an regelmäßigen Netzwerktreffen, Fachveranstaltungen oder Gremien) 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung Anbieter-/Nachfragedatenbank (Weiterentwicklung ReNeReB) Erfassung und Qualifizierung neuer Einträge Pflege, Datenqualitätssicherung und Aktualisierung (inkl. Feedbackschleifen mit Nutzenden)
quantitativ	Durchführung von 6 konkreten Vermittlungen entlang der Wertschöpfungskette	Bedarfserhebung bei 12 Akteuren, Durchführung von 2-3 Innovationsworkshops sowie Entwicklung von 4 anwendungsnahen Materialien zur Nachfrageförderung	Aktive Einbindung in mindestens 5 bestehende Netzwerke im Rheinischen Revier	Aktualisierung der bestehenden Einträge in ReNeReB und Erweiterung um qualifizierte Einträge seit September 2022

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit

	Aktive Bewusstseinsbildung für Fachthemen	Vermarktung der Region	Erstellung von Informationsmaterialien	Pressearbeit und Fachartikel
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgruppenanalyse zur Bestimmung der Kommunikationskanäle ▪ Durchführung von Kampagnen relevanter Themen im Bereich ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaneutrales Bauen (z.B. durch Infostand) ▪ Einrichtung und Pflege informativer Social Media Accounts ▪ Aktive Medienarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstvermarktung der Kompetenzagentur (z.B. durch die Erstellung eines Slogans und Markenbilds) ▪ Erstellung von Erfolgsgeschichten über lokale Unternehmen, die nachhaltige Lösungen implementiert haben, um als Best Practice Beispiel zu dienen (in Kooperation mit der KA) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Broschüren und Flyern, die die Angebote der Kompetenzagentur klar und ansprechend darstellen ▪ Bereitstellung von digitalen Informationsressourcen, die heruntergeladen oder abonniert werden können ▪ Erstellung von Leitfäden und Checklisten (z.B. für die Antragstellung von Fördermitteln, zur Erstellung eines Projektplans) ▪ Regelmäßige Aktualisierung der Informationsmaterialien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proaktive Kontaktpflege zu Journalisten und Fachredaktionen ▪ Erstellung von Pressemitteilungen und Publikationen von Fachartikeln ▪ Kooperation mit Journals/Fachzeitschriften (z.B. Global NEST Journal, Bautechnik, Deutsche BauZeitschrift)
quantitativ	Veröffentlichung von 3 Social Media Accounts auf den Plattformen Facebook, Instagram und LinkedIn, sowie die quartalsmäßige Schaltung von Kampagnen	Erstellung von 6 kurzen Best Practice Beispielen	Jährliche Herausgabe einer aktuellen Broschüre	Bereitstellung von mindestens einem Fachartikel pro Quartal

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Interessenvertretung

	Lobbyarbeit	Beteiligung an politischen Diskussionsrunden	Stellungnahmen und Mitgestaltung zu relevanten Gesetzesvorhaben
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung von Positionspapieren, die die Standpunkte und Anliegen der Kompetenzagentur klar kommunizieren Vernetzung mit anderen Organisationen und Verbänden, um gemeinsame Interessen zu bündeln und Reichweite zu erhöhen Pflege von bestehenden Kontakten und Netzwerken 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse durch gezielte Gespräche mit Entscheidungsträgern (z.B. auf Landesebene) Teilnahme an politischen Veranstaltungen und Anhörungen, sowie an Fachgesprächen und Foren Nutzung von Social-Media-Plattformen 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Mitgestaltung von Gesetzen und Verordnungen Erstellung von Stellungnahmen zu Gesetzesvorhaben, die Auswirkungen auf die Bauwirtschaft haben Monitoring von Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen auf die Zielgruppen der Kompetenzagentur
quantitativ	Erstellung von (2-3) Positionspapieren jährlich zu relevanten Themen	Teilnahme an mindestens 6 Diskussionsformaten pro Jahr	Entwicklung von mindestens 2 konsolidierten Stellungnahmen in Kooperation mit anderen Organisationen

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Know-how-Transfer

	Zentrale Informationsbündelung aller Leistungsbereiche	Erstellung eines Wissenspools mit Best Practices	Zentralisierung relevanter Studien/Forschungsergebnisse	Bereitstellung von Leitfäden, Road Maps, Checklisten, Tools, etc.
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltung einer Internetseite zur Nutzung durch interne / externe Stakeholder ▪ Erstellung eines umfassenden Wissenspools, der alle relevanten Informationen der Leistungsbereiche bündelt ▪ Regelmäßige Aktualisierung der Inhalte ▪ Bereitstellung von benutzerfreundlichen Suchfunktionen ▪ Initiativ Informationen von Stakeholdern einholen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbauendes Anschlussprojekt basierend auf ReNeReB ▪ Zusammenstellung von Fallstudien und Beispielen erfolgreicher Projekte ▪ Dokumentation der Erfahrungen und Erkenntnisse aus Projekten ▪ Förderung des Austauschs zwischen Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von aktuellen Studien und Forschungsergebnissen im Bereich ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaneutrales Bauen ▪ Entwicklung von Zusammenfassungen und Analysen ▪ Angebot der Ergebnisse aus Zusammenfassungen und Analysen in Form von Datenbanken oder eigenen Wissenspools 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausarbeitung von praxisorientierten Leitfäden ▪ Schritt-für-Schritt-Anleitungen für die Implementierung nachhaltiger Praktiken ▪ Erstellung von Road Maps ▪ Bereitstellung von Checklisten und Tools
quantitativ	Erstellung und Pflege von mindestens 12 Informationsdokumenten und Ressourcen pro Jahr	Erstellung von mindestens 4 neuen Einträge pro Jahr	Durchführung von 2-3 Webinaren pro Jahr, die sich mit den Ergebnissen dieser Studien befassen, sowie die Zusammenfassung von einer Studie pro Jahr	Entwicklung von 3-5 Road Maps mit vorab festgelegten Meilensteinen, sowie eine aktuelle Checkliste pro Jahr

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Initialberatung

	Analyse der Ist-Situation und individuellen Bedürfnisse	Toolbasierte Analysen	Mehrstufige Beratung
<i>qualitativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung detaillierter Bedarfsanalysen ▪ Ermittlung von Verbesserungspotentialen und Zieldefinition ▪ Priorisierung von Handlungsfeldern ▪ Einbeziehung von Stakeholder-Feedback, um die Analyse zu validieren und anzupassen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz von digitalen Tools zur Unterstützung der Analyseprozesse (z.B. OpenLCA, EnergyPlus) ▪ Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit den Analysetools ▪ Integration der Ergebnisse der Toolanalysen in die Entscheidungsfindung der Kundinnen und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schrittweise Annäherung an komplexe Fragestellungen ▪ Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Beratungsphasen ▪ Bereitstellung von kontinuierlicher Unterstützung während des gesamten Beratungsprozesses ▪ Fokus auf nachhaltige Lösungsentwicklung
<i>quantitativ</i>	Durchführung von mindestens 12 Bedarfsanalysen pro Jahr, Erstellung von 5-10 maßgeschneiderten Beratungsansätzen, sowie Erfassung von Feedback von mindestens 80% der analysierten Kundinnen und Kunden	Implementierung von mindestens einem Analysetools innerhalb des ersten Jahres, aktive Anwendung in der Beratung	Rückmeldungsrunden nach jeder Beratungsstufe mit einer Rücklaufquote von mindestens 50%.

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Fördermittelberatung

	Beratung zu passenden Förderprogrammen	Unterstützung bei der Antragsstellung	Qualitätssicherung von Förderanträgen	Monitoring und Evaluation von Förderprojekten	Unterstützung bei der Projektumsetzung
<i>qualitativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeiner Einblick Fördermittellandschaft Analyse der spezifischen Projektanforderungen Matching von Projektanforderungen mit passenden Förderprogrammen Bereitstellung von Informationen über neue und bestehende Fördermöglichkeiten (kontinuierliche Fördermittelrecherche) 	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung der Kundinnen und Kunden während des gesamten Antragsprozesses Durchführung von Workshops zur Schulung der Kundinnen und Kunden in der Antragstellung Bereitstellung von Vorlagen und Beispielen erfolgreicher Anträge 	<ul style="list-style-type: none"> Implementierung eines standardisierten Verfahrens zur Überprüfung und Qualitätssicherung von Förderanträgen Durchführung von Peer-Reviews, um die Qualität und Plausibilität der Anträge durch Fachkollegen zu garantieren Feedbackgespräche mit den Kundinnen und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Datenanalyse und Reporting für fundierte Entscheidungen Durchführung von Evaluationsgesprächen Erstellung von Evaluationsberichten 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung von Beratungsleistungen Entwicklung von individuell zugeschnittenen Umsetzungsstrategien Unterstützung bei der Nachweisprüfung Unterstützung bei Folgeanträgen Hilfe bei Fragestellungen
<i>quantitativ</i>	12 Beratungsgespräche pro Jahr	Unterstützung bei der Einreichung von mindestens 6 Anträgen pro Jahr und Durchführung von 3-5 Workshops pro Jahr	Durchführung von 6 Qualitätssicherungsprüfungen pro Jahr, sowie Dokumentation und Analyse der häufigsten Fehlerquellen in Förderanträgen	Durchführung von 6 Evaluationsgesprächen pro Jahr mit den Projektverantwortlichen	Laufende Unterstützung von 3 Förderprojekten

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Netzwerkarbeit

	Selbstständige Organisation von Fachkonferenzen und Workshops	Teilnahme an fremdorganisierten Veranstaltungen
qualitativ	<ul style="list-style-type: none">▪ Auswahl relevanter und praxisorientierter Themen▪ Einbindung von Experten und interaktiven Formaten▪ Bereitstellung von Materialien für nachhaltigen Wissenstransfer▪ Sammlung von Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung	<ul style="list-style-type: none">▪ Auswahl relevanter Veranstaltungen und Themen▪ Vorbereitung auf gezielte Netzwerk- und Austauschmöglichkeiten▪ Aktive Teilnahme an Diskussionen und Sessions▪ Nutzung neuer Kontakte und Partnerschaften für zukünftige Kooperationen
quantitativ	Organisation von 1-2 Formaten pro Jahr	Teilnahme an 6 Fachveranstaltungen, sowie die Durchführung von 3 Präsentationen oder Vorträgen pro Jahr

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Coaching & Training

	Vermittlung von bestehendem Angebot	Aufbau und Erstellung von Weiterbildungsformaten	Kooperationen mit Hochschulen und Bildungsanbietern
qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifizierung bestehender Schulungs- und Trainingsangebote, die für die Zielgruppen relevant sind ▪ Angebote systematisch zusammenstellen ▪ Schulungsangebote gezielt an die Zielgruppe vermittelt (Matching Angebot/Nachfrage) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildungsbedarf der Zielgruppe analysieren ▪ Lernziele und erwartete Ergebnisse festlegen ▪ Praxisorientierte Inhalte entwickeln ▪ Teilnehmeranzahl festlegen (z.B. durch Umfragen oder Ausschreibungen) ▪ Weiterbildungsformate evaluieren ▪ Anpassung der Inhalte an die spezifischen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau von strategischen Partnerschaften mit Hochschulen und Bildungseinrichtungen zur Entwicklung gemeinsamer Programme und Formate ▪ Förderung des Wissensaustauschs zwischen Theorie und Praxis ▪ Durchführung gemeinsamer Projekte und Veranstaltungen
quantitativ	Mindestens 12 Vermittlungen pro Jahr		Etablierung von mindestens einer neuen Kooperation pro Jahr

Anlage 3. Konkretisierung Leistungen im Bereich Projektarbeit

	Initiierung und Umsetzung von Förderprojekten gemeinsam mit Stakeholdern	Mitarbeit an Forschungsprojekten	Expertengutachten und Studien (siehe STARK)
<i>qualitativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung von Projektideen in enger Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern ▪ Sicherstellung einer transparenten Kommunikation und regelmäßigen Abstimmung mit allen Beteiligten während des gesamten Projektverlaufs ▪ Durchführung und Organisation von Meetings ▪ Etablierung von Arbeitsgruppen mit Stakeholdern ▪ Implementierung von Feedbackschleifen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Förderung gemeinsamer Forschungsinitiativen ▪ Teilnahme an Forschungsnetzwerken, um den interdisziplinären Austausch zu fördern ▪ Entwicklung von Publikationen, um die Ergebnisse der Forschungsprojekte einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen ▪ Organisation von Präsentationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einholung von Expertengutachten zur fundierten Analyse komplexer Fragestellungen ▪ Anwendung des STARK-Ansatzes zur Förderung von Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz in Projekten ▪ Förderung der regionalen Entwicklung durch wissenschaftliche Begleitung und Datenerhebung
<i>quantitativ</i>	In Abhängigkeit der Projekt-Pipeline	Mitarbeit an mindestens einem Forschungsprojekt pro Jahr	Erstellung von 3-5 Expertengutachten jährlich

Anlage 4: Vorteilhaftigkeitsbetrachtung Rechtsformwahl

Anlage 4. Vorteilhaftigkeitsbetrachtung Rechtsformwahl

Kriterium	GmbH	gGmbH	UG (haftungsbeschränkt)	eG	e.V.
Gesellschaftszweck / Gesellschafterzahl	GmbHs können zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck durch eine oder mehrere Personen errichtet werden (§ 1 GmbHG).	Eine gGmbH folgt denselben Grundsätzen wie eine GmbH, jedoch muss der Gesellschaftszweck gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung sein (§ 52 AO).	siehe GmbH	Die eG ist allein und ausschließlich verpflichtet, die Interessen ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (§ 1 GenG). Die Errichtung erfordert mindestens drei jur./nat. Mitglieder (§ 4 GenG).	Ein wirtschaftlicher Verein (§ 22 BGB) verfolgt das Ziel, seinen Mitgliedern wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen, während ein nicht wirtschaftlicher Verein (Idealverein, § 21 BGB) keinen wirtschaftlichen Zweck verfolgt, sondern ideale Ziele wie Sport oder Kultur fördert. Durch die Eintragung erlangt der Verein Rechtspersönlichkeit. Dafür ist eine Zahl von sieben Mitgliedern erforderlich.
Organe	Organe sind die Geschäftsführung (§ 6 GmbHG) und die Gesellschafterversammlung (§§ 46 ff. GmbHG). Ein Aufsichtsrat ist nur in bestimmten Fällen erforderlich (§ 52 GmbHG; § 1 Abs. 1 Nr. 4 DrittelbG), kann aber fakultativ eingerichtet werden. Ebenso sind häufig beratende Beiräte Organ der GmbH.	siehe GmbH	siehe GmbH	Organe sind der Vorstand, der Aufsichtsrat (§§ 9, 24 GenG) und die Generalversammlung (§ 43 GenG). Bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern kann durch Bestimmung in der Satzung auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden.	Organe sind der Vorstand (eine oder mehrere Personen i.S.d. § 26 BGB) und die Mitgliederversammlung (§ 32 BGB). Falls gewünscht, kann die Satzung weitere Organe mit bestimmten Aufgaben bestimmen (§ 30 BGB).
Beteiligungsstruktur / Gewinnverwendung	Die Gesellschafter halten Geschäftsanteile (§ 14 GmbHG), die in der Höhe ihrer Kapitaleinlage variieren. Die Geschäftsanteile sind veräußerlich und vererblich (§ 15 GmbHG). Darüber hinaus können im Gesellschaftsvertrag Regelungen zur Gewinnverwendung getroffen werden. Der Gewinn einer GmbH steht grundsätzlich den Gesellschaftern zu und kann - nach Bildung gesetzlicher Rücklagen und ggf. weiterer Rückstellungen - anteilig entsprechend ihrer Geschäftsanteile ausgeschüttet werden; alternativ kann der Gewinn ganz oder teilweise im Unternehmen einbehalten und für Investitionen oder Rücklagen verwendet werden, je nach Beschluss der Gesellschafterversammlung.	Die Beteiligungsstruktur ist identisch zur GmbH. Gewinne dürfen nicht ausgeschüttet, sondern müssen dem satzungsmäßigen Zweck dienen (§ 55 AO).	Die Beteiligungsstruktur ist identisch zur GmbH. Gewinne dürfen bedingt ausgeschüttet werden, 25% des Gewinns müssen bis zum Erreichen eines Stammkapitals von 25.000 Euro thesauriert werden (§ 5a Abs. 3 GmbHG).	Die Mitglieder sind Geschäftsanteilsbeleger (§§ 7, 15 ff. GenG). Neue Mitglieder können jederzeit beitreten oder austreten (§§ 15, 65 GenG). Die Satzung kann Einschränkungen vorsehen. Der Gewinn / Verlust wird anteilig entsprechend der Höhe der jeweiligen Geschäftsanteile der Mitglieder verrechnet, wobei eine Gewinnausschüttung erst erfolgt, wenn der Geschäftsanteil vollständig erbracht oder durch Gewinnenrechnungen auf die erforderliche Höhe angewachsen ist (§ 19 GenG).	Ein Verein besteht aus Mitgliedern, die bestimmte Rechte und Pflichten haben. Die Mitgliedschaft ist nicht übertragbar (§ 38 BGB), d.h., sie kann nicht verkauft oder vererbt werden. Über die Aufnahme neuer Mitglieder entscheidet in der Regel die Satzung (§ 58 BGB). Ein Idealverein (§ 21 BGB) darf Gewinne nicht an Mitglieder ausschütten. Die Mittel des Vereins dürfen nur für den satzungsmäßigen Zweck verwendet werden (z.B. Förderung von Kultur oder Wissenschaft).

Anlage 4. Vorteilhaftigkeitsbetrachtung Rechtsformwahl

Kriterium	GmbH	gGmbH	UG (haftungsbeschränkt)	eG	e.V.
Entscheidungsfindung	Die laufende Geschäftsführung obliegt der Geschäftsführung. Grundlagenentscheidungen werden nach dem Mehrheitsprinzip der Gesellschafterversammlung getroffen (§ 47 GmbHG). In der Satzung können abweichende Regelungen vereinbart werden.	siehe GmbH	siehe GmbH	Die laufende Geschäftsführung obliegt dem Vorstand. Entscheidungen werden in der Generalversammlung getroffen. Mitglieder haben ein Mitbestimmungsrecht unabhängig von der Kapitalhöhe (1 Mitglied = 1 Stimme). Die Satzung kann die Gewährung von Mehrstimmrechten vorsehen (§ 43 Abs. 3 GenG).	Mitglieder haben in der Mitgliederversammlung (§ 32 BGB) grundsätzlich gleiches Stimmrecht, es sei denn, die Satzung regelt etwas anderes. Es gibt keine kapitalmäßige Beteiligung, d.h. Mitglieder haben keine „Anteile“ am Verein, wie es z.B. bei einer GmbH der Fall wäre.
Besteuerung	Gewinne der GmbH unterliegen der Körperschaftsteuer (15%; § 1 KStG), Solidaritätszuschlag auf die Körperschaftsteuer (5,5% der KSt;) sowie Gewerbesteuer (3,5% Messzahl x Hebesatz; § 2 GewStG). Auf Umsätze ist Umsatzsteuer zu entrichten (19%). Gewinnausschüttungen werden mit Kapitalertragssteuer (25%; §§ 34 ff. EStG) behandelt.	Die gGmbH ist von der Körperschaftsteuer (§ 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG) und Gewerbesteuer (§ 3 Nr. 6 GewStG) befreit, unterliegt aber im Bereich der Vermögensverwaltung sowie der sonstigen Zweckbetriebe der (ermäßigten) Umsatzsteuer (§ 12 Abs. 2 Nr. 8a UStG).	siehe GmbH	eG unterliegen der Körperschaftsteuer (15%, § 1 Abs. 1 Nr. 4 KStG) und grds. der Gewerbesteuer (§ 2 Abs. 1 GewStG). Gewinne aus Geschäften mit Mitgliedern müssen in eine separate Rücklage eingestellt werden und gelten als genossenschaftliche Rückvergütung (§ 22 KStG). Diese wird steuerlich als Betriebsausgabe und nicht als Dividende behandelt, wodurch sie den steuerpflichtigen Gesamtgewinn reduziert.	Steuerliche Vergünstigungen gibt es nur für Idealvereine, nicht aber für wirtschaftliche Vereine. Nicht jeder Idealverein ist aber gleichzeitig gemeinnützig. Hierfür müssen die Bedingungen der AO erfüllt sein. Dass ein Idealverein einen untergeordneten wirtschaftlichen „Nebenbetrieb“, zum Beispiel in Form von Vereinsfesten, betreibt, um zu Geld zu kommen, beeinträchtigt die Eigenschaft als Idealverein aber in der Regel so lange nicht, wie der wirtschaftliche Nebenbetrieb nicht überhandnimmt (sog. Nebenwerkprivileg). Ansonsten gelten für gemeinnützige e.V. ähnliche Steuervergünstigungen wie bei der gGmbH (keine Körperschafts- und Gewerbesteuer im ideellen Bereiche mit Ausnahme der im Bereich der wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe sofern Umsatz > 45.000 EUR). Umsatzsteuer kann im ideellen Bereich umgangen werden, sonst ist sie trotz Gemeinnützigkeit zu verrichten. Ausnahmen können i.S.d. § 4 UStG oder der sog. Kleinunternehmerregelungen geprüft werden.

Anlage 4. Vorteilhaftigkeitsbetrachtung Rechtsformwahl

Kriterium	GmbH	gGmbH	UG (haftungsbeschränkt)	eG	e.V.
Gründungsaufwand	<p>1. Gesellschaftsvertrag (Satzung) aufsetzen und notarielle Beurkundung (§ 2 Abs. 1 GmbHG) + Gesellschafterliste erstellen (§ 40 GmbHG)</p> <p>2. Bestellung der Geschäftsführung</p> <p>3. Stammkapital von mindestens 25.000 € aufbringen, davon mind. 12.500 € zur Eintragung einzahlen (§§ 5, 7 Abs. 2 GmbHG)</p> <p>4. Handelsregisteranmeldung mit notarieller Beglaubigung (§ 7 GmbHG)</p> <p>5. Anmeldung bei Ämtern und Behörden (Gewerbeamt, Finanzamt)</p>	siehe GmbH	siehe GmbH, jedoch kann die UG bereits mit 1 Euro Stammkapital gegründet werden (§ 5a Abs. 1 GmbHG).	<p>1. Erstellung einer Satzung (§ 6 GenG)</p> <p>2. Bestellung Organe (§ 9 GenG)</p> <p>3. Gründungsversammlung (§ 11 GenG)</p> <p>4. Prüfung durch den Genossenschaftsverband (§ 11 GenG)</p> <p>5. Anmeldung beim Genossenschaftsregister (§ 10 GenG)</p>	<p>1. Ein Verein mit Rechtspersönlichkeit entsteht durch Eintragung ins Vereinsregister (§ 21 BGB).</p> <p>2. Dafür sind mindestens sieben Mitglieder (§ 55 BGB) und eine Gründungsversammlung erforderlich.</p> <p>3. In der Versammlung werden die Satzung (§ 57 BGB) beschlossen und der Vorstand (§ 26 BGB) gewählt.</p> <p>4. Die Anmeldung beim Amtsgericht erfordert eine notarielle Beglaubigung der Unterschriften (§ 77 BGB).</p> <p>5. Falls steuerliche Vorteile gewünscht sind, kann die Gemeinnützigkeit beim Finanzamt (§§ 51-68 AO) beantragt werden.</p>
Verwaltungsaufwand	<p>Im laufenden Geschäftsbetrieb sind über alle Zahlungsaus- und -einzüge buchzuführen (§ 238 HGB). Jahresabschluss-, Publizitäts- und Prüfungspflicht (§§ 242 ff., 316 ff., 325 ff. HGB) sind zu beachten.</p>	Siehe GmbH und zusätzliche Nachweispflichten zur Gemeinnützigkeit (§ 63 AO).	siehe GmbH	Siehe GmbH und zusätzliche aufgrund von Prüfpflichten durch Genossenschaftsverbände (§ 53 GenG).	e.V. muss i.d.R. eine einfache Buchführung (§ 259 BGB) führen. Änderungen im Vereinsregister (§ 55 BGB) und jährliche Mitgliederversammlungen (§ 32 BGB) sind verpflichtend, Protokolle müssen dokumentiert werden. Kassenprüfungen sind meist satzungsgemäß vorgeschrieben und das Finanzamt kann externe Prüfungen verlangen, insbesondere bei wirtschaftlicher Tätigkeit. Bei Gemeinnützigkeit sind die Vorgaben der §§ 51-68 AO zu berücksichtigen.
Insolvenzfähigkeit / Haftung	Die GmbH ist insolvenzfähig und unterliegt der Insolvenzordnung (§ 11 InsO). Die Gesellschafter haften grds. nicht persönlich.	siehe GmbH	siehe GmbH	siehe GmbH	siehe GmbH

Anlage 5: Stellenprofile

Anlage 5. Stellenprofile

Beispiel Stellenprofil - Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Rolle

Als Vorstandsmitglied vertreten Sie die strategischen Interessen der Kompetenzagentur und übernehmen sowohl strategische als auch operative Aufgaben. Sie sind hauptverantwortlich für die Entscheidungsfindung und arbeiten eng mit politischen Entscheidungsträger*innen zusammen, um die Anliegen der Kompetenzagentur wirkungsvoll in die politische Diskussion einzubringen.

Aufgaben

- Entwicklung und Umsetzung von strategischen Lobbyplänen zur Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse und zur Förderung der Interessen der Kompetenzagentur
- Erstellung von Positionspapieren, die die Standpunkte und Anliegen der Kompetenzagentur klar kommunizieren
- Vernetzung mit anderen Organisationen und Verbänden zur Bündelung gemeinsamer Interessen und Erweiterung der Reichweite
- Aktive Einflussnahme auf politische Entscheidungen durch gezielte Gespräche mit Entscheidungsträger*innen auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene
- Teilnahme an politischen Veranstaltungen, Anhörungen sowie Fachgesprächen und Foren zur Vertretung der Interessen der Kompetenzagentur
- Monitoring von Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen auf die Zielgruppen der Kompetenzagentur
- Förderung der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zur Entwicklung konsolidierter Stellungnahmen
- Strategische Entscheidungsfindung in Bezug auf die Ausrichtung der Kompetenzagentur und die Umsetzung von Projekten

Profil

- Abgeschlossenes Studium im Bereich der Gesellschafts- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften oder einer verwandten Disziplin
- Mehrjährige Erfahrung in der politischen Kommunikation, Interessenvertretung gegenüber Ministerien, Kommunen, Fachverbänden oder politischen Gremien
- Ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten in deutscher und englischer Sprache, sowohl schriftlich als auch im direkten Dialog mit Entscheidungsträger*innen
- Nachweisbares Netzwerk zu politischen Entscheidungsträger*innen und Stakeholdern
- Strategisches Denken und die Fähigkeit, politische Prozesse aktiv zu beeinflussen
- Fähigkeit, komplexe politische Themen zielgruppengerecht zu strukturieren, aufzubereiten und medienwirksam zu vermitteln

Anlage 5. Stellenprofile

Beispiel Stellenprofil - Referent*in Marketing Öffentlichkeitsarbeit

Rolle

Als Referent*in im Bereich Marketing Öffentlichkeitsarbeit sind Sie verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien, die die Sichtbarkeit der Kompetenzagentur erhöhen und relevante Zielgruppen ansprechen. Sie gestalten innovative und zielgerichtete Kampagnen, die die Angebote der Kompetenzagentur effektiv kommunizieren. Darüber hinaus sind Sie für die regelmäßige Analyse der Markttrends und Zielgruppenbedürfnisse verantwortlich, um sicherzustellen, dass die Marketingaktivitäten stets aktuell und relevant sind.

Aufgaben

- Durchführung von Zielgruppenanalysen zur Bestimmung geeigneter Kommunikationskanäle
- Entwicklung und Umsetzung von Marketingkampagnen, insbesondere im Bereich ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaneutrales Bauen
- Erstellung von Informationsmaterialien, einschließlich Broschüren und Flyern, die die Angebote der Kompetenzagentur klar und ansprechend darstellen
- Aufbau und Pflege informativer Social-Media-Accounts und aktive Medienarbeit
- Erstellung von Erfolgsgeschichten über lokale Unternehmen, die nachhaltige Lösungen implementiert haben, um als Best Practice Beispiel zu dienen
- Entwicklung von digitalen Informationsressourcen, die heruntergeladen oder abonniert werden können

Profil

- Abgeschlossenes Studium im Bereich Kommunikationswissenschaften, Marketing oder vergleichbare Qualifikation
- Erfahrung in der Konzeption, Umsetzung und Auswertung von crossmedialen Marketingkampagnen
- Kreativität, Textsicherheit und ein gutes Gespür für Zielgruppen, Trends und visuelle Kommunikation
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeiten in deutscher und englischer Sprache, sowohl schriftlich als auch mündlich
- Versierter Umgang mit sozialen Medien (LinkedIn, Instagram, Facebook) sowie digitalen Content-Tools wie CapCut, Canva und Descript zur Erstellung professioneller Video- und Grafikformate
- Fähigkeit, auch komplexe Inhalte in verständliche, ansprechende und markengerechte Formate zu überführen

Anlage 5. Stellenprofile

Beispiel Stellenprofil - Produktmanager*in Matching Angebot/Nachfrage

Rolle

Als Produktmanager*in im Bereich Matching Angebot/Nachfrage gestalten Sie die Vermittlungsfunktion der Kompetenzagentur aktiv mit. Sie analysieren Bedarfe, bauen datenbasierte Matchingstrukturen auf, vernetzen Akteure entlang der Bauwertschöpfungskette und treiben Kooperationen mit bestehenden Netzwerken voran. Sie arbeiten eng mit Projektteams, kommunalen Partner*innen und externen Initiativen zusammen und tragen unmittelbar zur Umsetzung von Modellprojekten und innovativen Vorhaben bei.

Aufgaben

- Erarbeitung eines strukturierten Modells der Bau-Wertschöpfungskette mit relevanten Akteursgruppen
- Visualisierung typischer Projektabläufe mit Matching-Potenzialen und Ableitung von Engpässen
- Einrichtung digitaler Anfrageformulare und Tools zur Vermittlungsanbahnung
- Aufbau eines standardisierten Vermittlungsprozesses
- Individuelle Vermittlung passender Akteure für konkrete Projektanfragen
- Identifikation kommunaler oder projektbezogener Bedarfe
- Durchführung themenspezifischer Innovationsworkshops
- Erstellung von Marktübersichten zur Bündelung verfügbarer Lösungen
- Proaktive Ansprache von Pilotkommunen oder Projektträgern für Modellprojekte
- Identifikation und Kontaktaufnahme zu relevanten Netzwerken
- Konzeption, Aufbau und Pflege einer Anbieter-/Nachfragedatenbank
- Erfassung und Qualifizierung neuer Datenbankeinträge
- Sicherung der Datenqualität inkl. Feedbackschleifen mit Nutzenden

Profil

- Abgeschlossenes Studium der Natur-, Ingenieur- oder Geisteswissenschaften mit einschlägigem Themenschwerpunkt, idealerweise im Bereich Ressourceneffizienz, Klimaneutralität oder Kreislaufgerechtigkeit
- Fundierte Berufserfahrung in der nachhaltigen Bauwirtschaft, idealerweise mit Bezug zu kommunalen Innovationsprojekten oder sektorübergreifenden Kooperationen
- Sicheres Verständnis für Verwaltungsstrukturen, kommunale Abläufe und die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren
- Ausgeprägte kommunikative Kompetenz in Deutsch und Englisch sowie Erfahrung in der zielgruppenorientierten Darstellung komplexer Inhalte
- Analytisches Denken, Strukturierungsfähigkeit und Freude an der Entwicklung praxisnaher Lösungsansätze
- Teamfähigkeit, Umsetzungsstärke und ein hohes Maß an Eigenverantwortung

Anlage 5. Stellenprofile

Beispiel Stellenprofil - Berater*in für Initial- und Fördermittelberatung

Rolle

Als Berater*in für Initial- und Fördermittelberatung sind Sie verantwortlich für die umfassende Analyse der Ist-Situation sowie der individuellen Bedarfe von Kommunen, öffentlichen Einrichtungen, Projektträgern und Unternehmen im Bereich ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaneutrales Bauen. Sie unterstützen diese während des gesamten Antragsprozesses für Fördermittel und begleiten sie bei der Umsetzung ihrer Projekte. Durch Ihre Expertise tragen Sie zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen und zur Entwicklung maßgeschneiderter Strategien bei.

Aufgaben

- Durchführung detaillierter Bedarfsanalysen unterstützt durch digitale Tools und Datenmanagementsysteme zur Ermittlung von Verbesserungspotenzialen und Zieldefinitionen
- Analyse spezifischer Projektanforderungen und Matching mit passenden Förderprogrammen, ggf. durch Nutzung von Fördermittel-Datenbanken und KI-gestützten Recherchertools
- Beratung zu geeigneten Förderprogrammen und Bereitstellung von Informationen über neue und bestehende Fördermöglichkeiten
- Unterstützung bei der Antragsstellung und Begleitung der Kundinnen und Kunden während des gesamten Antragsprozesses
- Durchführung von Workshops zur Schulung der Kundinnen und Kunden in der Antragstellung
- Implementierung eines standardisierten Verfahrens zur Überprüfung und Qualitätssicherung von Förderanträgen
- Monitoring und Evaluation von Förderprojekten, einschließlich toolgestützter Datenanalyse und systematisches Reporting
- Entwicklung von individuell zugeschnittenen Umsetzungsstrategien und Unterstützung bei der Verwendungsnachweisführung

Profil

- Abgeschlossenes Studium im Bereich der Wirtschafts-, Umwelt- oder Verwaltungswissenschaften oder einer vergleichbaren Fachrichtung mit Bezug zu Nachhaltigkeit und Förderung
- Mehrjährige Erfahrung in der Fördermittelberatung, Projektentwicklung oder im Bereich nachhaltiger Infrastruktur- oder Bauvorhaben
- Sicherer Umgang mit digitalen Analyse- und Recherchertools sowie Erfahrung im Einsatz von Datenbank- und Monitoring-Systemen zur Fördermittelidentifikation und Projektbewertung
- Verständnis für öffentliche Strukturen, Prozesse und Schnittstellenarbeit zu Akteuren der privaten Wirtschaft
- Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten in Deutsch und Englisch sowie Erfahrung in der adressatengerechten Beratung und Präsentation komplexer Sachverhalte
- Strategisches Denkvermögen, lösungsorientiertes Arbeiten sowie die Fähigkeit, individuelle Förderstrategien zu entwickeln
- Teamfähigkeit, Eigeninitiative und Freude an der aktiven Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Zielgruppen

Anlage 5. Stellenprofile

Beispiel Stellenprofil - Projektmanager*in Projektarbeit

Rolle

Als Projektmanager*in im Bereich Projektarbeit sind Sie für die Initiierung, Planung und Umsetzung von Förderprojekten verantwortlich. Sie arbeiten eng mit verschiedenen Stakeholdern aus Bauwesen, Architektur, Stadtplanung, kommunaler Verwaltung und Forschung zusammen, um Projektideen zu entwickeln und sicherzustellen, dass die Projekte erfolgreich durchgeführt werden. Ihre Aufgaben umfassen die transparente Kommunikation, die Organisation von Meetings sowie die Etablierung von Arbeitsgruppen, um einen reibungslosen Projektverlauf zu gewährleisten.

Aufgaben

- Initiierung und Umsetzung von Förderprojekten in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern
- Entwicklung von Projektideen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderungen aller Beteiligten
- Sicherstellung einer transparenten Kommunikation und regelmäßiger Abstimmung während des gesamten Projektverlaufs
- Durchführung und Organisation von Meetings sowie Etablierung von Arbeitsgruppen zur effizienten Bearbeitung von Projekten
- Implementierung von Feedbackschleifen zur kontinuierlichen Verbesserung der Projektabläufe
- Mitarbeit an Forschungsprojekten in Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Förderung gemeinsamer Initiativen
- Erstellung von Publikationen zur Dokumentation und Verbreitung von Forschungsergebnissen
- Beauftragung von Expertengutachten und Studien zur fundierten Analyse komplexer Fragestellungen und zur Anwendung des STARK-Ansatzes
- Förderung der regionalen Entwicklung durch begleitende Wirkungsanalysen, Datenerhebung und Monitoring zur Bewertung und Weiterentwicklung von Projektansätzen

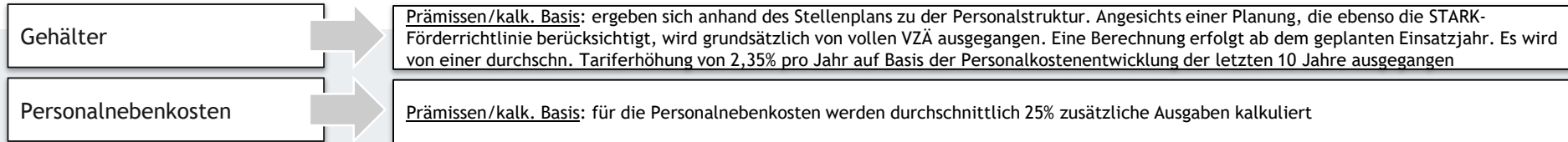
Profil

- Abgeschlossenes Studium mit Bezug zu Projektmanagement, Wirtschaftswissenschaften, Verwaltungswissenschaften oder einem verwandten Bereich
- Mehrjährige Berufserfahrung in der Konzeption, Umsetzung und Koordination komplexer Projekte - idealerweise im Kontext von öffentlichen Förderprogrammen, Nachhaltigkeit oder Innovationsvorhaben
- Erprobte Projektmanagementkompetenz, Organisationsstärke und ein sicherer Umgang mit Projektmanagement-Tools
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeiten in deutscher und englischer Sprache sowie ausgeprägte Fähigkeit zur Koordination verschiedener Stakeholder
- Fähigkeit, komplexe Informationen adressatengerecht aufzubereiten und interdisziplinäre Zusammenhänge strukturiert darzustellen
- Teamfähigkeit, Innovationsfreude und eine ziel- und lösungsorientierte Arbeitsweise

Anlage 6: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Förderfähige Ausgaben - Personalaufwendungen



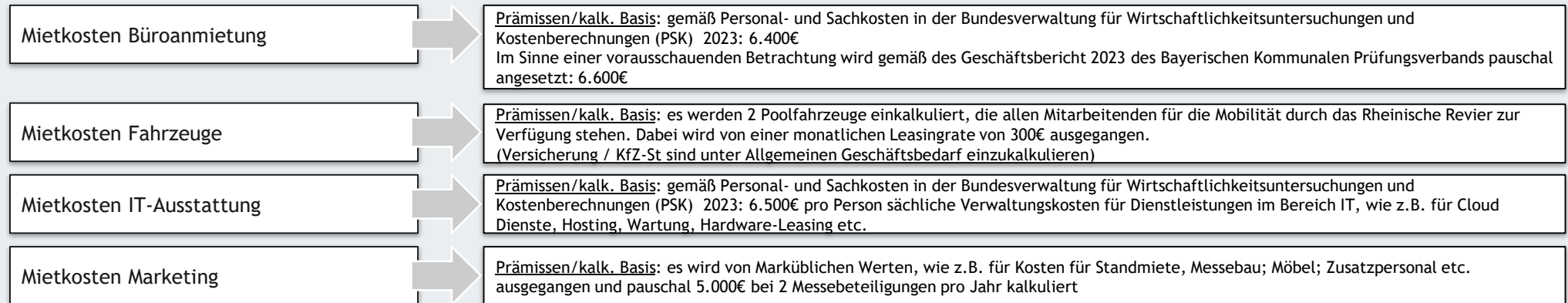
Personalaufwand	VZA	wird kalkuliert ab Jahr:	Eingruppierung Tarifstufen	Gehalt	Personalnebenkosten	Tarifierhöhungen nach TVöD
					25%	2,35%
nach Stark unter Personalausgaben (F0824)				Arbeitgeber-Brutto		
Vorstand / geschäftsführendes Vorstandsmitglied	1,00	2026	TVöD VKA E15	100.000 €	25.000 €	125.000 €
Kommunikation Öffentlichkeitsarbeit Referent*in PR	1,00	2028	TVöD VKA E11	65.000 €	16.250 €	81.250 €
Kommunikation Öffentlichkeitsarbeit Referent*in Marketing	1,00	2026	TVöD VKA E11	65.000 €	16.250 €	81.250 €
Kommunikation Interessensvertretung Lobbyist*in	1,00	2039	TVöD VKA E13	85.000 €	21.250 €	106.250 €
Kommunikation Know-how-Transfer Netzwerkmanager*in	1,00	2027	TVöD VKA E11	65.000 €	16.250 €	81.250 €
Beratung Matching Angebot & Nachfrage Produktmanager*in B1	1,00	2026	TVöD VKA E13	75.000 €	18.750 €	93.750 €
Beratung Matching Angebot & Nachfrage Produktmanager*in B2	1,00	2028	TVöD VKA E13	75.000 €	18.750 €	93.750 €
Beratung Matching Angebot & Nachfrage Produktmanager*in B3	1,00	2030	TVöD VKA E13	75.000 €	18.750 €	93.750 €
Beratung Initial-/FoMi-Beratung Berater*in (fachlich)	1,00	2026	TVöD VKA E11	75.000 €	18.750 €	93.750 €

Personalaufwand	VZA	wird kalkuliert ab Jahr:	Eingruppierung Tarifstufen	Gehalt	Personalnebenkosten	Tarifierhöhungen nach TVöD
					25%	2,35%
nach Stark unter Personalausgaben (F0824)				Arbeitgeber-Brutto		
Beratung Initial-/FoMi-Beratung Berater*in (fachlich)	1,00	2026	TVöD VKA E11	75.001 €	18.750 €	93.751 €
Beratung Initial-/FoMi-Beratung Berater*in (fachlich)	1,00	2026	TVöD VKA E11	75.000 €	18.750 €	93.750 €
Kooperation Netzwerkarbeit Veranstaltungsorganisator*in	1,00	2028	TVöD VKA E9b	55.000 €	13.750 €	68.750 €
Kooperation Coaching & Trainings Trainingsentwickler*in	1,00	2028	TVöD VKA E11	60.000 €	15.000 €	75.000 €
Kooperation Coaching & Trainings Veranstaltungsorganisator*in	1,00	2030	TVöD VKA E9b	55.000 €	13.750 €	68.750 €
Kooperation Projektarbeit Projektmanager*in C1	1,00	2026	TVöD VKA E13	75.000 €	18.750 €	93.750 €
Back-Office übergreifende Administration Team-Assistenz	1,00	2026	TVöD VKA E7	45.000 €	11.250 €	56.250 €
Kooperation Projektarbeit (Stelle wird für Projekte mit eigenständiger Förderung finanziert)	1,00	2039	TVöD VKA E13	75.000 €	18.750 €	93.750 €
Kooperation Projektarbeit (Stelle wird für Projekte mit eigenständiger Förderung finanziert)	1,00	2027	TVöD VKA E13	75.000 €	18.750 €	93.750 €

Personalaufwand	Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Anzahl Mitarbeiter		8	10	14	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16
nach Stark unter Personalausgaben (F0824)		731.251 €	829.686 €	1.167.933 €	1.195.380 €	1.385.971 €	1.418.541 €	1.451.877 €	1.485.996 €	1.520.917 €	1.556.659 €	1.593.240 €	1.630.681 €	1.669.002 €
Gehälter		585.001 €	663.749 €	934.347 €	956.304 €	1.108.777 €	1.134.833 €	1.161.502 €	1.188.797 €	1.216.734 €	1.245.327 €	1.274.592 €	1.304.545 €	1.335.202 €
Personalnebenkosten		146.250 €	165.937 €	233.587 €	239.076 €	277.194 €	283.708 €	290.375 €	297.199 €	304.183 €	311.332 €	318.648 €	326.136 €	333.800 €
nach Stark unter Personalausgaben (F0824) - Stellen für Projekte mit eigenständiger Förderung		- €	93.750 €	95.953 €	98.208 €	100.516 €	102.878 €	105.296 €	107.770 €	110.303 €	112.895 €	115.548 €	118.263 €	121.042 €
Gehälter		- €	75.000 €	76.763 €	78.566 €	80.413 €	82.302 €	84.237 €	86.216 €	88.242 €	90.316 €	92.438 €	94.611 €	96.834 €
Personalnebenkosten		- €	18.750 €	19.191 €	19.642 €	20.103 €	20.576 €	21.059 €	21.554 €	22.061 €	22.579 €	23.110 €	23.653 €	24.208 €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

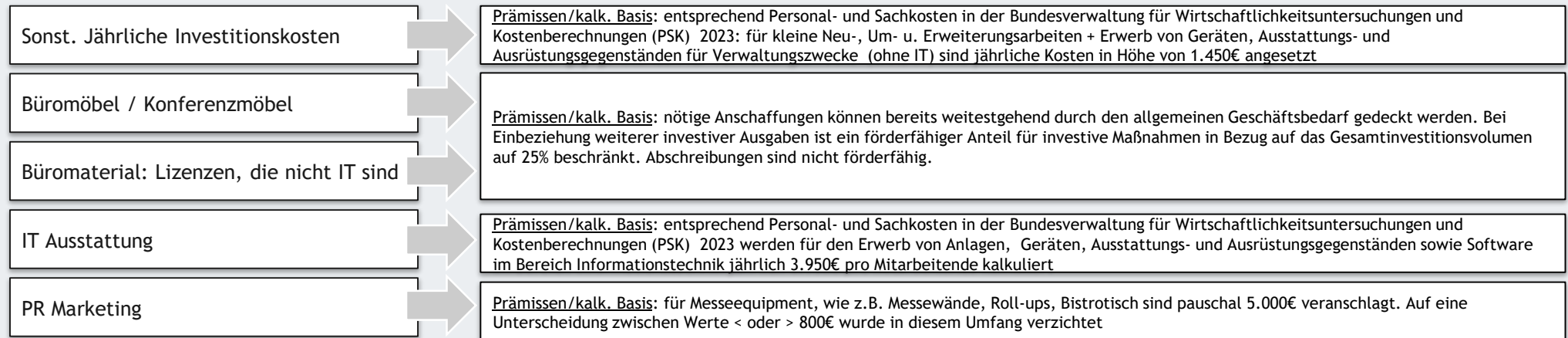
Förderfähige Ausgaben - Mieten



Ausgaben													
Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Mieten (F0834)	151.200 €	171.262 €	242.035 €	247.437 €	286.462 €	292.885 €	299.456 €	306.178 €	313.054 €	320.089 €	327.285 €	334.647 €	342.179 €
Mietkosten Büroanmietung	82.000 €	94.136 €	137.301 €	140.459 €	164.190 €	167.966 €	171.829 €	175.781 €	179.824 €	183.960 €	188.191 €	192.520 €	196.948 €
Büroarbeitsplätze (in Abhängigkeit der Anzahl der Mitarbeiter pro Jahr)	52.800 €	60.614 €	88.409 €	90.442 €	105.722 €	108.154 €	110.641 €	113.186 €	115.789 €	118.452 €	121.177 €	123.964 €	126.815 €
Mietnebenkosten	29.200 €	33.522 €	48.893 €	50.017 €	58.468 €	59.812 €	61.188 €	62.595 €	64.035 €	65.508 €	67.014 €	68.556 €	70.133 €
Mietkosten Fahrzeuge	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €
Leasing Fahrzeuge	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €
Mietkosten-IT	52.000 €	59.696 €	87.069 €	89.072 €	104.120 €	106.515 €	108.965 €	111.471 €	114.035 €	116.658 €	119.341 €	122.086 €	124.894 €
IT-Hardware, Cloud & Hosting	52.000 €	59.696 €	87.069 €	89.072 €	104.120 €	106.515 €	108.965 €	111.471 €	114.035 €	116.658 €	119.341 €	122.086 €	124.894 €
Mietkosten-Marketing	10.000 €	10.230 €	10.465 €	10.706 €	10.952 €	11.204 €	11.462 €	11.725 €	11.995 €	12.271 €	12.553 €	12.842 €	13.137 €
Messen - Ausgaben	10.000 €	10.230 €	10.465 €	10.706 €	10.952 €	11.204 €	11.462 €	11.725 €	11.995 €	12.271 €	12.553 €	12.842 €	13.137 €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

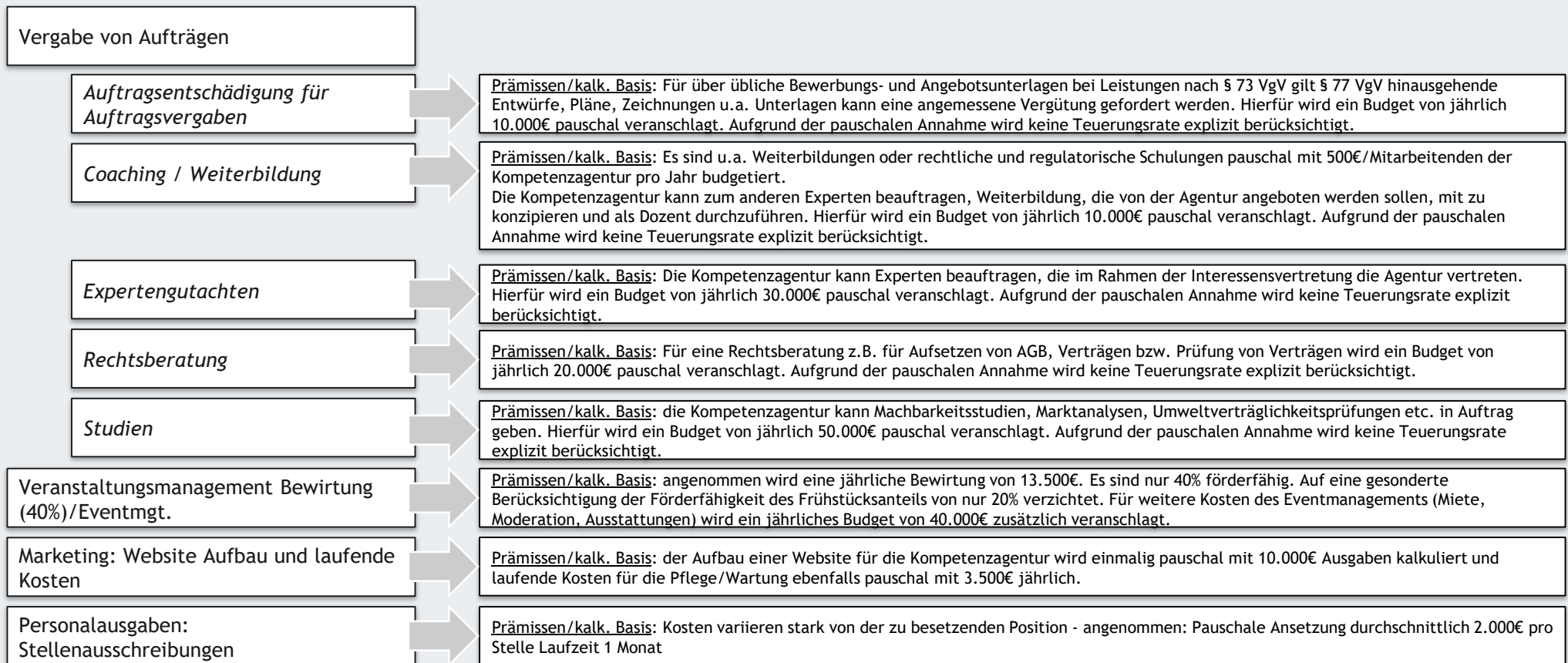
Förderfähige Ausgaben - Gegenstände und andere Investitionen >800€



Ausgaben													
Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Gegenstände und andere Investitionen >800€ (F085)	38.050 €	37.760 €	54.429 €	55.680 €	64.861 €	66.353 €	67.879 €	69.440 €	71.037 €	72.671 €	74.343 €	76.053 €	77.802 €
Sonstige jährliche Investitionskosten	1.450 €	1.483 €	1.517 €	1.552 €	1.588 €	1.625 €	1.662 €	1.700 €	1.739 €	1.779 €	1.820 €	1.862 €	1.905 €
Sonstige jährliche Investitionskosten	1.450 €	1.483 €	1.517 €	1.552 €	1.588 €	1.625 €	1.662 €	1.700 €	1.739 €	1.779 €	1.820 €	1.862 €	1.905 €
Büromöbel / Konferenzmöbel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Büromaterial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lizenzen	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IT-Ausstattung	31.600 €	36.277 €	52.911 €	54.128 €	63.273 €	64.728 €	66.217 €	67.740 €	69.298 €	70.892 €	72.522 €	74.191 €	75.897 €
Erwerb von Anlagen, Geräten, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenständen sowie Software im Bereich Informationstechnik	31.600 €	36.277 €	52.911 €	54.128 €	63.273 €	64.728 €	66.217 €	67.740 €	69.298 €	70.892 €	72.522 €	74.191 €	75.897 €
Position 2	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PR - Marketing	5.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Messeequipment	5.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Förderfähige Ausgaben - Vergabe von Aufträgen 1/2



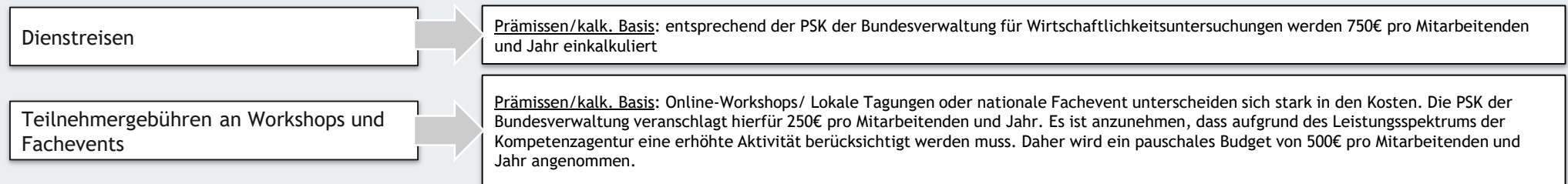
Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Förderfähige Ausgaben - Vergabe von Aufträgen 2/2

Ausgaben													
Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Personalausgaben	16.000 €	4.000 €	8.000 €	- €	4.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Stellenausschreibungen	16.000 €	4.000 €	8.000 €	- €	4.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vergabe von Aufträgen	124.000 €	124.500 €	126.500 €	126.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €	127.500 €
Auftragsentschädigung für Auftragsvergaben	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Coaching/Weiterbildung	4.000 €	4.500 €	6.500 €	6.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
Coaching/Weiterbildung	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Expertengutachten	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Rechtsberatung	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Studien	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Veranstaltungsmanagement	45.400 €	46.444 €	47.512 €	48.605 €	49.723 €	50.867 €	52.037 €	53.234 €	54.458 €	55.710 €	56.992 €	58.303 €	59.644 €
Bewirtungen für Veranstaltungen (Catering)	5.400 €	5.524 €	5.651 €	5.781 €	5.914 €	6.050 €	6.189 €	6.332 €	6.477 €	6.626 €	6.779 €	6.935 €	7.094 €
Eventmanagement (Miete, Moderationen, Ausstattungen)	40.000 €	40.920 €	41.861 €	42.824 €	43.809 €	44.817 €	45.847 €	46.902 €	47.981 €	49.084 €	50.213 €	51.368 €	52.549 €
Marketing	18.500 €	8.696 €	8.895 €	9.100 €	9.309 €	9.524 €	9.743 €	9.967 €	10.196 €	10.430 €	10.670 €	10.916 €	11.167 €
Produktion Marketingmaterialien (Brochüren, Flyer etc)	5.000 €	5.115 €	5.233 €	5.353 €	5.476 €	5.602 €	5.731 €	5.863 €	5.998 €	6.136 €	6.277 €	6.421 €	6.569 €
Website Aufbau (einmalig)	10.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Website Betreuung (laufende Kosten)	3.500 €	3.581 €	3.663 €	3.747 €	3.833 €	3.921 €	4.012 €	4.104 €	4.198 €	4.295 €	4.394 €	4.495 €	4.598 €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

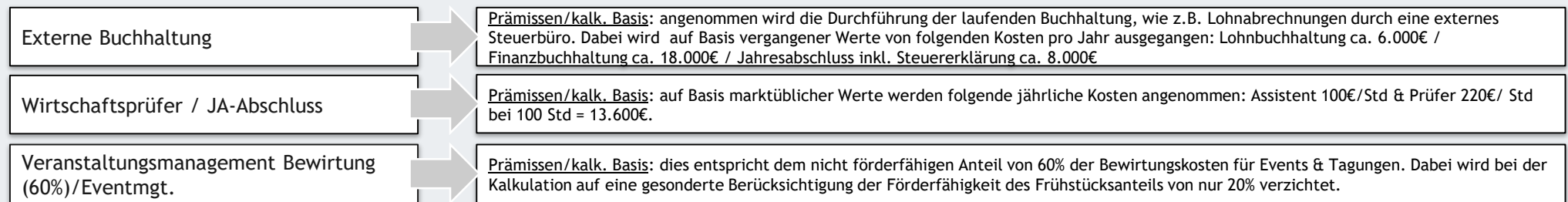
Förderfähige Ausgaben - Dienstreisen



Ausgaben													
Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Dienstreisen (F0846)	10.000 €	11.480 €	16.744 €	17.129 €	20.023 €	20.484 €	20.955 €	21.437 €	21.930 €	22.434 €	22.950 €	23.478 €	24.018 €
Verwaltungsaufwand	10.000 €	11.480 €	16.744 €	17.129 €	20.023 €	20.484 €	20.955 €	21.437 €	21.930 €	22.434 €	22.950 €	23.478 €	24.018 €
Dienstreisen	6.000 €	6.888 €	10.046 €	10.277 €	12.014 €	12.290 €	12.573 €	12.862 €	13.158 €	13.461 €	13.770 €	14.087 €	14.413 €
Teilnehmergebühren an Workshops oder Fachevents	4.000 €	4.592 €	6.698 €	6.852 €	8.009 €	8.193 €	8.382 €	8.575 €	8.772 €	8.974 €	9.180 €	9.391 €	9.607 €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Nicht Förderfähige Ausgaben



Ausgaben													
Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Nicht förderfähige Ausgaben													
Abschreibungen ALLG	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Abschreibungen Marketing	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Abschreibung Messeequipment	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Abschreibungen IT	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Verwaltungskosten	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €
Externe Buchhaltung	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €	32.000 €
Wirtschaftsprüfer JA-Prüfung	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €	13.600 €
Veranstaltungen	8.100 €	8.286 €	8.477 €	8.672 €	8.871 €	9.075 €	9.284 €	9.498 €	9.716 €	9.940 €	10.168 €	10.402 €	10.641 €
Bewirtungen für													
Veranstaltungen (Catering) - 60%	8.100 €	8.286 €	8.477 €	8.672 €	8.871 €	9.075 €	9.284 €	9.498 €	9.716 €	9.940 €	10.168 €	10.402 €	10.641 €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Einnahmen - Fördermittel

Förderprogramm STARK:

Förderquote 90% der förderfähigen Ausgaben /ein förderfähiger Anteil für investive Maßnahmen in Bezug auf das Gesamtinvestitionsvolumen auf 25% beschränkt

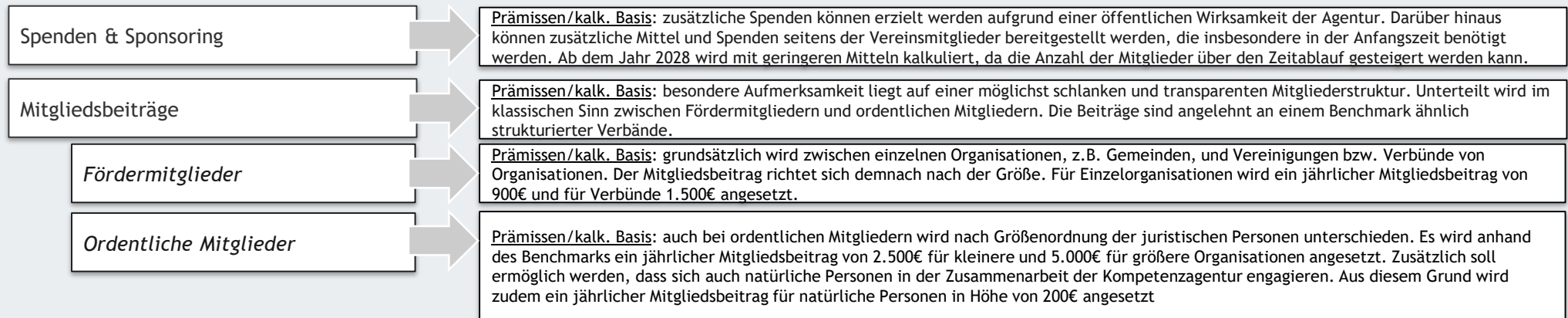
Co-Finanzierung durch das Land NRW:

Es wird aufgrund des besonderen Landesinteresses mit einer Aufstockung von **10%-Punkten** gemäß der STARK-Förderrichtlinie kalkuliert

Einnahmen													
Jahr	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Fördermittel	1.192.801 €	1.405.778 €	1.873.402 €	1.911.439 €	2.173.366 €	2.218.031 €	2.263.742 €	2.310.521 €	2.358.395 €	2.407.389 €	2.457.528 €	2.508.841 €	2.561.353 €
Förderprogramm STARK													
Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten													
Mieten (F0834)	136.080 €	154.136 €	217.832 €	222.693 €	257.816 €	263.597 €	269.510 €	275.560 €	281.749 €	288.080 €	294.557 €	301.183 €	307.961 €
Personalaufwendungen (F0824)	658.126 €	831.092 €	1.137.498 €	1.164.229 €	1.337.838 €	1.369.278 €	1.401.456 €	1.434.390 €	1.468.098 €	1.502.598 €	1.537.909 €	1.574.050 €	1.611.040 €
Geschäftsbedarf (F0843) / Sachkostenpauschale	66.960 €	73.980 €	102.060 €	102.060 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €	116.100 €
Gegenstände bis 800€ (F0831)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vergabe von Aufträgen (F0835)	169.110 €	161.676 €	164.617 €	165.785 €	167.879 €	169.101 €	170.351 €	171.630 €	172.938 €	174.277 €	175.646 €	177.046 €	178.479 €
Dienstreisen (F0846)	9.000 €	10.332 €	15.070 €	15.416 €	18.021 €	18.435 €	18.859 €	19.293 €	19.737 €	20.191 €	20.655 €	21.130 €	21.616 €
Gegenstände und andere Investitionen >800€ (F0850) (bis zu 25 % förderfähiger Anteil für Investive Maßnahmen - in Bezug auf das Gesamtinvestitionsvolumen)	34.245 €	33.984 €	48.986 €	50.112 €	58.375 €	59.718 €	61.091 €	62.496 €	63.934 €	65.404 €	66.908 €	68.447 €	70.022 €
Landes-Co-Finanzierung													
Besonderes Interesse des Landes	119.280 €	140.578 €	187.340 €	191.144 €	217.337 €	221.803 €	226.374 €	231.052 €	235.840 €	240.739 €	245.753 €	250.884 €	256.135 €

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Einnahmen - sonstige betriebliche Einnahmen



Sonst. Betriebl. Einnahmen		2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Spenden & Sponsoring		25.000 €	25.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Finanzierungsanteil durch Spenden oder Sponsoring		10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Zusätz. Mittel/Spenden durch Vereinsmitglieder - Anfangszeit jährlich ab	2026	15.000,00 €	15.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Zusätz. Mittel/Spenden durch Vereinsmitglieder - Folgezeit jährlich ab	2028	6.000,00 €	- €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Mitgliedschaften		28.700 €	28.586 €	38.077 €	38.272 €	38.471 €	38.675 €	38.884 €	39.098 €	39.316 €	39.540 €	39.768 €	40.002 €	40.241 €
Fördermitglieder		8.600 €	8.668 €	11.423 €	11.482 €	11.541 €	11.600 €	11.659 €	11.720 €	11.780 €	11.842 €	11.904 €	12.000 €	12.078 €
- Organisationsvereinigungen (Kammern, Verbände, Netzwerke)	20%	1.500,00 €	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
- Einzelorganisationen (Gemeinden)	10%	900,00 €	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ordentliche Mitglieder		20.090 €	20.000 €	26.654 €	26.790 €	26.930 €	27.075 €	27.225 €	27.380 €	27.541 €	27.708 €	27.880 €	28.000 €	28.169 €
- natürliche Personen	1%	200,00 €	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
- juristische Personen kleinere Größenordnung	19%	2.500,00 €	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
- juristische Personen größere Größenordnung	50%	5.000,00 €	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Anlage 6. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Gesamtübersicht

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Einnahmen													
Fördermittel	1.192.801 €	1.405.778 €	1.873.402 €	1.911.439 €	2.173.368 €	2.218.031 €	2.263.742 €	2.310.521 €	2.358.395 €	2.407.389 €	2.457.528 €	2.508.841 €	2.581.353 €
Sonstige betriebliche Einnahmen													
Spenden & Sponsoring	25.000 €	25.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Mitgliedschaften	28.700 €	28.888 €	38.077 €	38.372 €	38.471 €	38.675 €	38.884 €	39.098 €	39.316 €	39.540 €	39.768 €	40.002 €	40.241 €
Summe Einnahmen	1.246.501 €	1.459.664 €	1.927.479 €	1.985.711 €	2.227.837 €	2.272.707 €	2.318.628 €	2.365.619 €	2.413.711 €	2.462.928 €	2.513.296 €	2.564.843 €	2.617.595 €
Ausgaben													
Personalaufwendungen (F0824)	731.251 €	823.436 €	1.263.886 €	1.293.588 €	1.486.467 €	1.521.419 €	1.557.173 €	1.593.766 €	1.631.220 €	1.669.554 €	1.708.788 €	1.748.845 €	1.790.045 €
Mieten (F0834)	151.200 €	171.262 €	242.035 €	247.437 €	286.462 €	292.885 €	299.456 €	306.178 €	313.054 €	320.089 €	327.285 €	334.647 €	342.179 €
Geschäftsbedarf (F0843)													
Pauschal 10% der Personalausgaben	73.125 €	92.344 €	126.389 €	129.359 €	148.648 €	152.142 €	155.717 €	159.377 €	163.122 €	166.955 €	170.879 €	174.894 €	179.004 €
Gegenstände bis 800€ (F0831)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gegenstände u. andere Investitionen >800€ (F0850)	38.050 €	37.760 €	54.428 €	55.680 €	64.661 €	66.353 €	67.879 €	69.440 €	71.037 €	72.671 €	74.343 €	76.053 €	77.802 €
Vergabe von Aufträgen (F0835)	187.900 €	179.640 €	182.908 €	184.205 €	186.533 €	187.890 €	189.279 €	190.700 €	192.154 €	193.641 €	195.162 €	196.718 €	198.310 €
Dienstreisen (F0846)	10.000 €	11.480 €	16.744 €	17.129 €	20.023 €	20.484 €	20.955 €	21.437 €	21.930 €	22.434 €	22.950 €	23.478 €	24.018 €
Nicht förderfähige Ausgaben													
Abschreibungen Marketing	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	833 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Abschreibungen IT	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Verwaltungskosten	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.600 €	45.800 €	45.800 €	45.800 €	45.800 €	45.800 €	45.800 €
Veranstaltungen	8.100 €	8.286 €	8.477 €	8.672 €	8.871 €	9.075 €	9.284 €	9.498 €	9.718 €	9.940 €	10.168 €	10.402 €	10.641 €
Summe förderfähige Ausgaben	1.192.801 €	1.405.778 €	1.873.402 €	1.911.439 €	2.173.368 €	2.218.031 €	2.263.742 €	2.310.521 €	2.358.395 €	2.407.389 €	2.457.528 €	2.508.841 €	2.581.353 €
Summe nicht förderfähige Ausgaben	53.700 €	53.888 €	54.077 €	54.372 €	54.471 €	54.675 €	54.884 €	55.098 €	55.316 €	55.540 €	55.768 €	56.002 €	56.241 €
Summe Ausgaben	1.246.501 €	1.459.664 €	1.927.479 €	1.985.711 €	2.227.837 €	2.272.707 €	2.318.628 €	2.365.619 €	2.413.711 €	2.462.928 €	2.513.296 €	2.564.843 €	2.617.595 €
Jahresergebnis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Anlage 7: Methodik im Projektverlauf

Wettbewerbsanalyse. Übersicht der Akteure am Markt

Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse wurde das Marktumfeld systematisch untersucht, um die Wettbewerbssituation für nachhaltiges Bauen im Rheinischen Revier und Nordrhein-Westfalen fundiert zu bewerten. Ziel war es, bestehende Angebote, Projekte und Akteure zu identifizieren, die bereits Leistungen im Bereich ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaschonendes Bauen anbieten, um daraus Rückschlüsse für die Positionierung der zu gründenden Kompetenzagentur zu ziehen.

Nach der Festlegung von Zielsetzung und Analyseumfang wurden relevante Vergleichskriterien konkretisiert. Im Anschluss wurden potenzielle Wettbewerber identifiziert und deren Marktpräsenz auf Basis frei zugänglicher Informationen (z.B. Internetauftritte, Publikationen, Registerdaten) analysiert. Diese Analyse bildet auch eine wesentliche Grundlage für die strategische Zielbildung und die Ableitung konkreter Aufgabenbereiche der Kompetenzagentur. Die Ergebnisse der Analyse wurden standardisiert aufbereitet und in einer Excel-Tabelle dokumentiert, um eine vergleichbare und strukturierte Auswertung zu ermöglichen. Für ausgewählte Akteure mit besonderer Relevanz oder hohem inhaltlichen Bezug zur geplanten Kompetenzagentur wurde zusätzlich eine vertiefende Recherche durchgeführt. Die daraus gewonnenen Informationen wurden in Form von detaillierten Steckbriefen aufbereitet, um ein tiefergehendes Verständnis der jeweiligen Akteursprofile und potenziellen Anknüpfungspunkte zu schaffen. Die Tabelle ist als fortschreibungsfähiges Dokument angelegt und wird im weiteren Projektverlauf kontinuierlich ergänzt und aktualisiert, um neue Entwicklungen und Akteure systematisch zu integrieren. Erfasst wurden unter anderem:

1. Name
2. Branche/ Typ
3. Beschreibung
4. Adresse/ Kontakt
5. Leistungen/ Angebote
6. Zielgruppe
7. Räumlicher Bezug
8. Bezug zur Kompetenzagentur
9. Dauerhaftigkeit
10. Bemerkungen sowie
11. die Website.

Zur besseren Auswertbarkeit und gezielten Filterung wurden die Akteure nach ihrer Branchenzugehörigkeit thematisch geclustert, z. B. in Kompetenz- und Innovationszentren, Gewerbezentren, Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen, Netzwerke, Beratungen, Projektentwickler, Architekten/Planer-/Ingenieurbüros, Baugewerbe und produzierendes Gewerbe.

Die Erfassung des Bezugs zur Kompetenzagentur diente der strategischen Einordnung der analysierten Akteure im Hinblick auf potenzielle Synergien und Überschneidungen. Ziel war es, bereits im Rahmen der Wettbewerbsanalyse eine fundierte Einschätzung vorzunehmen, ob einzelne Anbieter als potenzielle Kooperationspartner, strategische Mitgestalter oder als direkte Wettbewerber in Erscheinung treten könnten. Diese Einordnung bildet eine wichtige Grundlage für die spätere Positionierung der Kompetenzagentur im regionalen Marktumfeld. Darüber hinaus wurde im Rahmen der Analyse geprüft, in welchem Umfang die Konzepte des nachhaltigen Bauens bei den identifizierten Wettbewerbern Berücksichtigung finden. Hierzu wurden die Begriffe „ressourceneffizientes Bauen“, „kreislaufgerechtes Bauen“ und „klimaschonendes Bauen“ entsprechend der Definitionen des VDI herangezogen und systematisch bewertet. Die Einordnung erfolgte auf Basis einer dreistufigen Skala („trifft voll zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft nicht zu“) und ermöglichte eine quantifizierbare Einschätzung der inhaltlichen Ausrichtung der jeweiligen Anbieter.

Wettbewerbsanalyse. Auswahl der Akteure für die vertiefte Recherche

Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse wurde ergänzend zur breiten Erhebung ein Fokus auf besonders relevante Akteure gelegt, um zentrale Marktakteure mit strategischer Bedeutung für die geplante Kompetenzagentur näher zu betrachten. Die Auswahl dieser Akteure erfolgte anhand definierter Relevanzkriterien, darunter ein inhaltlich starker Bezug zu den Kernthemen ressourceneffizientes, kreislaufgerechtes und klimaschonendes Bauen, ein überdurchschnittliches Leistungsportfolio sowie eine sichtbare Präsenz im regionalen oder landesweiten Markt.

So ließen sich frühzeitig potenzielle Schlüsselakteure zu identifizieren, die entweder als zentrale Kooperationspartner infrage kommen oder im Wettbewerb um ähnliche Zielgruppen eine maßgebliche Rolle spielen.

Näher betrachtet wurden schließlich:



→ Aachen Building Experts e.V. (ABE)



→ Entwicklungsgesellschaft indeland GmbH



→ Healthy Building Movement



→ Innovations- und Gewerbezentrum Eschweiler



→ ResScore GmbH



→ VDI Zentrum Ressourceneffizienz - Bauwesen

Die qualifizierten Akteure wurden im Anschluss in Form von Steckbriefen dargestellt, um wesentliche Informationen gebündelt und übersichtlich verfügbar zu machen:

Allgemeine Informationen			Kurzbeschreibung
Gründung	Mitarbeiter	Region	Unternehmenszweck / Ziele der Tätigkeit
Organisationsstruktur			
Finanzen		Branchen, Themenschwerpunkte & Leistungen	Zielgruppe
Links			Relevanz für die Kompetenzagentur

Die erstellten Steckbriefe werden im Ergebnisteil des Berichts nochmals exemplarisch aufgegriffen, um zentrale Erkenntnisse aus der vertieften Analyse zu veranschaulichen. Dabei werden typische Merkmale, Positionierungen und potenzielle Schnittstellen zur geplanten Kompetenzagentur hervorgehoben. Alle vollständigen Steckbriefe sind in Anlage 2 des Berichts gebündelt dokumentiert und stehen als ergänzendes Referenzmaterial zur Verfügung.

Stakeholderanalyse. Durchführung von Interviews

Auswahl der Interviewpersonen

Im Rahmen der Stakeholderanalyse wurden zentrale Akteure identifiziert, die im Kontext der geplanten Kompetenzagentur entweder direkt betroffen sind oder maßgeblich zur inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltung beitragen können. Ziel war es, relevante Anspruchsgruppen - darunter potenzielle Kompetenzträger, Kooperationspartner oder Gesellschafter - systematisch zu erfassen und im Hinblick auf ihr Know-how und ihre Erwartungen zu analysieren.

Zur fundierten Ermittlung von Bedarfen, Einschätzungen und potenziellen Unterstützungsbeiträgen wurden ausgewählte Vertretungen im Rahmen leitfadengestützter Interviews eingebunden. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen bilden eine wesentliche Grundlage für die strategische Ausrichtung der Kompetenzagentur, insbesondere hinsichtlich Zielgruppenansprache, Leistungsangebot und Kooperationspotenzial.

Ablauf und Inhalte der Interviews

Die leitfadengestützten Interviews im Rahmen der Stakeholderanalyse wurden in enger Abstimmung mit den Gesprächspersonen vorbereitet und durchgeführt. Die Gespräche fanden je nach Präferenz der Teilnehmenden digital oder in Präsenz statt. Zur inhaltlichen Vorbereitung erhielten die Interviewten vorab eine kompakte Projektinformation sowie einen Überblick über die Leitfragen. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug rund 90 Minuten. Die Ergebnisse wurden strukturiert dokumentiert und mit den Interviewten zur inhaltlichen Abstimmung rückgespiegelt.

Die Interviews gliederten sich in vier thematische Abschnitte. Nach einer kurzen Einführung und Vorstellung des Projekts folgte eine

vertiefte Einschätzung des Marktumfelds für nachhaltiges Bauen. Hierbei standen Fragen zur Marktstruktur, zu relevanten Akteuren, zu bestehenden Angeboten sowie zu wahrgenommenen Trends und Herausforderungen im Mittelpunkt.

Im zweiten Hauptteil des Gesprächs lag der Fokus auf der möglichen Ausgestaltung der Kompetenzagentur. Gemeinsam mit den Gesprächspersonen wurden potenzielle Aufgaben, Zielgruppen und Leistungsbausteine erörtert. Darüber hinaus wurden Schnittstellen zu bestehenden Strukturen, mögliche Kooperations- oder Gesellschafterrollen, Finanzierungsoptionen und notwendige Rahmenbedingungen thematisiert. Abschließend wurden offene Punkte zusammengefasst und Raum für ergänzende Hinweise gegeben.

Die strukturierte Durchführung und Auswertung dieser Gespräche lieferte wesentliche Impulse für die inhaltliche und organisatorische Ausrichtung der geplanten Kompetenzagentur.

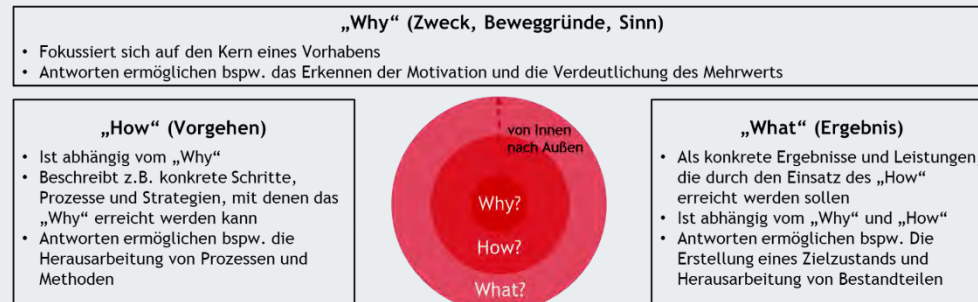
Interviews im Rahmen der Konzeption einer Kompetenzagentur für nachhaltiges Bauen

Interviewpersonen			
Gesprächspersonen BDO			
Gesprächsdatum und -ort			
Dauer des Gesprächs			
Nr.	Fragen	Kontextrelevante Nachfragen (für Interviewer)	Gesprächsdauern
1 Einführung und Vorstellung (Dauer: 10 Minuten)			
1.1	Personliche Vorstellung	Name, Funktion, Qualifikation, Erfahrung - Aufgaben und Rolle der Institution	
1.2	Vorstellung der Idee der Kompetenzagentur und Einordnung des Gesprächs in das Projektvorgehen	Hintergrund & Zielsetzung der Kompetenzagentur - bisheriges vorgehen - Zielsetzung des Gesprächs	
1.3	Kurze Erläuterung zum Ablauf des Gesprächs	Inhalte und Struktur - Gesprächsnotizen mit Möglichkeit zur nachträglichen Sichtung durch die Gesprächsperson - Hinweis zur Vertraulichkeit und zum Datenschutz	
2 Einschätzung des Marktumfeldes für nachhaltiges Bauen (Dauer: 30 Minuten)			
2.1	Was sind nach Ihrer Ansicht die wesentlichen Marktakteure? Wie helfen diese auf nachhaltiges Bauen ein?	Z.B. Hochschulen, Verbände, Netzwerke, NGOs, Ministerien/Behörden, Kommunen, Projektentwickler/-architekten und Ingenieurbüros, Bauunternehmen, Materialhersteller	
2.2	Können Sie bestehende Angebote/Strukturen/Projekte, die vergleichbar sind zur geplanten Kompetenzagentur?	Warum sind Sie vergleichbar? - Wie würden Sie diesen Erfolg ein? Warum? - Was ist es Best Practices / Worst Practices?	
2.3	Welche Entwicklungen und Trends gibt es zu beachten bei der Ausrichtung einer Kompetenzagentur?	Z.B. Baukosten/Inflation, Digitalisierung, Nachhaltigkeits-/Klimaziele, Nachhaltigkeitsstandards, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Lieferketten.	

Seite 1 Interviewleitfaden

Zieldefinition. Zielbild mit Golden Circle und Business Model Canvas

Die Zieldefinition der Kompetenzagentur erfolgte auf Grundlage der vorangegangenen Analysen zur Wettbewerbssituation und zu den relevanten Stakeholdern. Beide Aufgabenstränge lieferten entscheidende Erkenntnisse über bestehende Marktangebote, Bedarfe, Erwartungen und Kooperationspotenziale. Aufbauend auf diesen Vorarbeiten wurde ein strukturierter Zielbildungsprozess initiiert, um die strategische Ausrichtung der zukünftigen Kompetenzagentur fundiert zu entwickeln und ihre Aufgaben klar zu definieren. Kern dieses Prozesses war ein moderierter Zielbild-Workshop mit der Projektgruppe, der auf der etablierten „Golden Circle“-Methode basierte.



Im Zentrum standen drei zentrale Leitfragen: Warum soll die Kompetenzagentur gegründet werden? Wie soll sie arbeiten? Und was soll sie konkret leisten bzw. an wen? Durch die methodisch geleitete Auseinandersetzung mit diesen Fragen wurde ein belastbares Zielbild erarbeitet, das sowohl die übergeordnete Zielsetzung als auch konkrete Aufgabenfelder systematisch abbildet.

Aufbauend auf dem zuvor entwickelten Zielbild wurde zur weiteren Präzisierung und Strukturierung der operativen und strategischen Ausrichtung ein Unternehmenskonzept erarbeitet. Dieses Konzept dient als zentrale Richtschnur für die spätere Entscheidungsfindung im Gründungsprozess und darüber hinaus als Leitlinie für die Positionierung der Kompetenzagentur im Markt. Es definiert im Kern, welchen Mehrwert die Kompetenzagentur bietet, welche Wettbewerbsvorteile sie anstrebt und welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig sind.



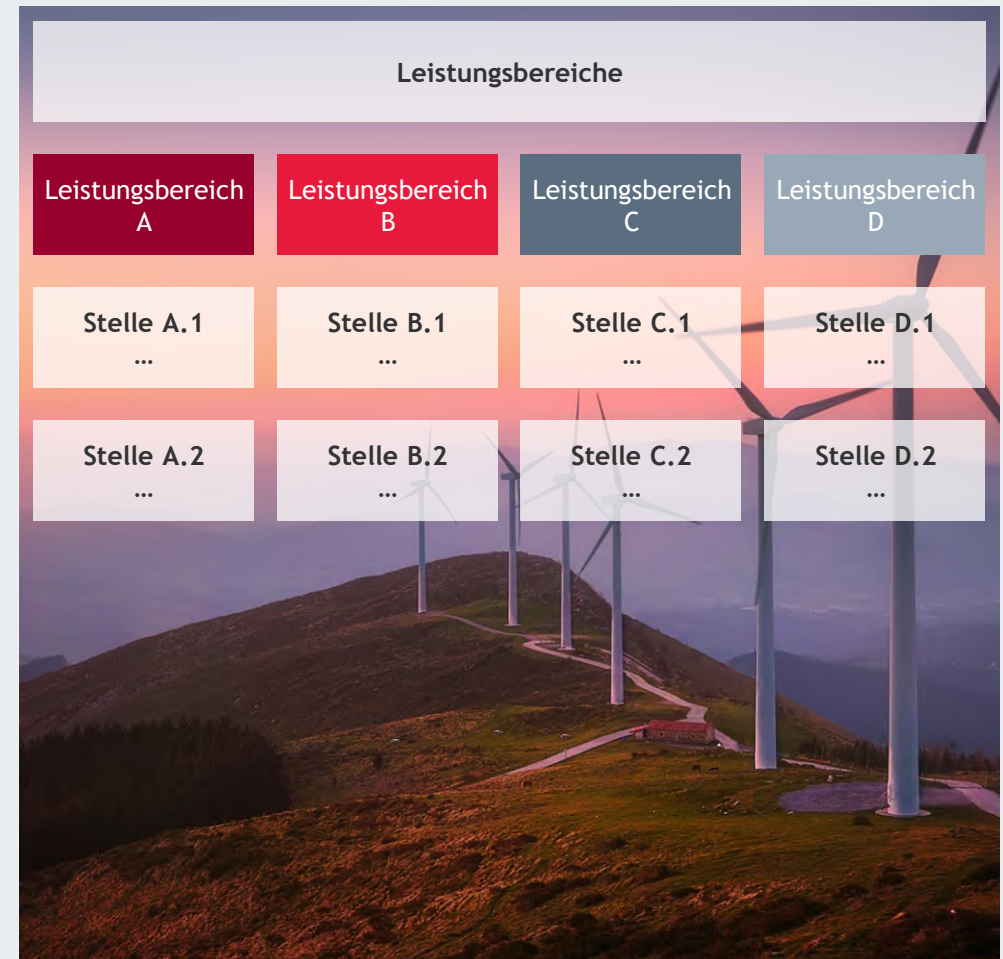
Zur methodischen Strukturierung des Konzepts wurde das Business Model Canvas (BMC) herangezogen. Das BMC bietet mit seinen neun Bausteinen eine kompakte und zugleich differenzierte Möglichkeit, ein Geschäftsmodell systematisch darzustellen. Auf Basis der Ergebnisse aus den vorangegangenen - und den noch folgenden - Aufgabenpaketen wurde das Unternehmenskonzept schrittweise entwickelt. Das BMC diente somit als zentrales Arbeitsinstrument, um aus einer Vielzahl an Einzelaspekten ein kohärentes und tragfähiges Gesamtbild der zukünftigen Kompetenzagentur zu formen.

Konzeptionierung. Personalkonzept

Im Anschluss an die Zieldefinition auf Basis der Golden Circle-Methode und die strategische Strukturierung über das Business Model Canvas wurde die Konzeptentwicklung in drei zentralen Teilbereichen vertieft. Einer dieser Bausteine war das Personalkonzept, das die personellen Anforderungen an die zukünftige Kompetenzagentur systematisch beschreibt und quantifiziert. Ziel war es, sowohl den Personalbedarf zu bestimmen als auch die notwendigen Qualifikationen für die einzelnen Aufgabenfelder präzise zu definieren, um eine handlungsfähige und fachlich fundierte Organisationseinheit aufzubauen. Dafür wurde das Konzept in eine quantitative und qualitative Komponente geteilt.

Die quantitative Personalplanung erfolgte auf Basis einer fundierten Analyse des Aufgabenspektrums, unter Rückgriff auf Erkenntnisse aus der Wettbewerbsanalyse sowie bewährte Erfahrungswerte vergleichbarer Organisationen. Hieraus wurde ein Mengengerüst abgeleitet, das den zu erwartenden Personalbedarf in verschiedenen Entwicklungsphasen - insbesondere unter der Annahme eines organischen Wachstums - abschätzt.

Ergänzend dazu wurden im Rahmen der qualitativen Personalplanung detaillierte Stellenprofile entwickelt, die zentrale Anforderungen an Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen festhalten. Zur besseren strukturellen Einordnung wurden diese Profile in ein Personalorganigramm überführt, das die Zuständigkeiten transparent macht und als Grundlage für den späteren Organisationsaufbau dient.



Konzeptionierung. Rechtsformwahl und Trägerstruktur



Ein weiteres vertiefendes Teilkonzept innerhalb der strategischen Gesamtkonzeption widmete sich der grundlegenden Frage nach einer geeigneten Rechtsform sowie der strukturellen Ausgestaltung der Trägerschaft der Kompetenzagentur. Ziel war es eine belastbare, rechtlich einwandfreie und zugleich zukunftsfähige Organisationsform zu entwickeln, die sowohl den strategischen Zielen der Agentur als auch den operativen Anforderungen ihrer Umsetzung gerecht wird. Die Auswahl der Rechtsform erfolgte im Rahmen eines zweistufigen Analyseverfahrens. In einem ersten Schritt wurden sämtliche in Frage kommenden Rechtsformen - sowohl aus dem öffentlichen als auch aus dem privaten Rechtsbereich - systematisch erfasst und auf Basis verbindlich definierter Filterkriterien bewertet. Im zweiten Schritt wurden die nach der Erstbewertung verbleibenden Rechtsformen einer vertieften qualitativen Analyse unterzogen. Dabei wurden sie hinsichtlich ihrer Eignung für eine strategisch orientierte, langfristig wirksame und gleichzeitig flexibel agierende Trägerstruktur miteinander verglichen. Ergänzend flossen auch praxisbezogene Überlegungen ein, etwa zur Umsetzbarkeit, zur möglichen Einbindung bestehender Akteure sowie zu Anforderungen an Transparenz und Rechenschaftspflicht.

Parallel dazu wurde die Trägerstruktur konzeptionell entwickelt. Anhand einer systematischen Analyse von Best Practices vergleichbarer Organisationen sowie den Rahmenbedingungen innerhalb des Rheinischen Reviers wurden etablierte Modelle hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit und Skalierbarkeit bewertet. Auf dieser Basis wurden Kriterien formuliert, die potenzielle Gesellschafter, Mitglieder oder Kooperationspartner erfüllen sollten - etwa Branchenexpertise, Netzwerkzugang, finanzielle Tragfähigkeit und Innovationspotenzial. Anschließend wurden relevante Stakeholder aus dem Rheinischen Revier identifiziert und szenariobasiert in potenzielle Trägerkonstellationen eingeordnet. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine differenzierte Bewertung strategischer Passung, möglicher Synergien und - sofern zutreffend - eine Empfehlung zur Beteiligungsstruktur einschließlich anteiliger Gewichtung.

Potenzielle Trägergruppen	Gesellschafter	Anteil
<ul style="list-style-type: none"> Bundesland Kreise Kommunen 	Gesellschafter I	X, X%
<ul style="list-style-type: none"> Baugesellschaften Stadtwerke 	Gesellschafter II	X, X%
<ul style="list-style-type: none"> Hochschulen Forschungseinrichtungen und Institute 	...	X, X%
<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftsförderungen Verbände, Kammern und Organisationen 	...	X, X%
<ul style="list-style-type: none"> Venture-Capital Banken Fördergeber 	...	X, X%

Assoziierte Partner = 80%

Weitere Partner = 20%

Konzeptionierung. Finanzierungskonzept

Einnahmen
Fördermittel
Ausgaben
<i>Förderfähige Ausgaben</i>
Mieten (F0834)
Personalaufwendungen (F0824)
Geschäftsbedarf (F0843)
Pauschal 10% der Personalausgaben ohne Nachweise (mit Berücksichtigung einer jährlichen Gehaltssteigerung)
Gegenstände bis 800€ (F0831)
Gegenstände und andere Investitionen >800€ (F0850)
Vergabe von Aufträgen (F0835)
Dienstreisen (F0846)
<i>Nicht förderfähige Ausgaben</i>
Abschreibungen ALLGB
Abschreibungen Marketing
Abschreibungen IT
Verwaltungskosten
Veranstaltungen
Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag vor sonst. Betriebl
Einnahmen
sonst. Betriebl. Einnahmen
Spenden & Sponsoring
verbleibender durch Mitgliedsbeiträge auszugleichender Fehlbetrag
Fördermitglieder
ordenliche Mitglieder

Der dritte Bestandteil der vertiefenden Konzeptarbeit befasste sich mit der Entwicklung eines belastbaren Finanzierungskonzepts für die geplante Kompetenzagentur. Ziel war es, auf Basis realistischer Annahmen eine tragfähige Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben zu entwickeln, um die wirtschaftliche Umsetzbarkeit des Vorhabens fundiert beurteilen zu können.

Da das STARK-Förderprogramm gemäß Förderrichtlinie eine Bezuschussung von bis zu 90 % der förderfähigen Ausgaben ermöglicht, orientierte sich die Herangehensweise konsequent an dieser Logik. Ausgangspunkt der Kalkulation war die systematische Ermittlung aller zu erwartenden Ausgaben, differenziert nach förderfähigen und nicht förderfähigen Positionen. Auf dieser Basis wurde zunächst das potenziell entstehende Finanzierungsdefizit identifiziert, das über einen Eigenanteil gedeckt werden müsste.

Erst in einem zweiten Schritt wurden diesem Defizit mögliche zusätzliche Einnahmequellen - etwa Mitgliedsbeiträge, Sponsoring, Spenden oder projektbezogene Drittmittel - gegenübergestellt, um das Delta auszugleichen. Die so entwickelte Kalkulationsstruktur basiert auf einem eigens dafür entworfenen Berechnungsraster, das die besonderen Anforderungen der STARK-Förderrichtlinie bei der Zuordnung von Einnahme- und Ausgabenkategorien systematisch berücksichtigt.

Im Ergebnis wurde diese Vorgehensweise abschließend in ein konsistentes Finanzierungskonzept überführt, bei dem alle prognostizierten Einnahmen und Ausgaben direkt gegenübergestellt und daraus ein jahresweiser Saldo ermittelt wurde. Zur Validierung der Prämissen fand eine enge Abstimmung mit der Projektgruppe sowie dem erweiterten Arbeitskreis (eAK) statt. In einem gemeinsamen Workshop wurden Szenarien durchgespielt, Parameter geprüft und Anpassungen vorgenommen, um eine möglichst belastbare und praxisnahe Planung zu gewährleisten.

Einnahmen	2026	2027	...
Jahr	2027	2028	2029
Fördermittel	- €	- €	- €
Ggf. Mitgliedsbeiträge	- €	- €	- €
Beratungshonorare	- €	- €	- €
Vermittlungsgebühren	- €	- €	- €
...	- €	- €	- €
SUMME ERWARTETER EINNAHMEN	- €	- €	- €
Ausgaben	2026	2027	...
Jahr	2027	2028	2029
Personnl	- €	- €	- €
Miet- und Betriebskosten	- €	- €	- €
Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit	- €	- €	- €
IT- und Verwaltungsaufwand	- €	- €	- €
...	- €	- €	- €
SUMME ERWARTETER AUSGABEN	- €	- €	- €
Saldo	- €	- €	- €