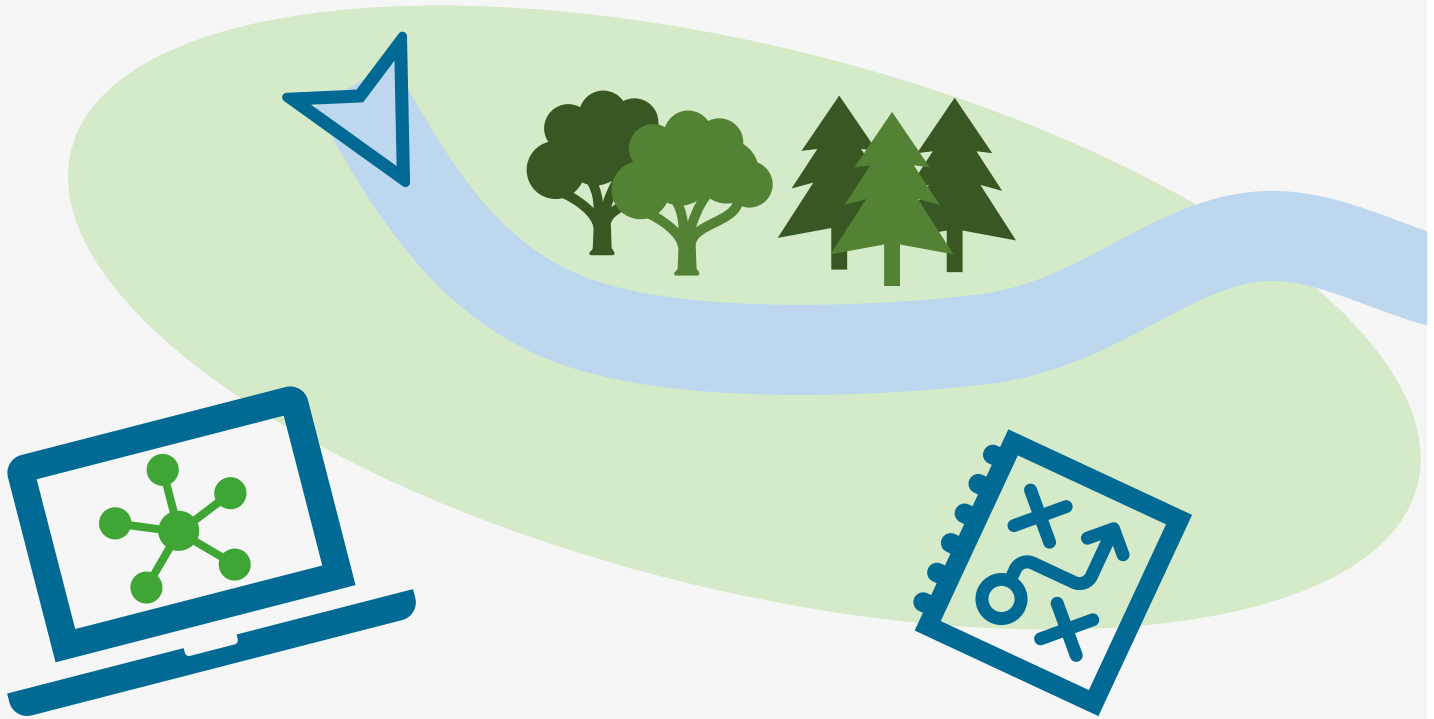


REGIO TRANSFORMATION



Regionale Transformation – Report 2020

**Aktive Gestaltung des regionalen Wandels in dynamischen
und ungewissen Zeiten**

Ein Praxis-Guide für Wirtschaftsförderungen und Standortverantwortliche

Bernhard Grieb, Benedikt Sedlmayr, Dr. Roland Scherer, Dr. Gerd Meier zu Köcker

Impressum:

Herausgeber

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Bereich Regionale Transformationsprozesse
und Wirtschaftsförderung
Marienstraße 23
70178 Stuttgart, Germany
Tel. +49 711 658 355-0
stuttgart@vdivde-it.de
www.vdivde-it.de

in Kooperation mit

IMP-HSG Institut für Systemisches Management und Public
Governance | Regional Science
Universität St.Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen, Switzerland

Autoren

Bernhard Grieb
Benedikt Sedlmayr
Dr. Roland Scherer
Dr. Gerd Meier zu Köcker

Gestaltung

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin

Bildnachweise

© VDI/VDE-IT (Titel, Seite 9, 10, 18)
© Happy Art/AdobeStock, davooda/AdobeStock,
Bodensee 2030 (Seite 6)
© DenkRaumBodensee 2020 (Seite 19)

Stand

Mai 2020

DOI-Nummer: 10.23776/002

Um die Lesbarkeit des Reports möglichst nutzerfreundlich zu gestalten, wird an einigen Stellen die allgemeine Bezeichnung (Wirtschaftsförderer, Teilnehmer, Regio Transformer etc.) gewählt. Wo nicht explizit ausgewiesen, ist die weibliche Form selbstverständlich ebenfalls gemeint.

Inhaltsverzeichnis

1 Regionale Transformation – was soll das?	5
1.1 Rethink Regional Transformation – individuelle Trendbetrachtung	5
2 Regio Transformer: Für eine agile Wirtschaftsförderung mit Hands-on-Mentalität	8
2.1 Die Persönlichkeit des Regio Transformers	8
2.2 Ein Camp für Regio Transformer	9
3 „First-Practice“: Pioniere der Regionalen Transformation	11
3.1 Wirtschaftsregion Augsburg A ³ : Wo Transformation zuhause ist	11
3.2 Transformation durch gezielte Prioritätensetzung und Key Accounting am Innovationsstandort Hamburg	13
3.3 Regionale Potenziale ohne kritische Masse: Was heißt Transformation im ländlichen Raum?	14
3.4 Transformation durch Regionale Kollaboration: Intelligente Marktplätze als digitales Erfolgsprojekt mit Hochschulen, Start-ups und Kommunen	15
4 Instrumente für Early Adopters	17
4.1 Step by Step zur Visualisierung der Herausforderung und Potenziale	17
4.2 St.Galler Modell für Standortmanagement	18
4.3 Beteiligung der Stakeholder und Bewusstmachung deren Vielfalt	20
5 „Follow-up for Transformation“: So geht's weiter	21
5.1 Vom ersten zum zweiten REGIO TRANSFORMER CAMP	21
5.2 Aus aktuellem Anlass: Transformation in Zeiten der COVID-19-Pandemie	21

Vorbemerkung:

Kurz bevor wir unseren Praxisreport zur Nachbereitung des 1. REGIO TRANSFORMER CAMPS 2019 fertiggestellt hatten, hat uns alle etwas bisher nie Dagewesenes erreicht: COVID-19. Wir haben uns daher entschieden unsere Kapitel nochmals genau zu hinterfragen. Stimmt das nun überhaupt noch? Haben unsere Erkenntnisse und Thesen noch Bestand? Dabei sind wir zu der eindeutigen Meinung gekommen, ja! Nur, dass einiges davon in Kürze viel drastischer zutreffen wird. Denn unsere Regionen werden durch die COVID-19-Pandemie einer noch wesentlich höheren Veränderungspflicht ausgesetzt sein, als sie das je waren. Vieles ist noch ungewiss, das ist es jedoch immer, wenn es um die Zukunft geht – nur mit dem Unterschied, dass es uns momentan weniger planbar scheint als wir es gewohnt waren. Dabei sind Systemfragen (z.B. Nahversorgung, Lieferketten, Kreislaufwirtschaft, regionale Ökosysteme, Caring Culture, Transparenz) und die Verschmelzung von Mensch und Technologie (z.B. digitale Kommunikationstools, Künstliche Intelligenz, Diagnostik, Neurotechnik, Smart Logistics, soziale Robotik, eSport, Smart Home, Beauty-Tech) und ihre differenzierte regionale Auswirkung neu zu bewerten und bestehende Handlungsoptionen zu überarbeiten. Es gilt aber auch, dass bereits eingeleitete Prozesse wie beispielsweise die E-Mobilität, Industrie 4.0 oder die Dekarbonisierung jetzt nicht zurückgedreht werden können, sie werden unaufhaltsam fortschreiten, vielleicht sogar noch schneller als bisher. Wir haben auf den nachfolgenden Seiten daher einige Ergänzungen vorgenommen und versucht die Fragen auch auf das zu richten, was uns in den nächsten Monaten und Jahren aufgrund der schon länger erkennbaren Entwicklungen und in Folge der Corona-Pandemie als Standortverantwortliche bevorsteht.

1 Regionale Transformation – was soll das?

Megatrends wie demographischer Wandel, Wertewandel, eine zunehmend wissens- und datenbasierte Ökonomie sowie Ressourcen- und Klimaschonung beeinflussen die Entwicklung von Standorten nicht erst seit gestern. Als übergeordnete Triebkräfte nehmen sie jedoch weiter Fahrt auf. Hinzu kommen industrielle Konvergenzen und neu entstehende Technologien, die in verschiedensten Anwendungsbereichen weitreichende Veränderungen nach sich ziehen. In ihrer Gesamtheit bedingen diese Entwicklungen komplexe Transformationsprozesse, die einen signifikanten strukturverändernden Einfluss auf existierende Branchen- und Wertschöpfungskonstellationen einer Region haben. Auf Basis heutiger Kompetenzfelder am Standort können Innovationsprozesse angeregt und damit neue Betätigungsfelder erschlossen werden. Aufgrund der dahinterliegenden Dynamik und Komplexität stehen regionale Verantwortungsträger häufig vor der großen Herausforderung, diese strukturverändernden Prozesse rechtzeitig zu erkennen, zu priorisieren und mit geeigneten Maßnahmen zu adressieren. Die wesentliche Herausforderung in diesem Kontext besteht also für die Wirtschaftsförderung darin, die für die Region relevanten Innovationspotenziale zu identifizieren, indem vorhandene Kompetenzen von Unternehmen, Organisationen und einzelnen Innovatoren am Standort beachtet und genutzt werden, diese zugleich aber auch in den Kontext übergeordneter Trends gesetzt werden. Nur so können geeignete Handlungsoptionen für eine gezielte Potenzialausschöpfung definiert werden¹.

Um ein möglichst verlässliches Bild von regional relevanten Zukunftstrends und Innovationspotenzialen zu erlangen, können Foresight-Studien und datenbasierte Analysen, etwa im Hinblick auf Forschung und Entwicklung, helfen, um zukünftige Potenziale für die Region aufzudecken. Mindestens genauso wichtig ist allerdings auch die Nutzung des Know-hows und Erfahrungswissens der regional ansässigen Akteure. Eine Beteiligungs- und Kooperationskultur in der Region und zwischen diesen Akteuren ermöglicht es nicht nur, die analytisch erworbenen Kenntnisse um das regionalspezifische, implizite Wissen zu ergänzen und damit bedarfsgerecht zu verwerten, sondern auch langfristig einen in der Breite getragenen Regionalentwicklungsprozess aktiv zu gestalten².

Wie dies in der Praxis gelingen kann, welche Methoden und Prozesse dabei erfolgreich zum Einsatz kommen und inwieweit diese auf die individuellen Ansprüche anderer Standorte

übertragbar sind, zeigen Beispiele innovativer Wirtschaftsförderungen aus unterschiedlichen Kommunen und Regionen. Ein gezielter Austausch zwischen gestaltungswilligen Standortvertretern kann dabei helfen, von den gemachten positiven wie negativen Erfahrungen zu profitieren und innovative Impulse für das eigene Tun vor Ort zu erhalten. Um genau das zu ermöglichen, wurde mit dem 1. REGIO TRANSFORMER CAMP am 3. und 4. Juli 2019 in Augsburg ein Hands-on-Format für neue Wege in der Wirtschaftsförderung ins Leben gerufen. Der vorliegende Report veranschaulicht rückblickend die behandelten Themen, Methoden und vorgestellten Praxisbeispiele und gibt auch einige Anregungen, die über das Camp hinausgehen. Nicht zuletzt wird auch auf die aktuelle Sondersituation rund um COVID-19 Bezug genommen.

Wir wünschen ein spannendes Nachlesen eines erkenntnisreichen REGIO TRANSFORMER CAMPS mit Ableitungen für die Zukunft und bedanken uns bei allen Beteiligten!

1.1 Rethink Regional Transformation – individuelle Trendbetrachtung

Regionale Transformation ist im eigentlichen Sinne nichts neues, denn Standorte unterlagen schon immer einer gewissen Veränderung. Der Begriff „Regionale Transformation“ wurde nur bisher kaum verwendet. Es gibt auch eine Reihe anderer Begriffe wie z.B. Wirtschaftsförderung 4.0 oder Open Region, die eine neue Art der Wirtschaftsförderung und Veränderung der Standorte thematisieren. Mit der Bezeichnung „Regionale Transformation“ wird eine gesamthafte Perspektive eingenommen, die aufgrund der aktuell stattfindenden regionalen Veränderungen mehr denn je zutrifft. Nicht zuletzt, weil die Revolutionen der Globalisierung, der Digitalisierung und des Klimas heftiger werden und diese mehr und mehr auch massive regionale Auswirkungen zeigen.

Den Ausgangspunkt für die Erkenntnis, was aufgrund der bereits stattfindenden oder noch bevorstehenden Veränderung zu tun ist, bildet stets ein klares Bild der Ist-Situation. Dieser Ist-Zustand, muss für jeden Standort individuell analysiert werden und kann nicht pauschal hergeleitet werden. Die Erhebung von Strukturdaten oder Standortrankings sowie deren Entwicklung über die letzten Jahre, können hier einen ersten Eindruck verschaffen. Oft liegen entsprechenden Standortstu-

¹ Foray, Keller, Bersier, Meier zu Köcker (2018): Working Paper on Transformative Activities for Smart Specialisation: Considerations on a Workshop Methodology, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

² Nögel, Sedlmayr, Wittpahl, Meier zu Köcker (2018): Regionale Transformationsprozesse verstehen und gestalten – Neue Instrumente der regionalen Strategieentwicklung, Working Paper of the Institute for Innovation and Technology, Vol. 43

dien vor, die als Basis verwendet werden können oder lediglich aktualisiert werden müssen.

Wie eingangs bereits angedeutet, können Trendbetrachtungen oder Foresight-Prozesse den nächsten Schritt bilden. Es gibt eine Vielzahl von Studien mit unterschiedlichen Positionen über Zukunfts- oder Megatrends. Dennoch bilden sich meist dieselben oder sehr ähnlich geartete globale Trends heraus, wie Individualisierung, Gesundheit, Urbanisierung, Diversity etc. Hierbei besteht die Herausforderung im Herunterbrechen auf die eigene Region. Es geht also nicht um einen Blick in die Glaskugel oder ein simples Copy-and-paste von globalen Trends in die Strategie der Wirtschaftsförderung, sondern um das Bewusstmachen, welche Trends und Szenarien für den jeweiligen Standort von Bedeutung sind und welche weniger. Vor allem ist es aber wichtig, sich klar zu machen, wie sich die jeweiligen Trends auswirken und welche Handlungsoptionen sich dadurch ergeben. Dieser Schritt wird oft nicht konsequent genug verfolgt. Denn es macht einen großen Unterschied, ob ich in einer Metropole oder einer ländlichen Region agiere. Und der Trend der Urbanisierung wirkt anders auf eine ländliche Region mit direktem Bahnanschluss an eine Großstadt als auf einen peripher gelegenen Standort fernab von großen Ballungszentren. Ebenso ist es entscheidend, welche Akteu-

re und Kompetenzen eine Region prägen. Diversity in einem industriestarken Standort hat beispielsweise eine andere Ausprägung als in einer Universitätsstadt. Dies klingt alles recht logisch, doch nur wenige Wirtschaftsförderungen ziehen konkrete Schlussfolgerungen aus Megatrends im Hinblick auf ihre Standortspezifika und verankern diese sichtbar in ihrer Strategie oder dem Handlungsportfolio.

Die Vorgehensweise der individuellen Betrachtung gilt auch hinsichtlich der Corona-bedingten Ausnahmesituation. Zweifellos ist jede Region von der Krise betroffen. Wichtig ist jedoch zu erkennen, dass mittel- und langfristig nicht jede Region in der gleichen Art und Weise betroffen sein wird. Die wirtschaftlichen Auswirkungen und Potenziale sind in einer Region mit starker Medizintechnik- oder Pharmaindustrie beispielsweise anders, als bei einem vom Transportsektor dominierten Standort. Regionale Kompetenzen im Bereich Logistik, Hygiene, Robotik, Textil oder auch in den Bereichen Datenökonomie, Mess- und Diagnosesysteme mit Echtzeitinformatoren können kurzfristig eine andere Dynamik entfalten als Standorte die überwiegend vom Tourismus und Einzelhandel geprägt sind. Nicht nur Zukunftsforscher sagen vorher, dass die Welt nach COVID-19 eine andere sein wird. Das wollen wir nicht bestreiten, denn wir wissen, dass die Welt sich nach großen



Abbildung 1: Die 6 wesentlichen Trends für Standortverantwortliche

Krisen oder Weltereignissen immer verändert hat. Nach der Nuklearkatastrophe von Tschernobyl oder dem 11. September 2001 haben sich auch die Prioritäten verschoben. Konkrete Zukunftsszenarien halten wir allerdings für wenig zielführend, weil die Genauigkeit von Zukunftsbildern im Rückblick nur sehr selten zutrifft. Wir empfehlen daher sich zu fragen, was die Prioritäten der nächsten Jahre sein könnten und betrachten die Megatrends hinsichtlich diese Frage kritisch.³

Die Universität St.Gallen hat im Rahmen einer regionalen Foresight-Studie für die Bodenseeregion eine ausführliche Analyse über wichtige Zukunftsentwicklungen durchgeführt und hält vor diesem Hintergrund sechs große Themenbereiche für die regionale Transformation für besonders relevant. Für diese Trendgruppen ist auszugehen, dass sie über die Coronakrise hinaus Bestand haben oder dadurch noch verstärkt werden (siehe Abbildung 1). Dazu sollten sich Standortverantwortlichen folgende Fragen stellen:

1. Was bedeuten die strukturellen und räumlichen Veränderungen in der **Bevölkerungsentwicklung**?
2. Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem **Wertewandel** und veränderten oder neuen Formen des **gesellschaftlichen Engagements** und der politischen Beteiligung?
3. Welche Fragestellungen ergeben sich aus der Bedeutungszunahme von **Wissen als Produktionsfaktor** und Output der Wirtschaft?
4. Welche Auswirkungen haben das Wechselspiel von **Globalisierung** einerseits und der Notwendigkeit einer regionalen Einbindung für Unternehmen, Arbeitsmarkt, den Tourismus oder die Raumentwicklung andererseits?
5. Welche Herausforderungen ergeben sich aus der **Digitalisierung** für diese Bereiche?
6. Schließlich: Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Imperativ für eine **ressourceneffizientere, CO₂-neutralere Lebens- und Wirtschaftsweise**?

Die Fragen sind für jeden Standort relevant, die Antworten werden hingegen in Abhängigkeit der jeweiligen Standortspezifika in jeder Region anders ausfallen. Die Beantwortung wird als eine Auseinandersetzung mit den langfristigen Herausforderungen und Entwicklungsbedingungen einer Region verstanden. Dabei gelten partizipative Verfahren zum Sammeln zukunftsrelevanter Informationen, Beteiligung, Vernetzung und die gemeinsame Entwicklung einer Vision als wichtige Erfolgsfaktoren, um ein breit getragenes Bild zu den Implikationen der großen Zukunftstrends in der jeweiligen Region und damit eine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen in der Gegenwart zu schaffen.

Auch das 1. REGIO TRANSFORMER CAMP begann mit einem Input von Dr. Roland Scherer und der Frage wie Megatrends auf regionale Entwicklung wirken. Mit der Methode LEGO SERIOUS PLAY wurden anschließend erste Visionen zur Bestandsentwicklung spielerisch erschaffen und im Teilnehmerkreis diskutiert.



3 Schalko (2020): <https://elektro.at/2020/03/24/zukunftsforscher-horx-vier-szenarien-fuer-die-welt-nach-corona/>

2 Regio Transformer: Für eine agile Wirtschaftsförderung mit Hands-on-Mentalität

Es besteht heutzutage oft eine beachtliche Ambivalenz zwischen der Schnelligkeit der Wirtschaft und einer zunehmenden Bürokratisierung. D.h. einerseits herrscht durch globale Märkte und digitale Geschäftsmodelle ein enormer Veränderungsdruck und andererseits blockieren verschärfte Regelungen und Gesetze wie z.B. Datenschutz, Umweltauflagen oder Bürgerbegehren ein rasches Vorgehen. Dies verringert den Spielraum oder sorgt für Verzögerungen bei dringlichen Projekten. Aufgrund dieser und weiterer aktuellen Herausforderungen ist es wichtig, auf die handelnden Personen zu schauen, die für die Wirtschaftsstandorte verantwortlich sind. Denn nur bei den Personen, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen und zu handeln, liegt der Hebel für mehr Agilität und einer konkreten Umsetzung von Maßnahmen. Gerade in der aktuellen Pandemiesituation wird deutlich, dass nur mutiges und schnelles Vorgehen von verantwortlichen Personen hilft, nicht in der Bürokratie zu verharren.

2.1 Die Persönlichkeit des Regio Transformers

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“ Wenn wir dieses anspruchsvolle Zitat von Mahatma Gandhi wie folgt ändern „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Region“ haben wir das Mindset, das den Typus der Wirtschaftsförderer beschreibt, die wir als Regio Transformer bezeichnen. Es sind Personen, die ausgehend von sich überlegen, was sie und ihre Organisationseinheit der Wirtschaftsförderung selbst tun können, um eine positive Veränderung in ihrer Region oder Kommune zu vollziehen. Dabei nehmen sie Vorschriften, politische und gesellschaftliche Widerstände oder geringe Ressourcen der eigenen Organisation durchaus sehr ernst. Sie sehen darin jedoch weniger eine Einschränkung und viel mehr einen Ansporn an ihre Kreativität. Regio Transformer fragen sich daher, was sie und ihre Wirtschaftsförderungseinheit trotz gewisser Umstände oder Formalien selbst tun können und wie sie andere Akteure und Stakeholder mitnehmen und aktiveren können, damit diese auch tätig werden. Dabei gehen sie pragmatisch vor und stellen sich stets die Frage, was der erste oder der nächste Schritt ist, damit eine Sache in Gang kommt oder sich weiterentwickelt. Es geht um Kreativität und eine Hands-on-Mentalität, die nicht mit Aktionismus zu verwechseln ist. Ein Regio Transformer verfolgt in der Regel einen ganzheitlichen Ansatz und beherrscht eine strategische Sichtweise, d.h. er hat eine grobe oder vielleicht sogar eine sehr genaue Vorstellung, wo sich die Region in einigen Jahren hin entwickeln soll. Dieser Weitblick ist sein eigentlicher Antrieb, weil er weiß was er (gemeinsam mit anderen Akteuren) erreichen will. Für die kurzfristigen Er-

folge und Zwischenziele ist der Regio Transformer jedoch auch ein hervorragender Taktiker, der durch die regionale Erfahrung vor Ort ein gewisses Feeling entwickelt hat. Dieses Feeling hilft ihm bei der Entscheidung, wer etwas wann genau tun sollte und wer es besser unterlassen sollte. Ebenso ist es das Feeling, ob ein Projekt eher mit einem Paukenschlag oder Step-by-Step angestoßen werden muss.

Bevor der Regio Transformer also wahrnehmbar tätig wird, fragt er sich beispielsweise, ob es für die geplante Aktivität besser ist, wenn er oder sein Team selbst aktiv wird, eine Diskussion im öffentlichen oder kleinen Kreis zielführend ist, ob der Anstoß möglicherweise von einem Unternehmen, einer bestimmten Organisation oder ggf. von einer gewissen Persönlichkeit kommen sollte, um in der Region akzeptiert oder zumindest mehrheitsfähig zu sein. Durch ein Netzwerk, welches in der Regel über mehrere Jahre gewachsen ist, nutzt er die informellen Wege, um die entsprechenden Akteure auf die Aktivität anzusprechen und dafür zu gewinnen. Dabei sind Eitelkeiten, ein zu großes Ego oder Arroganz unangebracht. Einem wirklichen Regio Transformer geht es stets um die Sache und dass die Region vorankommt. Durch ein gesundes Selbstbewusstsein und authentisches Auftreten hat der Regio Transformer seine Daseinsberechtigung in der Region und muss sich nicht rechtfertigen, warum es ihn und seine Organisation gibt und er hat es definitiv nicht nötig, in irgendeiner Weise zu prahlen. Es geht ihm zu allererst um den Standort, für den er tätig ist und nicht um sich selbst. Ob eine Idee von ihm stammt oder ob wahrgenommen wird, worin genau seine Leistung lag, ist für einen echten Regio Transformer nachrangig. Er bezieht jedoch Position wo es verlangt wird und steht zu seinen Entscheidungen und Ideen. Falls nötig beweist er allerdings auch die Einsicht, wenn Dinge sich anderes entwickeln als geplant oder überdacht werden müssen. Es ist ein schmaler Grat, den diese Machertypen zu gehen haben und trotz nötiger Formalien, wie z.B. durch Verwaltungshierarchien, politische Gremien oder Förderprogramme, auch ein agiles Arbeiten und Hands-on-Projektmanagement beherrschen. Wichtig, um nicht in der Überaktivität zu landen, ist es, Testfelder für Neues zu schaffen und durch Priorisierung und Reduzierung auf Pilotprojekte sich und die gegebenen Ressourcen nicht zu überfordern.

Ob die Wirtschaftsförderung in einer Kommune oder Region bei der regionalen Transformation des jeweiligen Standorts eine aktive Rolle einnimmt oder sich eher reaktiv oder gar zuschauend verhält, hängt überwiegend von den handelnden Personen ab. Der Regio Transformer muss dabei nicht zwangs-

läufig der Wirtschaftsförderer im engeren Sinne sein, der in einem eigens ausgewiesenen Verwaltungsamt oder einer Wirtschaftsförderungs-GmbH tätig ist. Auch Verantwortungsträger von Kammern, Unternehmervereinen, Clusterinitiativen o.ä. können bewusst oder unbewusst die Rolle eines Regio Transformers einnehmen.

Wenn Sie sich mit einer Region befassen, Homepages anschauen, mit Veranstaltungsformaten oder Standortmarketing konfrontiert werden, werden Sie schnell merken, ob das eher konventionell, vielleicht sogar austauschbar, daherkommt oder ob sich dieser Standort klar differenzieren und hervorheben kann. Bei letzterem ist dort mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Team aktiv, welches hands-on agieren kann und an der Spitze einen echten Regio Transformer hat. Ein Regio Transformer, der sich als integeren Coach und Leader versteht, neue Führungskulturen beherrscht und sein Team auf Augenhöhe sieht, dieses motivieren kann z. B. indem er persönlich individuelle Freiräume und Verwirklichungsmöglichkeiten einräumt und den am besten geeigneten Kollegen für das jeweilige Thema einsetzt. Lassen Sie sich darauf ein, wenn Sie sich das nächste Mal mit einer bestimmten Region oder einem bestimmten

Wirtschaftsförderer befassen. Erkennen Sie dort einen Regio Transformer? Oder sind Sie selbst in der Position, dass Sie ein Regio Transformer sein könnten? Passt dieser Typus zu Ihnen? Wie können Sie sich selbst verändern oder noch mehr in diese Richtung entwickeln? Vielleicht finden Sie die Antwort im nächsten REGIO TRANSFORMER CAMP.

2.2 Ein Camp für Regio Transformer

Den unter 2.1 beschriebenen Typ des Wirtschaftsförderers, den wir als Regio Transformer bezeichnen, unterscheidet sich deutlich von dem klassischen Bild, das wir von Verwaltungsmitarbeitern oder karriereorientierten Personen haben, die ihren Job in erster Linie für das eigene Weiterkommen machen. Es geht uns hierbei nicht darum, die Arbeitsweise oder persönliche Einstellung von Personen zu bewerten oder in Schubladen zu denken. Unser Anliegen ist es herauszustellen, dass es Personen mit besonderen Fähigkeiten gibt, die für ihre Aufgabe als Standortverantwortliche wie dafür berufen sind. Berufene, die eine bestimmte Region oder Kommune für eine positive Zukunft verändern wollen und es auch können. Nicht jeder Wirtschaftsförderer ist gewillt oder in der Lage, ein



Abbildung 2: Regio Transformation Map

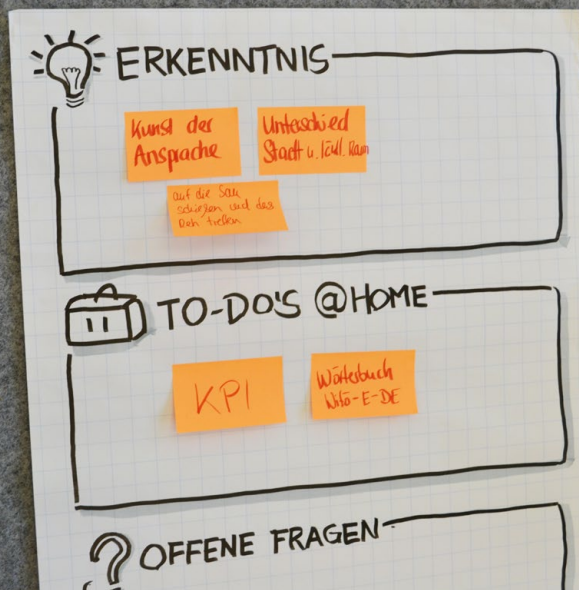


Abbildung 3: Bewusste persönliche Dokumentation von Erkenntnissen, ToDos und offenen Fragen im Plenum der Regio Transformer

Regio Transformer zu sein und manche Standorte bieten derart ungeeignete Voraussetzungen, dass die erforderliche Dynamik eines Regio Transformers zur Überforderung oder Blockade bei den Standortentscheidern führen kann.

Gerade weil Regio Transformer oft Widerstände in ihrer Region erfahren und sich nur selten innerhalb ihres Wirkungskreises neutral und komplett offen austauschen können, besteht ein Bedarf an einer Peergroup von Regio Transformern und konkreten Sparringspartnern. Mit dem Anspruch diesem Bedarf gerecht zu werden, wurde das REGIO TRANSFORMER CAMP als Hands-on-Format für neue Wege in der Wirtschaftsförderung entwickelt. Dabei stehen interaktive Ansätze, innovative Impulse und individueller Praxistransfer im Mittelpunkt. Ein zielführender Austausch, der zur Adaption und Weiterentwicklung auf Regio Transformer zugeschnitten ist. Unter dem Fokusthema „Bestandsentwicklung neu interpretiert – aktive Gestaltung des regionalen Wandels“ wurde beim ersten Camp

der Blick auf die Standorte bewusst nach innen gerichtet. Wie wirken die Trends von heute und morgen auf die Standorte der Teilnehmer und was sind die individuellen Bedarfe dieser Regionen oder Kommunen. Bei den Praxiseinblicken legten wir Wert darauf, die Methoden und Prozesse zu erkennen, die hinter den Erfolgen stehen. Ganz entscheidend dabei war, eine Kultur der Offenheit und kritischen Selbstreflektion, um auch Fehler einzugestehen und andere davon lernen zu lassen. Aber auch die Bereitschaft zur persönlichen Veränderung und Weiterentwicklung, um wirkliche Visionen zu schaffen, gemeinsam Chancen zu kreieren und konkrete Ideen für eine bessere Wirtschaftsförderung zu entwickeln.

Am 3. und 4. Juni 2019 fand das 1. REGIO TRANSFORMER CAMP (RT-Camp) in Augsburg statt. Wie die REGIO TRANSFORMATION MAP (siehe Abbildung 2) zeigt, war das Camp Bestandteil eines übergreifenden Gesamtprozesses. Im Rahmen der Umsetzung wurden die Teilnehmer mit einer Implementierungsphase, die auf Wunsch ein persönliches Telefoncoaching und eine Videokonferenz zur Verfolgung der Umsetzung beinhaltete, begleitet.



3 „First-Practice“: Pioniere der Regionalen Transformation

Nachfolgend werden vier Beispiele genannt, die im Rahmen des RT-Camps Einblicke in ihre Analysen und Methoden zur Gestaltung des Wandels gaben. Dafür haben wir innovative Wirtschaftsförderungen ausgewählt, die zur Transformation in ihren Städten, Landkreisen und Regionen neue Instrumente und veränderte Vorgehensweisen erfolgreich einsetzen. Diese First-Practice soll dazu dienen, Anregungen zu bekommen, wie man als Standortverantwortlicher auf Trends und sich individuell abzeichnende Veränderungen Einfluss nimmt. Dabei sollte auch der Austausch unter den Regio Transformern und das Lernen aus Fehlern nicht zu kurz kommen.

3.1 Wirtschaftsregion Augsburg A³: Wo Transformation zuhause ist

Region: Wirtschaftsregion Augsburg A³ (Kreisfreie Stadt Augsburg, Landkreis Augsburg, Landkreis Aichach-Friedberg) in Bayern

Einwohner: 676.500

Organisation: GmbH

Regio-Transformer:

Andreas Thiel (Geschäftsführer Regio Augsburg Wirtschaft GmbH), Wolfgang Hehl (Geschäftsführer Augsburg Innovationspark GmbH)

Prioritär adressierte Trends:

- Globalisierung (Übernahmen durch chinesische Konzerne und Standortschließungen)
- Wissensbasierte Ökonomie (Innovationspark und Ansiedlung von Forschungsinstituten)
- Klima und Ressourcen (Konsequente Ausrichtung auf das Thema Ressourceneffizienz)

Bereits im Mittelalter war Augsburg Ort der Transformation. Dies verdankt die Stadt hauptsächlich zwei äußerst erfolgreichen Kaufmannsfamilien. Jakob Fugger, der als reichster Mann seiner Zeit galt, hat beispielsweise mit der Einführung der dop-

pelten Buchhaltung in Deutschland und der Entdeckung der Wertschöpfungskette im Rahmen seiner Metallproduktion wichtige Veränderungen in der Betriebswirtschaft angestoßen. Die ebenfalls in Augsburg ansässige Familie Welser gehörte zu den Pionieren der Globalisierung indem sie Anfang des 16. Jahrhunderts in den Gewürz- und Zuckerrohrhandel einstieg. Auf die Kaufmannsfamilien folgte eine mehrere Jahrhunderte andauernde und erfolgreiche Augsburger Textilindustrie. Der Kattundruck, einer aus Indien stammende Technik zum Bedrucken von Baumwollgewebe, sowie ein ausgeklügeltes Kanalsystem, welches die Textilfabriken mit Energie versorgte, galten als Innovationen dieser Epoche. Mit der Erfindung des Dieselmotors in Augsburg sowie der erstmaligen Produktion der Linde-Kältemaschine und einer Rotationsmaschine für den Zeitungsdruck florierte später auch der Maschinenbau in der Stadt am Lech.⁴ Dreh- und Angelpunkt war die Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (M.A.N.), die bis heute als MAN SE besteht, allerdings inzwischen mit Hauptsitz in München und über eine Aktienmehrheit zum VW-Konzern gehörend.⁵ Zur Erfolgsgeschichte des Augsburger Maschinenbaus zählt auch die Firma KUKA. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts setzte das Unternehmen Maßstäbe im Bereich der industriellen Schweiß- und Schneidbearbeitung. Zuletzt wurde der Roboterspezialist jedoch durch die Übernahme eines chinesischen Konzerns eher mit negativen Schlagzeilen, wie dem Ausverkauf deutscher Hochtechnologien, in Verbindung gebracht. Ebenfalls einen chinesischen Eigentümer bekam der Augsburger OSRAM-Standort. Nach über 110 Jahre wurde die Licht- und Leuchtenproduktion im Jahr 2017 sogar komplett geschlossen. Eine weitere Schließung steht kurz bevor und betrifft die IT-Branche. Die Fabrik von Fujitsu, vormals Siemens-Nixdorf, galt als letztes verbliebenes Computerwerk für Hardware in Europa. Nach einem über zwei Jahrzehnte hinweg andauernden Stellenabbau wird noch in diesem Jahr (2020) der Betrieb in Augsburg gänzlich eingestellt.⁶

Die Transformation war also nicht immer nur positiv und bei solchen negativen Entwicklungen kann man auch mal ins Jammern kommen, was wohl hier und da geschah, sodass Augsburg vor einigen Jahren von einem bayerischen Finanzminister als „Augsburg an der Jammer“ bezeichnet wurde.⁷

⁴ Hunziker (2020): https://www.patrizia.ag/de/detail/trends-and-more/augsburg-als-wiege-der-innovation/?utm_campaign=linkedin-kampagne2020_Augsburg&utm_medium=linkedin&utm_source=social

⁵ Wikipedia (2020): <https://de.wikipedia.org/wiki/MAN>

⁶ BR24 (2019): <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/bayerische-unternehmen-in-der-krise-ein-rueckblick,RUPvyy>

⁷ Marks (2018): <https://juergen-marks.de/uncategorized/metropole-augsburg-eine-stadt-auf-der-ueberholspur>

Ganz und gar nicht überzeugt von der Jammerei ist Andreas Thiel, der als Gründungsgeschäftsführer der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH seit gut zehn Jahren zeigt, wie man aus der Not eine Tugend macht. Tatsächlich hat der Augsburger Wirtschaftsraum in diesem Zeitfenster eine beeindruckende Entwicklung durchlaufen und dabei einerseits eine hohe Resilienz bei wirtschaftlichen Krisensituationen und andererseits eine intelligente Wandlungsfähigkeit der Industrie in neuen Technologien und Märkten bewiesen. Auch die Zahlen zeigen dies, der Anstieg der Bruttowertschöpfung stieg zwischen 2010 und 2017 um etwa 24 Prozent. Dabei gab es starke Wachstumsraten im Dienstleistungssektor, aber auch nach wie vor im verarbeitenden Gewerbe.⁸ Was nach der Erfahrung von Andreas Thiel dabei extrem geholfen hat, waren Konzepte, Konzepte und Konzepte, wie er es bei seiner Präsentation am ersten Abend des REGIO TRANSFORMER CAMPS eindrücklich darstellte. Live überzeugen konnten sich die Teilnehmer vom Ergebnis solcher Konzepte im Augsburger Innovationspark, dem Technologiezentrum Augsburg und dem Spitzencluster MAI Carbon, welche alle am Ort des Treffens vereint sind. Außerdem gibt es eine beachtliche bayerische Aerospace-Förderung, von der auch Augsburg (dank überzeugender Konzepte) profitierte. Passend dazu konnte ein Standort des Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in der Nachbarschaft zum Technologiezentrum angesiedelt werden. Inhaltlich geht es darin um die Zukunft des Fliegens, die leiser und möglichst abgasfrei sein soll, wofür auch neue Materialien und Rohstoffe erforscht werden. Eine weitere junge Forschungseinrichtung ist das Fraunhofer-Institut für Gießerei-, Composite- und Verarbeitungstechnik direkt neben dem DLR. Hierbei wird bereits die Ausrichtung auf das Thema Ressourceneffizienz deutlich.

Ergänzend zu den Ausführungen Thiels, gab Wolfgang Hehl als passionierter Geschäftsführer des Innovationsparks exklusive Einblicke in denselben und sieht die Gründe, warum dieses Konzept aufgeht darin, „weil hier alles zusammen passt“:

1. **Zukunftsthemen, die auf die Kompetenzen der Industrie vor Ort abgestimmt sind**, nämlich Ideen für Luft- und Raumfahrt, Leichtbau, Mechatronik, Automation, Digitalisierung und Umwelttechnik. Daraus wurde der Themenfokus auf Industrie 4.0 und Ressourceneffizienz im Innovationspark ausgerichtet und mit einem Open Innovation Ansatz verfolgt. An diesem Konzept wird auch notfalls gegen Widerstände konsequent festgehalten.
2. **Zusammensetzung von Finanzierung, Fördermittel und Träger**: Neben der Stadt Augsburg, dem Landkreis Augsburg und dem Freistaat Bayern engagieren sich auch weitere öffentliche Partner wie z. B. die oben erwähnten Forschungseinrichtungen sowie überwiegend regionale private Investoren. Die Berücksichtigung von Umweltauswirkungen und eine langfristige Amortisationsdauer unterscheiden das Projekt von Objekten in anderen Großstädten.

3. **Attraktivität des Grundstücks**: Dieses liegt in direkter Nachbarschaft zur Universität und wurde für diesen Zweck gezielt erschlossen und geplant.
4. **Überwindung des „Not-invented-here-Syndrom“**: Es wurden die richtigen Player gefunden, die zusammenarbeiten wollen und können. Dabei herrscht eine große Akzeptanz, dass nicht nur die eigenen Ideen gut sind und dass Kooperation und Vernetzung einen weiterbringen.

Um anstehende Transformationen kontinuierlich im Blick zu haben, agiert die Wirtschaftsförderung als systematischer Netzwerker, indem sie schon nach ersten Anzeichen neue Themen aufgreift. Dabei versteht sich das Team von Andreas Thiel als „Sensibilisierer“, die den Diskurs anstoßen. Neben der Organisation des Zusammenkommens und dem Informationsaustausch wird der Ideenentwicklung und Weiterverfolgung der Ideen ein hoher Stellenwert beigemessen. Insgesamt haben sie 140 Netzwerkorganisationen erfasst, die sie in diesen Prozess einbeziehen. Das Ergebnis, stark zunehmende Kooperationsprojekte innerhalb der Region. Eines der aktuellsten Projekte ist die Positionierung Augsburgs als Gesundheitsstandort und der „Umbau“ des Augsburger Krankenhauses in ein Uniklinikum.

Die Erkenntnis von Andreas Thiel: Komplexe Projekte brauchen Stetigkeit und Durchhaltevermögen.

Er gesteht offen ein, dass es auch Projekte gab, die nicht so liefen wie geplant oder sogar gescheitert sind. Als Lessons Learned empfiehlt er den Kollegen daher Folgendes:

- Arbeitsgruppen nicht sich selbst überlassen, moderieren wo immer möglich, nur so ist man richtig informiert und involviert!
- Bei wichtigen Projekte selbst in den Lead gehen, um gestalten zu können und im Fall des Falles nicht vor vollendete Taten gestellt zu werden!
- Auch Papier ist manchmal nichts mehr wert, daher sich nicht auf Lols verlassen!

3.2 Transformation durch gezielte Prioritätensetzung und Key Accounting am Innovationsstandort Hamburg

Region: Freie und Hansestadt Hamburg

Einwohner: 1.895.718

Organisation: GmbH

Regio-Transformer:

Christoph Kober (Head of Key Account Management der HIW Hamburg Invest)

Prioritär adressierte Trends:

- Globalisierung (Ermittlung von Akteure mit Kooperationsbeziehungen zu Hamburg)
- Wissensbasierte Ökonomie („Innovation Champions“ als Key Accounts)
- Digitalisierung (Nutzung von Daten zur Analyse von Bestands- und Ansiedlungspotenzialen)

Das erste Kapitel von „Transformation in der Praxis“ beginnt an Tag 2 des REGIO TRANSFORMER CAMPS mit Christoph Kober, Head of Key Account Management der HIW Hamburg Invest. „Aus Handelsmetropole wird Innovationsstandort“, steht es prominent auf einer seiner Präsentationsfolien geschrieben. Welchen neuen methodischen Ansatz die HIW wählte, um diesen Wandlungsprozess auf gezielte Art und Weise zu unterstützen, zeigt Christoph Kober in seinem Praxisinput auf.

2016 unterzog sich die Hamburger Wirtschaftsförderungsgesellschaft einer strategischen Neuausrichtung, in deren Zuge ein eigener Bereich „Key Account Management“ eingerichtet wurde. Damit sollte fortan ein dezidiert Fokus auf die Weiterentwicklung des Hamburger Innovationssystems gelegt werden. Zwischen Wissenschaft und Forschung auf der einen und der Wirtschaft auf der anderen Seite konzentrieren sich Kober und sein Team insbesondere auf eine intelligente Vernetzung der innovationsstarken Akteure am Standort sowie die Förderung von zukunftsfähigen Themen und Projekten – stets mit dem Ziel, einen effektiven Forschungs- und Innovationstransfer in marktfähige Produkte und Services zu erreichen. Dabei werden neben Industrievertretern auch Akteure aus dem Dienstleistungs- und Tourismussektor, der digitalen Ökonomie und der Startup-Szene in den Blick genommen.

Doch wie gelingt es überhaupt, die relevanten „Innovation Champions“, die „Transformative Actors“ Hamburgs in den Blick zu nehmen? Und: Wie können auch potenzielle neue „Key Accounts“ aus anderen Regionen und Ländern für Akquisewecke identifiziert werden?

Zwei Analyseansätze, die 2018 mit externer Unterstützung angewandt wurden, sollten Antworten auf diese Fragen liefern. Christoph Kober stellt sie der Reihe nach vor.

Für den bestandsorientierten Ansatz („Wer sind die ansässigen ‚Transformative Actors‘ in Hamburg?“) wurde zunächst eine Analyse innovativer, standortansässiger Akteure auf Basis öffentlich zugänglicher Daten durchgeführt. Diese bildeten zugleich die Kriterien zur Bewertung der Innovationskompetenz:

- EU-Förderprojekte aus dem Forschungsrahmenprogramm (2007 bis 2013) und aus Horizon 2020 (2014 bis 2020)
- Bundesförderprojekte in Hamburg (Startjahr frühestens 2012)
- Innovationspreise und Auszeichnungen von Hamburger Unternehmen der letzten fünf Jahre
- Anzahl der Patente der jeweiligen Akteure als Zusatzqualifizierung

Sind Hamburger Akteure in diesen Kategorien also besonders aktiv, deutet dies auf eine gewisse Forschungs- und Innovationsstärke hin. Wenngleich die Auswertung kein vollumfängliches Bild zu den Innovationspotenzialen der Akteure liefern kann, so liefert sie dennoch eine wertvolle Informationsgrundlage für das Key Account Management. Die aktivsten „Innovation Champions“ können so im Hinblick auf innovationsfördernde Aktivitäten besonders priorisiert werden.

Im Ergebnis der Analyse konnte die Innovationskraft führender Hamburger Unternehmen, wie etwa Airbus oder NXP, untermauert werden. Darüber hinaus konnten aber auch neue „Innovation Champions“ ermittelt werden, die zuvor nicht auf dem Radar der Wirtschaftsförderung waren – so z. B. auch Organisationen wie ‚Die Johanner‘ oder die ‚Initiative Naturwissenschaft & Technik‘. Die Ergebnisse flossen schließlich in eine Bestandsliste mit relevanten „Innovation Champions“, die jeweils intern verantwortlichen Key Account Managern zugeordnet und mit Inhalten zu bereits existierenden oder geplanten Aktivitäten (z. B. Flächenvermittlung, Fachevents, Vernetzungsaktivitäten im Hinblick auf FuE-Projekte) versehen wurden.

Im zweiten Teil veranschaulichte Christoph Kober auch den akquiseorientierten Ansatz („Wer sind potenzielle neue ‚Transformative Actors‘ außerhalb Hamburgs?“). Angelegt als Netzwerkanalyse wurden hier die von der EU und vom Bund geförderten FuE-Verbundprojekte mit Beteiligung von Hamburger Akteuren ausgewertet. Zunächst wurde also der Ausgangspunkt nachgegangen, mit welchen überregionalen Partnern die innovativen Hamburger Akteure im Rahmen der Verbundprojekte kooperieren. Auf diese Weise konnten etwa 3.500 nationale und internationale Akteure mit Kooperationsbeziehungen zu Hamburger „Innovation Champions“ identifiziert werden, die anschließend unter Berücksichtigung der Hamburger Akquisestrategien weiter bewertet und priorisiert wurden.

Am Ende war es mit Hilfe der Ergebnisse aus beiden Analysen möglich, das interne CRM-System der HIW sowohl für den Bestand als auch für potenzielle „Neukunden“ deutlich zielgerichteter auf das Thema Innovation hin auszurichten. Die beiden Ansätze zeigen zudem sehr schön, wie Bestandsentwicklung und Standortakquise intelligent miteinander gekoppelt werden – im Sinne der gezielten Weiterentwicklung des lokalen Innovationssystems.

3.3 Regionale Potenziale ohne kritische Masse: Was heißt Transformation im ländlichen Raum?

Region: Landkreis Miesbach (Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach mbH) in Bayern

Einwohner: 99.726

Organisation: GmbH

Regio-Transformer:

Ingrid Wildemann (Innovationsmanagerin), Alexander Schmid (SMG-Geschäftsführer)

Prioritär adressierte Trends:

- Wertewandel (Bedarf an neuen Arbeitsformen und Innovationsinfrastrukturen)
- Globalisierung und Regionalisierung (urbane Formate temporär regional anbieten)
- Digitalisierung (Herausforderungen wie künstliche Intelligenz, die die Arbeitswelt extrem verändern und damit Innovationsfähigkeit noch mehr Bedeutung geben)

Was tun, wenn keine kritische Masse, keine ausgeprägten Clusterstrukturen in spezifischen Kompetenzfeldern und auch keine dichte Hochschul- und Forschungslandschaft am Standort vorhanden sind? Für ländlich geprägte Regionen stellt sich die Frage, wie eine intelligente Modernisierung und Diversifizierung regionaler Wirtschaftsstrukturen vor dem Hintergrund der Megatrends gelingen kann. Dass professionelles Innovationsmanagement auf regionaler Ebene nicht nur in Ballungsräumen, wo High-Tech-Kompetenz und Innovationsinfrastruktur in Fülle vorliegen, sinnvoll und möglich ist, macht der Landkreis Miesbach mit der Standortmarketing-Gesellschaft eindrucksvoll deutlich.

Die Megatrends kennen, sie als Chance begreifen. Sich über die eigenen regionalen Stärken und Strukturen im Klaren sein. Die Akteure, deren Kompetenzen und deren Mentalität kennen. Sie für eine aktive Beteiligung begeistern können, indem auch selbst Gestaltungs- und Innovationswille vorgelebt wird. Mutig sein, kreativ sein und Experimentierfreude an den Tag legen. Dabei immer das Wohl und die Lebensqualität der Region vor Augen haben. Mit diesen Leitphilosophien agiert die Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach bereits seit einigen Jahren und setzt diese erfolgreich im Rahmen der Initiative „Servus ZUKUNFT – Gemeinsam ins Oberland von

morgen“ um. Diese wurde im Jahr 2017 zusammen mit dem Nachbarlandkreis Bad Tölz-Wolfratshausen ins Leben gerufen.

Innovationsmanagerin Ingrid Wildemann und SMG-Geschäftsführer Alexander Schmid zeigen in ihrem Praxisimpuls, dass es insbesondere darum geht, möglichst viele kluge und motivierte Köpfe in der Region ausfindig zu machen, sie in kreativen Räumen zusammenzubringen, um Ideen zu jonglieren und um gemeinsam innovative Projekte anzustoßen. Ein Branchenfokus wird dabei nicht vorgegeben. Mit verschiedenen offenen Formaten wie dem „Feierabend(bier)“, Barcamps oder einem eigens gegründeten FabLab e.V. sollen Kreativität und Innovation gesteigert und so ein wertvoller Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Region geleistet werden.

Dabei findet die Umsetzung nicht nur in moderierender Funktion und in partnerschaftlichem Miteinander mit anderen innovationshungrigen Stakeholdern statt. Im Sinne eines professionellen Innovationsmanagements verankert die SMG selbst einen agilen, kreativen Prozess- und Organisationsansatz in „Servus ZUKUNFT“. Angelehnt an Design Thinking wird eine systematische Herangehensweise umgesetzt, in der bedarfs- und lösungsorientiert gearbeitet wird. Die aktive Einbindung unterschiedlicher Köpfe und Disziplinen ist dabei ebenso selbstverständlich wie das kreative Spinnen und Ausprobieren von Ideen. Gerade Letzteres, das Entwickeln und Testen von Prototypen, stand im Fokus des zweitägigen Leuchtturmprojektes „POP UP INNOVATIONSHUB“. Ausgehend von der Fragestellung, ob die Region ein Innovations- und Kreativzentrum braucht, wurde eine temporäre Version davon, ein Prototyp eben, zum Testen installiert. Unter dem Motto ‚kreatives und innovatives Arbeiten im Einklang mit der Natur‘ wurden in über 50 Vorträgen, Workshops, Ausstellungen und Diskussionsrunden zahlreiche Beispiele rund um Design und Digitalisierung erlebbar gemacht. Darüber hinaus wurden vielfältige innovative Ideen und Methoden geteilt, gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt. Ingrid Wildemann verdeutlicht dabei, wie groß der Zuspruch und das Engagement der Teilnehmenden aus unterschiedlichsten Branchen, aus dem Bildungswesen, der Politik und der Bürgerschaft war. Möglich gemacht hat das nicht zuletzt die intensive Vorarbeit der letzten Jahre. Durch die Vernetzungsaktivitäten im Rahmen von „Servus ZUKUNFT“, aber auch durch die vielen weiteren Initiativen der SMG, u.a. zum Thema Bildung, New Work, Kultur- und Kreativwirtschaft, konnte die Lust an einer gemeinsamen, zukunftsorientierten Regionalentwicklung bei zahlreichen Akteuren geweckt werden. Wo Motivation und Gestaltungswille auf Kreativität und Fachkompetenz treffen, da kann Innovation entstehen, auch im ländlichen Raum, auch ohne branchenspezifische Cluster. Wichtig ist dabei, dass die SMG die geografische Lage des Landkreises berücksichtigt und die Aktivitäten darauf abstimmt. Denn der Landkreis Miesbach liegt zwar im ländlichen Raum, gehört aber auch zur Metropolregion München. Allerdings liegt er zu dezentral, um für die Ansiedlung von Dependancen, Hochschulen oder eigene High-Tech-Cluster interessant zu sein.

3.4 Transformation durch Regionale Kollaboration: Intelligente Marktplätze als digitales Erfolgsprojekt mit Hochschulen, Start-ups und Kommunen

Region: Rhein-Neckar-Kreis in Baden-Württemberg

Einwohner: 546.745

Organisation: Stabstelle im Landratsamt

Regio-Transformer:

Danyel Atalay (Stabstellenleiter)

Prioritär adressierte Trends:

- Bevölkerungsentwicklung (Rückgang der Einwohner und Versorgung im ländlichen Raum)
- Globalisierung und Regionalisierung (Bedarf an Nahversorgung und Begegnungsräumen)
- Digitalisierung (Entwicklung und Nutzung technischer Lösungen zum Wohle der Bürger und kleiner Unternehmen)

Danyel Atalay ist als Stabstellenleiter im Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis mit einem zwölfköpfigen Team für die Wirtschaftsförderung des Landkreises rund um Heidelberg verantwortlich. Auch wenn der Landkreis zur Metropolregion Rhein-Neckar gehört, gibt es eine gewisse Disparität zwischen Stadt und Land. Eines von fünf strategischen Zielen der Wirtschaftsförderung lautet daher: Gleichwertige Lebensverhältnisse. Damit diese erreicht werden können, soll die Digitalisierung ihren Beitrag zur Strukturförderung leisten. Das Projekt Intelligente Marktplätze, welches im Rahmen des REGIO TRANSFORMER CAMPS näher betrachtet wurde, ist dabei nur ein Projekt im Handlungsfeld Nahversorgung & Daseinsvorsorge. Neben diesem Handlungsfeld gibt es noch die Bereiche Infrastrukturen & Prozesse, Vernetzung & Zusammenarbeit, Qualifizierung & Bildung im Smart County Rhein-Neckar. So nennt sich der Landkreis, seit er 2016 beim Wettbewerb „Intelligente Regionen Deutschlands“ mit der Initiative „Smart County Rhein-Neckar“ den zweiten Platz gewann. IT is here! lautet das Motto der Smart County-Initiative, die die oben genannten Handlungsfelder vereint. Schließlich gehört der Rhein-Neckar-Kreis, nicht zuletzt, weil dort SAP seinen Hauptsitz hat, zu den TOP-Standorten der Software- und IT-Dienstleistungsbranche.

Mit regionalen Plattformen oder digitalen Marktplätzen haben sich schon diverse Akteure an unterschiedlichsten Standorten in ganz Deutschland versucht. Also was macht die intelligenten Marktplätze im Rhein-Neckar-Kreis nun so besonders? Das Projekt wird angenommen und funktioniert so gut wie bisher kein anderes! Es verbindet bewusst bestehende Strukturen, wertet diese durch bisher nicht verfügbare aber überschaubare Angebote auf und verbindet alles mit einer intuitiven App. Das alles wird mit Kompetenzträgern aus der Region gestemmt und durch Fördermittel finanziell unterstützt. Im Detail bedeutet dies, das Projekt Intelligente Marktplätze folgt den Zielsetzungen: Stabilisierung und Verbesserung der Versorgungssitu-

ation im ländlichen Raum (Waren, Dienstleistungen), Stärkung und Sensibilisierung des stationären Einzelhandels sowie der Belebung und Revitalisierung von Ortskernen als sozialem Begegnungsraum (oder kurz: Regional agieren – Sozial handeln – Einzelhandel stärken). Es ist in zwei Phasen aufgeteilt, wovon die erste Phase eine Machbarkeitsstudie (07/2017 – 06/2018) war. Die Studie beinhaltete eine Standortanalyse sowie eine Bürgerbeteiligung mit dem Ergebnis, dass die Daseinsvorsorge im Mittelpunkt stehen soll und dabei Lebensmittel die höchste Priorität haben. Die Studie wurde für die zwei Modellkommunen Spechbach (1800 Einwohner) und Schönbrunn (2600 Einwohner) durchgeführt, die durch eine Vorauswahl zustande kamen. Die Finanzierung erfolgte neben Eigenmitteln der Wirtschaftsförderung durch eine LEADER-Förderung mit Mitteln der EU und des Landes Baden-Württemberg. Aufbauend auf den Ergebnissen wurde folgende Projektkonstellation geschaffen.

- Das Konzept der Intelligenen Marktplätze wird als ganzheitlicher Ansatz zur **Stärkung des ländlichen Raums, insbesondere der Nahversorgung** aufgesetzt.
- Mit dem Teilprojekt CrowdMyRegion erfolgt die Entwicklung technischer Komponenten zum **Aufbau eines sozialen Bestell- und Liefernetzwerks**. Entstanden ist Emmas.app für eine flächendeckende Versorgung mit Lebensmitteln. Das Projekt CrowdMyRegion und die Emmas.app werden durch das Technologieprogramm Smart Service Welten II des Bundeswirtschaftsministeriums gefördert. Dabei kommt Künstliche Intelligenz zum Einsatz, die durch das studentische Start-Up Ciconia Software zusammen mit Forschern des Instituts für Enterprise Systems (InES) der Universität Mannheim, entwickelt wird.
- Mit dem Programm „Lokale Online-Marktplätze“ kommt eine Förderung des Landes Baden-Württemberg hinzu, die für die lokale und regionale Modellierung und **Implementierung der konzeptionellen und technischen Lösungsansätze** eingesetzt wird. Hierfür sind die Kommunen und der Verband Region Rhein-Neckar Träger des Teilprojekts.

Als zweite Phase gilt die Implementierung von Emmas.app (07/2018 – 12/2021). Emmas.app organisiert den Verkauf und die Distribution von Lebensmitteln unter Nutzung vorhandener Mobilitätskapazitäten. Wurden zu Beginn des Projekts die Produkte an zentral in der Kommune verortete „Apfholstationen“ ausgeliefert, wird mittlerweile mit Möglichkeiten der Haustürlieferung experimentiert.

Transformation bedeutet in diesem Falle auch Zielgruppen zu adressieren, die bisher wenig Affinität zur Digitalisierung hatten. Dies sind neben den tendenziell älteren Kunden, die auf regionale Produkte Wert legen, vor allem auch kleine traditionsreiche Unternehmen in der Region. So hat beispielsweise eine Metzgerei in Spechbach, die kurz vor dem Projektstart geschlossen wurde, drei Monate später wieder geöffnet. Der

Grund, sie hat als „Appholstation“ wieder mehr Aufmerksamkeit und damit auch mehr Umsatz. Und auch andere Kleinbetriebe wie landwirtschaftliche Direktvermarkter, Bäcker oder Einzelhändler profitieren. Über Emmas.app besteht für sie eine niederschwellige Plattform, die als Online-Shop funktioniert und in ein regionales Ökosystem eingebunden ist und damit die Reichweite erhöht.

Eine erste Zwischenbilanz zeigt, dass auch ein weiteres Ziel der Wirtschaftsförderung, nämlich die Belebung und Revitalisierung von Ortskernen als sozialer Begegnungsraum, möglich ist. Die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie sowie die „Appholstation“ als integraler Bestandteil waren von zentraler Bedeutung für diesen Teilerfolg. Dennoch gibt es genug Herausforderungen, die den Regio Transformer Danyel Atalay immer wieder zusätzliche Anstrengung für das Projekt kosten: Themen, wie Haftung, Datenschutz, Zahlungsabwicklung, Kühlkette oder geänderte Projektziele etc. stellten das Projekt wiederkehrend vor große Herausforderungen. Sein Fazit: Hartnäckigkeit und Flexibilität zahlen sich aus. Das klingt erstmal nach einem Widerspruch, aber wenn man unterscheiden

kann, bei was man hartnäckig und wobei man flexibel sein muss, kommt man voran. Schließlich dauerte vieles länger als geplant oder ließ sich nicht ganz genau in der Form umsetzen, wie es angedacht war. Ohne die richtigen Partner (Universität, Start-ups, regionale Betriebe, Bürger und Politik) in der Region und die geschickte Allokation von Fördermitteln wäre ein solches Modellprojekt nicht möglich gewesen. Die sich häufenden Anfragen aus anderen Regionen mit der Frage nach der Übertragbarkeit auf ihre Kommunen zeigen Atalay, dass sie im Rhein-Neckar-Kreis auf dem richtigen Weg sind. Durch die Coronakrise hat sich dieser Prozess deutlich beschleunigt. So hat die ciconia Software GmbH als Betreiber der Emmas.app, unter www.emmas.app/hilfspaket ein kostenloses Einstiegsangebot für Händler geschnürt. Auf der Seite findet sich auch eine Deutschlandkarte, die die aktuelle Ausweitung auf weitere Kommunen zeigt.



4 Instrumente für Early Adopters

Hier stellen wir nun eine kleine Auswahl an Tools und Methoden vor, die im Rahmen des REGIO TRANSFORMATION CAMPS genutzt und ausprobiert wurden. Wir wollen damit auch in anderen Regionen zum kreativen Testen ermutigen.

4.1 Step by Step zur Visualisierung der Herausforderung und Potenziale

In Abhängigkeit der Megatrends (siehe 1.1) oder der aktuellen Pandemie-Situation gilt es sich regional bewusst zu machen, was die wichtigen Themen der nächsten Monate und Jahre sind. Dabei ist es von höchster Bedeutung, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und sich weniger operativen Themen zu öffnen. Es geht dabei vor allem auch um Freiräume im Kopf. Freiräume, um die Dinge, die eben immer schon gemacht wurden und noch nie oder schon lange nicht mehr hinterfragt wurden, nun kritisch in Frage zu stellen. Freiräume, um sich auf das wirklich Wesentliche in naher Zukunft zu fokussieren. Dies kann Kapazitäten schaffen, um neue Ideen und Projekte mit erwartbarem Mehrwert für den eigenen Standort voranzutreiben. Das ist leichter geschrieben als getan ist, macht es Sinn, Schritt für Schritt vorzugehen.

1. Schritt: Nicht alleine in den Prozess einsteigen.

Unterschiedliche Sichtweisen sind wichtig und das kreative Potenzial erhöht sich ebenfalls in einer Gruppe. Also entweder mit dem Team Ihrer Organisation oder ggf. mit weiteren Standortverantwortlichen in diesen Prozess gehen. Es geht hier jedoch erst einmal um einen internen Prozess. Eine Beteiligung von Stakeholdern ist zu einem späteren Zeitpunkt durchaus empfehlenswert (siehe 4.2 und 4.3). Zunächst sollte jedoch klar sein, was haben die Akteure der eigenen Organisation für ein Zukunftsbild und wo werden Potenziale zur Veränderung gesehen.

2. Schritt: Festlegung der Methodik und Regeln. Dabei ist sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Vorgehensweise verstehen. Dies kann beispielsweise mit einem Test oder Warm-up sichergestellt werden. Beim REGIO TRANSFORMATION CAMP haben wir uns für den Einsatz der Methode Lego Serious Play entschieden. Dabei war es das Ziel, komplexe Fragestellungen mit Metaphern, Allegorien und gemeinsamen Geschichten zu bearbeiten. Wir haben die Methode und Regeln erklärt und als Warm-up die Aufgabe gestellt, dass jeder Teilnehmer ein beliebiges Tier aus Legosteinen bauen soll. Damit war ein schneller Übergang zu den eigentlichen Fragestellungen möglich.

3. Schritt: Eindeutig definierte Fragen und Aufgaben

(die so einfach wie möglich formuliert sind) und die Durch-

führung selbst. In unserem Fall haben wir folgende drei „Aufträge“ nacheinander gestellt:

1. Auftrag: Welche zentrale Herausforderungen stellen sich für Ihren Standort mit Blick auf die aktuellen Megatrends?
2. Auftrag: Wie könnte eine Maßnahme der Wirtschaftsförderung aussehen, die eine solche Herausforderung adressiert?
3. Auftrag: Was kann aus den vorgestellten Best-Practice-Beispielen für eine zukunftsfähige Bestandsentwicklung überführt werden?

Für den zweiten Auftrag wurden die Herausforderungen zwischen den Teilnehmern getauscht, so dass niemand seine eigene Herausforderung bearbeiten musste. Darauf folgten eine Vorstellung und ein Austausch. Während die ersten beiden Aufträge in Einzelarbeit mit Legobausteinen umgesetzt wurden, kam bei der dritten Aufgabe das gesamte Team jedes Tisches zum Einsatz, welches die Maßnahmen aus der zweiten Runde zu einem Gesamtbild komplettierte (siehe Abbildung 4).

4. Schritt: Festhalten der Ergebnisse und Festlegung der Weiterverfolgung. Dieser Schritt ist ganz wichtig, um von der kreativen Phase in eine verbindlichere Vorgehensweise zu kommen und es nicht nur bei unfertigen Ideen zu belassen. Im Falle des RT-Camps bildet die Methode den Auftakt für die darauffolgenden Einheiten, in welchen konkrete To-Dos und Meilensteine fixiert wurden.

Anstelle von Lego Serious Play, bieten sich auch einige weitere Kreativmethoden wie z.B. Playmobil pro, Design Thinking, Design Sprint oder Grafik Recording an, um die Herausforderungen und damit verbundene Transformationspotenziale zu visualisieren. Um den richtigen Einsatz der Methode zu gewährleisten und ggf. auch nutzungsrechtliche Anforderungen zu erfüllen, wird empfohlen im Vorfeld auf Moderatoren, Coaches oder ähnliche Dienstleister zuzugehen, um die Methode selbst richtig zu erlernen oder durch eine externe Person durchführen zu lassen. Die Anwendung einer neuen Methode bietet das Potenzial, auch etwas wirklich Neues zu schaffen und nicht in alten Mustern und Denkweisen zu verharren.

Um mit einem bewussten Transformationsprozess seitens der Standortverantwortlichen zu beginnen, ist die Visualisierung der Ist-Situation und der damit verbundenen Herausforderungen von sehr hoher Relevanz. Die Identifikation von Transformationspotenzialen sollte dabei im Fokus stehen. Wo sind



Abbildung 4: Ergebnis eines Teamtisches mit Lego Serious Play beim RT-Camp

Schmerzpunkte? Wo müssen wir genauer hinschauen? Was betrifft uns stärker als andere? Was machen andere Standorte in diesem oder jenem Bereich besser? Durch eine solche Positionsbestimmung kann man andere Akteure erst richtig abholen und einen Diskursprozess mit Stakeholdern anstoßen. Diese Phase des „Aufbruchs“ sollte auch deshalb gut visualisiert werden, weil man sich spätestens dann, wenn die Frage nach Ergebnissen und Wirkungen von Maßnahmen gestellt wird, in die Ausgangssituation zurückversetzen können sollte.

4.2 St.Galler Modell für Standortmanagement

Die Wichtigkeit der Persönlichkeit des Regio Transformers wurde deutlich aufgezeigt, doch mit welchen Steuerungstools kann ein Regio Transformer arbeiten? Eine Möglichkeit bietet das St.Galler Modell für Standortmanagement⁹, das sich an dem aktuellen (betriebswirtschaftlichen) St.Galler Managementmodell orientiert.

Unter Standortmanagement versteht man dabei, „die Aufgabe, die Entwicklung eines Standortes im aktuellen hyperdynamischen Wettbewerb langfristig zu managen und dabei die Interessen der verschiedenen regionalen bzw. lokalen Akteure entsprechend zu berücksichtigen. Diese Managementaufgabe ist als reflexiver Prozess, bei dem die verschiedenen Akteure eines Standortes in einem ständigen Diskursprozess über die Sinnhaftigkeit und die Nachhaltigkeit der eingeschlagenen Entwicklung sind, zu verstehen. Die Aufgabe der Politik ist es, diesen Prozess zu koordinieren, sicherzustellen, dass die verschiedenen Interessen entsprechend berücksichtigt werden und schlussendlich die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Von zentraler Bedeutung dabei ist es, den Blick auch in die Zukunft zu richten und die Herausforderungen für den

Standort aus den übergeordneten und langfristigen Entwicklungen zu erkennen und diese in die regionalen bzw. lokalen Diskursprozesse einfließen zu lassen“ (Scherer 2018).

Das ursprüngliche St.Galler Managementmodell wurde für Unternehmen entwickelt und hat inzwischen mehrere Weiterentwicklungen (Generationen) erfahren. Allerdings lässt sich dieses Managementwissen nicht eins zu eins auf das Management von Standorten übertragen. Folgende Punkte stehen dem entgegen:

- Unterschiedliche Erfolgskriterien
- Unterschiedliche Akteure bei der Leistungserstellung
- Fehlende Verbindlichkeit bei der Leistungserstellung
- Normative Grundlagen und politische Legitimation
- Eigentümer & Kunden & Leistungsersteller identisch
- Standort kann nicht „verschwinden“

Standortmanagement ist als reflexiver Gestaltungsprozess regionaler und lokaler Entwicklung anzusehen. Demnach erfolgt die Übertragung des Modells aus dem Unternehmensmanagement in ein Modell des Standortmanagements mit folgenden drei Dimensionen:

1. Reflexion der Umwelt und ihrer Veränderungen

Die Umwelt wird für das Standortmanagement dann zur relevanten Größe, wenn eine ständige Kommunikation über (mögliche) Veränderungen in den verschiedenen Umweltsphären stattfindet. Es gibt dabei keine Differenzierung zwischen regionaler und überregionaler Umwelt. Wichtig ist vielmehr die Offenheit des gesamten Kommunikationssystems für neue Impulse - seien diese interner oder externer Art. Dabei sollten folgende Funktion der Kommunikation beachtet werden:

- Problem(früh-)erkennung
- Identifikation von Veränderungs- und Anpassungsbedarf
- Innovations- und Kreativitätsforum
- Enabeling von (Entwicklungs-)Aktivitäten
- Sensemaking & Akzeptanzförderung
- Wirkungskontrolle

Die **Stakeholder-Beteiligung** nimmt eine wesentliche Rolle im Reflexionsrahmen der Umwelt ein. Dabei sind die Stakeholder fortwährend zu identifizieren, mobilisieren und integrieren. Um **Kontroversen zu lösen**, gilt es bewusst zu problematisieren, übersetzen und moderieren. Letztendlich geht es darum, den **Diskurs zu sichern**. Dabei hilft fokussieren, strukturieren und objektiv bewerten.

2. Reflexion des regionalen Entwicklungsprozesses und seiner Wirkungen

Die regionale Entwicklung betrachten wir im Sinne des St.Galler Managementmodells als einen Prozess, der sich jeweils

⁹ Ein entsprechendes Lehrbuch mit einer ausführlichen Darstellung des St.Galler Modells für Standortmanagement wird Ende 2020 veröffentlicht. Die folgenden Ausführungen stammen aus einem Diskussionspapier zu ersten Überlegungen zu diesem Modell (Scherer 2018).

selbst strukturiert und organisiert und dabei auf die „Inputs“ reagiert, die aus der Kommunikation mit der Umwelt resultieren. Der Prozess wird dabei situativ, kontextual und auch normativ beeinflusst. Jeder Standort konfiguriert sich dabei seinen „eigenen“ Entwicklungsprozess.

Als Funktion des Entwicklungsprozesses gelten:

- Strukturierung des Umsetzungsprozesses ohne inhaltliche Schwerpunkte
- Gewährleistung einer (intentionalen) Ziel-Wirkungsorientierung des Standortmanagements
- Integration der Kommunikationserkenntnisse aus den Diskursen und Kontroversen mit der Umwelt in die regionalen Entwicklungsprozesse

- Enabling-Funktion zur Initiierung konkreter Entwicklungs- und Umsetzungsprojekte durch Akteure in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft

Wesentliche **Entwicklungsmodi** sind Wachstum, Kohäsion, Nachhaltigkeit und Stabilität. Als **Enabler** steht die Initiierung, Begleitung und Evaluierung des Prozesses im Fokus. Und als **Sinnhorizont** gelten normative, strategische und operative Zielebenen.

3. Reflexion der regionalen Governance und ihrer Steuerfähigkeit der regionalen Entwicklung.

Unter regional Governance verstehen wir die reflexive Gestaltungs- und Ordnungspraxis, um die Kontingenz von Entwicklungsprozess und Umwelt zu gewährleisten. In einem

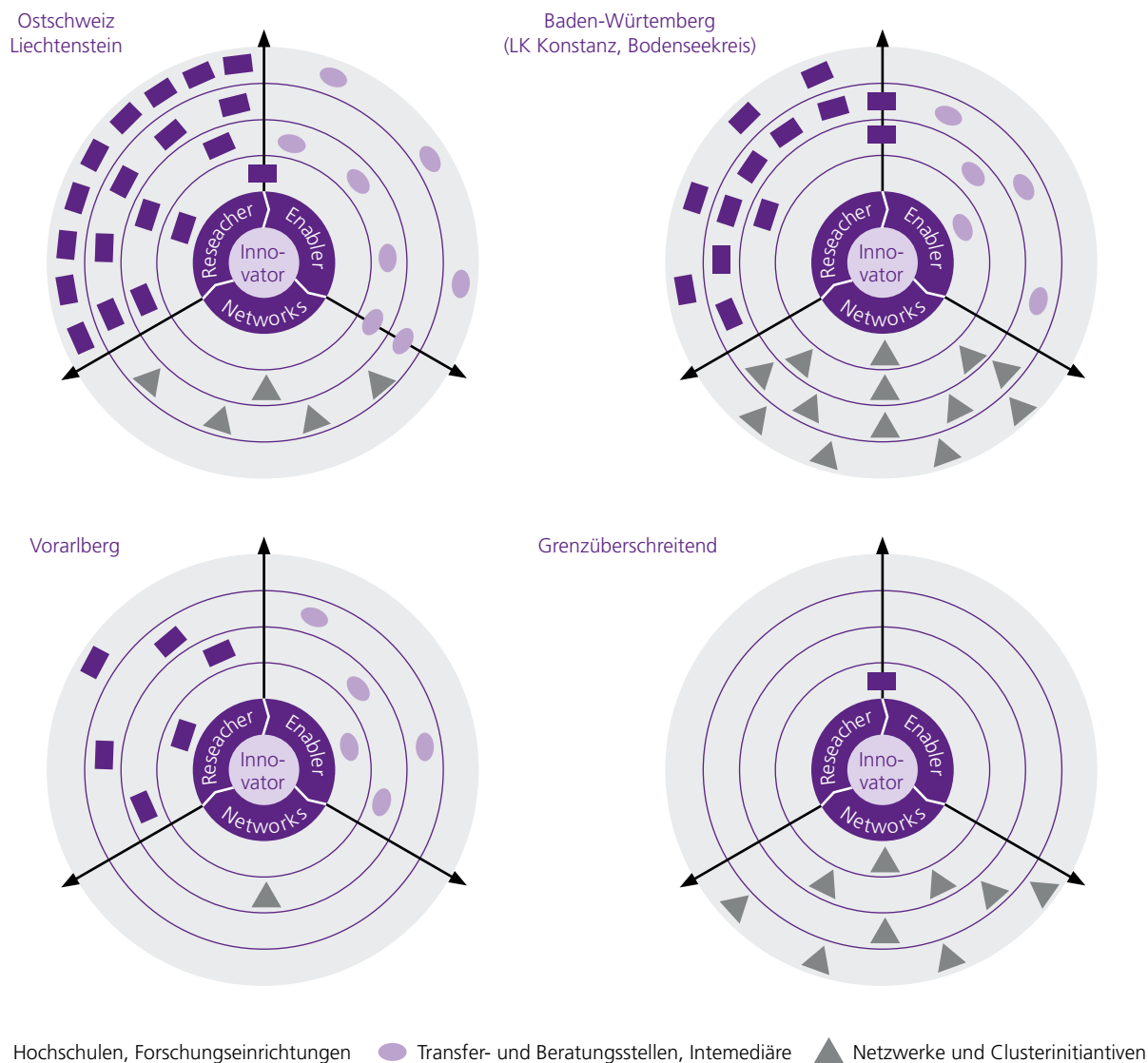


Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung einer Stakeholdermap. Die Ringe geben Auskunft über die Intensität des Kontakts mit dem jeweiligen Akteur. Die Intensität nimmt von innen nach außen ab.

modernen Steuerungsverständnis wird somit der gesamte Reflexionsprozess geführt, der die Grundlage eines zukunfts-fähigen Standortmanagements ist. Regionale Governance ist dabei kontext-, situations- und akteursabhängig. Je nach Standort, Zeit oder Thema muss das Governance-System deshalb unterschiedlich ausgeprägt sein.

Funktion Regional Governance:

- Ordnen und strukturieren des Reflexionsprozesses
- Gewährleistung der umfassenden Interessenseinbindung
- Sicherung der Offenheit und Zugänglichkeit des Kommunikationssystems
- Anpassung des Reflexionsprozesses an Umwelt- und Systemveränderungen
- Vermittlung und Moderation verschiedener (vertikaler und horizontaler) Systeme

Das **Interaktionssystem** besteht aus Kontext, Situation und Interaktionsform. Die Politische Führung hat die Legitimation zur Entscheidung und muss daher auch die Grenzen und die Beteiligung definieren. Das **Executive Management** (z.B. Wirtschaftsförderungsgesellschaft) dient der Interessenvermittlung und hat die Reflexionen zu gewährleisten sowie die Prozesse zu begleiten.

4.3 Beteiligung der Stakeholder und Bewusstmachung deren Vielfalt

Alleine kommt auch ein Regio Transformer nicht weit. Er agiert schließlich in einem regionalen Ökosystem und braucht Partner, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu beschreiten. Nicht zuletzt müssen auch politische Entscheidungen getroffen werden. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung wer mit wem wie interagiert und über welches persönliche Netzwerk ein Regio Transformer verfügt, über das sich Personen aktivieren lassen. Auch im beschriebenen St.Galler Management-

modell kommt der Stakeholder-Beteiligung eine hohe Bedeutung zu. Eine Möglichkeit zur Bewusstmachung der Vielfalt der Stakeholder ist die Darstellung der Beziehungen mittels Stakeholdermapping, wie es die Schaubilder in Abbildung 5 zeigen. Die optimale Beteiligung funktioniert in einem Kreislauf, worin die Stakeholder von der Situationsaufnahme (mit-entwickeln) über die Vereinbarungen (mit-beauftragen) und Anreizgestaltung (mit-umsetzen) bis zur Kommunikation und Qualifizierung (mit-bewerten) involviert sind. Ein anderer Ansatz stellt die aktuelle Diskussion über „Ökosysteme“ dar, auch hier kann eine systematische Erfassung der wichtigsten Stakeholder und Anspruchsgruppen erfolgen, die für die Wirtschaftsförderung und das Standortmanagement relevant sind.



5 „Follow-up for Transformation“: So geht's weiter

5.1 Vom ersten zum zweiten REGIO TRANSFORMER CAMP

Kennen Sie das? Sie waren auf einer Fortbildung oder einem Vortrag und haben eine tolle Idee mitgenommen, die Sie umsetzen wollen. Leider sind Sie schneller wieder im Arbeitsalltag gefangen als Ihnen lieb ist. Die Umsetzung muss verschoben werden und sehr wahrscheinlich wurde die Idee bis heute nicht umgesetzt. Eine Situation die viele kennen, denn es ist schließlich eine echte Herausforderung Routinen zu durchbrechen und Freiräume für Neues zu schaffen. Deshalb wollen wir auch kleine Maßnahmen und erste Anstöße zur Veränderung nicht geringschätzen und haben uns im Rahmen des RT-Camps darum bemüht, die To-Dos im Form von Remindern, Telefoncoachings und einer Videokonferenz nachzuverfolgen und zu unterstützen. Dabei wollen wir folgende zwei Aktivitäten und positive Ergebnisse herausgreifen:

Austausch und Job Rotation zwischen Miesbach und Vorpommern: Transformation durch Transfer

Noch beim RT-Camp vereinbarten die Wirtschaftsförderer aus Vorpommern-Greifswald und Miesbach, sich gegenseitig zu besuchen und dabei an einer Veranstaltung der jeweils anderen Organisation teilzunehmen. Erste Besuche in der jeweils anderen Region und Erfahrungsaustausche fanden bereits statt. Eine Job-Rotation, um weiteren Wissenstransfer zu ermöglichen, sollte bereits stattgefunden haben, musste jedoch aufgrund der Coronapandemie zeitlich verschoben werden. Die Förder- und Entwicklungsgesellschaft Vorpommern-Greifswald mbH ist an dem „Coworkation“-Konzept der SMG interessiert und versucht dieses derzeit in der Region Vorpommern zu integrieren. Des Weiteren sind die beiden Wirtschaftsfördergesellschaften im steten Austausch zum Thema Rechnungswesen und Controlling, um dieses zu optimieren und effizienter zu gestalten. Weitere Ideen der Zusammenarbeit sind die Präsentation des „Coworkation Alps“-Konzeptes auf dem Wirtschaftssymposium in Vorpommern-Greifswald (neuer Termin im Juni 2021) sowie eine Unternehmerreise von Unternehmen aus der Region Miesbach in den Nordosten von Mecklenburg-Vorpommern.

„Mondays for Innovation“ im Nordschwarzwald

Herbert Wackenhut hat als Leiter des Förderprojekts „RegioINNO“ die Aufgabe, die regionale Innovationsfähigkeit des Standort Nordschwarzwald zu stärken und damit den Nährboden für Innovationen im Nordschwarzwald zu fördern. Durch die Methoden und Diskussionen mit den Teilnehmern auf dem RT-Camp kam ihm die Idee der „Mondays vor Innovation“.

Fortan verfasste er jede Woche einen Text, den er zur Inspiration und Vernetzung der Innovationsakteure seiner Region auf der Homepage der Wirtschaftsförderung und über Social Media Kanäle veröffentlichte. Eingebettet in ein Gesamtkonzept greift er eine Bandbreite von Transformationsthemen und Best Practices auf, die zur Sensibilisierung, zum Ideengenerieren und Nachahmen anregen. Durch den Austausch zu „Mondays for Innovation“ mit den regionalen Unternehmen und intensiveren Kontakten zu den Landesprogrammen hat die Aktion dazu geführt, dass Herbert Wackenhut ein Unternehmen aus dem Nordschwarzwald und weitere Unternehmen aus Baden-Württemberg im März 2020 ins Silicon Valley begleiten durfte und mit diesen am Innovation Camp BW teilnahm. Dabei handelt es sich um ein zweiwöchiges Programm in welchem die Teilnehmer in das Ökosystem des Silicon Valley eingeführt werden, an konkreten Herausforderungen der Digitalisierung arbeiten und wertvolle Geschäftskontakte knüpfen. Gefördert wird die Maßnahme von Baden-Württemberg International (bw-i) und dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg. Für den 28. September 2020 hat Herbert Wackenhut im Rahmen der RegioINNO-Förderung einen Innovationskongress an der Hochschule in Pforzheim geplant – natürlich an einem Montag! Durch die Corona Krise wird nun an einem alternativen Online-Angebot gearbeitet.

Ursprünglich war geplant, dass das 2. REGIO TRANSFORMER CAMP im Sommer 2020 stattfindet. Aufgrund der aktuellen Situation wird dieses wahrscheinlich auf den Herbst / Winter 2020 oder sogar auf 2021 verschoben werden. Unter folgendem Link werden wir informieren, sobald der neue Termin feststeht: www.vdivde-it.de/de/veranstaltung/rt-camp Selbstverständlich halten wir alle Kontakte in unserem Verteiler auch direkt über den weiteren Prozess auf dem Laufenden.

5.2 Aus aktuellem Anlass: Transformation in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Standortbezogene bzw. regionale Transformationsprozesse müssen es schaffen, übergeordnete Trends sinnvoll mit den vor Ort existierenden Potenzialen und Strukturen zu verzahnen. Entsprechende Strategien können eine Richtschnur für das künftige Handeln bieten. Ein Regio Transformer ruht sich nicht darauf aus. Er hinterfragt vorhandene Strategieansätze und Maßnahmen kontinuierlich. Er ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten und Lösungen, denn er weiß um die Schnelllebigkeit von Trends, Technologien und Märkten.

„Bestandsentwicklung neu interpretiert – aktive Gestaltung des regionalen Wandels“: Dieses Motto des RT-Camps gilt aktuell im Kontext von COVID-19 mehr denn je.

Der direkte Kontakt zu ansässigen Unternehmen und Organisationen ist natürlich unerlässlich. Regio Transformer fragen proaktiv nach, um zu erfahren, wo Corona-bedingt der Schuh besonders drückt und welche schnellen Maßnahmen es braucht. Sie wollen verstehen, welche langfristigen Auswirkungen erwartet werden und wie Wirtschaftsförderung hierauf eingehen kann. Das ist wichtig, um neue Prioritäten zu setzen, reaktionsschnell zu handeln und kreative Lösungen auf den Weg zu bringen – aber auch, um in herausfordernden Zeiten schlicht für die heimische Wirtschaft „da zu sein“.

Im Kontext von COVID-19 werden hierzulande viele pfiffige Ideen und Vorzeigeprojekte mit Beteiligung der Wirtschafts- und Standortförderung geboren. Vorwiegend im digitalen Raum versteht sich. So erscheinen etwa digitale Beratungsassistenten, als Chat-Bot umgesetzt, auf den Websites der Wirtschaftsförderung (Beispiel: „Kuckuck Kai“ der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald). Es werden Kooperationsbörsen gestartet, um stark nachgefragte Kompetenzen und Produkte, etwa im Bereich der Medizintechnik, mit den richtigen Lösungsanbietern zu „matchen“. Auf Plattformen wie „Jetzt zamhelfen“ (Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach) oder „Handel(n) für Pforzheim“ (WSP) können Kunden regionale Betriebe unterstützen, indem sie Gutscheine kaufen und später vor Ort einlösen. Mit Online-Tutorials und Webinaren wird auf aktuell brennende Fragen eingegangen oder es werden digitale Events veranstaltet, die sich mit Fragen von morgen und übermorgen beschäftigen. Ein Beispiel stellt der digitale HACK AND HARVEST Hackathon¹⁰ in der Bodensee-region dar, in dem Ideen und Prototypen nicht nur für heute akute, sondern auch für zukünftig kommende Herausforderungen erarbeitet werden sollen.

Das sind nur einige wenige Beispiele, wie innovativ und „Regio-Transformer-like“ in vielen Regionen und Kommunen gehandelt wird. Eines wird dabei besonders deutlich: Es geht nicht allein und schon gar nicht in solchen Krisenzeiten. Die enge Kooperation mit Partnern in der Region macht erfolgreiche und bedarfsgerechte Maßnahmen erst möglich. Regio Transformer gehen dabei voran und können jetzt, gemeinsam mit Partnern der Wirtschaftsförderung, ihre Schlüsselkompetenz als Mittler, Vernetzer und Moderator erst so richtig ausspielen. Sie führen lose Fäden am Standort und in der Region zusammen, bündeln unterschiedliches Know-how, koordinieren Gemeinschaftsaktionen und teilen diese öffentlichkeitswirksam. Regionale Netzwerke gewinnen an Stellenwert. Ob und wie stark die Auswirkungen der Pandemie gesamte Wertschöpfungskreisläufe verschiedener Branchen beeinflussen werden, bleibt abzuwarten. Der Regio Transformer wird in jedem Fall wachsam bleiben, vorausschauend agieren und vorbereitet sein, wenn sich Rahmenbedingungen verschieben und neue Lösungen gefragt sind.

Einen weiteren Tipp möchten wir hier geben, auf der Seite der ClusterAgentur Baden-Württemberg www.clusterportal-bw.de → Aktuelles → Thema des Monats findet sich eine Best-Practice-Sammlung zur Rolle von Cluster-Initiativen und Wirtschaftsförderungen in Zeiten von COVID-19.

Viel Erfolg beim Transformieren und bleiben Sie gesund!

¹⁰ Das Event ist Teil des Projekts „BodenseeMittelstand 4.0“ und wird gemeinsam vom Kompetenznetzwerk cyberLAGO e.V., der Initiative Unternehmer für Gründer sowie der Stadt Konstanz organisiert.

Quellenverzeichnis:

- ▶ BR24 (2019): Bayerische Unternehmen in der Krise - ein Rückblick, <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/bayerische-unternehmen-in-der-krise-ein-rueckblick>, RUPvyyz zuletzt geprüft am: 20.04.2020
- ▶ DenkRaumBodensee 2020 c/o Internationale Bodensee-Hochschule IBH (2020): DenkRaumBodensee – Die Wissensregion Bodensee – Ein Positionspapier, Kreuzlingen
- ▶ Foray, Keller, Bersier, Meier zu Köcker (2018): Working Paper on Transformative Activities for Smart Specialisation: Considerations on a Workshop Methodology, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
- ▶ Hunziker (2020): Augsburg als Wiege der Innovation, https://www.patrizia.ag/de/detail/trends-and-more/augsburg-als-wiege-der-innovation/?utm_campaign=linkedin-kampagne2020_Augsburg&utm_medium=linkedin&utm_source=social zuletzt geprüft am: 20.04.2020
- ▶ Marks (2018): Metropole Augsburg: Eine Stadt auf der Überholspur, <https://juergen-marks.de/uncategorized/metropole-augsburg-eine-stadt-auf-der-ueberholspur> zuletzt geprüft am: 20.04.2020
- ▶ Nögel, Sedlmayr, Wittpahl, Meier zu Köcker (2018): Regionale Transformationsprozesse verstehen und gestalten – Neue Instrumente der regionalen Strategieentwicklung, Working Paper of the Institute for Innovation and Technology, Vol. 43, Berlin
- ▶ Schalko (2020): Wie die Krise Wirtschaft und Gesellschaft verändern könnte, Zukunftsforscher Horx: Vier Szenarien für die Welt nach Corona, <https://elektro.at/2020/03/24/zukunftsforscher-horx-vier-szenarien-fuer-die-welt-nach-corona/> zuletzt geprüft am: 20.04.2020
- ▶ Scherer (2018): Diskussionspapier zu ersten Überlegungen des St.Galler Modell für Standortmanagement, IMP-HSG Institut für Systemisches Management und Public Governance | Regional Science der Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen
- ▶ Scherer Hrsg. (2016): Bodensee2030 ein Blick in die Zukunft der Region, <http://www.zukunft-bodensee.eu/> zuletzt geprüft am: 11.05.2020
- ▶ Statistisches Landesamt Bayern (2020): <https://www.statistik.bayern.de/> zuletzt geprüft am: 20.04.2020
- ▶ Wikipedia (2020): MAN, <https://de.wikipedia.org/wiki/MAN> zuletzt geprüft am: 20.04.2020