

Edition Innovative Verwaltung



Jürgen Stember *Hrsg.*

Innovative Wirtschaftsförderungen in Krisenzeiten

Analysen, Konzepte und
Praxisbeispiele kommunaler
Gestaltungsansätze in Deutschland



Springer Gabler

Edition Innovative Verwaltung

Die Bücher der Edition Innovative Verwaltung bieten praxisorientierte Fachinformation für Führungskräfte und Verantwortungsträger im öffentlichen Sektor. Die AutorInnen sind erfahrene PraktikerInnen aus der Kommunal-, Landes- und Bundes-Verwaltung sowie BeraterInnen und WissenschaftlerInnen. Sie teilen ihre Expertise, formulieren Empfehlungen, bieten Praxisleitfäden und geben Orientierung für eine erfolgreiche Öffentliche Verwaltung in der Zukunft. Das Themenspektrum spannt sich über die neuesten Herausforderungen in der Digitalen Verwaltung und Organisations- und Prozess-themen bis hin zu Führung und Leadership.

Jürgen Stember
(Hrsg.)

Innovative Wirtschaftsförderungen in Krisenzeiten

Analysen, Konzepte und Praxisbeispiele
kommunaler Gestaltungsansätze in
Deutschland



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung – Ein Award in Krisenzeiten

1 Der Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ 2022: Mit Wettbewerb zur besseren Bewältigung von Krisen?	3
Jürgen Stember	
1.1 Innovationen	4
1.2 Innovationen in der Wirtschaftsförderung	6
1.3 Der Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ im Jahr 2022.	10
1.4 Die Prämierung und die Ergebnisse des Awards 2022.	13
Literatur.	28
2 Kommunale Wirtschaftsförderung in schwerer See – Zwischen Krisen, Aufgabenwandel und Innovationsstrategien	29
Jürgen Stember und Emanuel Hesse	
2.1 Einführung – Das WiföLAB und seine „Krisenstudien“	29
2.2 Die Folgen und Auswirkungen der Pandemie	30
2.3 Unterstützungswünsche der Wirtschaftsförderungen.	32
2.4 Auswirkungen auf die Arbeit der Wirtschaftsförderungen.	35
2.5 Veränderte Aufgabenprofile	35
2.6 Strategien und ihr Wandel.	37
2.7 Handlungsempfehlungen	41

Teil II Innovative Ansätze in den großen Städten

3 TechHub.K67 – Mit einem ausgeprägten Netzwerkgedanken Startups am Standort Düsseldorf unterstützen	45
Ella Gemünd und Theresa Winkels	
3.1 Einleitung	45
3.2 Warum Startups für den Wirtschaftsstandort Düsseldorf?	46
3.3 An einem Tisch: Welche Netzwerke den TechHub.K67 möglich machen	48
3.4 Ziele und Ausgangspunkt des TechHub.K67	49
3.5 Finanzierung.	51

3.6	Erste Erfahrungswerte und Ausblick	53
	Literatur.	54
4	Agil und ergebnisorientiert – Umsetzung einer partizipativen Führung mittels der OKR-Methode in der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart.	55
	Bernhard Grieb, Iris Gebauer und Marie Enderle	
4.1	Ausgangslage und Veränderungsdynamik des Wirtschaftsgeschehens in einer VUCA Welt	55
4.2	OKR als Methode	57
4.3	Arbeiten mit der OKR-Methode in einer kommunalen Wirtschaftsförderung	61
4.4	Umsetzung von OKR bei der Wirtschaftsförderung Stuttgart	62
4.5	Fazit	70
	Literatur.	71
5	Pop-up-Store F11 – Raum für Start-ups, Gründerinnen und Gründer in Erfurt.	73
	Vera Golenia	
5.1	Das Konzept	74
5.2	Die Mietbedingungen	74
5.3	Die Bewerberauswahl.	75
5.4	Praxis – Motivations- und Resilienzkonzept	75
5.5	Öffentlichkeitsarbeit.	79
	Literatur.	80
6	Förderung von Social Entrepreneurship und Sozialunternehmertum in Bremen.	81
	Tamara Kassow	
6.1	Sozialunternehmen raus aus der Nische holen.	81
	Literatur.	93
7	WERK X Startup Inkubator Bochum – Erfolgsfaktoren und Funktionsweisen von Inkubatoren.	95
	Maurice Reinhard	
7.1	Einleitung	95
7.2	Theoretische Grundlagen	96
7.3	Das Praxisbeispiel WERK X Startup Inkubator Bochum	101
7.4	Fazit	105
	Literatur.	106
Teil III Innovative Ansätze in den Städten und Gemeinden		
8	Anspruchsvolle Vermarktung und Entwicklung des modernsten Gewerbegebiets in Südwestfalen – Menden	111
	Tim Behrendt	
8.1	Das modernste Gewerbegebiet in Südwestfalen.	111

8.2	Vergabekriterienorientierte Vermarktung	115
8.3	Qualität vor Geschwindigkeit.	119
9	Best Practice Pop-up Stores Freudenstadt – Marke, Image, Leerstandsreduzierung und Belebung einer Innenstadt.	123
	Tanja Götter, Jasmin Schmieder und Elke Latscha	
9.1	Ausgangssituation	123
9.2	Definition Pop-up Store	124
9.3	Ausgangslage Standort Freudenstadt	125
9.4	Projektbeschreibung Pop-up Stores Freudenstadt	127
9.5	Evaluation.	132
	Literatur.	133
10	Wirtschaftsschau Ahaus – Auftrieb für die Region	135
	Katrin Damme und Helena Frieling	
10.1	Vorwort.	135
10.2	Was ist eine Gewerbeschau?	136
10.3	Industrietage Ahaus	136
10.4	Neuer Name – Wirtschaftsschau Ahaus	136
10.5	Dann kam Corona	137
10.6	Fakten rund um die Wirtschaftsschau	137
10.7	Neues Konzept – Wirtschaftsschau Ahaus.	138
10.8	Bewährtes auf der Wirtschaftsschau	145
10.9	Fazit der Wirtschaftsschau	147
	Literatur.	149
11	Erste Gemeinwohl-bilanzierte Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft in Deutschland – Bornheim, Metropolregion Köln/Bonn	151
	Paul Corrales-Braun, Frederik Eilts, Sabine Malzbender und Joachim Strauß	
11.1	Das Konzept der Gemeinwohl-Ökonomie in der kommunalen Wirtschaftsförderung	152
11.2	Das Innovationspotenzial des Gemeinwohl-Bilanzierungsprozesses für Unternehmen.	152
11.3	Aufbau und Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz.	153
11.4	Folgen des Gemeinwohl-Bilanzierungsprozesses in der WFG Bornheim	157
	Literatur.	160
12	ReNEWsance – Eine langfristige Strategie zur Neudefinition von „Innenstadt“.	163
	Jessica Lietzau, Holger Rabe und Serge Enns	
12.1	Stadthagen – ein Mittelzentrum zwischen reicher Kultur und schwacher Struktur	164
12.2	Eine Innenstadt unter Veränderungsdruck – Warum gleich ein Prozess nötig ist	165

12.3	No Quick-Wins please: Langfristige Strategie vs. schnell Sichtbares.	166
12.4	„Das haben die anderen, das wollen wir auch!“ oder aber „Ich habe da mal eine Idee.“	168
12.5	ReNEWsance – nicht nur eine Hommage an die Renaissance . . .	168
12.6	Was folgt? Nach dem Projekt ist vor dem Projekt oder die Strategie der kaskadierenden Kulissen.	180
12.7	Learnings	180
12.8	Fazit	183
13	Nachhaltige Gesamtentwicklungsstrategie der Verbandsgemeinde Hermeskeil	185
	Stefanie Schömer	
13.1	Nachhaltige Gesamtentwicklungsstrategie der Verbandsgemeinde Hermeskeil	185
	Literatur.	203
 Teil IV Innovative Ansätze in den Landkreisen und Regionen		
14	Die Digitale Ehrenamtsagentur der Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH	207
	Julian Schneider	
14.1	Einleitung.	208
14.2	Einordnung der digitalen Ehrenamtsagentur in das Bundesmodellprojekt „Hauptamt stärkt Ehrenamt“	210
14.3	Projektziele, -strategien und -strukturen	211
14.4	Handlungsfelder.	213
14.5	Beitrag zur Krisenresilienz.	217
14.6	Fazit	220
	Literatur.	222
15	Das RegioBoard als Informations-, Planungs- und Steuerungsinstrument im Kreis Gütersloh – Strukturdaten als Ausgangspunkt für Entwicklungsstrategien.	225
	Ute Niermann, Britta Stöver, Christian Hahn und Anna Niehaus	
15.1	Einleitung und Ausgangslage.	226
15.2	Anforderungen und Ziele des weiterentwickelten RegioBoards.	227
15.3	Technische Umsetzung.	228
15.4	Methodik	229
15.5	Nutzen des RegioBoards	233
15.6	Fazit	234
	Literatur.	235

16	Mind the gap: Fachkräfte-Matching in der Region Hildesheim	237
	Svenja Fuhrich und Matthias Ullrich	
16.1	Einleitung	238
16.2	Megatrends des Strukturwandels und ihr Einfluss auf die Fachkräftelücke in Standorten und Regionen.	238
16.3	Entwicklungen und Folgewirkungen auf dem Arbeitsmarkt	244
16.4	Gestiegenes Handlungserfordernis kommunaler Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung für Standorte und Regionen	247
16.5	Die Matching-Plattform in der Region Hildesheim	248
	Literatur.	255
17	Hände hoch fürs Handwerk – Handwerkszeit im Westerwaldkreis.	257
	Katharina Schlag	
17.1	Die Kampagne „Hände hoch fürs Handwerk“	257
18	mehrWERT – Weiterbildungsverbund im ländlichen Raum	265
	Justus Brennecke, Linda Gutt und Anika Weiß	
18.1	Kurzbeschreibung des Projektes mehrWERT	265
18.2	Vorstellung der Handwerkskammer Hannover Projekt- und Servicegesellschaft mbH.	266
18.3	Das Projekt mehrWERT aus der Sicht des Landkreises Hameln-Pyrmont	267
18.4	Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	268
18.5	Ausführliche Darstellung des Projektes mehrWERT	269
18.6	Zielsetzungen des Projektes	271
18.7	Das Beratungskonzept	273
18.8	Austausch- und Netzwerkformate	274
18.9	Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation.	275
18.10	Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit	277
19	Einführung einer virtuellen Innovationsplattform zur regionalen und internationalen Vernetzung in der Wirtschaftsförderung	281
	Frank Speer	
19.1	Einführung	282
	Literatur.	292
20	Offensive Zukunft Ostwürttemberg	295
	Nadine Kaiser, Markus Schmid und Lisa Huurdeman	
20.1	Wirtschaftsregion Ostwürttemberg – Region für Talente und Patente	295
20.2	Die Offensive Zukunft Ostwürttemberg.	299
20.3	Breiter Schulterschluss und Teilhabe am regionalen Strategieprozess	302
20.4	Die Region Ostwürttemberg formuliert ihre Ziele.	304
20.5	Ausblick	310
	Literatur, Textnachweise	310

21 Zweckverband als Mittel zum Gewerbe- und Industrieflächenmanagement in der Wirtschaftsregion Kaiserslautern	311
Philip Pongratz, Matthias Vogelgesang und Tim Littig	
21.1 Wirtschaftsflächenmanagement	311
21.2 Der Zweckverband	314
21.3 Zweckverbände in der Region Kaiserslautern	315
Literatur	320

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über den Herausgeber



NEUER TEXT aus
Werbetext für Buch 2023

Prof. Dr. Jürgen Stember, Dipl.-Geograph und promovierter Politikwissenschaftler, arbeitete sieben Jahre in einer nordrhein-westfälischen Kreisverwaltung bevor er 1999 an die Hochschule Harz als Professor für Verwaltungswissenschaften an den gleichnamigen Fachbereich in Halberstadt (Sachsen-Anhalt) wechselte.

Dort wurde er Vorsitzender des An-Instituts PubliCConsult e. V. und war von 2006 bis 2018 Dekan des Fachbereichs. Seine Mitgliedschaften reichen von zahlreichen Berufsverbänden bis hin zum Innovator´s Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes. Unter anderem ist er seit 2010 auch Präsidiumsmitglied und seit Mai 2019 Präsident der Rektorenkonferenz für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes in Deutschland. Im gleichen Jahr wurde er Mitglied des Digitalrats des Landes Sachsen-Anhalt.

Aktuell ist er ebenfalls Gründungsmitglied des Promotionszentrums „Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitswissenschaften“ im Land Sachsen-Anhalt. Im Jahr 2022 feierte er das 10jährige Jubiläum des von ihm gegründeten WiföLAB an der Hochschule Harz mit der erneuten Prämierung innovativer Wirtschaftsförderungen in Deutschland, eine Initiative, die er gemeinsam mit dem Forum deutscher Wirtschaftsförderer im Jahr 2019 erstmals realisiert und umgesetzt hatte.

Kontakt: jstember@hs-harz.de

Autorenverzeichnis

Tim Behrendt WSG Wirtschaftsförderungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Menden mbH, Menden, Deutschland

Justus Brennecke Landkreis Hameln-Pyrmont, Wirtschaftsförderung, Hameln, Deutschland

Paul Corrales-Braun B.A. Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Bornheim, Bornheim, Deutschland

Katrin Damme Stadtverwaltung Ahaus – Leiterin Stabsstelle Wirtschaftsförderung, Ahaus, Deutschland

Frederik Eilts B.A. Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Bornheim, Bornheim, Deutschland

Marie Enderle Stuttgart, Deutschland

Serge Enns Zukunftsagentur Morgenraum, Hannover, Deutschland

Helena Frieling Master in Kommunikationswissenschaften, Stadtverwaltung Ahaus – Werkstudentin Wirtschaftsförderung, Ahaus, Deutschland

Svenja Fuhrich Stadt Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Dr. Iris Gebauer Stuttgart, Deutschland

Ella Gemünd TechHub.K67 gGmbH, Düsseldorf, Deutschland

Vera Golenia Landeshauptstadt Erfurt, Stadtverwaltung Erfurt, Amt für Wirtschaftsförderung, Erfurt, Deutschland

Bernhard Grieb Stuttgart, Deutschland

Linda Gutt Handwerkskammer Hannover Projekt- und Servicegesellschaft mbH, Garbsen, Deutschland

Tanja Götter Wirtschaftsförderung, Freudenstadt, Deutschland

Christian Hahn selbstständiger Softwareentwickler, Frankfurt, Deutschland

Emanuel Hesse Wirtschaftsförderungslabor, Hochschule Harz, Halberstadt, Deutschland

Lisa Huurdeman Referentin Hauptgeschäftsführung | Offensive Zukunft Ostwürttemberg, IHK Ostwürttemberg, Heidenheim, Deutschland

Nadine Kaiser Geschäftsführerin Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO), Schwäbisch Gmünd, Deutschland

Tamara Kassow WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH, Bremen, Deutschland

Elke Latscha Wirtschaftsbeauftragte, Freudenstadt, Deutschland

Jessica Lietzau Stadt Stadthagen, Stadthagen, Deutschland

Tim Littig M.Sc. Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern mbH, Kaiserslautern, Deutschland

Sabine Malzbender Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Bornheim, Bornheim, Deutschland

Anna Niehaus pro Wirtschaft GT GmbH, Gütersloh, Deutschland

Ute Niermann EWAS-Institut, Hannover, Deutschland

Dr. Philip Pongratz Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern mbH, Kaiserslautern, Deutschland

Dr. Holger Rabe Weserbergland AG, Hameln, Deutschland

Maurice Reinhard Bochum Wirtschaftsentwicklung insb. WERK X Startup Inkubator, Bochum, Deutschland

Katharina Schlag Wirtschaftsförderungsgesellschaft Westerwaldkreis mbH, Montabaur, Rhineland-Palatinate, Deutschland

Markus Schmid Bereichsleiter Standortpolitik | Unternehmensförderung, IHK Ostwürttemberg, Heidenheim, Deutschland

Jasmin Schmieder Wirtschaftsförderung, Freudenstadt, Deutschland

Julian Schneider Master of Science (M.Sc.) Master of Arts (M.A.), Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH, St. Wendel, Deutschland

Stefanie Schömer Diplom-Volkswirtin, Wirtschaftsförderung, Verbandsgemeindeverwaltung Hermeskeil, Hermeskeil, Deutschland

Frank Speer MBA, Leiter Internationalisierung und Standortmarketing, Business Metropole Ruhr GmbH, Essen, Deutschland

Prof. Dr. Jürgen Stember Fachbereich Verwaltungswissenschaften, Hochschule Harz, Halberstadt, Deutschland

Joachim Strauß Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Bornheim, Bornheim, Deutschland

Dr. Britta Stöver Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung mbH, Osnabrück, Deutschland

Matthias Ullrich Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hildesheim Region (HI-REG) mbH, Hildesheim, Deutschland

Matthias Vogelgesang Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern mbH, Kaiserslautern, Deutschland

Anika Weiß Handwerkskammer Hannover Projekt- und Servicegesellschaft mbH, Garbsen, Deutschland

Theresa Winkels Amt für Wirtschaftsförderung, Düsseldorf, Deutschland

Teil I
Einführung – Ein Award in Krisenzeiten



Der Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ 2022: Mit Wettbewerb zur besseren Bewältigung von Krisen?

Jürgen Stember

Zusammenfassung

Wirtschaftsförderung ist ein Aufgabengebiet zwischen Konkurrenz und Kooperation. Aufgrund der nicht nur zu Nachbarkommunen bestehenden Konkurrenzsituation und des nicht selten anzutreffenden „Einzelkämpfertums“ der verantwortlichen Akteure haben sich in der Vergangenheit verschiedene Kommunikations- und Austauschformate gefunden, die aber letztlich in Relation zu anderen Aufgabengebieten sowohl inhaltlich-fachlich als auch formal überschaubar gewesen sind. Der im Jahr 2019 erstmals durchgeführte Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ innerhalb des bundesweiten Forums deutscher Wirtschaftsförderer ist im Jahr 2022 zum zweiten Mal durchgeführt worden. Die zunächst allgemeine Ausrichtung auf die „Innovation“ im Jahr 2019 wurde in der Folge weiterentwickelt und hatte im Jahr 2022 nun den Fokus auf dem Thema „Krisenbewältigung“. Neben der Corona-Krise spielten aber auch andere Krisensituationen eine große Rolle, vor allem der Ukrainekrieg und die in der Folge entstandenen Energie- und Lieferkettenprobleme. Dadurch wurden bestehende Trends der Nachhaltigkeit, der Regionalisierung und der Resilienzausrichtung nachhaltig befeuert. Sie spiegeln sich unter anderem in den zahlreichen Award-Beiträgen wider.

J. Stember (✉)

Fachbereich Verwaltungswissenschaften, Hochschule Harz, Halberstadt, Deutschland
E-Mail: jstember@hs-harz.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

J. Stember (Hrsg.), *Innovative Wirtschaftsförderungen in Krisenzeiten*, Edition Innovative Verwaltung, https://doi.org/10.1007/978-3-658-42046-8_1

1.1 Innovationen

Wirtschaftsförderung ist ein Aufgabengebiet, das einerseits einer intensiven inhaltlichen und formalen Kooperation bedarf, andererseits natürlich in einem Konkurrenzverhältnis um Unternehmen, Arbeitsplätze und wirtschaftlichen Erfolg steht. Daher arbeiten kommunale Wirtschaftsförderungen häufig im Verborgenen und prämiieren oftmals ihrerseits innovative Unternehmen an ihrem Standort. Sie selbst werden aber selten in ihrer Arbeit und in ihren Erfolgen wahrgenommen und schon gar nicht für ihre konzeptionellen Ansätze oder operativen Aktivitäten gewürdigt.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Darstellung des zweiten bundesweiten Awards im Jahr 2022 und seiner Ergebnisse. „Innovative Wirtschaftsförderungen“ wurden 2019 erstmals von den Veranstaltern des Awards gesucht (vgl. den Abschlussbericht von Stember (2020)). Und sie versuchten damit zunächst die Palette möglicher Teilnehmer und Projekteinreicher so groß wie möglich zu halten, denn der Begriff der „Innovation“ wurde nicht weiter spezifiziert. Im Gegenteil, die Veranstalter bedienten sich eines kleinen Tricks und ließen auf dem Anmeldeformular ein Feld frei, wo die Wettbewerbsteilnehmer selbst erklären sollten, warum gerade ihr Ansatz nun innovativ sei. Im Jahr 2022 wurde das Feld schon deutlicher eingegrenzt, weil der Fokus der „Innovationen“ auf die Bewältigung der aktuellen und vergangenen Krisen gesetzt worden ist.

Egal ob grundlegende oder krisenbedingte Innovationen, sie sind zunächst das Ergebnis eines Prozesses, in dem ausgehend von einer ersten Idee Informationen zusammengetragen, analysiert, modifiziert und schließlich zu neuem Wissen oder neuen Aktivitäten rekombiniert werden. Viele Innovationen entstehen aus einer wissensintensiven Interaktion zwischen einem Unternehmen (oder einer öffentlichen Verwaltung) mit ihrer Umwelt (vgl. Rath 2008, S. 4.).

Innovationen sind aber auch Ausdruck eines dynamischen Wettbewerbsprozesses, welcher die Funktion zur Suche, Auffindung, und Durchsetzung neuer Problemlösungen hat. Von Innovationen erhofft man sich, dass von ihnen wohlfahrtssteigernde, zumindest wohlfahrtserhaltende Effekte für die heimische Volkswirtschaft ausgehen (vgl. Rath 2008, S. 15) oder Reaktionen auf Krisen ihren Niederschlag finden.

Eine Innovation kann als zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen oder sozialen Problemlösungen verstanden werden, die darauf gerichtet ist, die Unternehmensziele oder Ziele der Institutionen auf neuartige Weise zu erreichen (vgl. Vahs et al. 2023, S. 2). Damit umfasst eine Innovation auch die Entwicklung und Realisation einer neuartigen Idee, die mit der Absicht durchgeführt wird, den eigenen Erfolg zu verbessern (Vgl. Rath 2008, S. 16). „Das Ziel der Erfolgsverbesserung impliziert, dass Innovation neben der Entwicklung, insbesondere auch die Komponente der wirtschaftlichen Verwertung enthält – sei dies in Form der Vermarktung [...] oder in Form einer innerbetrieblichen Verwertung.“ (Rath 2008, S. 16). Laut Nelke sind Innovationen deshalb „[...] qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren [...], die sich gegenüber einem

Vergleichszustand ‚merklich‘ unterscheiden.“ (Nelke 2019, S. 400). Die Autorin betrachtet dabei die Innovation als Ganzes. Demnach müssen sich Innovationen von einem bereits vorhandenen Objekt oder einer bereits vorhandenen Leistung abgrenzen. Eine Innovation entsteht aber auch in Folge einer gemeinsamen Idee, aus dieser heraus ein neues Produkt oder ein neues Verfahren (= Invention) hervorgeht und mit einem wirtschaftlichen Erfolg (= Diffusion) endet. „Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Innovationen die wirtschaftliche Entwicklung gesamtgesellschaftlich und auf das einzelne Unternehmen bezogen ermöglichen, dass aber alleine die Neuartigkeit aus einer Idee noch lange keine Innovation macht. Sie muss zuerst in ein greifbares Produkt, ein anwendbares Verfahren oder eine erlebbare Dienstleistung übertragen werden und sich anschließend auf einem zuvor definierten Markt behaupten – erst dann trägt die Idee zur Wertschöpfung [...] bei und gilt als Innovation.“ (Nelke 2016, S. 8).

In der Literatur wird zwischen mehreren Arten von Innovationen unterschieden. Als häufigste Formen der Innovationen sind nach Vahs und Brem die Produkt- oder Prozessinnovationen vorzufinden. Im Weiteren wird anhand von verschiedenen Differenzierungskriterien in soziale und organisatorische Innovationen sowie Marketing- und Geschäftsmodellinnovationen unterschieden (vgl. Vahs et al. 2023, S. 53 f.).

Produktinnovationen sollen auf den Markt gebracht werden, damit sie eine Leistung offerieren, die den Benutzenden erlaubt, neue Zwecke oder aber auch vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Art und Weise zu erfüllen. Somit wird eine Ausrichtung auf Effektivitäts- und Effizienzgewinne ersichtlich. Betrachtet man das Produkt, welches ja innovativen Charakter aufweisen soll, ergeben sich weitere Eigenschaften der Produktinnovationen. Sie gehen davon aus, dass Produkte aus einem Produktkern und unterschiedlichen Zusatzleistungen bestehen. Der Produktkern wird hier als das vom Kunden wahrgenommene Produktäußere beschrieben, zu dem die charakteristischen Eigenschaften und die Grundfunktionen des Produktes gehören.

Vielfältige Variationsspielräume ergeben sich für die herstellenden Unternehmen bei dem Produktäußeren und den Zusatzleistungen (bspw. zusätzliche Leistungsmerkmale und Dienstleistungen). Die verschiedenen Leistungs- und Nutzungsmerkmale fungieren zusammen und ergeben die unverwechselbare „Produktpersönlichkeit“, wodurch sich produktbegleitende Dienstleistungen als wichtiger Bestandteil von Produktinnovationen durchsetzen (vgl. Vahs et al. 2023, S. 53 f.).

Prozessinnovationen oder auch Verfahrensinnovationen basieren auf Erstellungs- oder Verfahrensprozessen. Zunächst wird der Prozess als inhaltlich abgeschlossener Vorgang, welcher durch ein bestimmtes Ereignis (z. B. einem Kundenauftrag) angestoßen wird und einen definierbaren Input und Output aufweist, definiert (Vgl. Vahs et al. 2023, S. 53 f.). Nach diesem ersten Schritt erfolgt innerhalb eines festgelegten Prozesses durch die spezifische Kombination von Betriebsmitteln und Werkstoffen der Wertzuwachs (Wertschöpfung), der als Prozessergebnis an einen internen oder externen Kunden weitergegeben wird. Prozessinnovationen zielen auf die Verbesserung oder auch Umgestaltung von Unternehmensprozessen ab, sie haben immer das

Ziel der verbesserten Wertschöpfung. „Prozessinnovationen haben die Einführung neuer Leistungserstellungsverfahren zum Gegenstand und sollen zu einer Kostenoptimierung sowie zu einer Verbesserung von Qualität, Zeit, Effizienz und Flexibilität im Prozess der Leistungserstellung führen.“ (Rath 2008, S. 18 f.).

Unter Beachtung sozialer Aspekte findet man die **Sozialinnovation** vor, welche die Menschen und deren Verhalten im Unternehmen oder Betrieb betreffen. Die hier gesetzten sozialen Ziele, wie beispielsweise die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die Verbesserung des Unfallschutzes oder die Arbeitsplatzsicherheit, stehen eng mit der Unternehmenskultur in Verbindung (Vgl. Vahs et al. 2023, S. 59 f.). Das Image des Unternehmens kann durch Sozialinnovationen verbessert und somit die Arbeitgebermarke gestärkt werden.

Unter **Struktur- oder Organisationsinnovationen** versteht man das Anstreben einer Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation in enger Verbindung mit Prozess-, Produkt- und Sozialinnovationen (vgl. Nelke 2019, S. 402). Sie beziehen sich sowohl auf Unternehmensprozesse als auch auf die Aufgabenträger im Unternehmen und die Objekte der Leistungserstellung.

Ein weiterer, mitunter wichtiger Typ von Innovationen ist die **Marketinginnovation**. Sie kann alle Bereiche des internen und externen Marketings adressieren, z. B. Produktdesign, Werbung, Markenpolitik oder Preispolitik. Marketinginnovationen begleiten oft die Umsetzung von neuartigen Produkten am Markt (vgl. Nelke 2019, S. 402).

Und letztlich versteht man unter der **Geschäftsmodellinnovation** eine grundlegende Veränderung eines bestehenden oder die Schaffung eines neuartigen Geschäftsmodells, das die Kundenbedürfnisse auf eine verbesserte Art und Weise befriedigt.

1.2 Innovationen in der Wirtschaftsförderung

Der Begriff Innovation in der Wirtschaftsförderung ist erst recht nicht eindeutig definiert und daher sehr weit zu fassen. Aufgrund der Komplexität, der Vielfalt und der zahlreichen betroffenen Bereiche und Aufgaben können Innovationen nicht allein auf einen Innovationsbereich oder eine ausgezeichnete Idee reduziert werden. Innovationen in der Wirtschaftsförderung sind erst dann wirkungsvoll und nachhaltig, wenn sie zahlreiche Neuerungen im Sinne ihrer Kunden (den Unternehmen) einbeziehen. Eine hohe Innovationsfähigkeit von Unternehmen wirkt sich dann wiederum positiv auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und die wirtschaftlichen Perspektiven eines Wirtschaftsstandortes aus.

Ein wichtiger Aspekt ist die **Innovationsfähigkeit in den zentralen Dienstleistungsbereichen**, die u. a. im Periodensystem der Wirtschaftsförderungsdienstleistungen ausgewiesen sind (vgl. <https://wifoe-lab.hs-harz.de/periodensystem.html?et3518hsp5>):

- Bestandspflege der Unternehmen vor Ort,
- Existenzgründungsförderung,

- Standortmarketing,
- Standort- und Infrastrukturmanagement sowie
- Innovations- und Netzwerkmanagement.

Neben den Dienstleistungsbereichen sind aber auch die **Dienstleistungsarten** von großer Bedeutung für innovatorische Aktivitäten. Hierunter fallen

- finanzielle Förderungen,
- Planungen und Projektierungen,
- Management von Maßnahmen und Projekten,
- Konzeptions- und Strategieentwicklung,
- Information und Kommunikation,
- Analyseaktivitäten und nicht zuletzt auch
- Beratungen und Consulting.

Innovationen in Wirtschaftsförderungseinrichtungen folgen in vielen Fällen als Reaktion auf veränderte Umfeld- und Rahmenbedingungen. Die Coronapandemie war ein sehr gutes Beispiel dafür, wie sich Dienstleistungen und Aufgabenschwerpunkte schnell und umfassend verändert haben (vgl. den Beitrag von Stember/Hesse in diesem Band und Stember und Hesse 2023, S. 10 f.). Aber sind dies schon Innovationen oder nur kurzfristig veränderte Verhaltensweisen? Die beobachtbaren Entwicklungen legen nahe, dass es zumeist eher kurzfristige Veränderungen sind und es nicht unbedingt zu nachhaltigen Innovationen oder innovatorischen Grundmustern kommt.

Wie Abb. 1.1 zeigt, sind die Ausprägungen der jeweiligen Krisen auch für die Arten von Veränderungen verantwortlich. Demnach richtet sich der Anpassungsbedarf an bestehende Verhaltensweisen und der Innovationsdruck an der zeitlichen Dauer und der qualitativen Intensität von Krisen aus.

Wenn im relevanten Umfeld kleine und kurzfristige Veränderungen und eher geringe oder temporäre Anpassungserfordernisse bestehen, kann das bestehende System tendenziell aufrechterhalten werden. Dann spricht man von Systempersistenz. Bei langen und/oder weitreichenden Krisen sieht das jedoch schon anders aus. Hierbei geht es oftmals um einen kompletten Systemwandel (System Change) mit erheblichem Anpassungs- und Innovationsbedarf oder im ganz negativen Fall gar um einen nicht revidierbaren Systemcrash, der z. B. durch Kriege oder Bankenzusammenbrüche ausgelöst werden könnte.

Die Folgen des Ukraine-Kriegs hat alle Eigenschaften für eine lange, einschneidende Krise, die erhebliche Folgen für alle bisherigen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme weltweit und auch für die kommunalen Wirtschaftsförderungen mit sich bringt.

Angesichts dieser beschriebenen Veränderungen ist die Frage nach dem Wandel von Strategien bei den Wirtschaftsförderungen von großer Bedeutung. In den aktuellen Studien sah sich während der Pandemie und später durch den Ukrainekrieg jedoch nur ein relativ kleiner Teil der Wirtschaftsförderungen (unter 16) dazu aufgefordert, die jeweiligen Strategien zu überdenken und zu verändern. Immerhin

Typisierung von Krisen

- Typisierungsmatrix mit Veränderungszeiten und Veränderungsgrößen

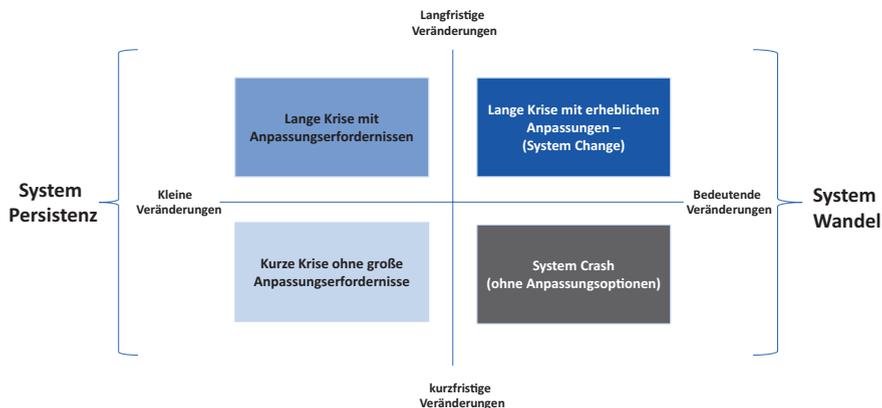


Abb. 1.1 Typisierung von Krisen und Anpassungsstrategien. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiesinger 2020)

war das Planungsniveau in den Jahren 2020 und 2021 noch um die 50 % stark, sank aber aktuell im Jahr 2022 auf nur noch 20 % (vgl. Stember und Hesse 2023, S. 10 f. und den Beitrag von Stember/Hesse in diesem Band).

Warum sich die meisten Wirtschaftsförderungen kaum Gedanken um einen (innovativen) Strategiewechsel gemacht haben bzw. machen, liegt wohl auch im Kern daran, dass sie gar nicht ziel- oder strategieorientiert arbeiten, sondern nur aufgabenorientiert und reaktiv. Abb. 1.2 zeigt hierzu einen Typisierungsansatz, der zwei wesentliche Faktoren, die konzeptionelle Ausrichtung einerseits und das Selbstverständnis der Wirtschaftsförderungen andererseits, in Beziehung setzt. Demnach arbeiten die „Traditionalisten“ und die „Praktiker“ mit eher reaktiven und Input-orientierten Ansätzen mit eher wenigen oder gar keinen Strategieansätzen, im Gegensatz zu den proaktiven sowie wirkungs- und zielorientierten Gestaltern, die ihre Aufgaben und den Standort als Ganzes betrachten und bearbeiten.

Wenn sich die wenigen Wirtschaftsförderungen mit den innovatorischen und strategischen Wandlungsprozessen beschäftigen, haben sie aber zumeist klare Vorstellungen darüber, welche Elemente eine wichtige oder zentrale Rolle spielen werden und sollten. Die Palette der Inhalte ist recht groß und wurde mit einem Ranking bewertet, das keine großen Abstände beinhaltete. Zu diesen wichtigsten Elementen gehörten in der aktuell beschriebenen Studie:

- Stärkung der Digitalisierung und Innovationsfähigkeit der eigenen Unternehmen am Standort,
- Umsetzung von Nachhaltigkeit und Resilienz am Standort,
- Regionalisierung und neue Rolle der Region in der Wirtschaftsförderung und
- Innovation der Verwaltung und Ent-Bürokratisierung.

Typisierung der kommunalen Wirtschaftsförderungen

Typisierungsmatrix mit konzeptioneller Ausrichtung und Verhalten/Selbstverständnis

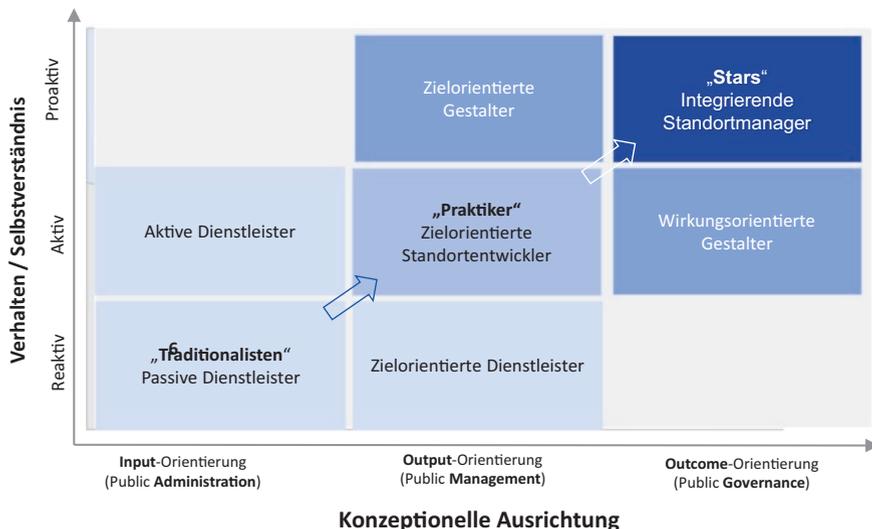


Abb. 1.2 Typisierungsansatz für die kommunale Wirtschaftsförderung. (Quelle: Stember und Hesse 2023, S. 11)

Die in den Vorjahren eher schwach vertretene Internationalisierung hat im Jahr 2022 noch weiter an Bedeutung für zukünftige Strategien in der Wirtschaftsförderung abgenommen.

Die kommunalen Wirtschaftsförderungen waren und sind zunehmend von den nationalen und globalen Krisen betroffen, die in unterschiedlich starker Weise wirken und sich mitunter überlappen und gegenseitig verstärken. Sie wirken sich nicht nur auf die eigene Arbeit aus, sondern vor allem in Bezug auf die Unternehmen als zentrale Zielgruppe und den gesamten Wirtschaftsstandort. Die Handlungspalette der Wirtschaftsförderungen innovativer zu gestalten und zu modernisieren, sind sehr groß und breit gefächert. So können sie

- die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit am eigenen Wirtschaftsstandort zum Thema machen und systematisch organisieren,
- die Ressourcen für die Wirtschaftsförderung durch regionale Arbeitsteilungen bündeln und damit die Effizienz der Arbeit steigern,
- Nachhaltigkeit und Resilienz am Wirtschaftsstandort thematisieren und umsetzungsfähig gestalten,
- die gemeinsame Arbeit in der Region allgemein stärken oder
- den Standort und die Wirtschaftsförderung selbst proaktiv, wirkungsorientiert gestalten und weiterentwickeln.

Damit haben sie viele Möglichkeiten, sich zu „innovativen Wirtschaftsförderungen“ zu entwickeln, deren Aktivitäten innerhalb des aktuellen Awards „Innovative Wirtschaftsförderungen“ im Jahr 2022 in zahlreichen Beispielen gut dargestellt wurden.

1.3 Der Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ im Jahr 2022

Die Ankündigung für den Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ erfolgte im Mai 2022. Ob nachhaltige Regionalisierungsstrategien, Digitalisierungsansätze oder neue Geschäftsfeldentwicklungen: Innerhalb dieser Ausschreibung waren Ansätze und Aktivitäten der Wirtschaftsförderungen gefragt, die in die Zukunft gerichtet sind sowie neue Perspektiven und Horizonte eröffnen können. Konkret wurde nach zukunftsweisenden Innovationen, Strategien und Konzepten in der Wirtschaftsförderung gesucht, die sich aus den neuen Orientierungen mit und nach der Corona-Krise und anderen Krisen entwickelt haben. Mit der Ausschreibung des Awards für innovative Wirtschaftsförderungen sollen einerseits die Tätigkeiten der kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen bekannter und sichtbarer gemacht sowie andererseits der Erfahrungsaustausch und der Wissenstransfer professionalisiert werden.

An dem Award „Innovative Wirtschaftsförderungen“ beteiligten sich insgesamt 55 Wirtschaftsförderungen. Wie nach dem ersten Award 2019 zu erwarten war, zeigt die Verteilung der sich beworbenen Wirtschaftsförderungen auch jetzt ein sehr uneinheitliches Bild. Während sich hinsichtlich der Organisationsformen fast ein Gleichgewicht entwickelt hat (vgl. Abb. 1.4), zeigt Abb. 1.3 in der räumlichen Verteilung eine sehr heterogene Struktur. Diesmal gab es außer dem Stadtstaat Hamburg kein Bundesland, das gar nicht vertreten war. Aus einigen Bundesländern, vor allem im Osten, Hessen und Rheinland-Pfalz gab es jedoch maximal 2 Bewerbungen. Die räumlichen Unterschiede waren erneut sehr prägnant, allein Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg stellen zusammen fast die Hälfte aller Bewerbungen.

Wie oben bereits gesagt, zeigt der Blick auf die Organisationsform ein relativ homogenes Bild, bei dem sich öffentlich-rechtliche Organisationsformen mit privatrechtlichen Organisationsformen in etwa die Waage halten. Wesentlich geringere Unterschiede gab es, wie Abb. 1.4 zeigt, in der institutionellen Gliederung nach Gebietskörperschaften. Hier ist deutlich zu sehen, dass es im Vergleich zu 2019 eine deutlich ausgewogenere Verteilung gab. Im wesentlichen waren die deutlich geringeren Bewerbungen bei den Kreisen (minus 14) und den großen Städten (minus 11) dafür verantwortlich.

Die Aufteilung der Bewerbungen im Hinblick auf den Status des eingereichten Projekts war auch sehr eindeutig. 47 Projekte befanden sich (noch) in der Umsetzungsphase. Nur 4 Projekte waren bereits abgeschlossen und weitere 4 Projekte befanden sich noch im Planungsstadium.



Abb. 1.3 Die räumliche Verteilung der Bewerber innerhalb Deutschlands. (Quelle: Eigene Darstellung 2022)

Aufteilung nach Gebietskörperschaften und Organisation der Bewerber

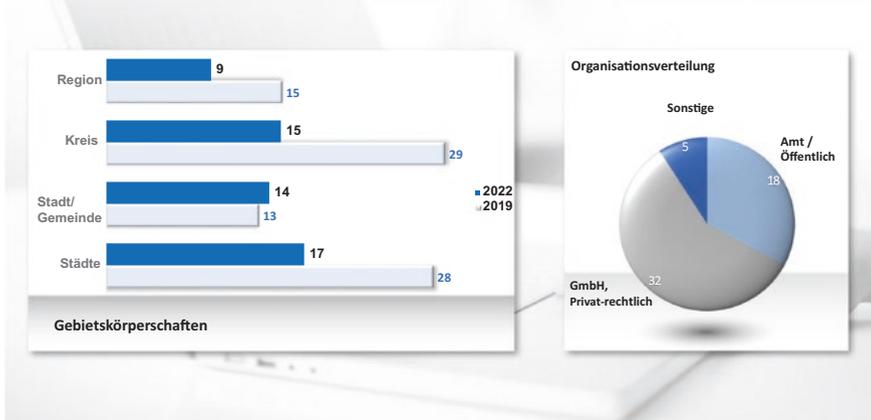


Abb. 1.4 Die Verteilung der Bewerber Gebietskörperschaften und Organisation. (Quelle: Eigene Darstellung 2022)

Aufgrund der erneut erfreulich hohen Anzahl an Bewerbungen und der großen Heterogenität mussten Rubriken bei der Bewertung und Prämierung gebildet werden (vgl. Abb. 1.5). Da die Rubriken nach Aufgabenschwerpunkten durch häufige Mehrfachnennungen nicht sinnvoll gebildet werden konnten, entschied man sich – wie beim ersten Award – für eine Strukturierung der Rubriken nach

Abb. 1.5 Die dreistufige Organisation des Bewertungsverfahrens. (Quelle: Eigene Darstellung 2019)

Jury-Arbeit: Das Bewertungsverfahren

Stufe	Aktivitäten	Ergebnis
1. Vorauswahl	Kriterienbewertung durch die HS Harz mit „Blind-Verfahren“	Long-List (interne Liste)
2. Konkrete Vorschläge	Diskussion und Bewertungsabgleich durch die HS Harz	Short-List (konkrete Vorschlagsliste für die Jury)
3. Abschließende Auswahl	Jury-Sitzung mit integrativer Diskussion	Prämierung des 1.-3. Platzes

Gebietskörperschaften (Städte, Kreise, Gemeinden, Region, jeweils Platz 1–3). Darüber hinaus sollte ein Sonderpreis für eine besonders hervorstechende Bewerbung möglich sein.

Das Verfahren der Prämierung erfolgte ebenfalls in einem sehr ähnlichen Modus. Die erste Stufe bestand darin, jede einzelne Bewerbung anhand der Kriterien zu prüfen und zu bewerten sowie anschließend mit Punkten zu versehen. Entsprechend der zuvor festgelegten Gewichtungen entstanden Index-Werte, die dann addiert direkt das Gesamtergebnis für die jeweilige Bewerbung darstellten. Diese Bewertung im „Blind-Verfahren“ erfolgte am WiföLAB durch drei ausgewiesene Experten. Im Ergebnis entstand dann eine sehr lange Liste von Bewerbungen (Long-List), die grundsätzlich geeignet und „innovativ“ waren.

Bereits früh wurden die Kriterien festgelegt, mit denen die Bewerbungen geprüft und eingestuft werden sollten. Abb. 1.6 zeigt diese Kriterien, ergänzt mit konkreten Fragen, die hinter diesen Kriterien stehen. Wie nicht anders zu erwarten, standen die Kriterien Innovationsgrad und konkrete Ergebnisse im Vordergrund. Weitere wichtige Kriterien waren die Kooperations- und Netzwerkgestaltung, die IT-Integration, die Bedeutung für den Standort sowie nicht zuletzt das Kriterium einer konsistenten und nachvollziehbaren Gesamtdarstellung.

Nach diesem Auswahlsschritt erfolgte eine offene Diskussion über die Inhalte, Ausrichtungen und den Innovationsgrad der Bewerbungen im WiföLAB, wonach sich die Anzahl der prämiierungswürdigen Bewerbungen vor allem in Relation zu den anderen Bewerbungen erneut reduzierte. Es entstand somit eine kurze Liste (Short-List), die dann Grundlage für die Diskussion in der Jury war. Grundsätzlich hatten aber alle Jurymitglieder von vornherein Zugang zu allen Bewerbungen, sodass eine alleinige Filtrierung durch das WiföLAB grundsätzlich nicht möglich war.

Jury-Arbeit: Die Kriterien

Kriterium	Konkrete Fragen
Innovationsgrad	Wie hoch wird der Innovationsgrad im Vergleich zu bestehenden Ansätzen bewertet? Führt das Projekt zu neuen Erkenntnissen und Weiterentwicklungen?
Konkrete Ergebnisse	Welche konkreten, ggfs. messbaren Ergebnisse wurden erreicht? Wird zu den grundlegenden Wirkungen berichtet? Wie wird mit diesen Ergebnissen umgegangen (Messung, Kommunikation etc.)?
Kooperation und Netzwerkgestaltung	Welche Rollen spielen Kooperationen und Netzwerkgestaltungen in dem Projekt? Wie werden Partner und regionale Stakeholder in das Projekt eingebunden?
IT-Integration	Werden IT-Aspekte in den Bewerbungen eingebaut? Welche Rolle spielen sie und welche Effekte haben sie für das Projekt und für den Standort?
Bedeutung für den Standort	Was hat das Vorhaben eine Bedeutung für den gesamten Standort? Wie stark werden Synergieeffekte eingeschätzt? Welche weiteren Effekte sind für den Standort zu erwarten? Wie steht es mit der Nachhaltigkeit/Verstetigung der Projekte?
Gesamtdarstellung	Wie detailliert und überzeugend ist das Vorhaben? Wie ist es beschrieben (Schlüssigkeit, Plausibilität, etc.)?

Abb. 1.6 Kriterien und Unterkriterien der Prämierung. (Quelle: Eigene Darstellung 2019)

1.4 Die Prämierung und die Ergebnisse des Awards 2022

1.4.1 Die Ergebnisse des Awards in der Übersicht

Die Prämierung der jeweils drei innovativsten Wirtschaftsförderungen erfolgte in Rubriken, die sich nach der institutionellen Provenienz orientiert haben. In den nachfolgenden Kapiteln werden nun die Ansätze der jeweiligen drei Sieger kurz vorgestellt. Einige der Sieger haben sich auch dankenswerter Weise für einen größeren Beitrag bereit erklärt. Die hier aufgeführten Erklärungstexte basieren auf der Laudatio, die im Rahmen der Preisverleihung in Halberstadt erfolgte.

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund, der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag, der Deutsche Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e. V. und das Deutsche Institut für Urbanistik haben mit diesem Award gemeinsam mit der Hochschule Harz dem vielfältigen Engagement der kommunalen Wirtschaftsförderungen Rechnung getragen.

Folgende Institutionen und Projekte wurden nach den beschriebenen fünf Rubriken prämiert:

Städte (<100.000 Einwohner)

1. Wirtschaftsförderungsamt Landeshauptstadt Düsseldorf mit dem Projekt „Tech-Hub.K67 gGmbH“
2. Duisburg Business & Innovation GmbH mit dem Projekt „Duisburg Business & Innovation agiler Projektentwickler für die Transformation zum nachhaltigen Industrie-, Logistik- und Wissenschaftsstandort“

3. Stadt Mannheim, Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung, mit dem Projekt „Stärkung lokaler sozialwirtschaftlicher Unternehmen in Mannheim durch Etablierung eines Kompetenzfeldes Social Economy bei der Wirtschaftsförderung“.

Städte und Gemeinden (< 100.000 Einwohner)

1. WSG Wirtschaftsförderungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Menden mbH mit dem Projekt „Anspruchsvolle Vermarktung und Entwicklung des modernsten Gewerbegebiets in Südwestfalen“
2. Stadthagen (NiSa) mit dem Projekt „Innenstadtentwicklungsprozess ReNEWsance – Stadthagen mitgestalten“
3. Stadt Freudenstadt (BaWü) mit dem Projekt „Pop Up Stores Freudenstadt – ein Markenentwicklungs- und Imagebildungsprojekt“.

Landkreise/Kreise

1. Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH mit dem Projekt „Digitale Ehrenamtsagentur der Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH (WFG)“
2. Landkreis Böblingen mit dem Projekt „AI xpress – KI Innovationshub für den Landkreis Böblingen“
3. pro Wirtschaft GT GmbH mit dem Projekt „Das RegioBoard als Informations-, Planungs- und Steuerungsinstrument“.

Regionen und regionale Zusammenschlüsse

1. Business Metropole Ruhr GmbH mit dem Projekt „Auf der Innovationsplattform Matchmaker.Ruhr vernetzt die BMR virtuell Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung, regional und international“
2. Hannover Impuls GmbH mit dem Projekt „Gründerinnen-Consult: Female Startups in Niedersachsen“
3. Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Region Ostwürttemberg (WiRO) mit dem Projekt „Offensive Zukunft Ostwürttemberg“.

Sonderpreise

- Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Bornheim mit dem Projekt „Erste gemeinwohlorientierte Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft in Deutschland“,
- Kreis Coesfeld mit dem Projekt „Flächendeckende und effiziente Mobilfunkmessung mit der Müllabfuhr, Innovative Idee zur Nutzung bestehender Infrastrukturen zur Verbesserung der Digitalisierung“.

1.4.2 Die konkreten Ergebnisse des Awards nach Rubriken

Prämierungen in der Rubrik «Städte/Gemeinden (bis 100.000 Ew.)»

Den **Platz 3 in dieser Rubrik erhielt die Stadt Freudenstadt in Baden-Württemberg** mit dem Projekt „Pop-up-Stores“. In sieben leerstehenden Ladenflächen wurden seit Projektstart im Sommer 2020 zwölf Pop Up Stores eingerichtet. Vier der Ladengeschäfte wurden neu vermietet, zwei der Pop Up Betreiber eröffneten dauerhafte Geschäfte. Das Projekt ist aus dem dortigen Markenbildungsprozess entstanden und soll mit abwechslungsreichen Angeboten zum Imagewandel der Stadt beitragen.

Ziele

Die Ziele des Projekts bestehen in:

- Der Umsetzung der Pop-up-Stores als Marketinginstrument: Die Innenstadt soll durch Pop Up Stores belebt und neue abwechslungsreiche Angebote geschaffen werden, die neugierig machen und Besuchsgründe liefern. Die junge neue Art der Läden, der Eventcharakter soll zum Imagewechsel der Stadt beitragen.
- Einem aktiven Leerstandsmanagement: Der Kontakt zu den Eigentümern wird aufgebaut und ein konkretes Unterstützungsangebot unterbreitet.
- Der dauerhaften Vermietung der Läden durch das Projekt.

Erfolge

Ein wesentlicher Erfolg bestand darin, wechselnde interessante, zusätzliche Einkaufsangebote in der Innenstadt – Wiedervermietung von 4 Ladengeschäften – Eröffnung von zwei festen Ladengeschäften durch Pop Up Store Betreiber – für die Pop-up-Store Betreiber zu entwickeln. Eng damit verbunden waren

- die Steigerung des Bekanntheitsgrads,
- die Generierung von Folgeaufträgen,
- erhöhte mediale Aufmerksamkeit in der Presse,
- große Reichweite und Klicks auf Social Media Kanälen (FreudenStadtMarketing e. V.)
- große Wahrnehmung des Projekts in der Bevölkerung,
- mittelfristiger Beitrag zum Imagewandel sowie
- Verleihung des Stadtmarketingpreises 2021 des Handelsverbands Baden-Württemberg in der Kategorie Mittelstädte.

Innovationen des Ansatzes

Freudenstadt bietet eine Projektidee und eine Umsetzung, die Kleinstädten zu einer übergreifenden Marketingstrategie verhelfen kann und die Bereiche Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus verbindet. Nicht ein Ladengeschäft bzw. Eigentümer oder eine Lage profitiert, sondern mehrere Leerstände

bzw. Eigentümer in der Innenstadt. Dadurch können die Pop-Up-Stores als Marketinginstrument für die gesamte Innenstadt genutzt werden und eine Gesamtvermarktungsstrategie entstehen. Den zunehmenden Geschäftsaufgaben in der Innenstadt wird ein Konzept entgegengesetzt. Dies trägt zur Krisenresilienz der Innenstadt bei. Kleinstädten soll damit exemplarisch zu einer übergreifenden Marketingstrategie verholfen werden. Die Bereiche Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus werden konzeptionell enger verbunden.

Platz 2 ging an die Stadt Stadthagen in Niedersachsen mit dem Projekt „Innenstadtentwicklungsprozess reNEWSance – Stadthagen mitgestalten“. Stadthagen braucht neue Strukturen und zu allererst Strategien, um als Kommune im Wettbewerb mit den umliegenden Metropolregionen krisenfester, zukunftsfähiger und für die Bewohner:innen weiterhin lebenswert zu sein. Mit dem Innenstadtentwicklungsprozess ReNEWSance macht sich Stadthagen nun seit Ende 2021 mit Bürger*innen auf diesen spannenden Weg.

Ziele

Stadthagen setzt darauf, dass es neuer Strategien bedarf, um nachhaltig krisenfest und lebenswert zu sein. Dies führt dazu, dass die Stadt verstärkt auf die Ansiedlung von kleinen und kleinsten Unternehmen setzt, digitale Arbeitsformen fördert, Bürgerbeteiligung und -verantwortung in der Gestaltung forciert und aktiv die Vernetzung sucht. Diese offene Strategie wird nun auch bei der Innenstadtentwicklung angewendet. Der erfolgreiche Ansatz des Labors als Testumgebung soll auch für nachhaltige Innovationen ausgeweitet werden.

Erfolge

ReNEWSance ist ein offener Entwicklungsprozess, der noch am Beginn steht. Es ist ein ganzheitlicher Change-Prozess, der vor allem in der Anfangsphase ein hohes Maß an Ressourcen einfordert, an fortwährender Anpassung, Kommunikation und strategischem Denken. Dass dabei bis dato alle Akteure – Verwaltung, Politik, Presse, Projektpartner, Stakeholder und Bürger:innen – an einem Strang ziehen, ist ein Erfolg an sich und zeigt, dass das konsensuale Modell funktioniert.

Innovationsansatz

Betroffene zu Beteiligten machen ist ein wesentliches Leitmotiv dieses Ansatzes. Er umfasst dabei eine innovative Kombination vieler Teilbereiche, u. a.

- die (digitale) Kommunikation und Partizipation,
- die Erprobung in Labor-Situationen,
- die breite Resilienz,
- einen umfassenden Neugestaltungsansatz inkl. umfassender Vernetzung und offener Strategie (open innovation),
- Verprobung von Projekten und Lösungen in Labor-Dimensionen,
- Resilienz durch Zugang zum vorhandenen Stadtpotenzial und breite Verantwortungsverteilung.

Platz 1 erhielt die **Stadt Menden in Nordrhein-Westfalen** mit dem Projekt «Anspruchsvolle Vermarktung und Entwicklung des modernsten Gewerbegebiets in Südwestfalen». Mit dem Gewerbepark Hämmer entsteht in Menden (Sauerland) das modernste Gewerbegebiet in Südwestfalen. Neben dem bereits bestehenden Gewerbegebiet Hämmer-Nord, entsteht auf über 36 ha mit mehr als 250.000 m² erwerbbarer Fläche ein zukunftsweisender Gewerbe- und Industriepark in bester Lage zwischen Metropole Ruhr und Sauerland.

Ziele

Ziel der Vermarktungsstrategie ist es, die EBIT- und arbeitsplatzstärksten Unternehmen, die deutschlandweit nach Gewerbeflächen suchen, zu adressieren und für eine Ansiedlung zu gewinnen. Zudem ist es Ziel, das technologisch modernste Gewerbegebiet in Südwestfalen zu entwickeln, aber auch durch die passende Auswahl der Unternehmen ein hohes Maß an Resilienz und Diversifizierung zu erreichen. Dabei sollen sich alle Faktoren in der Entwicklung und Vergabe, diesen Zielen konsequent unterordnen und davon ableiten lassen.

Erfolge

Bislang wurden 9 von 45 Parzellen veräußert. Erwartungsgemäß liegt die Hitrate bei 13 % der Bewerber (Ziel 10 %), Ablehnung 87 %. Die Gewerbesteuerprognose übersteigt die hohen Kriterien und Zielvorgaben bislang sogar deutlich. Die Wirtschaftsförderung in Menden sieht ihren Ansatz dadurch bestätigt und fühlt sich darin bestärkt, die hohen Vorgaben und Vergabekriterien aufrecht zu erhalten.

Innovationsansatz

Neben der fachlichen Entwicklung des Gewerbeparks mit zeitgemäßer Infrastruktur stellt sich gerade das ausgeklügelte Instrument der Vergabekriterien sowie die hohen Zielvorgaben in den Zieldimensionen Gewerbesteuerprognose und Arbeitsplatzdichte eine für die Stadtentwicklung wichtige Innovation dar. Der jährliche Ertrag der Gewerbefläche pro 1000 m² übersteigt die üblichen Planungs- und Bemessungswerte um ein Vielfaches und trägt somit außerordentlich zur Krisenresilienz der Kommune bei. Sich nicht im «Klein-Klein» zu verlieren, sondern in strikter Konsequenz die Kernziele zu verfolgen, und damit Effizienz in der Entwicklung und Vermarktung zu erzielen, sind wichtige Kennzeichen des Innovationsansatzes. Ebenso wie die Verbindung von Effizienz, Nachhaltigkeit und neuen Technologien bei der Gewerbepark-Entwicklung integriert.

Prämierungen in der Rubrik «Kreise und Landkreise»

Der Platz 3 ging an den Kreis Gütersloh in Nordrhein-Westfalen bzw. der „pro Wirtschaft GT GmbH“ mit dem Projekt „Das RegioBoard als Informations-, Planungs- und Steuerungsinstrument“. Dieses interaktive Dashboard bietet eine digital aufbereitete Entscheidungshilfe: Es liefert Indikatoren zu den Themen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Wirtschaftskraft, Branchenentwicklungen, Bildung und Qualifikationsstruktur, Infrastruktur und Demografie.