

TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 01|25

WIRTSCHAFTS- FÖRDERUNG:

EIN SCHIRM IN STÜRMISCHEN ZEITEN



STEINBEIS: PLATTFORM FÜR ERFOLG

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen.

Über unsere Plattform wurden bereits über

2.500 UNTERNEHMEN

gegründet.

Entstanden ist ein Verbund aus **5.100 EXPERTINNEN UND EXPERTEN** in rund **1.000 UNTERNEHMEN**, die jährlich mit mehr als **10.000 KUNDEN** Projekte durchführen.

So werden Unternehmen und Mitarbeitende professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

Und unser Verbund wächst stetig: Infos und Kontaktdaten unserer aktuell gegründeten Unternehmen finden Sie unter

→ **STEINBEIS.DE/AKTUELLES**

WIR HALTEN SIE AUF DEM LAUFENDEN

→ **TRANSFERMAGAZIN.STEINBEIS.DE**

Das Steinbeis Transfer-Magazin liefert Einblicke in spannende Success Stories aus dem Steinbeis-Verbund. Sie möchten informiert werden, wenn unser Online-Magazin erscheint?

Hier geht's zu unserem Online-Verteiler:

→ **STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER**



facebook.com/Steinbeisverbund



instagram.com/steinbeisverbund



youtube.com/c/steinbeisverbund



linkedin.com/company/steinbeis

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

seit Jahrzehnten versteht sich Steinbeis als aktiver Partner der Wirtschaftsförderung – eine Rolle, die heute wichtiger ist denn je. In Zeiten geopolitischer Unsicherheiten, wirtschaftlicher Transformation und technologischer Umbrüche bietet Steinbeis Unternehmen Orientierung, Unterstützung und tragfähige Netzwerke.

Nachhaltige Wirtschaftsförderung bedeutet mehr als nur finanzielle Hilfen oder bürokratische Begleitung. In den vergangenen Jahrzehnten entstanden bei Steinbeis zahlreiche Initiativen, die Unternehmen nicht nur in der Gründung, sondern auch in Innovationsprozessen und Transformationsphasen begleiten. Die frühe Beteiligung an Technologie- und Gründerzentren ab den späten 1980er-Jahren, die Entwicklung von Wirtschaftsförderungskonzeptionen und Studien sowie praxisnahe Start-up-Unterstützung sind nur einige Beispiele dafür.

Die Wirtschaftsförderung im Steinbeis-Verbund bietet Unternehmen heute praxisnahe Unterstützung, stärkt regionale Netzwerke und schafft nachhaltige wirtschaftliche Perspektiven. So profitieren Unternehmen im Landkreis Ravensburg von gezielten Maßnahmen zur Innovationsförderung und Transformation. Der Innovationspreis des Landkreises setzt Impulse, indem er herausragende Entwicklungen sichtbar macht und fördert. Gleichzeitig helfen digitale Initiativen wie der Digital Hub Oberschwaben (DOS) Unternehmen bei der praktischen Umsetzung digitaler Lösungen. Das Transformationsnetzwerk TIM begleitet vor allem die Automobilzulieferindustrie bei der strategischen Neuausrichtung und unterstützt Betriebe dabei sich langfristig erfolgreich aufzustellen.

Auch im Landkreis Göppingen spielt die gezielte Förderung von Unternehmen eine zentrale Rolle. Hier liegt der Fokus auf individueller Technologie- und Innovationsberatung, der engeren Vernetzung mit Hochschulen sowie praxisorientierten Veranstaltungen, die Wissenstransfer und wirtschaftliche Kooperationen ermöglichen. Unternehmen erhalten direkte Unterstützung bei Transformationsprozessen, Digitalisierung und dem Aufbau neuer Geschäftsfelder, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Und auch in Niedersachsen steht die von Steinbeis betriebene Wirtschaftsförderung besonders im Zeichen des Technologietransfers, der Prozessoptimierung und der Digitalisierung. Durch die enge Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen erhalten Unternehmen Zugang zu wissenschaftlicher Expertise, praxisnahen Lösungen und gezielten Fördermaßnahmen. Besonders für Start-ups und kleine Unternehmen bieten diese Netzwerke wertvolle Unterstützung bei der Entwicklung und Markteinführung neuer Technologien. Strategische Kooperationen mit regionalen Partnern schaffen zusätzliche Wachstumsimpulse und stärken die regionale Wirtschaft nachhaltig.

Die Anforderungen an die Wirtschaftsförderung verändern sich stetig. Steinbeis sieht hier mehrere Zukunftsfelder:

1. **Digitale Wirtschaftsförderung:** Nutzung von KI und datengetriebenen Tools für maßgeschneiderte Förderangebote.
2. **Nach-/Werthaltigkeit sowie Kreislaufwirtschaft:** Unternehmen müssen sich auf neue und veränderte Regularien und Marktanforderungen einstellen, und sich in diesem veränderten Umfeld zukunftsicher aufstellen.
3. **Gründungsökosysteme und Start-up-Förderung:** Dazu bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit Universitäten, Investoren und Mentorenprogrammen und der Schaffung neuer Konzepte.
4. **Resilienzförderung:** Frühzeitige Identifikation von Risiken und Strategien zur Stärkung von Unternehmen in Krisenzeiten.

Steinbeis bleibt seinem Grundsatz treu: Praxisnah, innovativ und vernetzt. Ob als Impulsgeber für Innovation, Partner in Transformationsprozessen oder Netzwerker zwischen Unternehmen, Wissenschaft und Verwaltung – Steinbeis bleibt ein verlässlicher Schirm in stürmischen Zeiten. Auf den folgenden Seiten zeigen Ihnen unsere Autorinnen und Autoren, wie das im Alltag geschieht. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!



RALF LAUTERWASSER
ralf.lauterwasser@steinbeis.de (Autor)

Ralf Lauterwasser ist Geschäftsführer der Steinbeis Beratungszentren GmbH. Von 1993 bis 2011 war er in Schwäbisch Hall und im Main-Tauber-Kreis Geschäftsführer von zwei Wirtschaftsförderungsgesellschaften und eines Gründerzentrums. Die dort gewonnene Expertise bringt er heute in die Leitung der Steinbeis-Beratungszentren Existenzgründung sowie Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung ein.
www.steinbeis.de/su/975 | www.steinbeis.de/su/1635 | www.steinbeis-exi.de



03 EDITORIAL

FOKUS

08
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG: LOTSE UND IMPULSGEBER
Kooperationen, Netzwerke und Innovationen im Fokus

12
IMPULSGEBER FÜR INNOVATION UND TRANSFORMATION
Die WiR GmbH in Ravensburg ist Bindeglied zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung

16
**DIE WIRTSCHAFT VON MORGEN FÖRDERN:
HEUTE SÄEN, UM MORGEN ZU ERNTEN**
Die Steinbeis-Expertinnen Ursula Schulz und Jana Tisch
im Gespräch mit den Wirtschaftsförderern Susanne Orlowski,
Alexander Stengelin und Henriette Stanley

20
**INNOVATION, KOOPERATION, FÖRDERUNG – SO BLEIBEN
UNTERNEHMEN WETTBEWERBSFÄHIG!**
Im Gespräch mit Steinbeis-Experte
Professor h. c. Dr. Jonathan Loeffler

23
GEGENSÄTZE ZIEHEN SICH AN
Wirtschaftsförderung kann als Teil einer Stadtverwaltung
oder durch externe Dienstleister umgesetzt werden –
beides hat seine Berechtigung.

26
**WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MIT BWCON:
AGIEREN STATT REAGIEREN...**
...oder vom Wert des (lebenslangen) Lernens, der Netzwerke
und der Bereitschaft zu Veränderung

30
**EIN ERFOLGREICHES GESPANN: TECHNOLOGIETRANSFER UND
KOMMUNALE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG IM OLDENBURGER
MÜNSTERLAND**
Seit mehr als 30 Jahren arbeiten Steinbeis und die Landkreise
Vechta und Cloppenburg in der Wirtschaftsförderung zusammen

38
MEHR ALS EIN AMT – EINE PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE
Ein Plädoyer auf die Wirtschaftsförderung

40
**„WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ALS MOTOR,
DER PROJEKTE VORANTREIBT“**
Im Gespräch mit Wirtschaftsförderer Reiner Lohse



43
STEINWURF

QUERSCHNITT

46
**INNOVATIONSÖKOSysteme:
LOKALE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE GLOBALE WIRKUNG**
Der zweite Steinbeis-Dialog@Adlershof im Rückblick

50
SIEBEN VON DREIZEHN AUF EINEN STREICH
Unser Gesprächspartner Professor Dr.-Ing. Ralf Hörstmeier zeigt, wie Verschwendungen in Handwerksbetrieben und Kleinunternehmen der Vergangenheit angehören

53
MUT TRIFFT AUF STEINBEIS-EXPERTISE
Von der Gründungsidee zum eigenen Unternehmen: professionelle Begleitung als Schlüssel zum Erfolg

55
**TRANSFORMATIONSLOTSEN:
EIN WEGWEISER FÜR DEN STRUKTURWANDEL**
Das Leipziger Steinbeis-Team hilft mit Qualifizierungen, Konflikte zu erkennen, Resilienz zu stärken und damit den Wandel aktiv zu gestalten

57
**TECHNOLOGIETRANSFER IN TUNESIEN: EIN KATALYSATOR
FÜR INNOVATION UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM**

Eine Fachkonferenz war Startschuss für das Steinbeis Transfer & Innovation Hub Tunisia und diskutierte aktuelle Herausforderungen in Tunesien

59
BÜRGER NEHMEN DIE ENERGIEWENDE IN DIE HAND
Steinbeis-Experten begleiten den Aufbau einer Energiegenossenschaft auf der Insel Borkum

62
**DIE DIGITALE ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN:
FORSCHUNG TRIFFT AUF PRAXIS**
Die neue Graduate School von Universität Ulm und Ferdinand-Steinbeis-Institut Heilbronn unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation

64
NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

66
VORSCHAU & UNSERE ONLINE-FORMATE


67
IMPRESSUM





WIRTSCHAFTS- FÖRDERUNG:

EIN SCHIRM IN STÜRMISCHEN ZEITEN



Die **WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG** in Deutschland hat eine lange **ENTWICKLUNGSGESCHICHTE**, die von sich verändernden Rahmenbedingungen und daraus entstehenden neuen **HERAUSFORDERUNGEN** geprägt ist. Standen Anfang des 20. Jahrhunderts die **VERMARKTUNG** von Gewerbeflächen und die **VERMITTLUNG** allgemeiner standortrelevanter Informationen auf der Agenda der Wirtschaftsförderer, so bieten sie heute ein vielfältiges **Dienstleistungsangebot** an: von Beratung über Vernetzung bis hin zur Konzeption und Gestaltung von Transformationsprozessen. Einen Einblick in die aktuellen **HERAUSFORDERUNGEN** und das **UNTERSTÜTZUNGSANGEBOT** des Steinbeis-Verbunds für die Wirtschaftsförderung und Unternehmen geben unsere **STEINBEIS-EXPERTINNEN UND -EXPERTEN** in dieser Ausgabe.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG: LOTSE UND IMPULSGEBER

KOOPERATIONEN, NETZWERKE UND INNOVATIONEN IM FOKUS



© istockphoto.com/Natalya Kosarevich

Seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland bis heute hat sich die Wirtschaftsförderung in ihrer Bedeutung und in ihren Aufgaben stark verändert [1], ihre Zielausrichtung aber beibehalten. Der Einsatz unternehmens- und wirtschaftsfördernder Instrumente und Maßnahmen mit dem wirtschaftspolitischen Ziel, Strukturen und Rahmenbedingungen von Volkswirtschaften, Regionen und Standorten von der Konjunktur unabhängiger und wettbewerbsfähiger aufzustellen, ist demnach keine Erfindung der letzten Jahrzehnte. Steinbeiser Professor Dr. Norbert Zdrowomyslaw und Christian Wulf (Assesor GmbH) geben einen Überblick über den aktuellen Stand und die Herausforderungen der modernen Wirtschaftsförderung.

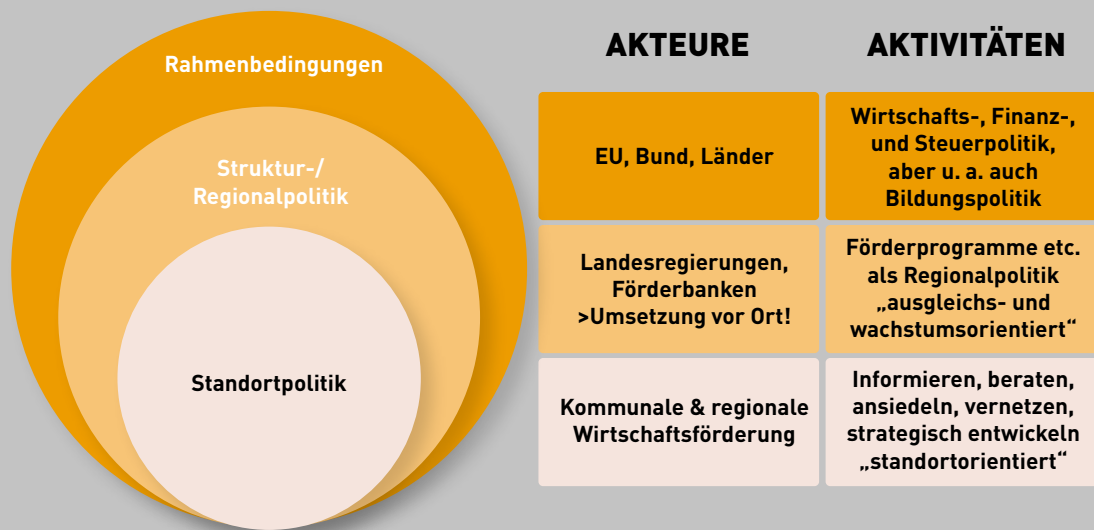
Gesetze und Förderprogramme sind wichtige Instrumente zur Entwicklung von Regionen und Standorten und zum Aufbau wettbewerbsfähiger existenzfördernder Unternehmensstrukturen (Unternehmensansiedlungen, -gründungen, -nachfolgen) sowie allgemeiner infrastruktureller Projekte. 1994 wurde in Deutschland als Erweiterung des mit dem Stabilitätsgesetz aus dem Jahre 1967 eingeführten magischen Vierecks das magische Sechseck als

Leitbild für wirtschaftspolitische Maßnahmen etabliert. Die vier quantitativen Ziele des Stabilitätsgesetzes – Preisniveaustabilität, Vollbeschäftigung, außenwirtschaftliches Gleichgewicht und ein stetiges Wirtschaftswachstum – wurden durch die zwei qualitativen Ziele der Erhaltung einer lebenswerten Umwelt sowie der gerechten Einkommens- und Vermögensverteilung ergänzt. Der Begriff der Herstellung „gleichwertiger Lebensverhältnisse“ im

Sinne des derzeit geltenden Art. 72 Abs. 2 GG wurde im Jahr 1994 in das Grundgesetz aufgenommen.

Das Gesetz zur Stärkung von Wachstumschancen, Investitionen und Innovation sowie Steuervereinfachung und Steuerfairness (Wachstumschancengesetz) vom 27. März 2024 ist ein aktuelles Beispiel zur Konjunkturunterstützung und Stabilisierung der deutschen Volkswirtschaft. In den letzten Jahren

Dimensionen der Wirtschaftsförderung.
Quelle: Lahner, J.: Entwicklung der Wirtschaftsförderung, in: Stember, J./Vogelgesang, M./Pongratz, P./Fink, A.: Handbuch innovative Wirtschaftsförderung – Moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik, Wiesbaden 2020, S. 10.



gewinnt auch die Unterstützung der Regionalität zusehends an Relevanz. Das deutsche Fördersystem bietet den Wirtschaftsfördereinrichtungen und anderen Regionalakteuren die Möglichkeit, die Standortattraktivität ihres Verantwortungsbereichs zu verbessern. Denn Regionen, Standorte, Städte und Unternehmen befinden sich im internationalen, nationalen und regionalen Wettbewerb um Investoren, Arbeitskräfte, Touristen, Studierende sowie Zuwanderer und Neubürger. Vor diesem Hintergrund sind die Wirtschafts- und Unternehmensförderung nicht nur ein Schutzschirm in schwierigen volkswirtschaftlichen Zeiten, sondern grundsätzlich ein Stabilitätsfaktor für das Investieren, Arbeiten und Le-

ben in strukturschwachen Regionen. Heute gilt deshalb das Motto: Global denken, lokal und regional handeln! [2] Ausdruck der Unterstützung der regionalen Strukturpolitik ist unter anderem der Bundeswettbewerb „Zukunft der Region“.

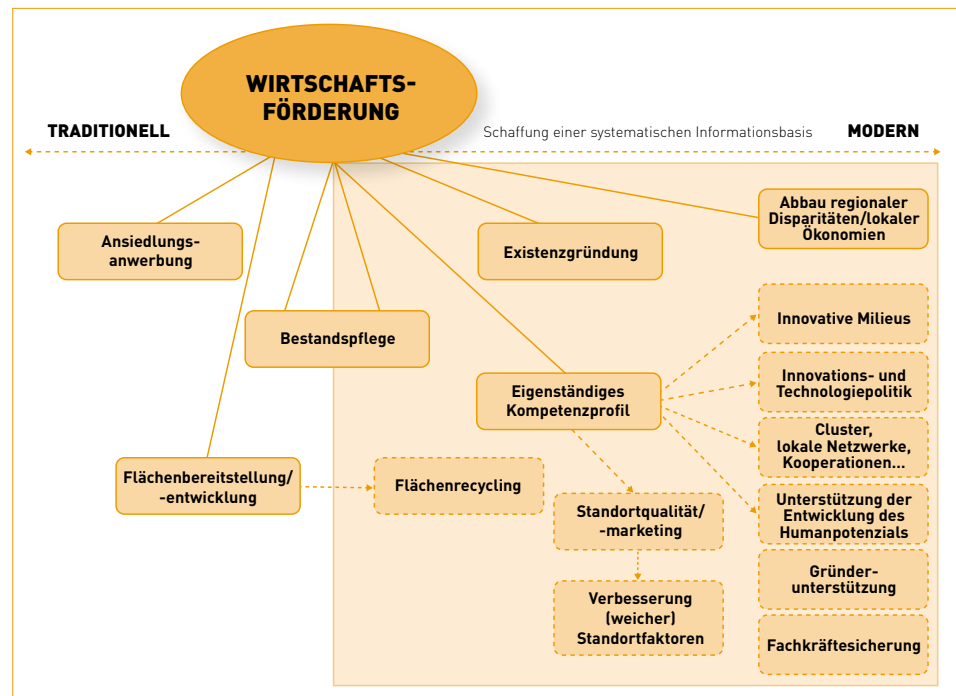
STANDORTATTRAKTIVITÄT UND MITTELSTANDSUNTERSTÜTZUNG WERDEN VOR ORT GESTALTET

Die Attraktivität eines Wirtschafts- und Lebensstandorts hängt zum einen von den harten Standortfaktoren, wie zum Beispiel Verkehrsanbindung, Flächenangebot, Forschungsinstitute, und weichen Faktoren ab, zu denen unter anderem innovatives Milieu der Region,

Wohnen und Umweltqualität gehören. Zum anderen wird die Standortattraktivität vom strategiegeleiteten und zielorientierten Handeln der Wirtschaftsfördereinrichtungen und Regionalakteure beeinflusst. Die neue und besondere Rolle der Wirtschaftsförderung ist darin zu sehen, dass sie zusehends die Regionalpolitik als Standortpolitik von und für Regionen begreift beziehungsweise begreifen sollte. [3]

EU, Bund und Länder schaffen den Rahmen für die Wirtschafts-, Finanz- und Steuerpolitik sowie die Umsetzung der Fördersysteme. Die Landesregierungen und Förderbanken sorgen mit Förderprogrammen und sonstigen Instrumenten für die Rahmenbedingungen im

Wirtschaftsförderung in einem dynamischen Umfeld. Quelle: Modifiziert nach Kost, Klaus: Belegschaften als Frühwarnsysteme, in: Kost, Klaus (Hrsg.): Wir retten, was zu retten ist. Arbeitsplatzverlust durch Belegschaftsinitiativen, Marburg 2004, S. 76.



Hinblick auf die Umsetzung vor Ort. Regionale und kommunale Wirtschaftsfördereinrichtungen agieren eher standortorientiert. Dabei stehen Information, Beratung, Ansiedlung, Vernetzung etc. im Fokus der Aktivitäten.

Patentrezepte für die richtige Organisationsstruktur und Rechtsform sowie die Finanzierung einer Wirtschaftsfördergesellschaft gibt es nicht. Ob sich eine GmbH, ein eingetragener Verein oder eine kommunale Wirtschaftsfördergesellschaft empfiehlt, hängt nicht zuletzt von den tragenden Regionalakteuren, den Aufgabenfeldern und Finanzierungsmöglichkeiten ab. [4] Vielmehr schafft eine koordinierte, kooperative, strategische und gezielte Standort- und Mittelstandspolitik die Voraussetzung für die ausgewogene Entwicklung eines Wirtschafts- und Lebensstandorts.

AUFGABEN EINER MODERNEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Im Verlauf der letzten Dekaden hat sich die Wirtschaftsförderung in ihren Aufgaben stark verändert. Moderne Wirt-

schaftsförderer setzen stark auf die weichen Faktoren eines Standorts und auf Information, Kommunikation, Netzwerkbildung, Betreuung und Beratung. Aber unabhängig davon, ob eine Wirtschaftsfördereinrichtung mehr strategisch oder operativ in ihren Aufgaben ausgerichtet ist, kann sie ohne die Berücksichtigung der existierenden Rahmenbedingungen und der Einbindung von Regionalakteuren nicht agieren. Damit sind zum einen die vorhandenen Entscheidungseinschränkungen zu beachten und zum anderen die relevanten Stakeholder zwingend in Entscheidungsprozesse einzubinden. Ein aktives Beziehungsmanagement zwischen Wirtschaftsförderern und Regionalakteuren ist also ein Muss. [5]

Auch die aktuellen Entwicklungen im Bereich Umwelt und auf der europäischen Ebene spiegeln sich im Prozess der Regional-, Standort-, Stadt-, Branchen- und Unternehmensentwicklung sowie im Rahmen der Mittelstandsförderung wider. Die moderne Wirtschaftsförderung in einem dynamischen Umfeld umfasst eine enorme Aufgabenvielfalt und erfordert eine Professio-

nalisierung. Wirtschaftsförderer und Regionalmanager sind gefordert bei der Ansiedlung eines Unternehmens, der Branchenpflege und -entwicklung (Clusterbildung), der Unternehmensbestandspflege, der Unterstützung von Existenzgründern, der Begleitung von Unternehmen bei der Nachfolgeregelung, der Arbeitskräftesicherung und „Entwicklung des Humanpotenzials“, der Unterstützung der Akquise von Projektfördermitteln für die Stadt- und Regionalentwicklung oder bei Maßnahmen des Vermarktes der Standortattraktivität. Somit werden die Wirtschaftsfördergesellschaften zu Standortentwicklern und -vermarktern sowie wichtigen Lotsen für Investoren und Unternehmensgründer.

FÖRDERSYSTEM ALS TREIBER REGIONALER WIRTSCHAFTS- UND STRUKTURENTWICKLUNG

Wirtschafts- und strukturfördernde Projekte werden unter anderem unter der Mitwirkung von Wirtschaftskammern, Forschungseinrichtungen sowie Hochschulen in Kooperation mit Unternehmen beantragt und umgesetzt. Die

Mittel aus den unterschiedlichen Förderprogrammen des deutschen Fördersystems stärken die Wirtschaftsstrukturen einer Region oder eines Bundeslandes. Das deutsche Fördersystem mit 22 Förderprogrammen des Bundes zur Förderung strukturschwacher Regionen mit den sechs Förderbereichen Unternehmensförderung, Forschung und Innovation, Fachkräfte, Breitbandausbau und Digitalisierung, Infrastruktur und Daseinsvorsorge sowie Nachhaltigkeit und Transformation ist mehr als ein finanzieller Schutzschirm. [6] Betrachtet man beispielsweise die Fördersummen für realisierte und zukünftige Projekte in Mecklenburg-Vorpommern, so ist die Bedeutung der Fördermittel aus Förderprogrammen für die Städte- und Regionalentwicklung enorm. Die Bundesregierung sieht staatliche Förderprogramme als wichtige Stütze einer erfolgreichen Regional- und Mittelstandspolitik, wie die „Eckpunkte der Mittelstandsstrategie“ zeigen. Mit den Programmen zur Förderung eines innovativen Mittelstands und einer aktiven Gründungs- und Unternehmensnachfolgeszene misst man seitens der Politik der regionalen Strukturentwicklung eine besondere Bedeutung bei. [7]

Dazu kommen noch die Fördermittel aus verschiedenen EU-Programmen. So ist zum Beispiel Mecklenburg-Vorpommern aufgrund seiner Strukturschwäche einer der Hauptprofiteure der Fördermittelzahlungen der EU, die über die EU-Strukturfonds ins Land kommen.

OHNE NETZWERKE KEIN ERFOLG

Staatliche Förderprogramme, diverse Initiativen, Beziehungsmanagement, Netzwerke, Kooperationen, Cluster und Wissenstransfer sind also Treiber einer positiven Wirtschafts- und Strukturentwicklung. Ein langfristig angelegtes und erfolgreiches Gründungs- und Unternehmensnachfolgeökosystem mit dem Fokus auf einen „neuen Mittelstand“ [8] ist jedoch stark von der Fähigkeit sowie der Innovationsbereitschaft der Akteure abhängig, Netzwerke zu bilden und Kooperationen einzugehen. Diese schaffen eine Plattform für den Austausch von Wissen und Ressourcen, was die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Region stärkt. Insbesondere Kooperationen zwischen Forschungseinrichtungen, Universitäten, Hochschulen und Unternehmen spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie den Transfer von Forschungsergeb-

nissen in die Praxis fördern und Gründer sowie Unternehmensnachfolger dabei unterstützen, ihre Ideen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzuwandeln.

DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DER ZUKUNFT

Da die Herausforderungen und der Veränderungsdruck auf Regionen und Unternehmen auch in den nächsten Jahren bestehen bleiben werden, müssen Wirtschaftsförderer ihre Angebote insbesondere in den Bereichen der Energiewende, der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung weiterentwickeln. Sie werden auch weiterhin als Lotsen und Dienstleister zwischen Unternehmen, allen Regionalakteuren des Standortes oder der Kommunal- und Stadtverwaltung agieren, wobei die Bedeutung der Wirtschaftsfördereinrichtungen vor Ort für die regionale und unternehmensbezogene Wertschöpfung weiterwachsen wird. Denn es gilt: Koordinierte und kooperative Standort- und Mittelstandsstrategien sowie gemeinschaftliche Projektumsetzungen mit Begleitung durch Wirtschaftsfördergesellschaften sind zentrale Instrumente für die Zukunft des Unternehmertums. [9]

Quellen

- [1] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Grundke, T./Wulf, Ch./Heine, J. und Team: Management des Standortmarketings von Wirtschafts- und Lebensräumen. Raumplanung, Standortentwicklung und Regionalmarketing am Beispiel Mecklenburg-Vorpommern, Greifswald 2022, S. 52–65.
- [2] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Bladt, M.: Regionalwirtschaft. Global denken, lokal und regional handeln, Gernsbach 2009.
- [3] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Grundke, T./Wulf, Ch./Heine, J. und Team: Management des Standortmarketings von Wirtschafts- und Lebensräumen. Raumplanung, Standortentwicklung und Regionalmarketing am Beispiel Mecklenburg-Vorpommern, Greifswald 2022, S. 28–39.
- [4] Vgl. Zdrowomyslaw u. a.: Regionalwirtschaft kennen und gestalten, Greifswald 2021, S. 74.
- [5] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Grundke, T./Wulf, Ch./Heine, J. und Team: Management des Standortmarketings von Wirtschafts- und Lebensräumen. Raumplanung, Standortentwicklung und Regionalmarketing am Beispiel Mecklenburg-Vorpommern, Greifswald 2022, S. 101–105.
- [6] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Grundke, T./Wulf, Ch./Heine, J. und Team: Management des Standortmarketings von Wirtschafts- und Lebensräumen. Raumplanung, Standortentwicklung und Regionalmarketing am Beispiel Mecklenburg-Vorpommern, Greifswald 2022, S. 66–71.
- [7] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Blank, W./Auerbach, H./Wulf, Ch. und Team: Gründungs- und Unternehmensnachfolge. Mecklenburg-Vorpommern: Attraktivität, Akteure und Aktionen, Greifswald 2024, S. 117–122.
- [8] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Auerbach, H./Wulf, Ch.: Neue Denkmuster sind gefragt: Der Mittelstand im Wandel, in: Transfer. Das Steinbeis-Magazin 2/2023, S. 13–15.
- [9] Vgl. Zdrowomyslaw, N./Wulf, Ch.: Kooperationen als Strategie für die Zukunft des Unternehmertums, in: Transfer. Das Steinbeis-Magazin 3/2024, S. 32–34.

PROF. DR. NORBERT ZDROWOMYSLAW
norbert.zdrowomyslaw@steinbeis.de (Autor)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Transferzentrum
Projektierung und Evaluierung von
Netzwerken (Stralsund)

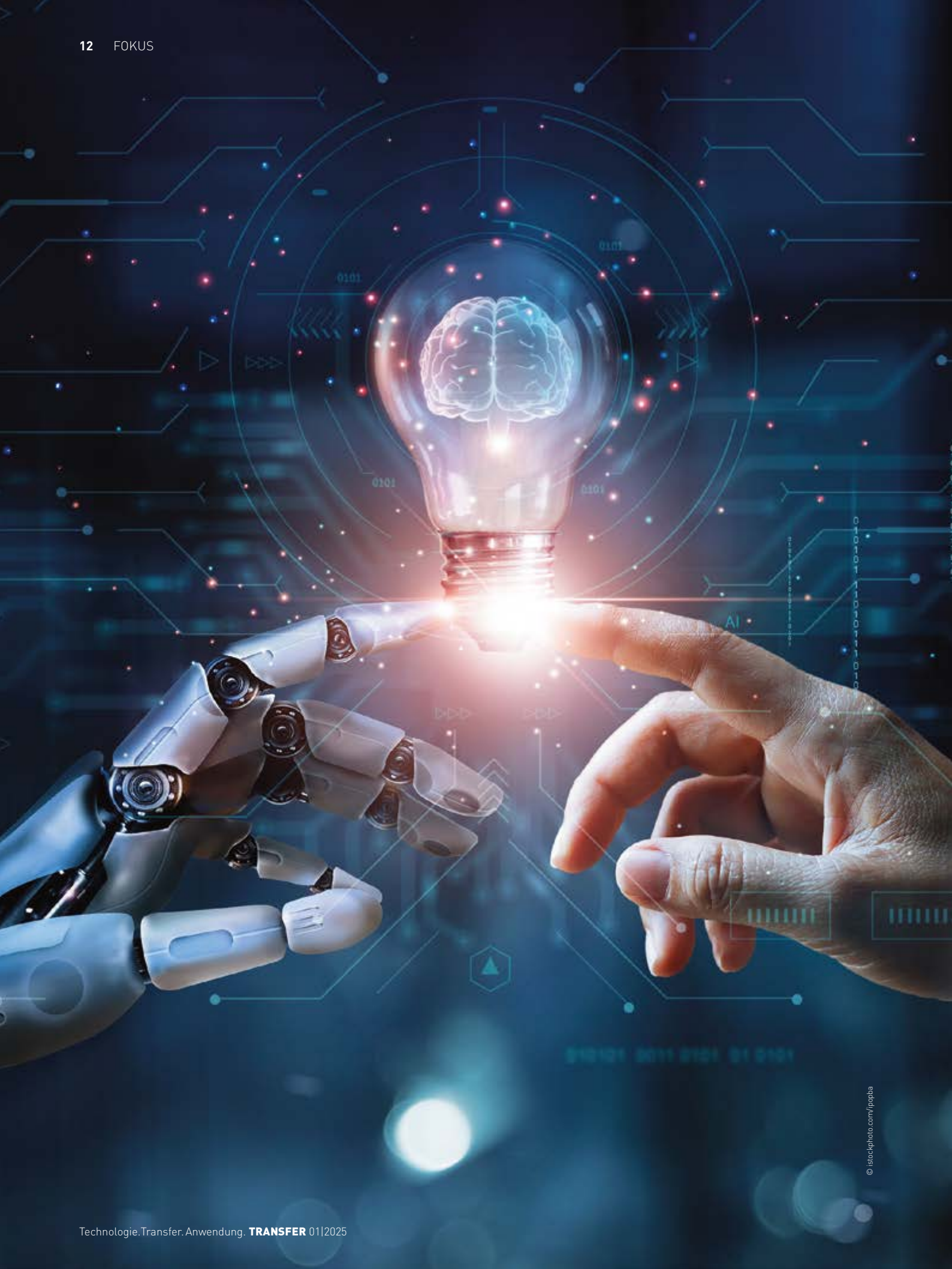
www.steinbeis.de/su/391

CHRISTIAN WULF
christian.wulf@assecor.de (Autor)



Standortleitung
Assecor GmbH (Stralsund)

www.assecor.de



IMPULSGEBER FÜR INNOVATION UND TRANSFORMATION

DIE WiR GMBH IN RAVENSBURG IST BINDEGLIED ZWISCHEN WIRTSCHAFT, WISSENSCHAFT UND VERWALTUNG

Seit 24 Jahren begleitet die Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft Landkreis Ravensburg mbH, kurz WiR GmbH, Unternehmen in der Region im Südosten Baden-Württembergs auf ihrem Weg in die Zukunft. Finanziert wird die WiR GmbH durch den Landkreis Ravensburg und die Kreissparkasse Ravensburg – mit dem Ziel, die wirtschaftliche Entwicklung in der Region aktiv zu gestalten und Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Als unabhängige und neutrale Anlaufstelle unterstützt sie kleine und mittlere Unternehmen dabei, innovative Ideen marktfähig zu machen, Transformation zu meistern und strategische Partnerschaften zu knüpfen. Dabei fungiert die WiR GmbH als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung: Sie vermittelt gezielt Kontakte zu Spezialisten, Kooperationspartnern, Hochschulen und Forschungseinrichtungen und ermöglicht den Zugang zu relevanten Netzwerken – eines davon der Steinbeis-Verbund. Durch die enge Zusammenarbeit mit Steinbeis erhalten Unternehmen Zugang zu einem breiten Expertennetzwerk, das sowohl regional als auch überregional wertvolle Synergien bietet.

Ein zentrales Element der Innovationsförderung ist der Innovationspreis Landkreis Ravensburg, den die WiR GmbH gemeinsam mit der Kreissparkasse Ravensburg alle zwei Jahre vergibt. Die Auszeichnung würdigt Unternehmen, die mit innovativen Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen neue Impulse setzen, und unterstreicht die Innova-

tionskraft der regionalen Wirtschaft. Die eingereichten Projekte werden von einer unabhängigen Jury bewertet, der neben regionalen Institutionen, wie der IHK, der Kreissparkasse, der Kreishandwerkerschaft und dem Landratsamt, auch Steinbeis-Experten angehören.

Auch das Thema Fachkräftesicherung nimmt einen hohen Stellenwert ein. Mit der Veranstaltung „Perspektive Erlebnis Wirtschaft“ schafft die WiR GmbH eine Plattform, die Unternehmen und potenzielle Fachkräfte direkt zusammenbringt. Bei diesem Event, das an verschiedenen Standorten im Landkreis Ravensburg stattfindet, öffnen Unternehmen ihre Tore und ermöglichen authentische Einblicke in den Arbeitsalltag. Besucher können sich direkt vor Ort über Karrierechancen, Ausbildungsmöglichkeiten und Berufsperspektiven informieren. „Die Veranstaltung bietet nicht nur einen Mehrwert für Unternehmen, sondern stärkt auch die regionale Wirtschaft, indem sie Menschen für berufliche Chancen in der Region begeistert“, betont Maria Rigal, Geschäftsführerin der WiR GmbH.

Auch das Projekt „Karriere im Süden“ befasst sich mit der gezielten Fachkräftegewinnung und arbeitet mit den Landkreisen, Konstanz, Lindau, Bodenseekreis und der Stadt Ravensburg zusammen. Aktuell wird das Projekt weiterentwickelt, um Unternehmen noch gezielter bei der Ansprache von Fachkräften zu unterstützen und die Region als attraktiven Arbeitsstandort zu positionieren.

DIGITALISIERUNG UND TRANSFORMATION ALS SCHLÜSSELTHEMEN

Neben der klassischen Innovations- und Fachkräfteförderung widmet sich die WiR GmbH intensiv den Themen Digitalisierung und Transformation. Im Jahr 2021 wurde in Zusammenarbeit mit Steinbeis die Digitalisierungsstrategie Landkreis Ravensburg entwickelt, die 2023 in das Förderprogramm Digital Hub Oberschwaben (DOS) überführt wurde. Dieses Netzwerk, bestehend aus der WiR, bwcon und neuland+, unterstützt Unternehmen aktiv im digitalen Wandel.

Im Fokus von DOS stehen die vier Themenbereiche Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Transformation und Innovation. „Das DOS bietet Unternehmen, Start-ups und Investoren Zugang zu praxisnahen Methoden, Inhalten und Fertigkeiten, die für den digitalen Transformationsprozess entscheidend sind“, erklärt Vera Holzner. Sie ist Steinbeis-Unternehmerin des Steinbeis-Regionalzentrums Bodensee-Oberschwaben-Allgäu (BOA), Geschäftsführerin der Steinbeis Transfer GmbH an der Hochschule Ravensburg-Weingarten und Projektleiterin der WiR.

DOS bietet unterschiedliche Formate – von individuellen Beratungen und Unternehmensbesuchen über Matchmaking-Veranstaltungen bis hin zu Innovationsräumen, in denen neue Technologien direkt erlebbar werden. Ziel ist es, Unternehmen nicht nur mit Wissen zu versorgen, sondern sie auch in



EIN HIGHLIGHT IST DAS MENTORINNEN-PROGRAMM FÜR MIGRANTINNEN, DAS FRAUEN MIT MIGRATIONSERFAHRUNG GEZIELT BEI DER INTEGRATION IN DEN ARBEITSMARKT UNTERSTÜTZT.

die Lage zu versetzen neue Technologien praktisch anzuwenden. Nach der Förderperiode soll das DOS als selbsttragendes Dienstleistungsangebot fortgeführt werden, um langfristig die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in der Region zu stärken.

Ein weiteres zukunftsweisendes Projekt ist das Transformationsnetzwerk TIM – Transformation, Innovation, Mobilität. Als eines von 27 bundesweiten Netzwerken begleitet TIM insbesondere die Automobilzulieferindustrie in der Region Allgäu-Bodensee-Oberschwaben bei der Anpassung an neue Marktanforderungen. Die WiR GmbH arbeitet hier eng mit der IWT GmbH, der bwcon GmbH und dem CyberLAGO e.V. zusammen. TIM schafft Plattformen für den Wissensaustausch, fördert Kooperationen zwischen Unternehmen und unterstützt gezielt bei der Umsetzung notwendiger Transformationsmaßnahmen. Die Bandbreite der Angebote reicht von Netzwerktreffen und Qualifizierungsmaßnahmen über praxisnahe Formate wie „TIM2GO“ und „TIM taucht ein“ bis hin zu digitalen Lösungen wie dem KI-

Reifegradmodell. Das Projekt läuft bis Ende 2025 und trägt dazu bei, Unternehmen für die Herausforderungen und Chancen der Transformation zu rüsten.

FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT GEZIELT FÖRDERN

Ein essenzieller Teil der WiR GmbH ist seit 2006 die Kontaktstelle Frau und Beruf Ravensburg – Bodensee-Oberschwaben. Ihr Ziel ist es, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben zu stärken und Unternehmen bei der Gewinnung weiblicher Fachkräfte zu unterstützen. Die Kontaktstelle bietet individuelle Beratungen, Workshops und Seminare zu Themen wie Karriereplanung, Weiterbildung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie an.

Ein besonderes Highlight ist das Mentorinnen-Programm für Migrantinnen, das Frauen mit Migrationserfahrung gezielt bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützt. Hier werden individuelle Interessen und Qualifikationen mit den Anforderungen der regionalen Wirtschaft in Einklang ge-

bracht. Ergänzend dazu engagiert sich die Kontaktstelle unter der Leitung von Martina Schmidt und ihren engagierten Mitarbeiterinnen in verschiedenen Gremien und Initiativen, um die beruflichen Belange von Frauen zu vertreten.

Die enge Anbindung der Kontaktstelle an die WiR GmbH ist bewusst gewählt, um die Nähe zur Wirtschaft zu gewährleisten und Unternehmen sowie Frauen in der Region bestmöglich zu vernetzen.

ZUKUNFT AKTIV GESTALTEN MIT DER WiR

Ob Innovationsförderung, Digitalisierung, Transformation oder Fachkräftesicherung – die WiR GmbH versteht sich als Impulsgeberin, Vernetzerin und Unterstützerin für Unternehmen in der Region sowie als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Durch passgenaue Formate, strategische Partnerschaften und die enge Zusammenarbeit mit Steinbeis bietet sie eine starke Plattform, um den Wandel aktiv zu gestalten und langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

MARIA RIGAL

maria.rigal@steinbeis.de (Autorin, Interviewpartnerin)



Geschäftsführerin
Wirtschafts- und Innovationsförderungs-gesellschaft
Landkreis Ravensburg mbH
(Ravensburg)
www.wir-rv.de

Mitarbeiterin
Steinbeis-Transferzentrum
Landkreis Ravensburg
(Ravensburg)
www.steinbeis.de/su/1748

VERA HOLZNER

vera.holzner@steinbeis.de (Autorin, Interviewpartnerin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Regionalzentrum Bodensee-Oberschwaben-Allgäu (BOA) (Ravensburg)
www.steinbeis.de/su/2536

Geschäftsführerin
Steinbeis Transfer GmbH an der Hochschule Ravensburg-Weingarten
www.steinbeis.de/su/1799

Projektleiterin Standortmarketing
Wirtschafts- und Innovationsförderungs-gesellschaft Landkreis Ravensburg mbH (Ravensburg)
www.wir-rv.de

Mitarbeiterin
Steinbeis-Transferzentrum Landkreis Ravensburg (Ravensburg)
www.steinbeis.de/su/1748

GROßES NETZWERK, KURZE WEGE!

IM GESPRÄCH MIT MARIA RIGAL UND VERA HOLZNER

Frau Rigal, Sie sind seit einem Jahr Geschäftsführerin der Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft Landkreis Ravensburg mbH. Wie haben Sie dieses erste Jahr erlebt?

Maria Rigal: Mein erstes Jahr als Geschäftsführerin der WiR GmbH war intensiv und zugleich äußerst bereichernd. Besonders spannend war es, Unternehmen, Kommunen und Netzwerkpartner zusammenzubringen, um die wirtschaftliche Entwicklung der Region zu stärken.

Wir haben wichtige Weichen für die Zukunft gestellt und nachhaltige Lösungen erarbeitet, um die Wirtschafts- und Innovationskraft des Landkreises weiter voranzutreiben. Die enge Zusammenarbeit mit vielen engagierten Partnern hat gezeigt, wie viel Potenzial in unserer Region steckt. Ich freue mich darauf, diesen erfolgreichen Weg weiterzugehen.

Frau Holzner, welche Themen beschäftigen die Unternehmen im Landkreis Ravensburg aktuell am meisten?

Vera Holzner: Aktuell sind viele Unternehmen im Landkreis Ravensburg stark mit internen Prozessen und der Bewältigung der angespannten wirtschaftlichen Lage beschäftigt. Besonders häufig erreichen uns Anfragen zu Digitalisierung und Transformation, aber auch zu Finanzierung, Unternehmensnachfolge und Nachhaltigkeit. Ein zentrales Thema bleibt der Fachkräfteman-

gel, der branchenübergreifend große Herausforderungen mit sich bringt.

Und welche Rolle spielt dabei die Wirtschaftsförderung?

Maria Rigal: Als Wirtschaftsförderung sind wir das Bindeglied zwischen Unternehmen, Fachleuten und relevanten Netzwerken. Wir sind eine unabhängige erste Anlaufstelle, sammeln konkrete Anliegen und unterstützen gezielt bei der Lösungsfindung – sei es durch individuelle Vermittlung an passende Expertinnen und Experten oder durch übergreifende Veranstaltungsformate und Workshops. Unser Ziel ist es, Unternehmen praxisnah zu begleiten und ihnen den Zugang zu relevanten Ressourcen und Netzwerken zu erleichtern.

Welchen Mehrwert bietet die Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung mit dem Steinbeis-Verbund für Unternehmen?

Vera Holzner: Durch das große Netzwerk an Expertinnen und Experten gibt es für fast jede Fragestellung ein passendes Steinbeis-Unternehmen im Verbund. Durch die enge auch personelle Verbindung von Steinbeis zur WiR sind hier die Wege kurz und unkompliziert. Die Unternehmen profitieren aber auch vom Netzwerk aus Partnern mit Steinbeis-Beteiligung, wie beispielsweise bwcon oder die IWT GmbH.

Auch durch die direkte Betreuung meiner regionalen Steinbeis-Unternehmen und der dadurch gegebenen Bündelung ist es oft möglich, regionale Part-

ner für die Unternehmen im Landkreis Ravensburg zu finden. Der durch die Steinbeis-Unternehmen entstandene enge Kontakt zu den ansässigen Hochschulen stellt einen weiteren Mehrwert dar.

An welchen Projekten arbeiten Sie derzeit?

Maria Rigal: Aktuell arbeiten wir an mehreren Projekten, die die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Region stärken. Der Innovationspreis Landkreis Ravensburg würdigt herausragende unternehmerische Leistungen und fördert innovative Ideen. Mit „Perspektive Erlebnis Wirtschaft“ bringen wir Unternehmen und potenzielle Fachkräfte direkt zusammen, um Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten greifbar zu machen. Unsere Initiative „Karriere im Süden“ wird derzeit bedarfsgerecht weiterentwickelt, um die Fachkräftegewinnung gezielt zu unterstützen...

Vera Holzner: ...und im Bereich Digitalisierung treiben wir mit dem Digital Hub Oberschwaben (DOS) die digitale Transformation voran, während das Transformationsnetzwerk TIM speziell die Automobilzulieferbranche begleitet. Ein zentrales Anliegen bleibt die Kontaktstelle Frau und Beruf, die Frauen gezielt bei der beruflichen Entwicklung unterstützt und einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leistet. Mit diesen Maßnahmen reagieren wir auf aktuelle Herausforderungen und gestalten aktiv die Zukunft des Wirtschaftsstandorts.



DIE WIRTSCHAFT VON MORGEN FÖRDERN: HEUTE SÄEN, UM MORGEN ZU ERNTEN

DIE STEINBEIS-EXPERTINNEN URSULA SCHULZ UND JANA TISCH IM GESPRÄCH MIT DEN WIRTSCHAFTSFÖRDERERN SUSANNE ORLOWSKI, ALEXANDER STENGELIN UND HENRIETTE STANLEY

Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen sichern die Wirtschaftskraft von morgen. Aus diesem Grund gehört deren Förderung zu den klassischen Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung. Im Grünergarten Schwarzwald-Baar-Heuberg (SBH) haben sich elf Partner zusammengeschlossen, um die Gründungsaktivitäten der Region gemeinsam zu fördern. 2024 wurde das Netzwerk erneut als gründungsfreundliche Region ausgezeichnet. bwcon und das Steinbeis-Beratungszentrum Beteiligung und Nachfolge sind Mitinitiatoren des Netzwerkes und begleiten Gründerinnen und Gründer durch verschiedene Formate wie das Gründercamp, das Innovation Lab oder das Bootcamp Nachfolge. Für die TRANSFER haben Ursula Schulz (Steinbeis-Beratungszentrum) und Jana Tisch (bwcon) mit Susanne Orłowski (kommunale Wirtschaftsförderung Villingen-Schwenningen), Alexander Stengelin (kommunale Wirtschaftsförderung Rottweil) und Henriette Stanley (regionale Wirtschaftsförderung SBH) über die Herausforderungen und Freuden des Alltags in der Wirtschaftsförderung gesprochen.



Ursula Schulz (obere Reihe links) und das Team des Gründergartens.
© Stefan Wanke – done by fridge

Ursula Schulz: Warum engagiert ihr euch für das Gründungsnetzwerk Gründergarten SBH?

Henriette Stanley:

Die zukünftige Wirtschaftskraft unserer Region Schwarzwald-Baar-Heuberg hängt maßgeblich von ihrer Innovationsfähigkeit ab. Start-ups und junge Unternehmen bringen neue Technologien, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle hervor, die zur Wettbewerbsfähigkeit der Region beitragen. Der Gründergarten SBH ist dabei ein wichtiges Ökosystem, um Gründerinnen und Gründer nicht nur mit Infrastruktur, sondern auch mit Wissen, Netzwerken und Finanzberatung zu unterstützen.

Alexander Stengelin:

Als kommunale Wirtschaftsförderung hat man viele Handlungsfelder, die bespielt werden sollten. Gleichzeitig hat

man endliche Ressourcen zur Verfügung, sodass man nicht in jedem Feld alles umsetzen kann, was man gerne möchte. Mir ist das Thema Gründung aber sehr wichtig. Dabei ein Netzwerk zu haben, das Veranstaltungen, Know-how und Kontakte bietet, gibt uns als Rottweiler Wirtschaftsförderung die Möglichkeit, Teil eines richtig guten Angebots für unsere Gründer zu sein.

Susanne Orlowski:

Es ist sehr wichtig, sämtliche Angebote, Informationen und Experten für Gründer auf einer Plattform zu vereinen. Wie oft habe ich schon den Satz gehört: Wenn ich das gewusst hätte, dass ich mich an die Wirtschaftsförderung wenden kann, ich musste mir alle Informationen selbst zusammensuchen. Wir müssen die Gründer am besten schon vor der Gründung abholen.

Jana Tisch: Was sind die Vor- und Nachteile des interkommunalen Ansatzes?

Alexander Stengelin:

Ich sehe fast nur Vorteile. Wir könnten das Ökosystem Gründergarten niemals allein in unserer Stadt in dieser Breite und Tiefe anbieten. Der einzige Nachteil, der mir einfallen könnte, wäre, wenn sich ein Gründer aus Rottweil für einen anderen Standort entscheiden würde, den er über den Gründergarten gefunden hat. Aber selbst das würde ich sportlich nehmen, dann hat es dort für das Start-up einfach besser gepasst.

Susanne Orlowski:

Grundsätzlich darf Gründung keine Insel sein. Als Oberzentrum verfügen wir

über vielfältige Alternativen, um für Start-ups geeignete Flächen zu bieten. Ich sehe hier keine Nachteile, sondern nur Vorteile für eine starke Region, von der alle Kommunen profitieren.

Henriette Stanley:

In der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg gibt es 76 Kommunen – natürlich ist es eine gewaltige Koordinations- und Organisationsaufgabe, hier immer alle mit ins Boot zu nehmen und zahlreiche Interessen zu berücksichtigen. Für unsere wirtschaftsstarke Region ist es aber der einzige richtige Ansatz: Gemeinsam erreicht man einfach so viel mehr als im Einzelkämpfertum! Wir nutzen Synergien durch unser Netzwerk, wo wir nur können: Als regionale Wirtschaftsförderung stehen wir beispielsweise mit allen kommunalen Wirtschaftsförderinnen und -förderern in regem Austausch – und wo es die nicht gibt, geht der Kontakt direkt zu den Bürgermeistern. Wir können so Fachwissen teilen und umfassende Unterstützung in der Breite anbieten. Persönlich finde ich den interkommunalen Ansatz wunderbar und könnte auch kein anderes Modell mittragen.

Ursula Schulz: Mit welchen Themen kommen Gründer zu euch?

Susanne Orlowski:

In der Regel kommen Gründer, die bereits den Gründungsgedanken haben, aber noch nicht so genau wissen, wie sie ihre Ideen umsetzen können, oder geeignete Flächen für ihr Unternehmen suchen. Hier treten wir in der Rolle eines Beraters auf und vermitteln die entsprechenden Experten aus dem Netzwerk. Vielfach wird auch eine bau-

rechtliche Beratung zur Nutzung der gewünschten Räumlichkeiten benötigt.

Alexander Stengelin:

Die Standortsuche ist der häufigste erste Kontakt. Das ist mir aber eigentlich schon etwas zu spät. Da wurde schon ein gewisser Teil der Reise zurückgelegt, oft schon in der Garage oder dem Wohnzimmer gegründet. Ich würde mich freuen, schon früher als Wirt-

schaftsförderung bei den Gründungsinteressierten auf dem Schirm zu sein, um Hilfestellung – auch über den Gründergarten – zu bieten.

Jana Tisch: Habt ihr eine Gründungsgeschichte, die euch besonders in Erinnerung geblieben ist?

Susanne Orlowski:

Ja, ich glaube es ist jetzt etwa 15 Jahre her, da rief mich eine Gründerin an und sagte: „Ich brauche dringend einen Raum, am besten sofort. Bei mir sitzen Mörder am Küchentisch, wenn meine Kinder heimkommen.“ Da schluckt man erstmal. Dazu muss man aber sagen, dass sie als Antigewalttrainerin unterwegs ist. Heute ist sie mit elf Angestellten in eigenen Räumen und als Coach und Speakerin auch in Schulen und mit der Polizei unterwegs, bietet Seminare

und schreibt Bücher. Sie arbeitet mit Familien, Jugendlichen und Kindern. Sie fängt da an, wo andere aufhören. Das zeigt, wie wichtig nicht nur technische Gründungen für Wirtschaft und Gesellschaft sind. Seit dieser Zeit ist sie ein steter Gast bei unserem Netzwerktreff WirtschaftsFrauen VS für Gründerinnen und Unternehmerinnen und als Speakerin bei unserem Frauenwirtschaftstag. Das Netzwerken und über den Tellerrand hinausschauen ist gerade in dieser Phase extrem wichtig.

Henriette Stanley:

Ich bewundere alle Gründerinnen und Gründer – für ihren Mut, für ihre Ideen, für ihr Durchhaltevermögen. Und für mich sind alle Gründungsideen interessant – das kann eine super technische KI-Anwendung sein oder das Eröffnen eines Cafés. Yvonne Steeb zum Beispiel

Henriette Stanley (vorne),
Susanne Orlowski (2. Reihe rechts) und
Jana Tisch (3. Reihe links).
© Stefan Wanke – done by fridge



von der Suezan Lekkerey – wir haben so lange nach einer passenden Location für sie gesucht und einfach nichts Passendes gefunden. Kurzerhand hat Yvonne sich der Situation angepasst und steht jetzt mit ihrem kleinen Café-Hexenhäuschen in der Markthalle in Rottweil.

Alexander Stengelin:

Es geht immer um die Menschen – die Gründungswilligen selbst. Die haben eine Idee und wollen sich nicht davon abbringen lassen und genauso soll es sein. Manchmal, eigentlich meistens, geht die Idee aber erstmal nicht so auf, wie man sich das erträumt hat. Entscheidend ist, was dann passiert. Lernt die Person etwas daraus? Hinterfragt sie sich, warum es nicht funktioniert hat? Hinterfragt sie die Idee, das Vorgehen, die Entscheidungen oder landet die Flinte endgültig im Korn?



Ursula Schulz: Das Thema Unternehmensnachfolge ist eine attraktive Alternative zur Neugründung. Wie unterstützt ihr als Wirtschaftsförderung Unternehmen und/oder Gründer bei der Suche?

Henriette Stanley:

Laut IfM Bonn stehen in Deutschland bis 2027 rund 560.000 Unternehmen zur Übergabe an. In der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg haben wir durch unseren starken Mittelstand und viele familiengeprägte Betriebe eine große Anzahl an nachfolgebetroffenen Firmen. Seit 2024 steht das Thema im Gründergarten SHB mit mehreren Ansätzen verstärkt im Fokus: Das Bootcamp Nachfolge bringt potenzielle Nachfolger mit Unternehmerinnen und Unternehmern zusammen und vermittelt Know-how über Finanzierungsoptionen, rechtliche Aspekte und strategische Unternehmensführung. Zudem unterstützen wir mit individueller Beratung und Matchingformaten, hier ist gerade die IHK als Partnerin im Gründergarten sehr aktiv.

Jana Tisch: Alexander, bei der letzten Innovation Night ging es um „Gründung ungeschminkt“. Was verbindest du mit diesem Motto?

Alexander Stengelin:

Tatsächlich hatte ich, bevor ich vor zwölf Jahren in den öffentlichen Dienst gewechselt bin, selbst neun Jahre lang ein beziehungsweise mehrere Start-ups. Daher weiß ich recht genau, wie so ein „Bootstrap“-Gründer-Alltag aussieht. Die Leute draußen sehen nur den Erfolg oder Misserfolg und bilden sich darauf ein Urteil. Welche Sorgen, Herausforderungen, Hoffnungen, Rückschläge, Minierfolge und vor allem unzählige Arbeitsstunden dahinterstehen, sieht man oft nicht. Da wird oft nur in „Winner“ oder „Loser“ getrennt. Was für eine unglaubliche Reise hinter jedem Gründen steckt, sehen nur die, die sie begleiten.

URSULA SCHULZ

ursula.schulz@steinbeis.de



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Beteiligung & Nachfolge (Engen)

www.steinbeis.de/su/2391
www.steinbeis-nachfolge.de

JANA TISCH

jana.tisch@steinbeis.de



Leiterin Regionalbüro
Villingen-Schwenningen |
Beraterin Geschäftsentwicklung
& Innovationsprozesse
bwcon GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1838
www.bwcon.de

SUSANNE ORLOWSKI

susanne.orldowski@villingen-schwenningen.de
(Interviewpartnerin)



Mitarbeiterin
WIR Villingen-Schwenningen
GmbH (Villingen-Schwenningen)

www.wir-vs.de

ALEXANDER STENGELIN

alexander.stengelin@rothweil.de (Interviewpartner)



Stabstelle Wirtschaftsförderung
Stadt Rothweil

www.rothweil.de

HENRIETTE STANLEY

stanley@wifoeg-sbh.de (Interviewpartnerin)



Geschäftsführerin
Wirtschaftsförderungsgesellschaft
Schwarzwald-
Baar-Heuberg mbH
(Villingen-Schwenningen)

www.wirtschaftsfoerderung-sbh.de

INNOVATION, KOOPERATION, FÖRDERUNG – SO BLEIBEN UNTERNEHMEN WETTBEWERBSFÄHIG!

IM GESPRÄCH MIT STEINBEIS-EXPERTE
PROFESSOR H. C. DR. JONATHAN LOEFFLER



Wie können Unternehmen trotz der aktuellen Herausforderungen ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren? Ein wesentlicher Schlüssel zur Lösung liegt in Innovationen – sowohl auf Unternehmensebene als auch auf nationaler und europäischer Ebene. Die EU bietet hierfür eine Vielzahl von Förderinstrumenten. Steinbeis-Experte Professor h. c. Dr. Jonathan Loeffler kennt sich damit aus: Seit 35 Jahren ist er in der Innovationsberatung und Forschungsförderung in Europa tätig und unterstützt Unternehmen mit maßgeschneiderten Dienstleistungen, darunter Fördermittelberatung, EU-Antragstellung, Innovationsmanagement und der Zugang zu internationalen Partnerschaften. In einem Interview mit der TRANSFER gab er einen Überblick über die EU-Fördermöglichkeiten und zog das Fazit: Um auch in den kommenden zehn Jahren wettbewerbsfähig zu bleiben, benötigt die Europäische Union innovative Pionierunternehmen – eine Entwicklung, die durch die Förderinstrumente der EU entscheidend unterstützt wird.

Herr Professor Loeffler, was sind die Hauptinstrumente der Wirtschaftsförderung auf EU-Ebene?

Die Wirtschaftsförderung auf EU-Ebene dient insbesondere einem Ziel: *Innovationen müssen entwickelt und erfolgreich in Europa umgesetzt werden!* Die neugewählte Europäische Kommission ist sich dieser großen Herausforderung bewusst. Ende Januar wurde von der Kommission der Kompass für Wettbewerbsfähigkeit vorgestellt, der dazu beitragen soll, dass die Europäische Union wieder wettbewerbsfähig wird.

Die Förderinstrumente auf EU-Ebene sind sehr vielfältig. Ich möchte speziell die Schwerpunkte Innovation und Wett-

bewerbsfähigkeit hervorheben: Europäische Forschungs- und Innovationsprogramme bieten Finanzierung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Start-ups und MidCaps mit Wachstumspotenzial und international ausgerichteter Geschäftstätigkeit sowie für Hochschulen, Forschungseinrichtungen und andere Innovationsakteure. In diesem Bereich sind vor allem folgende Förderinstrumente auf EU-Ebene zu nennen: Horizont Europa, InvestEU, Digitales Europa und NextGenerationEU.

Horizont Europa ist das zentrale Forschungs- und Innovationsrahmenprogramm, das wissenschaftliche, technologische, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Projekte unter-

stützt, bei denen 70 bis 100 % der Kosten für F&E und Innovation gefördert werden können.

Bei InvestEU handelt es sich um ein Programm der Europäischen Investitionsbank, das Bürgschaften, Darlehen und Garantien in den Bereichen Digitalisierung, Infrastruktur, Unternehmensfinanzierung, Forschung und Innovation, Gesundheit und Soziales, Umwelt- und Naturschutz sowie Mobilität anbietet.

Das Programm „Digitales Europa“ ist ein EU-Finanzierungsprogramm, dessen Schwerpunkt auf der Bereitstellung digitaler Technologien für Unternehmen, Bürger und öffentliche Verwaltungen liegt, während das Programm NextGe-



© istockphoto.com/ALotOfPeople

nerationEU Projekte in den Bereichen digitaler und grüner Wandel, Gesundheitsversorgung und Wirtschaft, Bildung und Kompetenzen sowie KMU und Start-ups mit Investitionen in Form von Darlehen und Finanzhilfen unterstützt.

Welche Fördermaßnahmen können deutsche Unternehmen, insbesondere KMU, besonders einfach in Anspruch nehmen?

Es gibt viele Fördermaßnahmen für Unternehmen, mit denen wir als Steinbeis Europa Zentrum gute Erfahrungen gemacht haben. So können zum Beispiel innovative KMU in Horizont Europa an Verbundprojekten mit anderen europäischen Partnern teilnehmen. Dieses Programm bietet jedes Jahr in innovativen Themenbereichen die Möglichkeit Anträge mit einem Konsortium zu stellen. Aktuell für das Jahr 2025 sind Aufrufe im Bereich Gesundheit, Klima, Energie, Bioökonomie und Landwirtschaft offen. Dies setzt voraus, dass die Unternehmen Kontakte mit Partnern in Europa haben oder bereit sind diese aufzubauen.

en. Wir als Steinbeis Europa Zentrum können dabei helfen. Jedes Jahr sind wir an rund 80 Forschungs- und Innovationsprojekten mit mehr als 800 ausländischen Partnern beteiligt.

Eine Förderung von Einzelunternehmen bis zu 2,5 Millionen Euro ist ebenfalls durch den Europäischen Innovationsrat, kurz EIC, möglich. Der EIC zielt darauf ab, die Lücke zwischen Forschung und Markteinführung zu schließen, und fördert die späteren Phasen der Entwicklung, sprich die Skalierung von Technologien und die Markteinführung. Mit den Instrumenten EIC Pathfinder, EIC Transition und EIC Accelerator fördert das Programm marktschaffende Innovationen und radikal neue, bahnbrechende Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle. Der EIC ist themenoffen und flexibel. Kurzbewerbungen können jederzeit eingereicht werden. Mit unserer Begleitung können Unternehmen ihre innovativen Ideen in einem Fragebogen bei innocheck-bw überprüfen und bekommen dabei eine kostenlose Erstberatung.

Die Förderinstrumente der Europäischen Kommission sind eine gute Ergänzung zu den Bundesprogrammen und bieten einige Vorteile. Für Unternehmen liegt die Förderrate je nach Fördermaßnahme zwischen 70 und 100 % der Projektkosten und damit im Durchschnitt höher als bei nationalen Programmen. Darüber hinaus bietet die Teilnahme an einem internationalen Konsortium privilegierte Kontakte in Ländern, die für das Unternehmen neue Marktanteile bedeuten können, und die Möglichkeit, mit den Besten in Europa in einem Technologiebereich zusammenzuarbeiten.

Mit welchen typischen Fragestellungen im Zusammenhang mit Wirtschaftsfördermaßnahmen wenden sich Ihre Kunden an Sie und wie werden sie dabei vom Steinbeis Europa Zentrum unterstützt?

Wir werden sehr oft bei Fragestellungen im Zusammenhang mit Kostenreduktion, Qualitätsverbesserung, Entwicklung von neuen Funktionalitäten bei Produkten und Dienstleistungen sowie Inno-



DIE ENTWICKLUNG INNOVATIVER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN IST MIT RISIKEN VERBUNDEN. WIR HELFEN DIESE RISIKEN ZU MINIMIEREN.

vationspartnerschaften mit ausländischen Organisationen angesprochen.

Die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen ist mit Risiken verbunden. Wir helfen diese Risiken zu minimieren. Dazu brauchen unsere Kunden Wissen, Ressourcen und Finanzierung. Auch Start-ups, die ihr Geschäftsmodell skalieren oder ein neues Produkt auf den Markt bringen möchten, kommen auf uns zu. Mit 35 Jahren Erfahrung in der Innovationsberatung und Forschungsförderung auf europäischer und internationaler Ebene unterstützen wir Unternehmen, Start-ups, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Städte sowie Cluster-Initiativen bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.

Mit der Beteiligung an rund 200 EU-Projekten in den letzten zehn Jahren sind wir als mittelständisches Unternehmen die Nummer eins in Deutschland. Wir helfen, geeignete Fördermöglichkeiten zu identifizieren, Anträge erfolgreich zu stellen und Innovationsprojekte nachhaltig zu finanzieren. Dabei informieren wir umfassend über aktuelle Ausschreibungen, Förderkriterien und administrative Anforderungen. Unsere Beratung erstreckt sich von der Antragstellung

über die Projektkoordination bis hin zur Verwertung von Projektergebnissen.

Ein weiteres zentrales Anliegen ist die Entwicklung strategischer Partnerschaften: Unsere Kunden wollen Netzwerke aufbauen und Kooperationen mit ausländischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und öffentlichen Institutionen eingehen und wir begleiten sie bei der Anbahnung und Umsetzung internationaler Partnerschaften, insbesondere im Bereich Innovation, Forschung und Technologietransfer. Als Partner im Enterprise Europe Network bieten wir Zugang zum weltweit größten Netzwerk für Technologietransfer und fördern transnationale Kooperationen.

Unser Ziel ist es, Innovationen voranzutreiben, wirtschaftliches Wachstum zu fördern und unsere Kunden auf ihrem Weg zur erfolgreichen Umsetzung von EU-geförderten Projekten bestmöglich zu begleiten. Mit unserer langjährigen Erfahrung und unserem starken Netzwerk tragen wir dazu bei, dass Innovationen schneller zur Marktreife gelangen und Unternehmen sowie Forschungseinrichtungen ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern.

PROF. H. C. DR. JONATHAN LOEFFLER
jonathan.loeffler@steinbeis.de (Interviewpartner)



Geschäftsführer
Steinbeis Europa Zentrum
Steinbeis 2i GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2017 | www.steinbeis-europa.de

MEHR INFORMATIONEN ZU EU-FÖRDER-INSTRUMENTEN FINDEN SIE UNTER:

EU-Förderung:



<https://www.steinbeis-europa.de/de/leistungen/eu-foerderung>



<https://www.innocheck-bw.de/home-1-de>

Horizont Europa:



<https://tinyurl.com/Horizon-Europe-work-programmes>

und



<https://www.horizont-europa.de/>

InvestEU:



https://investeu.europa.eu/index_en

Digitales Europa:



<https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/activities/digital-programme>

NextGenerationEU:



https://next-generation-eu.europa.eu/index_de



➤ Der Austausch zählt: Die Teams aus Fellbach und Villingen-Schwenningen im virtuellen Meeting.

GEGENSÄTZE ZIEHEN SICH AN

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG KANN ALS TEIL EINER STADTVERWALTUNG ODER DURCH EXTERNE DIENSTLEISTER UMGESETZT WERDEN – BEIDES HAT SEINE BERECHTIGUNG.

Wirtschaftsförderung ist ein zentrales Element der kommunalen und regionalen Entwicklung. Sie stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, unterstützt Innovationen und hilft, Krisen und dem demografischen Wandel erfolgreich zu begegnen. Was können unterschiedliche Modelle der Wirtschaftsförderung voneinander lernen? Zur Beantwortung dieser Frage haben die Stadt Fellbach und das Steinbeis-Transferzentrum Wirtschaft, Gründung, Kommune in Villingen-Schwenningen ihre Modelle der Wirtschaftsförderung analysiert und verglichen.

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Fellbach ist in die kommunale Verwaltung integriert. Das Steinbeis-Team dagegen übernimmt die Wirtschaftsförderung für drei Kommunen im Schwarzwald-Baar-Kreis und Landkreis Rottweil als externer Dienstleister. Seine Erfahrung in Benchmark-Projekten mit Unternehmen hat es nun im Vergleich der Wirtschaftsförderungen angewandt, um Stärken und Schwächen der beiden Modelle sichtbar zu machen.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ALS KOMMUNALES AMT...

Im baden-württembergischen Fellbach (rund 47.200 Einwohner) ist die

Wirtschaftsförderung als Amt in der Stadtverwaltung angesiedelt und Ansprechpartnerin für alle Bereiche der Wirtschaft. Sie betreut die Unternehmen vor Ort, wirbt für neue Investitionen am Standort Fellbach und begleitet die Breitbandversorgung in der Kommune. 2023 wurde sie mit dem heutigen Citymanagement, dem städtischen Marketing und dem Tourismusmanagement zusammengeführt.

... VERSUS WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DURCH EXTERNE DIENSTLEISTER

Das Steinbeis-Transferzentrum Wirtschaft, Gründung, Kommune übernimmt

die Wirtschaftsförderung für die Gemeinden Deißlingen (rund 6.300 Einwohner), Niedereschach (rund 6.100 Einwohner) und Dauchingen (rund 3.900 Einwohner) im Süden Baden-Württembergs. Es unterstützt Unternehmen und Existenzgründer effizient, vermittelt ihnen finanzielle Förderung und stärkt den Wirtschaftsraum.

EINBINDUNG IN AMTLICHE STRUKTUREN AUF DER EINEN UND FLEXIBILITÄT AUF DER ANDEREN SEITE

Für die Wirtschaftsförderung in Fellbach erleichtert die direkte Einbindung und Verzahnung in der Stadtverwaltung



➤ Wirtschaftsförderung in Aktion:
unter freiem Himmel
in Kappel/Niedereschach...



➤ ...bei einer Präsentation
des Teams Fellbach...



➤ ...und beim ersten Existenzgründungstag
Fellbach.



DIE VERNETZUNG VON EXPERTEN ERMÖGLICHT ES, INNOVATIVE KONZEPTE FÜR DEN STRUKTUR- WANDEL ZU ENTWICKELN.

die Zusammenarbeit relevanter Akteure und verkürzt Entscheidungswege. Zudem sorgt die Struktur für Verlässlichkeit und schafft Vertrauen. Dem gegenüber steht beim Modell des Steinbeis-Transferzentrums als externer Dienstleister, dass es flexibler als eine Behörde agieren und dabei auf ein breites Expertennetzwerk zugreifen kann.

Durch die Kooperation mit der Fellbacher Wirtschaftsförderung hat das Steinbeis-Team vertiefte Einblicke in die Zuständigkeiten und Abläufe einer Kommunalverwaltung erhalten. Diese Erfahrung setzt es in der Kommunikation mit Verwaltungen und Ämtern ein und integriert seine Arbeit stärker in die kommunalen Strukturen. Die Wirtschaftsförderung Fellbach nutzt auf der anderen Seite zunehmend die Agilität und externe Expertise des Steinbeis-Modells, um schneller auf Marktveränderungen reagieren und Innovationsimpulse setzen zu können.

HERAUSFORDERUNG DEMOGRAFISCHER WANDEL

In Fellbach kann durch die enge Vernetzung von Wirtschaftsförderung, Citymanagement, städtischem Marketing

und Tourismus die Kommunikation und Interaktion in der Stadtgesellschaft gezielt gesteigert werden, um junge Menschen und Fachkräfte anzuziehen. Das Steinbeis-Modell der externen Wirtschaftsförderung kann durch die interkommunale Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch Kosten einsparen, Synergien nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Region stärken. Die Vernetzung von Experten ermöglicht es, innovative Konzepte für den Strukturwandel zu entwickeln.

Beide Modelle nehmen nun die Vorteile des jeweils anderen Modells ins Visier: Das Steinbeis-Transferzentrum fokussiert verstärkt die Lebensqualität vor Ort, um die Attraktivität für junge Menschen zu erhöhen. Fellbach wiederum orientiert sich an der interkommunalen Zusammenarbeit aus dem Steinbeis-Modell, um Synergien für den globalen Wettbewerb nutzbar zu machen.

KOMMUNIKATION UND SICHTBARKEIT

Was für die Stadt Fellbach im Hinblick auf den demografischen Wandel hilfreich ist, macht sich auch positiv für alle Maßnahmen der Öffentlichkeits-



➤ Das EGON-Early-Bird-Event vernetzt Unternehmen in Dauchingen.



➤ Brainstorming beim Lotsengespräch in Deißlingen.

arbeit bemerkbar: Die enge Verzahnung mit den städtischen Ämtern, dem städtischen Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit der Kommune sorgt für eine gezielte Positionierung der Maßnahmen. Als externer Dienstleister hat das Steinbeis-Transferzentrum hingegen eine größere Herausforderung, um Vertrauen und Akzeptanz herzustellen.

Was lernen beide Modelle vom jeweils anderen? Das Steinbeis-Transferzentrum wird zukünftig verstärkt auf aktive Öffentlichkeitsarbeit setzen, während für Fellbach Beispiele der Fachkommunikation von Steinbeis von Nutzen sind.

BENCHMARKING: EINE METHODE, DIE SICH AUSZAHLT

Das durchgeführte Benchmarking hat für beide Wirtschaftsförderungen ganz konkrete Erfolge hervorgebracht. Durch den strukturierten Vergleich konnten beide Teams Stärken und Schwächen erkennen, Best Practices identifizieren und die eigene Arbeit effizienter und effektiver gestalten. Im Vergleich mit der ebenfalls sehr wertvollen lockeren

Vernetzung erweist sich die Benchmark-Methode als fokussierter, methodischer und ergebnisorientierter.

Neben dem gegenseitigen Lernen haben beide Wirtschaftsförderungen gemeinsame Aktivitäten umgesetzt: beispielsweise die Beantragung von Fördermitteln für die Mikrofinanzprojekte „First Step Advance! Fellbach“ und „Go EGON Go“. Diese Initiativen unterstützen Existenzgründerinnen und Existenzgründer mit geringem Kapitalbedarf beim Schritt in die Selbstständigkeit. Durch die enge Zusammenarbeit erhielten beide Projekte eine Förderzusage des Landes Baden-Württemberg in Höhe von jeweils 100.000 Euro zur Absicherung von Mikrokrediten.

Auch im Bereich der Veranstaltungsorganisation ergeben sich Vorteile: Die Partner unterstützen sich gegenseitig bei der Konzeption, Planung und Durchführung, etwa durch die Vermittlung von Referenten oder die gemeinsame Bewerbung von Veranstaltungen. Dadurch können Fachthemen breiter abgedeckt und Zielgruppen besser erreicht werden.

Ein wesentlicher Mehrwert liegt zudem in der schnellen, bilateralen Kommunikation, die einen direkten Austausch von bewerteten und geprüften Informationen ermöglicht – im Gegensatz zu anonymen Recherchen, die oft mehr Zeit und Aufwand erfordern. Bewährte Lösungen können so zeitnah übernommen und an die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Region angepasst werden.

WOLFGANG MÜLLER

wolfgang.mueller@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Wirtschaft, Gründung, Kommune
(Villingen-Schwenningen)

www.steinbeis.de/su/54
www.start-mit-steinbeis.de

DR. CHRISTOPH PFEFFERLE

christoph.pfefferle@fellbach.de (Autor)



Digitalisierungsbeauftragter
Amt für Wirtschaftsförderung
Fellbach

www.fellbach.de



WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MIT BWCON: AGIEREN STATT REAGIEREN ...

... ODER VOM WERT DES (LEBENSLANGEN) LERNENS, DER NETZWERKE
UND DER BEREITSCHAFT ZU VERÄNDERUNG

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor immense Herausforderungen, bietet aber auch einzigartige Chancen. In einem dynamischen Umfeld, das von technologischem Fortschritt, demografischem Wandel und Fachkräftemangel geprägt ist, müssen Unternehmen ihre Strategien permanent anpassen und neue Wege gehen. Wirtschaftsinitiativen wie bwcon verstehen sich dabei als Vermittler und Partner, um Unternehmen in Baden-Württemberg auf diesem Weg zu unterstützen und zu begleiten.

© istockphoto.com/Eoneren

Die Digitalisierung verändert Produktionsprozesse, Geschäftsmodelle und die Arbeitswelt grundlegend. Automatisierung, künstliche Intelligenz und vernetzte Systeme steigern die Effizienz, setzen aber zugleich bestehende Arbeitsstrukturen unter Druck. Nur wer sich rechtzeitig an neue Gegebenheiten anpasst, kann im internationalen Wettbewerb bestehen und innovative Marktchancen nutzen. Es ist essenziell, diesen Wandel aktiv zu gestalten, anstatt auf ihn zu reagieren.

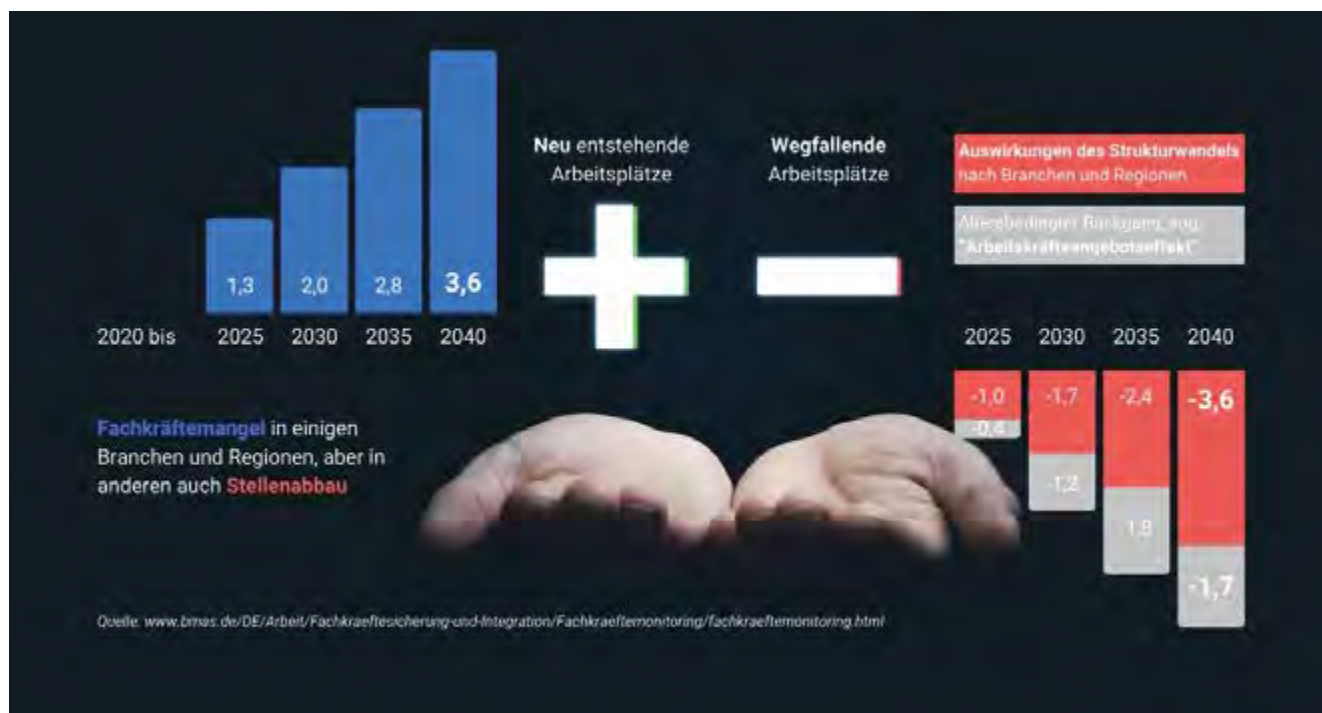
Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft, bestehende Geschäftsprozesse kritisch zu hinterfragen, die eigenen Geschäftsmodelle zu überdenken und gezielt neue Technologien einzusetzen, die neue Modelle und Prozesse ermöglichen. Unternehmen, die frühzeitig digitale Strategien entwickeln und umsetzen, verschaffen sich so einen Wettbewerbsvorteil. Doch die

Umsetzung ist nicht trivial: Sie erfordert Investitionen in die Evaluation neuer Technologien, die von einem systematischen Weiterbildungskonzept der Mitarbeitenden begleitet werden muss. Auf diese Weise kann diese Technologieevaluation auf die eigene Wertschöpfung des Unternehmers abgebildet werden. Das wiederum bedeutet für Unternehmen einen Veränderungsbedarf, der in der Organisation gezielt moderiert werden muss, um die Digitalisierung beziehungsweise die digitale Transformation als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren.

DAS FACHKRÄFTEPARADOXON: MANGEL TROTZ POTENZIAL

Die nächste Baustelle: Der demografische Wandel verschärft den Fachkräftemangel. Während Unternehmen händelnd nach qualifiziertem Personal

in einigen Bereichen suchen, bleibt das vorhandene Arbeitskräftepotenzial in anderen Bereichen ungenutzt. Dies ist ein Paradoxon, das nur durch gezielte Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen aufgelöst werden kann. Lebenslanges Lernen wird somit von einem Lippenbekenntnis zu einer harten Anforderung. Ein Innovationssystem muss daher auf diese Weiterqualifizierung setzen, um Unternehmen mit den richtigen Talenten zu vernetzen. Branchen wie zum Beispiel die Automobilindustrie oder das produzierende Gewerbe stehen dabei vor einem tiefgreifenden Strukturwandel. Arbeitsplätze fallen weg, neue Kompetenzprofile werden zunehmend gefragt. „Statt den Wandel aufzuhalten, gilt es, ihn aktiv zu steuern und das hierfür erforderliche Veränderungsmanagement aktiv anzugehen“, fasst Steinbeis-Expertin und bwcon-Geschäftsführerin Dr.-Ing. Jürgen Jähnert zusammen. Jegliche



Die Grafik zeigt die Prognose der Bundesagentur für Arbeit. Das Fazit auf Basis der Zahlen für das Jahr 2040: Wenn es gelingt, 3,6 Millionen Personen für die neu entstehenden Arbeitsplätze umzuschulen, müssen nur 1,7 Millionen Arbeitsplätze durch Robotisierung, Automation oder sonstige Rationalisierung ersetzt werden.

Veränderung sorgt für Ängste bei der Belegschaft über alle Bereiche hinweg. Innovative Weiterbildungsangebote und neue Qualifizierungsstrategien sind entscheidend, um den Mitarbeitenden einen Teil dieser Ängste zu nehmen und neue Zukunftsaussichten aufzuzeigen. Somit bereiten sich sowohl Mitarbeitende, aber auch Organisationen besser auf die Zukunft vor.

Vor diesem Hintergrund gewinnt neben einer akademischen und gewerblichen (Erst-)Qualifikation die berufliche Weiterbildung für Unternehmen und Gesellschaft an Bedeutung. Unternehmen sollten in Programme investieren, die Fachkräfte für digitale Technologien und innovative Geschäftsmodelle ausbilden. Auch Quereinsteigende können durch gezielte Schulungsmaßnahmen als wertvolle Ressource für den Arbeitsmarkt erschlossen werden. Flexibilität, lebenslanges Lernen und eine Veränderungskultur in allen Organisationen werden in einer zunehmend digitalisier-

ten Arbeitswelt zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

NEUE GESCHÄFTSMODELLE UND AGILE STRUKTUREN

Die Digitalisierung erfordert von Unternehmen eine Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Neue Technologien eröffnen Möglichkeiten für innovative Dienstleistungen und Produkte. Geschwindigkeit ist dabei entscheidend: Wer schneller als der Wettbewerb ist, sichert sich Marktanteile und langfristigen Erfolg. Unternehmen müssen also nicht nur technologisch aufrüsten, sondern auch ihre internen Strukturen und Prozesse flexibler und agiler gestalten, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Digitalisierung kann immer dafür genutzt werden, bestehende Wertschöpfung zu optimieren oder aber zu disruptieren. Erfahrungen haben gezeigt, dass den kritischen Faktor in einem solchen Prozess nicht der Wissensstand der Individuen

oder die Leistungsfähigkeit der Technologien darstellt, sondern die Bereitschaft einer Organisation sich zu verändern sowie die Art und Weise, wie der Veränderungsprozess moderiert und die in der Regel aufkommenden Widerstände gegen Veränderung proaktiv bearbeitet werden. Nur so kann eine Organisation langfristig resilient und wettbewerbsfähig bleiben. Fazit: Der kulturelle Wandel muss vor dem technologischen entstehen, sodass die Belegschaft die Transformation aktiv gestalten und treiben kann.

Agile Methoden, die aus der Softwareentwicklung stammen, gewinnen auch in anderen Branchen an Bedeutung. Sie helfen Unternehmen, schneller auf Veränderungen zu reagieren und innovative Produkte schneller zur Marktreife zu bringen. Durch iterative Entwicklungsprozesse und eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen können Unternehmen ihre Innovationskraft erheblich steigern.



NETZWERKE SIND EINE ENTSCHEIDENDE RESSOURCE FÜR INNOVATION.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ALS SCHUTZSCHIRM UND WEGBEREITER

Wirtschaftsförderung muss in Zeiten der digitalen Transformation als Schutzschirm fungieren – nicht, um Unternehmen vor dem Wandel zu bewahren, sondern um sie auf dem Weg dorthin zu begleiten. Weiterbildung, Innovationsförderung und strategische Anpassung sind dabei die Schlüssel, um den Herausforderungen zu begegnen und neue Potenziale zu erschließen. „bwcon setzt genau hier an, um Baden-Württemberg als Wirtschaftsstandort nachhaltig zu stärken. Unternehmen, die jetzt die richtigen Weichen stellen, können nicht nur Krisen überstehen, sondern gestärkt aus ihnen hervorgehen. Die Zukunft gehört denjenigen, die den Wandel als Chance begreifen und mit mutigen Schritten vorangehen“, so Jürgen Jähner.

Ein nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum wird nur dann möglich sein, wenn Unternehmen und Wirtschaftsinitiativen gemeinsam Strategien für die digitale Transformation entwickeln und umsetzen.

Die Rolle der Wirtschaftsförderung besteht darin, diesen strukturellen Wandel aktiv zu unterstützen und Unternehmen gezielt mit den notwendigen Ressourcen, Netzwerken und Förderprogrammen zu unterstützen. Durch diese Maßnahmen kann nicht nur der Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg gestärkt, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit auf globaler Ebene langfristig gesichert werden.

MIT BWCON DEN WANDEL ERFOLGREICH GESTALTEN

bwcon unterstützt Unternehmen durch Vernetzung, Wissenstransfer und gezielte Förderprogramme. Als Plattform für Innovation und Digitalisierung bietet bwcon praxisnahe Formate, um Unternehmen auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Durch die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, Start-ups und etablierten Unternehmen wird ein Ökosystem geschaffen, das den Wandel aktiv vorantreibt. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem interdisziplinären Austausch, der es ermöglicht, neue Impulse aufzugreifen

und innovative Lösungen schneller in die Praxis zu überführen.

Dabei bietet bwcon nicht nur Beratungsleistungen, sondern auch gezielte Workshops und Coaching-Programme, um Unternehmen auf ihrem Weg zur digitalen Transformation aktiv zu begleiten. Netzwerke sind eine entscheidende Ressource für Innovation und bwcon ermöglicht es Unternehmen, von Best Practices und erfolgreichen Digitalstrategien anderer Branchen zu profitieren. Auch Start-ups werden aktiv in das Ökosystem eingebunden, um Synergien zwischen etablierten Unternehmen und neuen, innovativen Ansätzen zu fördern. Netzwerke bieten dabei einen sicheren Experimentierraum, fernab von vertriebsgesteuerten Begegnungen. In vertrauensvoller Atmosphäre stellen sich die Organisationen gemeinsam den Herausforderungen, teilen Tipps und Tricks und wagen gemeinsam Neues. „Die Devise: Im Verbund und Wertschöpfungsnetzwerk lässt sich die Zukunft besser gestalten als allein. So blicken die Unternehmen gestärkt und mit klaren Visionen in die Zukunft“, davon ist Jürgen Jähner überzeugt.

DR.-ING. JÜRGEN JÄHNERT

juergen.jaehnert@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
bwcon GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1838
www.bwcon.de

Geschäftsführer
bwcon research gGmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2109

REBECCA KREUZ

rebecca.kreuz@steinbeis.de (Autorin)



Senior Expertin Kommunikation
bwcon research gGmbH
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2109



 Das Kreishaus Landkreis Vechta

EIN ERFOLGREICHES GESPANN: TECHNOLOGIETRANSFER UND KOMMUNALE WIRTSCHAFTS- FÖRDERUNG IM OLDENBURGER MÜNSTERLAND

SEIT MEHR ALS 30 JAHREN ARBEITEN STEINBEIS UND DIE LANDKREISE
VECHTA UND CLOPPENBURG IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ZUSAMMEN

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich in immer kürzeren Abständen. Neue Technologien treiben Innovationen voran und verändern Produkte, Produktionsprozesse, Geschäftsmodelle sowie Marktstrukturen grundlegend und das in immer kürzeren Zyklen. Wie können kleine und mittelständische Unternehmen diese Herausforderungen meistern? Der niedersächsische Landkreis Vechta stellte sich diese Frage bereits 1990 und sah sich mit der Anforderung konfrontiert, über die klassischen Angebote der kommunalen Wirtschaftsförderung hinaus den Unternehmen der Region ganz konkrete Unterstützung bei Innovationsprojekten anzubieten. Die Lösung: eine Kooperation mit Steinbeis, die bis heute überzeugt.



Standort des
Steinbeis-Büros im
Landkreis Vechta



Standort des
Steinbeis-Büros im
Landkreis Cloppenburg



© Timo_Lütz_Werbefotografie

Die mittelständisch geprägte Unternehmenslandschaft der Region im Westen Niedersachsens hat ihre Schwerpunkte in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, der Kunststofftechnik, im Maschinen- und Anlagenbau und in der Bauwirtschaft. Die Unternehmen sind unterschiedlich weit entwickelt – vom Gründer im Handwerk bis hin zum hochspezialisierten Weltmarktführer – und stehen in den unterschiedlichen Branchen vor vielfältigen technologischen Herausforderungen und Marktveränderungen. Um im Rahmen der Bestandspflege die Unternehmen bei Innovationsprojekten individuell unterstützen zu können, ist Know-how in sämtlichen Technologiefeldern und Marktsegmenten notwendig. Was für eine kommunale Wirtschaftsförderung allein kaum zu meistern ist, ermöglicht seit April 1991 das Steinbeis-Transferzentrum Vechta, heute unter dem Namen Oldenburger Münsterland. Im Auftrag der Landkreise Vechta und Cloppenburg unterstützt es in enger

Kooperation mit den kommunalen Wirtschaftsförderungen und unter Einbezug der regionalen Hochschul- und Forschungsinfrastruktur die Unternehmen der Region bei der Bewältigung des technologisch bedingten Strukturwandels.

WISSENS- UND TECHNOLOGIE-TRANSFER ALS STANDORTFAKTOR

Durch die enge Einbindung in die Wirtschaftsförderungen der Landkreise Cloppenburg und Vechta schafft das Steinbeis-Team vor Ort sehr gute Rahmenbedingungen für Innovationen. Es bietet Unternehmen nicht nur den Zugang zu technologischer Expertise, sondern auch die notwendige Unterstützung, um neue Entwicklungen strategisch in marktfähige Lösungen zu überführen. Diese Kombination aus regionaler Verankerung und überregionalem Expertennetzwerk trägt dazu bei, das Oldenburger Münsterland als Technologiestandort weiterzuentwickeln und langfristig wettbewerbsfähig zu halten.

Das Beratungsmodell für Unternehmen ist zweistufig aufgebaut und wird von

einem Team aus nur drei Kollegen gestemmt, die echte Allrounder sind: Sie bringen technische und kaufmännische Ausbildungen mit und führen in Abstimmung mit den Wirtschaftsförderungen 100 bis 130 Kurzberatungstermine pro Jahr bei Unternehmen im Oldenburger Münsterland durch. Das umfasst eine erste Analyse der aktuellen Situation des Unternehmens, die Identifikation der wesentlichen Herausforderungen und Innovationspotenziale und eine erste Einschätzung zu möglichen Lösungsansätzen.

Im zweiten Schritt können Experten für Spezialberatungen hinzugezogen werden. Aus den Kurzberatungsterminen ergeben sich erfahrungsgemäß 25 bis 40 Spezialberatungstermine pro Jahr im Oldenburger Münsterland. Hier sind Problemanalysen und Lösungsvorschläge in diesen Bereichen gefragt:

- Gesamte Technologiebandbreite
- Betriebswirtschaft/Management
- Design
- Bewertung von Technologie und Markt
- Fördermittelberatung

Die Kosten sowohl für die Kurz- als auch Spezialberatungen werden im Rahmen der Kooperation von den beiden Landkreisen getragen. Somit ist der Einstieg in geplante Innovationsprojekte für die Unternehmen zunächst kostenfrei.

INITIIERUNG UND BEGLEITUNG VON INNOVATIONSPROJEKTEN

An die Spezialberatungen schließt sich in vielen Fällen die Entwicklung und Umsetzung von konkreten Innovationsprojekten an. Dabei geht es nicht nur um die Entwicklung neuer Produkte oder Services, sondern auch um die Optimierung bestehender Prozesse oder die Einführung neuer Geschäftsmodelle. Diese Projekte werden in der Regel durch die Unternehmen selbst finanziert, oft mithilfe staatlicher Innovationsförderprogramme des Bundes oder des Landes Niedersachsen.

Die Ergebnisse dieser kooperativen Form der Wirtschaftsförderung können sich sehen lassen: Seit den Anfängen 1991 hat das Steinbeis-Team rund 2.900 Kurzberatungstermine, knapp 1.000 Experteneinsätze und rund 200 Innovationsprojekte bei und mit Unternehmen im Oldenburger Münsterland initiiert und umgesetzt.

DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERT DEN UMGANG MIT INFORMATIONEN

Die Art und Weise, wie Unternehmen an Wissen gelangen und technologische Entwicklungen in ihre Prozesse integrieren, hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Während in den frühen 1990er-Jahren die Beschaffung von Informationen und technologischem Know-how eine große Herausforderung darstellte, stehen Unternehmen heute vor einer anderen Problematik: der gezielten Selektion und Nutzung von Informationen aus einer nahezu unbegrenzten Anzahl digitaler Quellen.

Bei Gründung des Steinbeis-Transferzentrums Oldenburger Münsterland gab es noch keine digitalen Wissensnetzwerke oder den schnellen Zugriff auf Fachinformationen über das Internet. Unternehmen, die neue Technologien erschließen wollten, mussten sich durch aufwendige Recherchen, persönliche Kontakte oder den Besuch von Fachmessen informieren. „Dieser Situation begegneten wir damals mit unserem Prinzip ‚Transfer über Köpfe‘ in Form der Kurz- und Spezialberatungen“, erläutert Hermann Blanke, der das Steinbeis-Unternehmen seit seiner Gründung verantwortet.

Die Digitalisierung hat diesen Prozess grundlegend verändert. Wissen ist nicht mehr schwer zugänglich – im Gegenteil: Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die relevante und qualitativ hochwertige Information aus der Masse herauszufiltern. Trotz des digitalen Fortschritts bleibt der Wissenstransfer über Köpfe auch weiterhin ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Künstliche Intelligenz und digitale Wissensplattformen ergänzt um das Erfahrungswissen, die strategische Einschätzung und die Branchenexpertise erfahrener Fachleute schnüren das Gesamtpaket für Innovationsvorhaben. Besonders in technologiegetriebenen Branchen, in denen Innovationen schnell auf Marktfähigkeit geprüft werden müssen, sind gezielte Beratungen und individuelle Einschätzungen essenziell.

ERFOLGSFAKTOR VERTRAUEN

„Der nachhaltige Erfolg unseres Steinbeis-Transferzentrums basiert auf einer Kombination aus fachlicher Expertise, langjähriger Erfahrung und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Unternehmen und Wirtschaftsförderungen“, ist Hermann Blanke überzeugt. Insbesondere die enge Kooperation mit den Wirtschaftsförderungen der Landkreise Vechta und Cloppenburg hat sich

über Jahrzehnte hinweg als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Initiierung und Durchführung von Innovationsprojekten erwiesen. Die enge Partnerschaft mit beiden Landkreisen beruht auf einem klaren Prinzip: Unternehmen sollen in ihrem Innovationsprozess maximale Unterstützung erhalten, ohne bürokratische Hürden oder Berichtsaufwand. So müssen sie zum Beispiel keine detaillierten Informationen zu ihren Projekten an die Landkreise weitergeben. Dies gewährleistet eine hohe Vertraulichkeit, die insbesondere bei sensiblen technologischen Entwicklungen oder strategischen Neuausrichtungen wichtig ist. Die Landkreise wiederum vertrauen auf die professionelle Umsetzung der Projekte durch Steinbeis und sehen sich in der Rolle eines Förderers und Unterstützers, nicht eines Regulators oder Überwachers.

Diese Form der Zusammenarbeit hat in den letzten Jahrzehnten dazu beigetragen, dass Unternehmen in der Region das Kooperationsmodell als zuverlässigen und diskreten Partner schätzen, der sie schnell, flexibel und anwendungsorientiert bei Innovationsprozessen begleitet.

HERMANN BLANKE
hermann.blanke@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Oldenburger Münsterland
(Vechta, Cloppenburg)

www.steinbeis.de/su/1595

„BEKANNTHEIT, KONTINUITÄT, VERTRAUEN UND VERLÄSSLICHKEIT SPIELEN DIE ZENTRALE ROLLE“

IM GESPRÄCH MIT DEN WIRTSCHAFTSFÖRDERERN NICOLE BRAMLAGE UND
ULRIKE MEYER (LANDKREIS VECHTA) SOWIE DIRK GEHRMANN
(LANDKREIS CLOPPENBURG)

Wir leben in herausfordernden Zeiten. Was sind Ihrer Meinung nach aktuell die wichtigsten Themen in der regionalen und lokalen Wirtschaftsförderung?

Dirk Gehrmann:

Aktuell sind das die Digitalisierung und Innovationsförderung, der Fachkräftemangel sowie die nachhaltige Entwicklung und Transformation. Diese Herausforderungen benötigen innovative Ansätze und enge Kooperationen zwischen Unternehmen, Hochschulen und der Politik. Zudem spielt die Stärkung der Resilienz der Unternehmen in Krisenzeiten eine zentrale Rolle.

Ulrike Meyer:

Hinzukommt aus meiner Sicht als zentrales Thema die Energiewende und die damit einhergehenden steigenden Preise für Energie. Sie stellen viele Unternehmen in der Region vor Herausforderungen, insbesondere energieintensive Produktionen wie beispielsweise in der Lebensmittel- und Ernährungswirtschaft, aber auch in der Kunststoffindustrie. Das Thema Dekarbonisierung beschreibt darüber hinaus notwendige Veränderungen, um Klimaziele zu erreichen. Es geht darum, klimafreundliche Produkte, Dienstleistungen und Technologien anzubieten und zu nutzen. Auch hier ist die Wirtschaft aktuell stark gefordert.

Das Thema Digitalisierung ändert Prozesse und Geschäftsmodelle. Sie bietet große Chancen, aber auch Risiken, Stichwort Cyberkriminalität und Fake News. Gleichzeitig gibt es noch großen Nachholbedarf, unter anderem bei Infrastruktur, Verwaltung, aber auch im allgemeinen Mindset.

Für diese Themen braucht es Fachkräfte, ein weiteres aktuelles Thema. Durch den demografischen Wandel nimmt das Fachkräfteangebot in den kommenden Jahren ab, vor allem bei den für Innovationen relevanten Arbeitskräften. Darüber hinaus gibt es in unserer Region zahlreiche Arbeitskräfte, die mit eher einfachen Tätigkeiten beschäftigt sind. Diese Arbeitsplätze wird es künftig immer weniger geben. Bildung, Weiterbildung und lebenslanges Lernen werden somit weiter an Bedeutung gewinnen.

De-Globalisierungstrends, wie Protektionismus und die Abschottung großer Märkte, und Krisenherde weltweit stellen zusätzlich eine große Herausforderung nicht nur für die regionalen Unternehmen dar. Die heimische Wirtschaft ist stark exportorientiert.

Aber auch eine überbordende Bürokratie belastet die Unternehmen: im Alltag mit Berichtspflichten, aber auch bei Bauvorhaben sowie der Inanspruchnahme von Förderprogrammen.

Wie können diese Herausforderungen erfolgreich angegangen werden?

Nicole Bramlage:

Die Region hat schon vielfach bewiesen, dass sie sich transformieren kann. Diese Fähigkeit wird es in Zukunft zunehmend brauchen. Es gibt schon heute in der Region dezentrale, regionale Lösungen, auch die Technik ist größtenteils vorhanden. Jetzt sind Kooperationen und gemeinsames Handeln aller Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft gefragt, regionale Lösungen auf den Weg zu bringen. Unterstützt werden kann dies durch entsprechende Förderprogramme und den Abbau bürokratischer Hemmnisse. Für den Transformationsprozess sind außerdem Investitionen in digitale Infrastruktur, Aus- und Weiterbildung sowie Forschung grundlegend.

Dirk Gehrmann:

Den Herausforderungen kann durch gezielte Förderprogramme, Netzwerke und den Austausch von erfolgreichen Lösungen für KMU begegnet werden. Dabei spielen persönliche Bekanntheit, Kontinuität, Vertrauen und Verlässlichkeit rund um die Wirtschaftsförderung eine zentrale Rolle. Die gezielte Innovationsförderung und die Unterstützung von innovativen Existenzgründungen sind ebenfalls entscheidend. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft

und Wissensseinrichtungen kann zudem helfen, den Fachkräftemangel zu lindern und Firmen zu attraktiveren Arbeitsgebern zu entwickeln.

Wie profitieren aus Ihrer Erfahrung alle beteiligten Akteure von der Zusammenarbeit mit Steinbeis im Bereich der Wirtschaftsförderung?

Dirk Gehrmann:

Der wesentliche Vorteil ist der Zugang zu Fachwissen, Ressourcen und einem professionellen Netzwerk von Experten und agilen Firmen. Unternehmen erhalten Unterstützung bei der Umsetzung von Projekten, während Hochschulen ihre Forschungsergebnisse praxisnah anwenden können. Dies fördert nicht nur die regionale Wirtschaft, sondern auch die Innovationskraft im Sinne von Regionalentwicklung bei uns im Landkreis Cloppenburg und damit auch die Imagebildung des Wirtschaftsstandortes Oldenburger Münsterland.

Ulrike Meyer:

Alle beteiligten Akteure haben mit Steinbeis einen starken Partner im Wissens- und Technologietransfer an der Seite. Die Wirtschaft profitiert davon, auf ein großes, thematisch breit aufgestelltes Expertennetzwerk zugreifen zu können. Aber auch die Hochschulen profitieren durch mehr Praxisbezug, Kontakte zur Wirtschaft, die für Forschung und Lehre wichtig sind, und nicht zuletzt durch finanzielle Ressourcen, die durch die Zusammenarbeit generiert werden können. Kommunen profitieren von einer starken, innovativen und resilienten Wirtschaft.

Welche Rolle spielt dabei der für Steinbeis charakteristische Wissens- und Technologietransfer?

Nicole Bramlage:

Der Steinbeis-Verbund ist insbesondere in Regionen, in denen es keine dichte diversifizierte Hochschullandschaft gibt, ein wichtiger Partner, um Wissens- und Technologietransfer sowie Innovationsförderung als Angebot der Wirtschaftsförderung insbesondere für KMU überhaupt anbieten zu können.

Die finanzielle Förderung durch EU, Land und Kommune braucht es, um dieses gute Angebot erhalten und weiter ausbauen zu können. Dies darf allerdings nicht mit zunehmender Bürokratie einhergehen. Sie schreckt insbesondere KMU und Existenzgründer davon ab, vom Wissens- und Technologie-transferangebot Gebrauch zu machen. Hier ist vielmehr ein Bürokratieabbau vonnöten.

Dirk Gehrmann:

Der Wissens- und Technologietransfer ist für den Landkreis Cloppenburg im Rahmen der Wirtschaftsförderung von zentraler Bedeutung, da er den Austausch von Ideen und Technologien zwischen Experten und Unternehmen ermöglicht. Durch diesen Transfer können Unternehmen von neuesten Forschungsergebnissen und Marktveränderungen profitieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Gleichzeitig erhalten Hochschulen und Institutionen wertvolle Einblicke in die praktischen Bedürfnisse der kleinen und mittleren Unternehmen.

Sehen Sie Ansätze, wie die Zusammenarbeit zwischen Ihren Landkreisen und Steinbeis weiter verbessert werden könnte?

Dirk Gehrmann:

Dies erfolgt bereits durch regelmäßigen Austausch und weitere gemeinsame Projekte. Dazu bedarf es aber auch ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen auf allen Seiten. Ein noch intensiver betriebener Wissens- und Technologietransfer würde dazu beitragen, die Wirtschaft im Landkreis Cloppenburg bei der sich stark beschleunigenden Transformation noch umfangreicher zu unterstützen – in Zeiten von zunehmender kommunaler Finanznot ist das allerdings ein ambitioniertes Ziel. Daher ist die Unterstützung des Transfers durch das Land Niedersachsen und den Bund sowie eine entsprechend klare Rollenverteilung der Akteure bis auf die lokale Ebene nach wie vor ein eminent wichtiges Ziel zur Verbesserung der bestehenden Angebote.

Ulrike Meyer:

Für die gute vertrauensvolle Zusammenarbeit und den engen Austausch „auf Augenhöhe“ in unserer Region braucht es Verlässlichkeit – personell wie auch finanziell. Beim Wissens- und Technologietransfer geht es unter anderem um ein vertrauensvolles Miteinander. Zum gut funktionierenden Transfer tragen insbesondere auch die handelnden Personen bei, die die Region sehr gut kennen und gut vernetzt sind.

DIRK GEHRMANN

D.Gehrmann@lkclp.de (Interviewpartner)



Leiter Stabsstelle
Wirtschaftsförderung
Landkreis Cloppenburg
www.lkclp.de

NICOLE BRAMLAGE

wirtschaft@landkreis-vechta.de (Interviewpartnerin)



Leiterin Stabsstelle für
Wirtschaftsförderung, Mobilität
und Tourismus
Landkreis Vechta
www.landkreis-vechta.de

ULRIKE MEYER

wirtschaft@landkreis-vechta.de (Interviewpartnerin)



Stellvertretende Leiterin
Stabsstelle für Wirtschafts-
förderung, Mobilität und
Tourismus
Landkreis Vechta
www.landkreis-vechta.de



 DigiHub-Studio im Start:Punkt Vechta

NEXT LEVEL OF COLLABORATION: DER DIGIHUB VECHTA MACHT'S VOR

STEINBEIS-TEAM, LANDKREIS UND UNTERNEHMEN ARBEITEN
IN EINEM KOMMUNIKATIONS- UND KOLLABORATIONSPROJEKT DER ZUKUNFT
ZUSAMMEN

DIGIHUB._NXT LEVEL OF COLLABORATION – das ist der Name eines Leuchtturmprojekts des Steinbeis-Transferzentrums Oldenburger Münsterland mit der Wirtschaftsförderung des Landkreises Vechta. Entstanden ist es aus der Erfahrung der Corona-Jahre heraus, die eines deutlich gemacht haben: Die Berechenbarkeit und die Vorhersagbarkeit von Ereignissen gestalten sich immer schwieriger. Die Pandemie hat Veränderungen im privaten wie beruflichen Umfeld mit sich gebracht. Die Art, wie wir miteinander kommunizieren, wie wir uns treffen und wie wir zusammenarbeiten, hat sich auch aus Klimaschutzaspekten und einer notwendigen CO₂-Reduzierung sowie aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten verändert.

Dem trägt der DigiHub Rechnung.

Wie können wir zukünftig die Kommunikation, das Beisammensein und die Zusammenarbeit in Unternehmen, Organisationen und Institutionen in der

Dezentralität aufrechterhalten? Und wie können wir die Interaktion von sehr unterschiedlichen Partnern gestalten? Diesen Fragen begegnet der DigiHub,

in dem sich die Kooperationspartner mit den neuen Möglichkeiten der Kommunikation, des Meetings, der Kooperation und sich daraus ergebenden



Konsortialpartner und Top-Speaker Sven Göth im Gespräch mit seiner eigenen Holoprojektion

konkreten Anwendungsfällen auseinandersetzen und daraus die Erkenntnisse für den Austausch und die Möglichkeiten von morgen generieren.

DAS KONZEPT HINTER DER IDEE

„Der DigiHub ist als Experimentier- und Entwicklungsraum konzipiert, um die Zukunft der digitalen Zusammenarbeit erlebbar zu machen“, erläutert Steinbeis-Projektleiter Alexander Miller. Dabei konzentriert sich das Projektteam auf die bereits heute vorhandenen technologischen Möglichkeiten und untersucht praxistaugliche Lösungen für Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

Im Mittelpunkt stehen drei zentrale Themenfelder:

■ **Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR), Mixed Reality (MR):**

Nutzung immersiver Technologien für Meetings, Schulungen und Zusammenarbeit.

■ **Holoprojektion:**

Ermöglichung virtueller 3D-Präsenz von Personen und Produkten bei Meetings und Veranstaltungen.

■ **Videostudiotechnik:**

Entwicklung moderner Kommunikationsformate für Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

DAS KONSORTIUM DES DIGIHUBS

Voraussetzung für die Realisierung war die Landesförderrichtlinie Digital.Hub. Niedersachsen, die mit einer Förderquote von 90 % die Investitionen für den Aufbau eines Digital Hubs in Niedersachsen unterstützte.

Für die Antragstellung und die Realisierung wurde ein Konsortium aus vier Partnern gebildet:

- Der Landkreis Vechta als Antragsteller, mit Fokus auf Netzwerkarbeit und Wirtschaftsförderung.
- Das Steinbeis-Transferzentrum Oldenburger Münsterland als



DER DIGIHUB VERTEILT SICH AUF ZWEI STANDORTE MIT UNTERSCHIEDLICHEN SCHWERPUNKTEN.



Business-Veranstaltung in der Arena der VEC-Hallen

Spezialist für Wissens- und Technologietransfer mit enger Anbindung an Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

- Die VEC-Hallen Veranstaltungs GmbH, die die technologische Infrastruktur für hybride und physische Veranstaltungen bereitstellt.
- Das Digital Competence Lab, das strategische Begleitung und kuratierte Formate zur digitalen Transformation anbietet.

DIE BEIDEN STANDORTE DES DIGIHUBS

Der DigiHub verteilt sich auf zwei Standorte mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Zum einen der Start:Punkt Vechta, an dem auch das Steinbeis-Transferzentrum Oldenburger Münsterland sitzt, als Heimat der XR-Systeme für immersive Trainings und Simulationen. Hier befindet sich auch die Podcast- und Videocasttechnik, um digitale Kommunikationsformate professionell zu produzieren, wie auch ein vollausgestattetes Studio. Im Start:Punkt des Landkreises Vechta finden regelmäßig

Workshops für Unternehmen statt. Angebunden ist der DigiHub hier an die Gründungsberatung und Wirtschaftsförderung des Landkreises für innovative Unternehmen.

Der zweite Standort ist vor Ort bei der VEC-Hallen Veranstaltungs GmbH, die ebenfalls in Vechta sitzt. Hier steht eine beeindruckende Holoprojektion auf einer 8x4m-Bühne für Live-3D-Projektionen von Personen und Produkten. Sie bietet die Möglichkeit, Vorträge, Schulungen und Produktpräsentationen durchzuführen.

WAS BISHER LOS WAR IM DIGIHUB

Seit der Gründung des DigiHubs sind zahlreiche Aktivitäten angelaufen, um Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Organisationen der Region die neuen Technologien näherzubringen. Da sind zum einen regelmäßige Workshops für Unternehmen im Start:Punkt Vechta, um praxisnah den Einsatz von XR-Technologien zu vermitteln. Daneben besucht das Projektteam Unternehmen in der Region, um die XR-Technik vor

Ort vorzustellen und zu demonstrieren. Präsentationen und Workshops an Schulen bringen Schülern und auch Lehrkräften die Themen näher. Und schließlich können interessierte Unternehmen und Institutionen bei Veranstaltungen in den VEC-Hallen sowie im Zentrum Zukunft, dem zweiten Standort des Transferzentrums, die XR-Technik live erleben und testen.

Der DigiHub Vechta hat sich in kurzer Zeit als zentraler Innovationsort für digitale Zusammenarbeit etabliert und wird kontinuierlich weiterentwickelt, um neue Technologien und deren Anwendungsmöglichkeiten praxisnah zu erforschen.

ALEXANDER MILLER
alexander.miller@steinbeis.de (Autor)



Projektleiter
DIGIHUB._NXT LEVEL
OF COLLABORATION
Steinbeis-Transferzentrum
Oldenburger Münsterland (Vechta)

www.steinbeis.de/su/1595
www.digihub-vechta.de

MEHR ALS EIN AMT – EINE PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE

EIN PLÄDOYER AUF DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen sind viel mehr als Behörden – sie sind Wegbegleiter, Impulsgeber und echte Mutmacher für Unternehmen, Gründer und die gesamte Gemeinschaft. Vor allem aber sind sie verlässliche Partner. Steinbeis-Experte Martin Ritter erklärt, warum eine effektive Wirtschaftsförderung ein entscheidender Meilenstein auf dem Weg zum Wohlstand ist und welchen Beitrag der Steinbeis-Verbund dazu leistet.



EIN ZENTRALER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IST DIE VERNETZUNG.

Wirtschaftsförderungen öffnen Türen und schaffen Möglichkeiten, die wirtschaftliche Zukunft aktiv zu gestalten. Sie helfen nicht nur, aktuelle Herausforderungen zu meistern, sondern stärken auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen. Ob bei der Gründung, der Ansiedlung, der Entwicklung neuer Ideen oder der Suche nach passenden Förderprogrammen – die Wirtschaftsförderungen



© istockphoto.com/SurfUpVector

SCHWARZWALD-CLUSTER RÄUMLICHE SCHWERPUNKTE

Maschinenbau	Rottweil, Ortenau, Freudenstadt, Enzkreis, Tuttlingen
Tourismus	Baden-Baden, Ortenau, Freudenstadt, Breisgau-Hochschwarzwald
Präzisionstechnik	Schwarzwald-Baar, Emmendingen
Audio/IKT-VR	Karlsruhe Stadt
Forst- & Holzwirtschaft	Waldshut, Ortenau, Rottweil, Freudenstadt, Calw
Medizintechnik	Tuttlingen, Schwarzwald-Baar, Rottweil

➤ Beispiele für erfolgreiche Cluster in Baden-Württemberg | Quelle: Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Drewello/Hutt

bieten ein breites Spektrum an Unterstützung, um nachhaltiges Wachstum und langfristigen Erfolg zu ermöglichen.

NETZWERKE: GEMEINSAM STÄRKER

Ein zentraler Schlüssel zum Erfolg ist die Vernetzung. Wirtschaftsförderungen verstehen das und fördern den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und anderen wichtigen Akteuren. Sie agieren entweder als aktiver Teil dieser Netzwerke oder schaffen überhaupt erst die Plattform, auf der sich die Beteiligten austauschen und voneinander profitieren können. So entstehen wertvolle Synergien, die Innovationen vorantreiben und Wissen bündeln. Besonders erfolgreich sind Cluster, in denen die Unternehmen, Dienstleister und Wissenschaftler einer bestimmten Branche oder eines Themenfelds eng kooperieren. Baden-Württemberg beispielsweise setzt stark auf diese Clusterstrukturen, um die regionale Wirtschaft zu stärken. Studien zeigen, dass dabei nicht nur die Zahl der Cluster in Baden-Württemberg zunimmt, sondern auch die Zahl der Unternehmen und Mitarbeiter.

Ein weiterer Beweis dafür, dass Netzwerke und Kooperationen eine große Bedeutung haben, sind solche Initiativen wie die deutsch-französischen Masterstudiengänge in den Bereichen „regionale Innovation“ und „Public Ma-

nagement in International Cooperation“ der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl und der Universität Straßburg.

INDIVIDUELLE BERATUNG: LÖSUNGEN, DIE PASSEN

Neben der Vernetzung bieten die Wirtschaftsförderungen auch individuelle Beratungsangebote für Unternehmen. Unterstützt werden sie dabei vom Steinbeis-Netzwerk, in dem rund 5.000 Experten aus den unterschiedlichsten Fachgebieten ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen, um passgenaue Lösungen für die Herausforderungen von Unternehmen zu entwickeln. In der Zusammenarbeit von Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen entstehen innovative Ansätze, die echten Mehrwert schaffen. Mit dem Ansatz des umfassenden Wissens- und Technologietransfers für Unternehmen vor Ort trägt Steinbeis zur Stärkung der Entwicklungsperspektiven von Städten, Kreisen und Regionen bei.

EIN PARTNER, AUF DEN MAN ZÄHLEN KANN

Gerade in Zeiten, die von Unsicherheit geprägt sind – sei es durch globale Krisen oder wirtschaftliche Turbulenzen – ist es wichtig, auf die Unterstützung der Wirtschaftsförderung zurückgreifen zu können. Sie gibt Orientierung, vermittelt Zuversicht und bietet Unternehmen Halt. Mit persönlichen Kontak-

ten entstehen Vertrauen und gemeinsame Perspektiven, die es ermöglichen, auch schwierige Phasen erfolgreich zu meistern.

Die Wirtschaftsförderung ist weit mehr als eine Behörde – sie ist ein verlässlicher Partner auf Augenhöhe, ein Impulsgeber für Innovationen und ein Mutmacher in herausfordernden Zeiten. Mit ihrer Unterstützung können Unternehmen ihr Potenzial voll ausschöpfen, wertvolle Netzwerke nutzen und langfristige Stabilität sowie Wachstum sichern. In einer Welt voller Unsicherheiten sind Wirtschaftsförderungen ein Schlüssel zum Erfolg, den Unternehmen aktiv ergreifen sollten.

MARTIN RITTER
martin.ritter@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenssicherung
(Esslingen)

www.steinbeis.de/su/1950



„WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ALS MOTOR, DER PROJEKTE VORANTREIBT“

IM GESPRÄCH MIT WIRTSCHAFTSFÖRDERER REINER LOHSE

Die Aufgabe der Wirtschaftsförderung scheint mit der Förderung der Wirtschaft klar definiert zu sein, die Wege dahin sind aber so vielfältig, wie es die Wirtschaft selbst ist. Darüber hat sich die TRANSFER mit Reiner Lohse unterhalten, der sowohl die Geschäftsführung der WIF – Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen mbH innehat als auch das Steinbeis-Transferzentrum Technologie- und Innovationsmanagement im gleichen Landkreis verantwortet. Wie die Unternehmen im Landkreis von diesem Zusammenspiel profitieren, wie das Tagesgeschäft der WIF aktuell aussieht und welche Trends die Zukunft bestimmen werden, stand im Mittelpunkt des Gesprächs.

Herr Lohse, Sie sind sowohl Steinbeis-Mitarbeiter als auch Geschäftsführer der WIF – Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft für den Landkreis Göppingen mbH: Welche Vorteile, aber auch Herausforderungen bringt diese Doppelrolle mit sich?

Zunächst gilt es festzuhalten, dass man diese (Doppel)Rolle bewusst vor 30 Jah-

ren bei der Gründung der WIF von beiden Seiten – also vom Landkreis Göppingen und Steinbeis – gewählt hat, weil die Vorteile einer solchen Konstellation den Unternehmen im Landkreis Göppingen zugutekommen sollten, und das ist bis heute der Fall.

Ganz praktisch gesehen bin ich von Steinbeis in den Landkreis Göppingen entsandt. Ich kann mich als Wirt-

schaftsförderer auf Kreisebene in der Rolle des WIF-Geschäftsführers besser mit dem Landkreis identifizieren und werde von den Unternehmen auf Augenhöhe akzeptiert. Dies gilt im Übrigen auch für die Politik, da die WIF eine 100 %-ige Tochtergesellschaft des Landkreises Göppingen ist. Das heißt, die WIF ist Teil des Haushalts der Kreisverwaltung mit Rechten und Pflichten, wie zum Beispiel die Berichterstattung

← Innovations- und Unternehmerpreis 2023 (IP 23) des Landkreises Göppingen: Abschlussfoto mit allen Preisträgern und Laudatoren

↘ Preisübergabe durch Reiner Lohse (links) an Achim Licht (Spindelfabrik Süssen), einen Preisträger beim IP 23



in den Gremien des Kreistages oder die operative Steuerung durch den WIF-Aufsichtsrat. Ihm gehören alle drei Säulen der Zuschussgeberschaft an die WIF an – Landkreis, Kreissparkasse sowie Städte und Gemeinden des Landkreises.

Ein weiterer Vorteil ist, dass ich in der Wahrnehmung der Wirtschaft ein Vertreter des Landkreises bin, der keine wirtschaftlichen Interessen in der Unterstützung der Unternehmen verfolgt, weil ich neutral und unabhängig bin. Bei einem Berater – und das meine ich jetzt nicht negativ – könnte das durchaus anders verstanden werden, auch wenn es so nicht ist.

Eine Herausforderung ist manchmal, dass auf beiden Seiten eine gewisse Bürokratie erledigt werden muss...(lacht)

2025 feiert die WIF ihr 30-jähriges Jubiläum, was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Meilensteine in dieser Zeit?

Die Gründung der WIF selbst war der wichtigste Meilenstein. Damit bewiesen

die Entscheider des Landkreises politische Weitsicht, die Unternehmen im Landkreis mit einem besonderen Angebot zu unterstützen. Die WIF konzentrierte sich von Anfang an auf die individuelle Beratung und Begleitung von Unternehmen.

Hinzu kamen die Entwicklung und Durchführung von Veranstaltungen mit überregionaler Strahlkraft zur Vernetzung zahlreicher Akteure. So hatte das WIF-Team gemeinsam mit den jeweiligen Akteuren im Landkreis unter anderem mit den Göppinger Maschinenbautagen, Gesundheits-, Hochschul- und Genussmessen sowie vielen weiteren Ideen zahlreiche bemerkenswerte Events etabliert, die auch über die Kreisgrenzen hinaus große Beachtung fanden. Fachsymposien und zahlreiche Netzwerkveranstaltungen rundeten dieses anspruchsvolle Programm ab.

Bei allen Veränderungen in den vergangenen Jahren und den aktuellen Rahmenbedingungen bleibt der Kern der Herausforderung für die WIF derselbe: Unsere grundlegende Aufgabe besteht

darin, eine starke Wirtschaftsregion und die Unternehmen voranzubringen und zukunftsfähig zu gestalten.

Ab 2009 rückten die Themen „Technologie“ und „Innovation“ immer stärker in den Fokus. Mit dem Namen „Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft des Landkreises“ begann eine Neuausrichtung, die den veränderten Ansprüchen an die Wirtschaftsförderung gerecht wurde. Die Potenziale der WIF liegen verstärkt auf der zielgerichteten Arbeit mit Unternehmen und einer engeren Betreuung einzelner Betriebe. Ein klein wenig „zurück zu den Wurzeln“, denn der Wunsch nach einer bedeutenderen Vernetzung von Hochschulen und Steinbeis mit den Unternehmen im Landkreis, nach Technologietransfer und nach der Begleitung der Betriebe im Technologiewandel, ist groß – bis heute.

Welche aktuellen Herausforderungen beschäftigen die Unternehmen im Landkreis Göppingen und wie unterstützt die WIF sie dabei?

Die Abhängigkeit des Landkreises von der Automobilwirtschaft und die rasanten Transformation in dieser Branche führen dazu, dass die Suche nach neuen, zukunftssträchtigen Betätigungsfeldern für die betroffenen Unternehmen im Landkreis immer mehr in den Vordergrund rückt.

Außerdem ist die gesamte Wirtschaft von der fortschreitenden Digitalisierung mit all ihren Chancen, aber auch Risiken sowie von Nachhaltigkeitsthemen betroffen. Der Aufbau eines Gründungsökosystems ist unter dem Aspekt der Erneuerung der Wirtschaft durch Start-ups ebenfalls eine große Herausforderung. Die einzelbetriebliche Technologie- und Innovationsberatung spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn jeder Fall ist anders. Darüber hinaus sind Netzwerke ein wichtiges Instru-

ment, um die Unternehmen im Wandel zu unterstützen und zu begleiten.

Stichwort Netzwerke: Welche Rolle spielen diese bei Ihrer Arbeit?

Neben den Einzelberatungen sind es auch Veranstaltungen zum konkreten Netzwerken, die von der WIF organisiert oder begleitet werden. Allen voran der „Unternehmerzirkel“, in dem sich Inhaber und Geschäftsführer namhafter Firmen austauschen. Personalführung, Entwicklung von USPs, IT-Infrastrukturen im eigenen Unternehmen, Umgang mit Krisensituationen – das sind nur einige der Themen, mit denen sich die Teilnehmer beschäftigen. Etwa sechsmal im Jahr trifft sich der Unternehmerzirkel – persönlich oder auch virtuell. Ein weiteres Netzwerkinstrument ist der etwas offenere, aber dennoch sehr praxisorientierte „Innovationszirkel“. Er richtet sich an Fach- und Führungskräfte, insbesondere aus dem technischen Bereich. Regelmäßig treffen sich viele Interessierte und tauschen sich im Fachdialog aus. Daraus entstehen immer wieder neue, zukunftsorientierte Geschäftspartnerschaften. Und: Ein externer Referent gibt den Teilnehmern in einem Impulsvortrag Denkanstöße. Die WIF organisiert die Veranstaltung, Gastgeber ist jeweils die Firma eines der Teilnehmer – die Betriebsbesichtigung ist dabei ein fester Programmpunkt.

Last but not least: Seit zwei Jahrzehnten ist ein Cluster, das sich mit der Gesundheitswirtschaft im Allgemeinen und der Medizintechnik im Speziellen beschäftigt, ein wichtiger Bestandteil der Vernetzung der Unternehmen untereinander.

Welche Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach die Wirtschaftsförderung in der Zukunft maßgeblich prägen und welche Rolle kann hier die WIF einnehmen?



ZUKUNFTSFÄHIGE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG WIRD AGILER, DIGITALER UND NACHHALTIGER.

Die Wirtschaftsförderung befindet sich im Wandel und wird in Zukunft stärker auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit und innovative Förderformate setzen. Wir als WIF verstehen uns auch in der neuen Welt der Wirtschaftsförderung als Motor, der Projekte vorantreibt.

Lassen Sie mich einzelne Handlungsfelder der WIF aufzeigen: Zum einen müssen passgenaue Unterstützungsangebote für die individuellen Bedürfnisse einzelner Unternehmen zukünftig auch mithilfe von KI generiert werden. Mit „One fits for all“-Angeboten kann man allenfalls noch den „Köder“ für das Förderangebot auslegen. Das bedeutet aber auch, dass die Wirtschaftsförderung ein breitgefächertes Expertennetzwerk im Hintergrund benötigt, um schnell und maßgeschneidert reagieren zu können. Bei der WIF ist das durch Steinbeis und die Hochschulen vor Ort jederzeit möglich.

Den anderen Schwerpunkt bilden nachhaltige Unternehmen und der Wandel hin zur Kreislaufwirtschaft. Unternehmen, die ihre Hausaufgaben in diesem Bereich bereits gemacht haben, werden nicht nur in Lieferketten, sondern auch durch die Wirtschaftsförderung leichter von Förderangeboten profitieren. Auch müssen die Gründerökosysteme weiterentwickelt werden. Aktuell besteht ein Bedarf an öffentlich-privaten Partnerschaften zur Finanzierung von Start-ups und so wird die WIF hier zukünftig noch stärker die beiden Seiten zusammenbringen.

Auch die Resilienzförderung für Unternehmen ist ein wichtiges Zukunftsthema. Die Wirtschaftsförderung muss sich folgende Frage stellen: Wann wird sie initiativ tätig, um Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Widerstandskraft zu helfen? Es muss also rechtzeitig geschaut werden, wo Risiken von Märkten, Kunden etc. bestehen und wie gegebenenfalls gegengesteuert werden kann.

Zukunftsfähige Wirtschaftsförderung wird also agiler, digitaler und nachhaltiger und verstärkt auf Vernetzung, datengetriebene Entscheidungen und resiliente Geschäftsmodelle setzen. Was sich allerdings nicht ändern wird, ist, dass die Unternehmen die Angebote auch für sich nutzen müssen. Es gilt nach wie vor der Grundsatz: Die Verwaltung kann Wirtschaft nicht „machen“, sie kann aber optimale Rahmenbedingungen und Anreize zum Handeln der Unternehmen schaffen.

REINER LOHSE

reiner.lohse@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Transferzentrum
Technologie- und Innovations-
management im Landkreis
Göppingen (Ulm)

www.steinbeis.de/su/0044

Geschäftsführer
WIF – Wirtschafts- und Innovations-
förderungsgesellschaft für den
Landkreis Göppingen mbH
(Göppingen)

www.wif-gp.de

UNSER MEDIATOR, DER WIRTSCHAFTSFÖRDERER

KONFLIKTMANAGEMENT UND WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG HÄNGEN
ENGER ZUSAMMEN, ALS MANCHER DENKT

Konfliktklärung ist ein innovatives Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung. Der Meinung ist zumindest unser Steinwurf-Autor Dr. Wolfram Dreier und er muss es bei aller Bescheidenheit eindeutig wissen: Als Steinbeis-Wirtschaftsförderer in den Landkreisen Ravensburg und Göppingen sammelte er Erfahrungen im Aufbau von Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Nach Stationen im Mittelstand folgten ein Mediationsstudium und schließlich die Promotion im Konfliktmanagement. Heute verantwortet er das Steinbeis-Transferzentrum Konfliktklärung in Wangen im Allgäu. Weshalb das durchaus negativ besetzte Thema Konflikte unbedingt ins Themenspektrum der Wirtschaftsförderung aufgenommen werden sollte, macht Wolfram Dreier im Folgenden deutlich.

Ein Blick zurück auf die Wurzeln der kommunalen Wirtschaftsförderung lässt vielleicht ein paar neue Gedanken entstehen. Seit den 1980er-Jahren unterstützte Steinbeis eine Reihe von Städten, Landkreisen und auch Regionen bei dem Wunsch, Wirtschaftsförderungsgesellschaften zu konzipieren und inhaltlich wie auch personell zu begleiten. Die Steinbeis-Wirtschaftsförderungen grenzten sich von dem bis dahin bekannten, oft in der jeweiligen Verwaltung integrierten, Wirtschaftsbeauftragten in zwei wesentlichen Punkten ab: Erstens stand nicht die Ausweisung von Gewerbeflächen zur Ansiedlung neuer Unternehmen im Mittelpunkt. Vielmehr wurde das deutlich chancenreichere Potenzial der Wirtschaftsförderung in der Entwicklung und intensiven Begleitung von bereits ansässigen Betrieben und Unternehmen erkannt. Und zweitens wurde mit Steinbeis der Wandel der Wirt-

schaftsförderung hin zum Dienstleister gelebt. Die bis dato oft eher abwartende und auf Anfrage reagierende Vorgehensweise wurde radikal zu einer aktiv auf die Unternehmen zugehenden und die jeweiligen Betriebe aufsuchenden Begleitung umgestellt.

Warum ist dieser Wandel gelungen? Im Grunde gibt es dazu nur eine bis heute gültige Erklärung: Die Unternehmen sehen in der aktiven Begleitung durch Steinbeis einen Mehrwert und verstehen Wirtschaftsförderung als kompetente Begleitung, Unterstützung und Vernetzung in den für sie relevanten Themen. Und so entstand der sich immer weiterentwickelnde Strauß an Inhalten und Angeboten der Wirtschaftsförderung. Standen zum Ausgang der 1990er-Jahre noch Themen des technologischen Wandels, Umsetzung von Managementmethoden und Internationalisierung im Fokus, kamen in den letz-

ten Jahren weitere Themen wie die Digitalisierung oder auch die Gewinnung von Fachkräften hinzu.

Die thematischen Inhalte haben sich zwar über die Jahre verändert, das Erfolgskonzept wirksamer Wirtschaftsförderung ist aber unverändert geblieben: die aktive Ansprache von Unternehmen mit fortschrittlichen in die Zukunft gerichteten Themen und ein Mehrwert durch praxisrelevante Angebote und Lösungen.

FACHKRÄFTESICHERUNG BEDINGT KONFLIKTFÄHIGKEIT

Warum also soll nun heute die Kompetenz im Umgang mit Konflikten für Unternehmen von Bedeutung sein? Es gilt als unbestritten, dass die Innovationskraft der Unternehmen zunehmend unter dem Fachkräftemangel leidet. Wirtschaftsförderungsgesellschaften haben dies seit einigen Jahren erkannt

und begleiten Unternehmen in vielfältiger Weise beim Werben um Fach- und Nachwuchskräfte und bei Qualifikationsmaßnahmen. Fachkräfte zu gewinnen ist die eine Seite, Fachkräfte zu halten die andere. Und da spielt das Thema Konflikte eine wesentliche Rolle. Oft sind sie der Grund dafür, dass Fachkräfte ein Unternehmen verlassen oder ins Quiet Quitting oder Quiet Firing gehen. Für alle Beteiligten entsteht eine fatale Situation: Führungspersonen geben auf, Kollegen sind überlastet. Die Kreativität erstarrt, Kosten steigen in die Höhe durch unzufriedene Kundinnen und Kunden, Leistungsabfall, Krankheiten. Auch die Kosten für Recruiting, Nachbesetzung und Einarbeitung, Burnouts oder gar Sabotagen gehören zu den negativen Folgen.

Was in den Unternehmen fehlt, ist die Fähigkeit mit Konflikten konstruktiv umzugehen, um diese negativen Auswirkungen zu verhindern. Immer noch empfinden viele Beteiligte Konflikte als Bedrohung und versuchen, sie zu vermeiden oder vor ihnen zu fliehen. Was es braucht, ist, Konflikte aus der Tabuzone zu befreien und mit professioneller Begleitung deren Chancen sichtbar zu machen. Und genau hier können Wirtschaftsförderungen einen deutlichen Mehrwert schaffen.

Aktuelle Studien und Praxisberichte belegen die Bedeutung des richtigen Umgangs mit Konflikten bei der Generierung von Innovationen, aber auch bei der Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen. Wirtschaftsförderungen

können mit ihrer Akzeptanz und ihrer Nähe zu den Unternehmen dafür sensibilisieren und auf Lösungsansätze hinweisen oder zielgerichtet Expertinnen und Experten vermitteln. Über Steinbeis und eine Reihe von einschlägigen Verbänden und Organisationen können sich Wirtschaftsförderungen einen Pool zertifizierter Mediatoren mit viel praxisnaher Erfahrung aufbauen. Je nach Anforderung können Informationsveranstaltungen angeboten, konkrete Erstberatungen durchgeführt, ein fundiert begleiteter Erfahrungsaustausch oder bei eskalierten Situationen konkrete spezifische Klärungsprozesse durchgeführt werden. Der Nutzen für Unternehmen muss dabei immer im Mittelpunkt stehen.

Weiterführende Literatur und Quellen:

- Dreier, W. (2023). Innovationsförderndes Konfliktmanagement – Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen zum Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten. Steinbeis-Edition
- Gruschka, C. (2024). Mit Dissens zum Erfolg – Mediation nutzen, um Fachkräfte zu binden. Springer-Verlag
- Niedostadek, A. (2019). Mediation in der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J., Fink, A., Pongratz, P., Vogelgesang, M. (eds) Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Springer Gabler
- DIE MEDIATION – Fachmagazin für Konfliktlösung, Entscheidungsfindung und Kommunikation. Steinbeis-Edition

DR. WOLFRAM DREIER

wolfram.dreier@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum Konfliktklärung (Wangen im Allgäu)

www.steinbeis.de/su/561

Dr. Wolfram Dreier baute für Steinbeis die Wirtschaftsförderungsgesellschaften für die Landkreise Göppingen und Ravensburg auf. Nach einigen Jahren als Führungskraft im Mittelstand bildete er sich zum Wirtschaftsmediator fort, studierte Mediation und Konfliktmanagement und promovierte schließlich zum Thema innovationsförderndes Konfliktmanagement. Heute verantwortet er das Steinbeis-Transferzentrum Konfliktklärung in Wangen im Allgäu.



QUERSCHNITT

AKTUELLE PROJEKTE AUS DEM STEINBEIS-VERBUND



INNOVATIONSÖKOSYSTEME: LOKALE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINE GLOBALE WIRKUNG

DER ZWEITE STEINBEIS-DIALOG@ADLERSHOF IM RÜCKBLICK

Berlin-Adlershof ist Deutschlands größter Wissenschafts- und Technologiepark, der ein vielfältiges Ökosystem aus Forschungseinrichtungen, Start-ups und etablierten Unternehmen beherbergt. Er verbindet innovative Forschung mit Unternehmensentwicklung und fördert die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Industrie. Das macht ihn zu einem wichtigen Knotenpunkt für den Wissenstransfer und den technologischen Fortschritt in Deutschland. Im Steinbeis-Haus in Adlershof sitzt das Team des Steinbeis Transfer-Hubs Berlin, Gastgeber des zweiten Steinbeis-Dialogs@Adlershof im Dezember 2024. Die Veranstaltung fand in Verbindung mit einer Delegationsreise von Forschungsmanagern und leitenden Hochschulangehörigen im Rahmen des Horizon-Europe-Projekts ERA-Shuttle statt [1].

Wie können wir ein gesundes Innovationsökosystem fördern und wirkungsvolle Verbindungen zwischen verschiedenen Akteuren herstellen? Diese Frage diskutierten die rund 45 Teilnehmenden des Steinbeis-Dialogs aus Kroatien, Italien, Malta, Polen und der Ukraine mit Steinbeis-Partnern und -Nachbarn aus Berlin, Brandenburg

und Sachsen. Fünf Gastbeiträge zeigten spannende Perspektiven aus Ost- und Südeuropa, die deutlich machten, wie lokale Innovationsstrukturen den globalen Wandel gestalten können.

Professor Dr. Oleksandra Antoniuk (Kyiv Academic University) führte in die Theorie der Innovationsökosysteme ein.

Gleichzeitig gab sie einen Überblick über ihre Bemühungen, den Wissenschaftspark „Academ.City“ in der ukrainischen Hauptstadt Kyjiw ohne ein Anfangsbudget und während der Invasion ihres Landes aufzubauen [2]. Ihr Vortrag beleuchtete die Zusammenarbeit zwischen Academ.City und dem Wissenschaftspark Adlershof sowie die jünge-



re Zusammenarbeit mit dem Steinbeis Transfer-Hub Berlin. Professor Pawel Antonowicz stellte einen neuartigen Ansatz zur Strategieentwicklung an der Universität Gdańsk vor, bei dem die polnischen Kollegen unter Einbindung von Interessengruppen und KI-Tools innerhalb von nur drei Workshop-Tagen eine Hochschulstrategie entwickeln.

Rawad Chammas von der Berliner WISTA Management GmbH betonte die Bedeutung der Schaffung von inklusiven Plattformen zur Förderung des Austauschs in reifen Innovationsökosystemen und bezeichnete dies als das „menschliche Element des Technologietransfers“ am Beispiel des Campus-Clubs Adlershof [3].

Die Förderung des Transfers während historisch turbulenten Zeiten wie auch in der Gegenwart ist vielen Dialogteilnehmenden, insbesondere den Delegierten aus Ost- und Südeuropa, vertraut. Madlen Köhler, Geschäftsführerin der Steinbeis Wissens- und Technologietransfer GmbH, gab Einblicke in Industrieschwerpunkte wie Mikroelek-

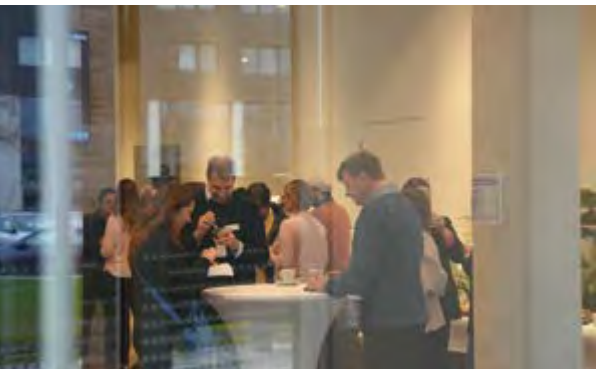
tronik und in die Innovationsförderung in Sachsen und stellte als ein Best-Practice-Beispiel die Innovationsplattform des Freistaates Sachsen, Future-SAX, vor [4].

Referentin Dr. Angela Zennaro sprach schließlich über die Herausforderungen des transnationalen Transfers. Sie ist Leiterin der Industriekontakte bei CERIC-ERIC, einem europäischen Konsortium für Forschungsinfrastrukturen in sieben Ländern Mitteleuropas [5]. Sie zeigte auf, wie wichtig es ist, dass die Industriepartner ein Verständnis der verfügbaren Spitzentechnologien haben, um effektiv auf das Wissen der Forschungsinfrastrukturen zugreifen zu können.

Der Name ist Programm und so stand im Mittelpunkt des Nachmittags im Steinbeis-Haus der Dialog. Frank Graage, Geschäftsführer der Steinbeis Wissens- und Technologietransfer GmbH, und Dr. Sonia Utermann (Steinbeis Transfer-Hub Berlin) moderierten eine lebhafte Diskussion über die Stärkung der sozioökonomischen Wirkung von

Innovationen und die Gewinnung jüngerer Zielgruppen für die Naturwissenschaften.

Oleksandra Antoniouk erläuterte, wie sie die Kluft zwischen der akademischen Welt und dem Unternehmertum in Kyjiw überwindet. Als Mathematikerin an der ukrainischen Nationalen Akademie der Wissenschaften kennt sie die Kultur des elitären intellektuellen Strebens, die in der akademischen Welt oft vorherrscht. Als Praktikerin im Bereich des Wissenstransfers weiß sie, dass es darauf ankommt, die Interessen und Fähigkeiten des einzelnen Forschenden einzuschätzen und zu entscheiden, welche Art von Innovations-Spillover für ihn am besten geeignet ist – nicht jeder ist dafür geschaffen Unternehmer zu sein! An der Kyiv Academic University werden „wirtschaftsferne“ Fakultätsmitglieder nicht aus ihrer Komfortzone gedrängt. Stattdessen werden Studierende für die unternehmerischen Aspekte des Innovationstransfers gewonnen und das Fakultätsmitglied hat eine beratende Funktion. „Das Verständnis für die Kultur und die Menschlich-



keit des Einzelnen auf einer tiefen Ebene ist die Wurzel jedes Ökosystems“, ist Olexandra Antoniouk überzeugt.

EIN MENSCHENZENTRIERTER ANSATZ BEDEUTET, UNTERSCHIEDLICHE MOTIVATIONEN UND BEDÜRFNISSE ANZUERKENNEN

Dieser Meinung war auch Rawad Chammas. Er ist überzeugt, dass verschiedene Akteure in einem Ökosystem verschiedene Möglichkeiten der Interaktion mit ihren Gemeinschaften benötigen – aber nicht jeder muss mit jedem interagieren. Mit seinem Ansatz, den er „Pre-Transfer“ nennt, bietet er Plattformen mit einer niedrigen kulturellen Eintrittsbarriere. Der WISTA Campus Club ist eine solche Initiative: Um die Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen zu bewältigen und das nachhaltige Wachstum von Organisationen zu fördern, ist es wichtig die Vielfalt der Talente im Innovationssystem zu stärken. Der Club bietet verschiedene interaktive Formate, um die Interaktion in neuen Wissensgebieten und Produktentwicklungen zu fördern.

Er initiiert in Zusammenarbeit mit den Adlershofer Unternehmen und Forschungseinrichtungen gezielte Vernetzungs-, Kooperations-, Lehr- und Innovationsformate für Forschende, Fachkräfte, Studierende und Schüler.

Madlen Köhler griff diesen ganzheitlichen Ansatz auf. „Wir müssen den Fokus mehr auf Kinder im MINT-Bereich legen“, betonte sie und verwies auf die wissenschaftlichen und technischen Herausforderungen des Klimawandels und die enorme Popularität der Wissenschaftsnacht in ihrer Heimatstadt Dresden. Ihre Meinung wurde von vielen Dialogteilnehmenden geteilt. Sie berichteten über die vielfältigen Aktivitäten, an denen sie beteiligt sind: So hob der Biophysiker Dr. Helge Neumann die Initiative Stem Learning Ecologies in Adlershof hervor, die von der Humboldt-Universität und WISTA geleitet wird, sowie eine Initiative im polnischen Wissenschaftspark Wroclaw mit dem Namen „Technology kids“, die sich an Kinder im Kindergartenalter richtet. Tonka Petricević von der Universität Split koordinierte die Europäische Nacht

der Forscher für ganz Kroatien, eine einwöchige Veranstaltung, die sich mit unterhaltsamen Experimenten an Kinder aller Altersgruppen richtete, aber auch Veranstaltungen zur Berufsberatung für Jugendliche anbot. Ihre Veranstaltung umfasste mehr als 200 Aktivitäten und 1.000 Besuche in Schulen, aber Tonka Petricević möchte noch mehr tun. CERIC-ERIC bietet italienischen Schülern Zugang zu Labors und Projektmanagement-Workshops im Rahmen von Langzeitprojekten, die sich über das gesamte Schuljahr erstrecken, erläuterte Projektleiterin Marina Coricciati.

Dennoch scheint es einen gewissen „Übersetzungsverlust“ zu geben, findet Professor Dr. Najla Shafighi von der BBW Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin und verwies auf die Kluft zwischen Forschungsergebnissen und sinnvollen Veränderungen für die Gesellschaft. Hier knüpfte Evita Milan vom KI Park e. V. an, die sich fragte, wie die Gesellschaft sinnvoll in die KI eingebunden werden kann und Forschungsergebnisse zum Nutzen der Gesellschaft aktiviert werden können. Najla Shafighi hält in



diesem Zusammenhang die Wissenschaftskommunikation für das wichtigste Instrument für die „Übersetzungsarbeit“ von Forschung und Innovation.

WISSENSTRANSFER UND WISSENSCHAFTSKOMMUNIKATION HELFEN, FORSCHUNG IN SINNSTIFTENDE ANWENDUNG UMZUSETZEN

Wohin gehen wir als nächstes, fragten Sonia Utermann und Frank Graage daran anschließend. „Wir bewegen uns vom Technozentrischen hin zum Humanzentrischen“, sagte Rawad Chammas. Evita Milan betonte, wie wichtig es ist, dass die Fachleute für Wissenstransfer als Kontaktpunkte in den Ökosyste-

men fungieren und aktiv und informiert bleiben. „Wenn Transferleute nicht aktiv sind, handelt es sich gar nicht wirklich um ein Ökosystem“, lautete ihre Botschaft. Kevin Hildebrandt verfolgt bei der Förderung von Ökosystemen den Ansatz eines Produktdesigners und betrachtet sie als eine Reise mit einer menschlichen, einer digitalen und einer kreativen Ebene. Kreative Beziehungen sind der Schlüssel für seine Arbeit beim Aufbau des Lausitz Science Parks. Widerstand gegen Veränderungen, gegen die Weitergabe von Erfahrungen und gegen Beratung sind nach übereinstimmender Meinung der Teilnehmenden häufige Hindernisse für Technologietransferfachleute an Universitäten,

Forschungseinrichtungen und in der Privatwirtschaft. Diese Widerstände zu überwinden, ist deren zentrale Aufgabe.

Der zweite Steinbeis-Dialog hat eindrücklich gezeigt: Für die Zukunft wird es von entscheidender Bedeutung sein, die kollektive Verantwortung zu erkennen, die Transferpartner wie Steinbeis als Vermittler, Ausbildende und Vorreiter bei der Gestaltung der Transferlandschaft haben. Die Ergebnisse des Dialogs fordern dazu auf, umsetzbare, auf den Menschen ausgerichtete Veränderungen anzugehen, die einen nachhaltigen Einfluss auf die Zukunft von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Regionen haben werden.

Quellen

- [1] <https://erashuttle.eu/> ERA-Shuttle is funded by the European Union under grant number 101120502 ERA SHUTTLE – HORIZON-WIDE-RA-2022-TALENTS-03
- [2] <https://academcity.org.ua/en>
- [3] <https://www.adlershof.de/en/campus-club-adlershof>
- [4] <https://www.futuresax.de>
- [5] <https://www.ceric-eric.eu>

FRANK GRAAGE

frank.graage@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
Steinbeis Wissens- und
Technologietransfer GmbH
(Berlin)

www.steinbeis.de/su/2400

DR. SONIA UTERMANN

hullsonia@yahoo.co.uk (Autorin)



SIEBEN VON DREIZEHN AUF EINEN STREICH



UNSER GESPRÄCHSPARTNER PROFESSOR DR.-ING. RALF HÖRSTMEIER ZEIGT, WIE VERSCHWENDUNGEN IN HANDWERKSBETRIEBEN UND KLEINUNTERNEHMEN DER VERGANGENHEIT ANGEHÖREN

Wo gehobelt wird, da fallen Späne, besagt ein Sprichwort. Für Professor Dr.-Ing. Ralf Hörstmeier waren diese sprichwörtlichen Späne vor mehr als zehn Jahren der Anlass die VFMEA®-Methode zu entwickeln. Seitdem unterstützt er Handwerk und Kleinunternehmen dabei, die Methode im Unternehmensalltag umzusetzen und damit Zeit und Geld zu sparen. Denn „VFMEA“ steht für Verschwendungs-, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse und zeigt die kleinen und großen Mankos in Betrieben auf. „Hilfe mit und zur Selbsthilfe“ ist dabei die Devise des früheren Steinbeis-Unternehmers, der sich zum Gespräch mit der TRANSFER traf.

Herr Professor Hörstmeier, als Sie 2013 die VFMEA®-Methode entwickelten, waren Sie als Professor an der Hochschule Bielefeld aktiv. Woher kam in dieser Zeit Ihr Kontakt zu Handwerk und Industrie und Ihre Überzeugung, dass eine Methode zur Vermeidung von Verschwendung notwendig war?

Ich habe das Glück in der wirtschaftlich starken Region Ostwestfalen-Lippe tätig zu sein. Die praxisnahe Ingenieurausbildung an der Hochschule führte mich mit Projekten und Studierenden in verschiedene Unternehmen. Über viele Jahre sah ich die Aufwendungen größerer Betriebe – teilweise

gemäß Kundenwunsch – bei der Bekämpfung von Fehlern und Verschwendungen. Der Aufwand war immer mit erheblichen Kosten und Personalressourcen verbunden.

Da das wirtschaftliche Rückgrat in Ostwestfalen-Lippe auch Handwerk und Kleinbetriebe bilden, kam mir die Idee zur VFMEA®: die Entwicklung eines praxisgerechten Werkzeugs zur Optimierung der Betriebsabläufe. Meine Zielvorgaben waren: geringer Aufwand, verständliche Strukturen, kurze Projektzeit, Integration aller im Betrieb tätigen Personen und eine nutzbare, übersichtliche Dokumentation. Zahlreiche Projektpartner waren an meiner

Seite, um die Idee als erfolgreiches Instrument in der Praxis umzusetzen.

Nach ersten Pilotprojekten in unterschiedlichen Branchen standen anfangs Fehler und Verschwendungen im Fokus. Später kamen Themen wie Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur hinzu. Gerade in Zeiten von Nachwuchsmangel gewinnt die Unternehmenskultur – also die Frage, wie sich Mitarbeitende eingebunden fühlen – an Bedeutung. Der erste öffentliche Auftritt am Steinbeis-Tag im September 2013 in Stuttgart fand große Resonanz und war damit der Startschuss der Markteinführung. Die Entwicklung der VFMEA® lässt sich im Internet unter



IN DEN STARTGESPRÄCHEN MIT UNSEREN KUNDENUNTERNEHMEN FÄLLT HÄUFIG DER SATZ „BEI UNS IST ALLES IN ORDNUNG“.

www.vfmea.de auch anhand der Referenzen gut nachvollziehen.

Sie haben jahrelange Erfahrung gesammelt in der Zusammenarbeit mit Handwerk und Kleinbetrieben bei der Einführung der VFMEA® im Unternehmen. Gibt es einen „Dauerbrenner“ in Sachen Verschwendung, der sich bei den meisten Unternehmen wiederfindet?

Einer der Erfolgsfaktoren der Methode VFMEA® ist der ganzheitliche Ansatz. Natürlich unterscheiden sich die Details abhängig von Branche und Größe des jeweiligen Unternehmens. Unsere Aussage „Sieben von dreizehn auf einen Streich“ ist aber konkrete Erfahrung: Wir haben 13 inhaltliche Bereiche von Fehlern und Verschwendungen ausgemacht. Davon tritt bei der Realisierung in fast jedem Betrieb eine Auswahl von sieben auf. Und um auf Ihre Frage zurückzukommen, Sie haben recht: Es gibt einen Dauerbrenner, das ist das Thema Kommunikation. Damit meine ich sowohl die Kommunikation im Betrieb zwischen Betriebsleitung und Mitarbeitenden, unter den Mitarbeitenden als auch mit der Kundschaft.

In den Startgesprächen mit unseren Kundenunternehmen fällt häufig der Satz „Bei uns ist alles in Ordnung“. Nach Einführung der VFMEA® heißt es dann genauso häufig: „Das hätten wir nicht gedacht“. Die betriebsweite Fehlerkultur ist häufig ein Stiefkind. Lückenhafte Analyse oder fehlende Aufrichtigkeit sind der Nährboden für Wiederholfehler, eine der folgenschwersten Fehlerarten. Das VFMEA®-Konzept führt nach etwa

fünf Gesprächsterminen zu einem Ergebnis, das wie das Öffnen einer Schatzkiste ist – voller Überraschungen.

Im Alltag sieht man häufig den berühmten Wald vor lauter Bäumen nicht – das gilt auch für den Arbeitsalltag im Unternehmen. Was ist Ihr Ratschlag an Unternehmen, um Ansätze von Verschwendung und Fehlern im eigenen Betrieb zu erkennen?

Es braucht den Anstoß für eine neue Herangehensweise an diese Themen und der muss aus der Führungsebene kommen. Anschließend wird mit der Systematik einer Betriebsstruktur eine Gesprächsgrundlage geschaffen. Beim Erstellen einer ersten Fehler- und Verschwendungssammelliste leuchtet sich der Wald. Auf einmal sieht man etwas, nach dem man immer schon gesucht hat. Jeder Punkt auf der Liste erhält eine Kennzeichnung, die dauerhaft erhalten bleibt, auch wenn das Problem zwischenzeitlich ganz oder teilweise gelöst wurde. Damit hat der Betrieb eine übersichtliche Dokumentation, die Historie ist nachlesbar und neues Personal kann sich schnell kundig machen. Dies stellt auch eine zusätzliche Unterstützung zur Vermeidung von Wiederholfehlern dar. Ein bewährtes Merkmal der VFMEA® liegt in der Einbindung der Mitarbeitenden. Sie können ihr häufig erstaunliches Detailwissen konstruktiv einbringen. Damit wird automatisch eine breite Akzeptanz geschaffen, um die vorhandenen Fehler und Verschwendungen gemeinsam zu beseitigen und künftige Probleme zu vermeiden. Es geht dabei nicht immer um die großen Dinge, es sind manchmal die Kleinig-

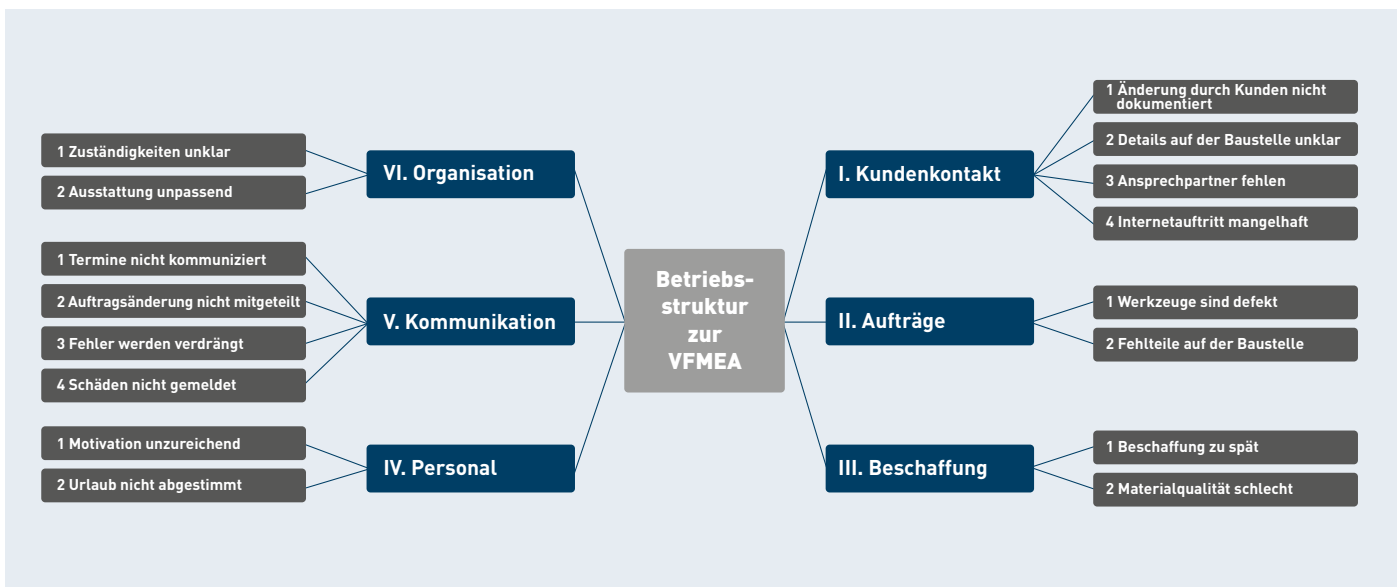
keiten, die „nerven“ und das Betriebsklima vergiften. Respekt und gegenseitige Unterstützung sind Basis für effiziente Leistungserbringung.

Die klare Strukturierung der Sammel-liste und ein gemeinsames Ranking geben den Blick auf den Wald, sprich den Betrieb frei. Aus dieser Perspektive ist auch das Prinzip „Hilfe mit und zur Selbsthilfe“ bestens umsetzbar. Einige Betriebe können auf den Ergebnissen der VFMEA® selbstständig aufbauen und das Konzept weiter pflegen. Andere Betriebe nutzen die Unterstützung des VFMEA®-Teams in vereinbarten Zeitabständen, um eine Aktualisierung oder Belebung zu erhalten. Unsere Erfahrung zeigt, dass dies bei Personalwechsel oder Betriebsnachfolge eine gute Hilfestellung ist.

Mein Ratschlag kann nur heißen: Die Betriebe sollten das Gespräch, also die Kommunikation, nutzen. Im Vordergrund steht immer die Zukunft des Betriebes. Aus meiner Erfahrung kann ich nur sagen, dass oft bereits die Startgespräche in Betrieben Anregungen für erste individuelle Maßnahmen brachten.

Die Digitalisierung hat sich innerhalb des letzten Jahrzehnts rasant weiterentwickelt. Wie schätzen Sie deren Rolle im Unternehmen ein: Ist sie ein Hilfsmittel für mehr Effizienz und zur Fehlervermeidung oder verhindert die Techniknutzung mitunter auch das eigentliche Hinterfragen von Prozessen?

Beide Digitalisierungsauswirkungen Ihrer Frage sind in der Vielfalt der Be-



➤ Fehler- und Verschwendungssammelliste im Rahmen der Betriebsstruktur

triebe des Handwerks und der Kleinunternehmen anzutreffen.

Der ganzheitliche Ansatz der VFMEA® führt auch zu Erkenntnissen, um spezielle Beratungen durch Beratungsbüros oder Handwerkskammern anzugehen. Die Unternehmen unserer Zielgruppe sind sehr unterschiedlich aufgestellt. Die VFMEA® kann sich den Verhältnissen vor Ort anpassen. Vielfach werden bei der Anwendung auch Schwachstellen erkannt, die dann gezielt durch den Einsatz von digitalen Instrumenten gelöst werden können.

Wir lernen zunehmend auch Betriebe kennen, die verstärkt im Ausbau der Digitalisierung aktiv sind. Zahlreiche Prozesse laufen damit effizienter und übersichtlicher ab.

Unabhängig vom Grad der Digitalisierung haben bisher alle Betriebe vom Projekt VFMEA® profitiert. Wichtig ist aber, stets den Faktor Mensch im Blick zu behalten. Die VFMEA®-Methode schafft häufig die Transparenz bei den Ursachen. Jeder Punkt der Fehler- und Verschwendungssammelliste wird nicht nur bezüglich seines Einflusses auf Ab-

läufe und Kosten eingeordnet und gerankt, sondern auch mit Ursache-Wirkung-Ansätzen im Team analysiert. Damit ist sichergestellt, dass die Prozesse hinterfragt werden und im Zuge von Optimierungsmaßnahmen im Fokus bleiben.

Unser Fazit: Die ersten zehn Jahre der VFMEA®-Methode sind eine Erfolgsgeschichte. In Zukunft können Betriebe eine App und ergänzende Handreichungen wie beispielsweise Ablaufpläne erwarten.

PARTNER DER VFMEA-ENTWICKLUNG

Zahlreiche Projektpartner waren in der Konzeptphase der VFMEA 2013 unterstützend dabei, um die Idee in der Praxis zum erfolgreichen Instrument zu schmieden:

- Steinbeis in Stuttgart
- Handwerkskammern und Handwerksorganisationen
- Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld
- Hochschule Bielefeld
- Verein Deutscher Ingenieure (VDI)
- Vereinigung der Selbständigen im Kreis Herford (VdS)
- Wirtschaftsförderer und Pilotprojektpartner aus unterschiedlichen Branchen

PROF. DR.-ING. RALF HÖRSTMEIER
ralf.hoerstmeier@steinbeis.de (Interviewpartner)



Initiator der VFMEA®-Methode

MUT TRIFFT AUF STEINBEIS-EXPERTISE

VON DER GRÜNDUNGSDIEGE ZUM EIGENEN UNTERNEHMEN:
PROFESSIONELLE BEGLEITUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG



➤ Selbst ist die Frau: Gründerin Waltraud Bounab

Seit dem 1. September 2024 ist die Immobilienexpertin Waltraud Bounab ihre eigene Chefin. In Singen hat sie eine Immobilienverwaltung gegründet, die sich auf Haus-, WEG-, Miet- und Sondereigentumsverwaltung spezialisiert hat. Ihr Credo: Immobilien wirtschaftlich, nachhaltig und zukunftsorientiert zu bewirtschaften – und dabei ihren Kundinnen und Kunden spürbar den Alltag zu erleichtern. Den Schritt in die

Selbstständigkeit ging Waltraud Bounab nicht allein. An ihrer Seite: Holger Hagenlocher vom Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung.

„Manchmal braucht es nur den richtigen Moment und die richtige Unterstützung, um einen Traum Wirklichkeit werden zu lassen“, sagt Waltraud Bounab mit einem zufriedenen Lächeln. Den Moment wählte sie, um die Unterstützung küm-

mernte sich Steinbeis-Experte Holger Hagenlocher. „Von der ersten vagen Idee bis zum durchdachten Geschäftsmodell – Herr Hagenlocher hat mich durch alle Höhen und Tiefen der Gründungsphase navigiert“, erinnert sich die Gründerin.

Besonders die strukturierte Planung und die akribische Entwicklung des Businessplans erwiesen sich als Fundament für den späteren Erfolg. „Viele

unterschätzen, wie wichtig eine solide finanzielle Basis ist“, erklärt Holger Hagenlocher. Gemeinsam entwickelten sie einen ausgefeilten Finanzierungsplan, der Eigenkapital clever mit dem Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit kombinierte. Diese strategische Herangehensweise ermöglichte es Waltraud Bounab, notwendige Investitionen in Marketing und Software von Beginn an stemmen zu können.

MIT MARKTANALYSE UND STRATEGIE IM WETTBEWERB BESTEHEN

„Der Immobilienmarkt ist hart umkämpft“, weiß Waltraud Bounab aus ihrer mehr als 20-jährigen Branchenerfahrung. Gemeinsam mit Holger Hagenlocher führte sie eine detaillierte Marktanalyse durch. Das Ergebnis: Trotz des intensiven Wettbewerbs gibt es vielversprechende Nischen, besonders bei Neubeständen und wenn Eigentümer einen Verwalterwechsel anstreben.

Die SWOT-Analyse brachte weitere wertvolle Erkenntnisse. „Die größte Herausforderung? Ganz klar die Kundenakquise“, erinnert sich Waltraud Bounab. Die Lösung: ein maßgeschneidertes Marketingkonzept. Neben klassischen Instrumenten wie Flyern und einer professionellen Website setzt die Gründerin gezielt auf Social Media und ihr über Jahre aufgebautes persönliches Netzwerk. Zudem kontaktiert sie gezielt Bauträger, Architekten und Immobilienfirmen, um potenzielle Kunden auf ihr Angebot aufmerksam zu machen.

NACHHALTIGKEIT ALS GESCHÄFTSMODELL

Immobilien sollten langfristig erhalten und effizient bewirtschaftet werden – dieser nachhaltige Ansatz von Waltraud Bounab spiegelt sich in ihrem Geschäftsmodell wider. Ob bei der Betreuung von Mietern, der Erstellung von Jahresabrechnungen oder der Organi-

sation von Eigentümerversammlungen – Transparenz und Sorgfalt stehen im Mittelpunkt.

Die Zahlen beweisen eindrucksvoll, dass dies der richtige Weg ist: Die gemeinsam mit dem Steinbeis-Berater entwickelte Rentabilitätsvorschau zeigt bereits für das erste Jahr positive Betriebsergebnisse. „Wichtig war uns, nicht nur den Unternehmerlohn zu sichern, sondern auch Reserven für künftige Investitionen aufzubauen“, erklärt Holger Hagenlocher.

EIN START NACH MAB

Der Weg in die Selbstständigkeit gleicht einem Puzzle aus vielen Teilen. Die Wahl der Rechtsform – Waltraud Bounab entschied sich unter Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Aspekte zunächst für ein Einzelunternehmen mit Option zur späteren Umwandlung – war dabei nur eines von vielen Details. Buchhalterische Aspekte, die Auswahl der richtigen Software, Marketingstrategien von Google Ads bis hin zu lokalen Anzeigen – alles wurde im Beratungsprozess sorgfältig durchleuchtet und optimiert.

Der Erfolg gibt dem Konzept recht: Bereits wenige Monate nach der Gründung verwaltet Waltraud Bounab rund 30 Wohneinheiten. „Das ist ein beeindruckender Start“, freut sich Holger Hagenlocher. „Frau Bounab zeigt exemplarisch, wie man mit der richtigen Kombination aus Fachexpertise, strategischer Planung und kundenorientiertem Service erfolgreich durchstartet.“ Waltraud Bounab plant ihr Unternehmen weiter auszubauen. Die Betreuung von bis zu 500 Wohneinheiten erscheint langfristig realistisch, ohne die hohe Servicequalität zu gefährden. „Natürlich braucht es Mut, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen“, resümiert die Gründerin. „Aber mit der richtigen Beratung an seiner Seite muss man keine Angst haben.“

Steinbeis-Experten vom Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung begleiten Gründungsinteressierte durch alle Phasen der Unternehmensentwicklung – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung. Die für Steinbeis tätigen Berater verfügen über eine langjährige und profunde Erfahrung in allen Fragen der Gründung und Unternehmensnachfolge. Somit sind sie kompetente Partner für nahezu alle Gründungsformen, Branchen und Zielgruppen.



Weitere Informationen und Ansprechpartner finden Sie auf **www.steinbeis-exi.de**.

HOLGER HAGENLOCHER
holger.hagenlocher@steinbeis.de (Autor)



Freiberuflicher Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Existenzgründung (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1635
www.steinbeis-exi.de



➤ So sehen zukünftige Transformationslotsen aus: Steinbeis-Unternehmer Prof. Dr. habil. Gernot Barth (3. v. li.) mit der Trainerin und Teilnehmenden des Projekts.

TRANSFORMATIONSLOTSEN: EIN WEGWEISER FÜR DEN STRUKTURWANDEL

DAS LEIPZIGER STEINBEIS-TEAM HILFT MIT QUALIFIZIERUNGEN,
KONFLIKTE ZU ERKENNEN, RESILIENZ ZU STÄRKEN UND DAMIT DEN WANDEL
AKTIV ZU GESTALTEN

Fortschritt ist ohne Konflikte nicht denkbar. Denn der digitale, ökologische und demografische Wandel löst große gesellschaftliche Veränderungsprozesse aus, die eine Vielzahl von Herausforderungen und damit verbunden Konflikte mit sich bringen. Gerade die Kohleregion Mitteldeutschland sieht sich in diesem Prozess einer der größten gesellschaftlichen Herausforderungen der kommenden Jahre gegenübergestellt. Probleme und Spannungen treten vor allem dort auf, wo Menschen tagtäglich miteinander im Austausch stehen – in den Betrieben und Unternehmen vor Ort. Das war 2023 Anlass für das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation in Kooperation mit der IKOME Dr. Barth GmbH & Co. KG, mit der langjährigen Erfahrung im Konfliktmanagement das Pilotprojekt „Transformationslotsen – Qualifizierung zur Konfliktbearbeitung im Rahmen des Strukturwandels“ ins Leben zu rufen. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz im Rahmen des Modellvorhabens „Unternehmen Revier“ sollte das Projekt den Akteuren in Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen und Schulen in Mitteldeutschland die notwendigen Handlungskompetenzen vermitteln, um den Strukturwandel nachhaltig in die Praxis zu übersetzen. Im März 2025 ging das Projekt zu Ende – Zeit für einen Blick zurück.

Der Kohleausstieg verändert nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die sozialen und kulturellen Strukturen im mitteldeutschen Revier. Diese Umbrüche gehen häufig mit Unsicherheiten und Konflikten einher – sei es in Unter-

nehmen, Schulen oder der Zivilgesellschaft. Deshalb war ein zentrales Ziel des Projekts „Transformationslotsen“, Führungskräfte, Mitarbeitende, Auszubildende und Schüler so zu qualifizieren, dass sie zukünftig Konflikte frühzeitig

wahrnehmen, verstehen und strategisch angehen können. Durch den Aufbau von Konflikt- und Krisenresilienz in Unternehmen und Organisationen sowie die Förderung eines demokratischen Miteinanders sollte der Strukturwandel am

Ende des Projekts für die Teilnehmenden nicht nur als überwältigende Herausforderung begriffen werden, sondern als Chance die Transformationen proaktiv zu gestalten. Ziel war es, durch einen Fokus auf Vernetzung und Wissensaustausch diese Haltung und entsprechende Handlungskompetenzen nachhaltig in der Region zu verankern und für die Zukunft nutzbar zu machen.

VOM TRAINING BIS ZUR VERNETZUNG

„Im Rahmen des Projekts haben wir mehrere Maßnahmen umgesetzt: gezielte Trainingseinheiten für Führungskräfte und Mitarbeitende, um Kompetenzen in Konfliktmanagement und Transformationsprozessen aufzubauen, aber auch Trainings für Auszubildende und Schüler, die deren Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktlösung und aktiven Mitgestaltung stärkten“, erläutert Projektmanagerin Verena Reinecke. Über den Projektzeitraum wurden drei Auszubildendetrainings, fünf Kurse für Mitarbeitende und drei Kurse für Schüler mit insgesamt mehr als 100 Teilnehmenden durchgeführt. Außerdem fanden mehrere Vernetzungs- und Multiplikatorentreffen statt, bei denen Teilnehmende der verschiedensten Branchen in den Austausch kamen, Best Practices teilten und regionale Netzwerke gestärkt wurden.

Aktuell arbeitet das Steinbeis-Team an einem Projekthandbuch, das die Erkenntnisse und Methoden der Transformationslotsen für zukünftige Anwenderinnen und Anwender zugänglich machen wird. Zudem erfolgte eine zweistufige Evaluation der Trainings, einmal direkt nach dem Training und nochmals zum Ende des Projekts. Das verdeutlicht den Praxistransfer des Gelernten in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden. Nach Abschluss des Förderprojekts sollen die Weiterbildungen nun in Form eines Gebührenmodells

fortgeführt werden, für die Zielgruppe der Auszubildenden fanden schon die ersten Trainings statt.

NACHHALTIGE WIRKUNG UND REGIONALE RESILIENZ

„Mit unserem Projekt ‚Transformationslotsen‘ haben wir sehr positive Ergebnisse erzielt, insbesondere im Hinblick auf die gestärkte Handlungskompetenz der Teilnehmenden: Sie haben ein Verständnis für die Mechanismen und Funktionen von Konflikten entwickelt, können sie frühzeitig wahrnehmen und sind in der Lage, Konflikte professionell zu bearbeiten und als Vermittler zu agieren“, resümiert Verena Reinecke. Diese Fähigkeiten sind in Transformationsprozessen von entscheidendem Vorteil, weil sie soziale Spannungen frühzeitig abbauen. Außerdem entstanden Netzwerke, die branchenübergreifend den beruflichen Austausch fördern und eine stärkere Kooperation zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Bildung und Zivilgesellschaft ermöglichen. Das Projekt stärkte das Selbstvertrauen und die Kompetenzen in Unternehmen und Schulen, um den Strukturwandel aktiv mitgestalten zu können, statt nur auf Veränderungen zu reagieren. Publikationen und Veranstaltungen gaben auch überregionale Impulse und inspirierten andere Regionen ähnliche Qualifikationsmaßnahmen zu entwickeln.

Das Projekt „Transformationslotsen“ zeigt, wie gezielte Qualifizierung und

Vernetzung den Strukturwandel unterstützen können. Es schafft nicht nur kurzfristige Lösungen für aktuelle Herausforderungen, sondern liefert auch langfristige Impulse für eine widerstandsfähige, partizipative Gesellschaft. Mit dem Ende der Projektlaufzeit im März 2025 endete die Förderung, aber nicht die Wirkung: Die geschaffenen Netzwerke und Materialien bleiben auch als künftige Navigationshilfe bestehen. Und auch die Trainings für Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen werden aufgrund des positiven Feedbacks der Teilnehmenden nach dem Ende der Projektförderung weiterhin angeboten. Das Projekt hat einmal mehr verdeutlicht: Transformation erfordert nicht nur technologische Innovationen, sondern vor allem eines – den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen.

LOUIS LEHMANN

louis.lehmann@steinbeis.de [Autor]



Mitarbeiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Wirtschaftsmidiation (Leipzig)

www.steinbeis.de/su/941
www.steinbeis-mediation.com

VERENA REINECKE

verena.reinecke@steinbeis-mediation.com [Autorin]



Projektmanagerin
IKOME Dr. Barth GmbH & Co. KG
(Leipzig)

www.ikome.de



TECHNOLOGIETRANSFER IN TUNESIEN: EIN KATALYSATOR FÜR INNOVATION UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM

EINE FACHKONFERENZ WAR STARTSCHUSS FÜR DAS STEINBEIS TRANSFER & INNOVATION HUB TUNISIA UND DISKUTIERTE AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IN TUNESIEN

Den Erfahrungsaustausch fördern und Synergien zwischen den Akteuren schaffen wie auch nutzen, um den Technologietransfer in Tunesien voranzubringen: Das waren die Ziele einer Technologietransfer-Konferenz im Januar in Tunis mit über 200 Teilnehmern. Organisiert wurde die hochrangige Veranstaltung vom Nationalen Erasmus+ Büro Tunesien, dem Expertenausschuss für Hochschulreformen (HERE), dem tunesischen Ministerium für Hochschulbildung und wissenschaftliche Forschung und von der Delegation der Europäischen Union in Tunesien (DUE) in Zusammenarbeit mit der Nationalen Agentur für die Förderung der wissenschaftlichen Forschung (ANPR). Die Konferenz brachte die wichtigsten Akteure aus dem Hochschulbereich, den Forschungsinstitutionen und Technologietransfereinrichtungen zusammen. Moderiert wurde das Event von Fatma M'Selmi Baklouti, die seit Jahresbeginn den Steinbeis Transfer & Innovation Hub Tunisia verantwortet.

Trotz erheblicher Investitionen in die Hochschulbildung und die wissenschaftliche Forschung kämpft Tunesien damit sein Innovationspotenzial auszuschöpfen. Das Land, das im Global Innovation Index 2024 auf Platz 81 von 133 Ländern liegt, sieht sich mit anhal-

tenden Hindernissen konfrontiert: Dazu gehören unter anderem wenig Synergien zwischen Hochschulen und Industrie, ein Mangel an privatwirtschaftlicher Finanzierung von F&E und eine mangelhafte Strategie zur Verwertung von Forschungsergebnissen.

Die Konferenz kombinierte strategische Präsentationen und Analysen am ersten Tag mit Workshops am zweiten Tag, die praktische Empfehlungen erarbeiteten. Die beiden deutschen Steinbeis-Experten Frank Graage und Ralf Lauterwasser spielten eine zentrale Rolle auf

Die Teilnehmer der Technologietransfer-Konferenz am 21. Januar in Tunis.





➤ Ralf Lauterwasser (li.), Yasser Ben Amor (Mitte, Generaldirektor des Nationalen Forschungszentrums für Materialwissenschaften (CNRSM)) und Frank Graage (re.) bei einem Besuch des Zentrums im Technologiepark Borj Cédria.



➤ Frank Graage, Nesrine Baklouti (Koordinatorin des Nationalen Erasmus+ Büros Tunesien), Fatma M'Selmi Baklouti und Ralf Lauterwasser (v. l. n. r.)

der Konferenz, indem sie ihr Fachwissen über internationale Best Practices und auf den tunesischen Kontext zugeschnittene Strategien weitergaben. In ihren Beiträgen analysierten sie eingehend die strukturellen Hindernisse und stellten erfolgreiche Technologietransfermodelle vor.

HERAUSFORDERUNG TECHNOLOGIETRANSFER

Das Eröffnungspanel hob die zentralen Auswirkungen des Technologietransfers auf die wirtschaftliche und sozioökonomische Entwicklung hervor und betonte die Notwendigkeit einer besseren Integration von Forschungsergebnissen in die Industrie. Eine vergleichende Analyse internationaler Modelle veranschaulichte die wichtigsten Erfolgsfaktoren und zeigte Strategien auf, die an den tunesischen Kontext angepasst werden könnten. Eine Podiumsdiskussion gab einen umfassenden Überblick über die tunesische Technologietransferlandschaft und zeigte sowohl die Stärken als auch die Grenzen der bestehenden Mechanismen auf. Die Diskussionen machten die aktuellen Herausforderungen deutlich, wie die mangelnde Koordination zwischen den Akteuren, regulatorische Hürden und eine unzureichende Kultur der offenen Innovation. Die Teilnehmer unterstrichen die Dringlichkeit, die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Industrie zu strukturieren und wirksame Anreize zu schaffen, um Investitionen

des Privatsektors in Forschung und Entwicklung zu fördern.

Ein abschließendes Panel konzentrierte sich auf internationale Fallstudien, die Einblicke in Best Practices in den Bereichen Governance und Finanzierung boten. Das deutsche Modell, bei dem der Technologietransfer um Industriecluster und Innovationszentren herum strukturiert ist, verdeutlichte die wesentliche Rolle von Anreizmaßnahmen und Kooperationsplattformen für Forscher und Industrie. Auch die Strategien der USA wurden erörtert. Dabei betonten die Diskutanten die Bedeutung des Schutzes geistigen Eigentums und die entscheidende Rolle von Inkubatoren und Beschleunigern bei der Förderung forschungsbasierter Innovationen bis hin zur Marktreife.

EIN STRUKTURIERTER FAHRPLAN FÜR WIRKSAME MAßNAHMEN

„Die Konferenz trug wesentlich dazu bei, Stärken und Schwächen des tunesischen Technologietransfermodells zu ermitteln und gleichzeitig Wege für Reformen aufzuzeigen, die auf die lokalen Besonderheiten zugeschnitten sind“, betont Steinbeis-Unternehmerin Fatma M'Selmi Baklouti.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse des Events war die Notwendigkeit einen strukturierten Monitoring- und Bewertungsrahmen zu schaffen. Ein nationaler Lenkungsausschuss in Verbindung

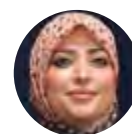
mit einem regelmäßigen Austauschformat zwischen den Akteuren des Technologietransfers würde die Kontinuität und Wirksamkeit der vorgeschlagenen Initiativen gewährleisten.

Die Konferenz bestätigte erneut die entscheidende Rolle des Technologietransfers bei der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit tunesischer Unternehmen und der Förderung des Wirtschaftswachstums.

„Die Umsetzung der vorgeschlagenen Empfehlungen könnte Tunesien zu einem regionalen Innovationszentrum machen, in dem die wissenschaftliche Forschung zu einem echten Katalysator für wirtschaftlichen Wandel und industrielles Wachstum wird“, sind sich Frank Graage und Ralf Lauterwasser einig. Bei der Umsetzung der Roadmap wird sich der im Januar gegründete Steinbeis Transfer & Innovation Hub Tunisia als Franchise-Partner engagieren und die Expertise des Steinbeis-Verbands in konkrete Projekte in Tunesien einbinden.

FATMA M'SELMI BAKLOUTI

Fatma.MSelmi-Baklouti@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis Transfer & Innovation
Hub Tunisia (Soliman/Tunesien)

www.steinbeis.de/su/2589

BÜRGER NEHMEN DIE ENERGIEWENDE IN DIE HAND

STEINBEIS-EXPERTEN BEGLEITEN DEN AUFBAU EINER ENERGIEGENOSSENSCHAFT AUF DER INSEL BORKUM



➤ Karoline Haack (Steinbeis Europa Zentrum, 4. v. r.) zusammen mit den Gründungsmitgliedern der Energiewelle Borkum eG (i. G.)

Der Klimawandel erfordert zunehmend konkrete Maßnahmen, um die schwerwiegenden Folgen einzudämmen. Besonders Inseln sind von den Auswirkungen, wie dem Anstieg des Meeresspiegels und dem erhöhten Risiko von Überschwemmungen sowie der Zunahme extremer Wetterereignisse, betroffen. Im Rahmen des EU-Projekts ISLANDER begleitet das Steinbeis Europa Zentrum die Gründung einer Energiegenossenschaft auf der Nordseeinsel Borkum und unterstützt die Insel auf ihrem Weg zur CO₂-Neutralität. Auf diese Weise werden Borkums Bürgerinnen und Bürger aktiv in die Energiewende eingebunden.

Die Energiewirtschaft befindet sich weltweit im Umbruch. Damit verbunden ist sowohl eine technologische als auch gesellschaftliche Wende. Mit dem wachsenden Anteil erneuerbarer Energien ist auf dem Energiemarkt eine Vielfalt von Akteuren aktiv geworden, darunter Privathaushalte, Landwirte und Genossenschaften als Energieversorger. Die Umstellung auf erneuerba-

re Energien erfordert eine sorgfältige Planung und eine umfassende Strategie. Städte, Inseln und Unternehmen müssen dabei ihre Energiebedarfe analysieren, geeignete Energiequellen identifizieren, die Akzeptanz in der Bevölkerung erhöhen und die Finanzierung sicherstellen. Eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen, Energieversorgern und der Bevölke-

rung ist wichtig. Das Steinbeis Europa Zentrum unterstützt Städte, Gemeinden und Unternehmen dabei, Potenziale und Finanzierungsmöglichkeiten zu identifizieren, geeignete Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen. Dazu gehört die Suche nach geeigneten internationalen Partnern, aber auch die Umsetzung von der Idee bis zum Geschäftsmodell und zur Markteinführung.

ENERGIEWENDE AUF DER INSEL BORKUM

Bereits seit 2015 begleitet das Steinbeis Europa Zentrum die Insel Borkum bei der Energiewende: zunächst im EU-Projekt NETfficient und aktuell im Rahmen des ISLANDER-Projekts. Darin geht es um die Entwicklung einer effizienten Energiemanagementplattform, die verschiedene Energiequellen integriert und zentral verwaltet, um Fluktuationen in der Energieerzeugung und -nachfrage auszugleichen. Dabei werden lokale Flexibilitätsoptionen wie Speichertechnologien und Lastmanagement mit erneuerbaren Energiequellen kombiniert. Zudem wurde ein innovatives Konzept zur Wärmeversorgung auf Grundlage einer Meerwasser-Wärmepumpe und eines Wärmespeichers in einem neu errichteten Stadtteil in der Nähe des Hafens von Borkum installiert. Auch ein großer Wasserstoffspeicher kam zum Einsatz. Das Projekt liefert einen Leitfaden für die vollständige Dekarbonisierung der Insel und stellt die Weichen für ein kohlenstofffreies Energiesystem bis 2030.

ENERGIEGEMEINSCHAFTEN: BÜRGERNAH UND NACHHALTIG

In Zusammenarbeit mit der Nordseeheilbad Borkum GmbH (NBG) hat das Steinbeis Europa Zentrum den Aufbau einer Energiegemeinschaft begleitet. Die Gründungsversammlung der Genossenschaft mit dem Namen Energiewelle Borkum eG (i. G.) fand am 8. März 2025 in Borkum statt. Hierfür wurde im Rahmen des ISLANDER-Projekts eine

Analyse der technischen Machbarkeit und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit sowie der Bürgerbeteiligungsprozesse auf der Insel durchgeführt. Die Steinbeis-Experten haben die möglichen Technologiepfade technisch und wirtschaftlich bewertet und so das größte Potenzial sowie den besten Weg für eine Energiegemeinschaft identifiziert. Im Dialog mit interessierten Bürgerinnen und Bürgern und in enger Absprache mit den Stadtwerken wurde damit der Grundstein für eine Bürgergenossenschaft gelegt. Das Ziel ist klar: Die Borkumerinnen und Borkumer sollen durch aktive Teilhabe an der Energiewende mitwirken und die lokale Energieproduktion direkt in die eigene Hand nehmen.

Eine Energiegemeinschaft bietet den Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit, gemeinsam Energie zu produzieren und nachhaltige Energielösungen zu erarbeiten. Sie ist ein wichtiger Baustein für die Energiewende, da sie die lokale und dezentrale Energieversorgung fördert, Energieunabhängigkeit unterstützt und so soziale sowie ökonomische Vorteile für die Gemeinschaft schafft. „Mit dem Modell der Energiegenossenschaft kann eine demokratische und gemeinschaftsorientierte Struktur geschaffen werden, in der die Mitglieder gemeinsam in erneuerbare Energieprojekte investieren. Im Gegenzug profitieren sie nicht nur durch Dividenden, sondern auch von einem nachhaltigen Energiemodell, das Versorgungssicherheit schafft und die regionale Wertschöpfung fördert“, fasst Karoline Haack vom Steinbeis Europa

Zentrum die Vorteile des Vorhabens zusammen.

WORKSHOPS MIT BÜRGERBETEILIGUNG

In einer Reihe von Bürgerworkshops wurden die Inselbewohner über die Vorteile und die rechtlichen Rahmenbedingungen einer Energiegemeinschaft informiert. Es wurde schnell klar, dass sich das erste Pilotprojekt auf die Installation von Solaranlagen konzentrieren sollte – ein Vorhaben, das einfach und schnell umzusetzen ist. In weiteren monatlichen Treffen wurde eine Auswahl geeigneter Standorte und Objekte für Photovoltaikanlagen (PV) auf Borkum erarbeitet.

Nach intensiver Beratung mit verschiedenen Elektrobetrieben und Experten entschied sich die Energiegenossenschaft für ein erstes Projekt mit PV-Anlagen auf den Dächern der Kläranlage Borkum. Der produzierte Strom soll zu einem fairen Preis an die Stadt Borkum verkauft und direkt vor Ort verbraucht werden. Dieses Projekt bringt allen Beteiligten Vorteile: Die Stadt profitiert vom günstigen grünen Strom, ohne sich um Planung, Finanzierung, Installation oder Wartung der PV-Anlagen kümmern zu müssen. Die Energiegenossenschaft erzielt Einnahmen aus dem Stromverkauf, die sie in weitere Projekte zur Förderung erneuerbarer Energien investieren kann. Auf diese Weise wird die lokale Energiewende gestärkt und ein langfristiger Mehrwert für die Gemeinschaft geschaffen.



EIN VORTEIL DER GENOSSENSCHAFTSFORM LIEGT IN IHRER HOHEN INSOLVENZSICHERHEIT, DIE DURCH DIE PRÜFUNG DES VERBANDS GEWÄHRLEISTET IST.



Bürgerworkshop auf Borkum
im Herbst 2023

EU-PROJEKT ISLANDER

Die Ergebnisse auf Borkum werden auf weiteren europäischen Inseln repliziert, um den Einsatz von erneuerbaren Energien und Speichertechnologien auf Inseln zu fördern: die Orkney Inseln in Schottland, Cres in Kroatien sowie Skopelos und Lefkada in Griechenland. Im ISLANDER-Projekt erhalten elf Organisationen aus sieben europäischen Ländern von Oktober 2020 bis September 2025 rund sieben Millionen Euro Fördergelder von der EU.

GESCHÄFTSPLAN UND SATZUNG LEGEN DIE GRUNDLAGEN FEST

Für die Gründung der Energiegenossenschaft entwickelten die Beteiligten mit der Unterstützung von Steinbeis-Experten einen umfassenden Geschäftsplan, der detaillierte Investitions-, Finanzierungs- und Liquiditätspläne enthält und zur Überprüfung an den Genossenschaftsverband übermittelt wurde. Ein Vorteil der Genossenschaftsform liegt in ihrer hohen Insolvenzsicherheit, die durch die Prüfung des Verbands gewährleistet ist. Darüber hinaus begleitete das Steinbeis-Unternehmen die Ausarbeitung der Satzung als wesentlichen Bestandteil der Gründungsphase. Sie regelt die rechtlichen Beziehungen zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern und legt unter anderem die Höhe der Geschäftsanteile, die Bildung gesetzlicher Rücklagen sowie die Rechte und Pflichten der Mitglieder fest. Ebenso sind Regelungen zur Generalversammlung enthalten, in der jedes Mitglied über eine Stimme verfügt und so aktiv bei wichtigen Entscheidungen zur Entwicklung und Projektauswahl der Genossenschaft mitwirken kann.

AUF DER ZIELGERADEN

Ende November 2024 fand auf Borkum eine öffentliche Informationsveranstal-

tung statt, bei der die Bürgerinnen und Bürger über die Gründung der Energiegenossenschaft „Energiewelle Borkum“ informiert wurden. Ziel war es, möglichst viele neue Mitglieder für die Energiegenossenschaft zu gewinnen, denn auf Basis der Mitgliederzahl und der voraussichtlich verkauften Geschäftsanteile konnte die finale Ausarbeitung des Geschäftsplans erfolgen. „Der letzte Schritt zur Gründung ist dann die Prüfung des Geschäftsplans durch den Genossenschaftsverband und eine offizielle Gründungsversammlung. Danach steht die Umsetzung des ersten Projektes im Vordergrund, um noch im Frühjahr 2025 die ersten PV-Anlagen zu installieren und von den ersten Sonnenstunden zu profitieren“, so Karoline Haack.

Mit der Unterstützung des Steinbeis Europa Zentrums und vor allem dem Engagement der Borkumer Bürgerinnen und Bürger ist die Insel auf einem guten Weg, ein leuchtendes Beispiel für eine nachhaltige Insel zu werden.

KAROLINE HAACK

karoline.haack@steinbeis.de (Autorin)



Project Consultant
Steinbeis Europa Zentrum
Steinbeis 2i GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2017
www.steinbeis-europa.de



© istockphoto.com/Valeriy_G

DIE DIGITALE ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN: FORSCHUNG TRIFFT AUF PRAXIS

DIE NEUE GRADUATE SCHOOL VON UNIVERSITÄT ULM UND
FERDINAND-STEINBEIS-INSTITUT HEILBRONN UNTERSTÜTZT
UNTERNEHMEN BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Die digitale Transformation ist längst nicht mehr nur ein Schlagwort – sie stellt Unternehmen aller Größen vor tiefgreifende Veränderungen. Gerade für kleine und mittelständische Betriebe bedeutet das: Wer innovativ bleiben will, braucht konkrete Impulse, tragfähige Konzepte und verlässliche Partner. Genau an dieser Schnittstelle setzt ein neues Vorzeigeprojekt an: Die Universität Ulm und das Ferdinand-Steinbeis-Institut in Heilbronn haben gemeinsam die Graduate School Digital Transformation Heilbronn/Ulm (GSDT) ins Leben gerufen.

Die kooperative Graduate School verfolgt ein klares Ziel: wissenschaftliche Exzellenz mit konkreten Nutzenversprechen vereinen – ein Ansatz, von dem insbesondere Unternehmen profitieren können, die mitten im digitalen Wandel stehen. Die vielfältigen Profilbereiche der beiden Partner eignen sich bestens zur umfassenden Erforschung dieser Transformation.

„WE ARE PRODUCING TOP RANKED PAPERS AND WE CHANGE THE WORLD“

Dieser Satz bringt den Anspruch der GSDT auf den Punkt. Forschung soll nicht nur Publikationen hervorbringen, sondern reale Veränderungen anstoßen. Deshalb arbeiten die Universität Ulm und das Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI) in dieser School besonders eng mit ihren jeweiligen Expertisen zusammen: Die Universität Ulm bringt ihre Kompetenzen in den Bereichen digitale Plattformen und Märkte, nachhaltige digitale Transformation und (erklärbare) künstliche Intelligenz ein. Das Ferdinand-Steinbeis-Institut ergänzt mit seinem Know-how zu digitalen Zwillingen, kooperativen Datenräumen und zukunftsfähiger Wertschöpfung. Diese Kombination macht die GSDT zu einem einmaligen Innovationsmotor.

„Unsere Zusammenarbeit, die besonders in der Wirtschaftsinformatik sehr

eng ist, entwickelt sich zu einem Vorzeigeprojekt in Baden-Württemberg“, betont Professor Dr.-Ing. Michael Weber, Präsident der Universität Ulm. Und auch Professor Reinhold R. Geilsdörfer, Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung, die die Graduate School fördert, ist überzeugt vom Ansatz: „Durch interdisziplinäre Promotionsvorhaben werden neben wissenschaftlichen Innovationsimpulsen auch insbesondere nutzbare Erkenntnisse für Wirtschaft und Gesellschaft geschaffen.“

DIE ERSTEN PROMOVIERENDEN STARTEN

Die ersten Dissertationsprojekte wurden bereits aufgenommen. Deren Forschungsthemen zeigen, wie stark der Praxisbezug ist: Sie untersuchen zum Beispiel, wie kooperative Datenräume als Basis für neue Formen der Wertschöpfung genutzt werden können, wie cyber-physische Systeme in digitale Ökosysteme eingebettet werden oder wie künstliche Intelligenz im Vergleich zu menschlicher Entscheidungsfindung funktioniert. Andere Projekte beschäftigen sich mit der Frage, wie sich kulturelle Faktoren auf digitales Nudging auswirken – also auf digitale Impulse für nachhaltigeres Verhalten. Zwei Besonderheiten im Promotionsprozess sind die sogenannte Tandembetreuung, bei der jeder Doktorand von jeweils einem Professor der Universität Ulm und

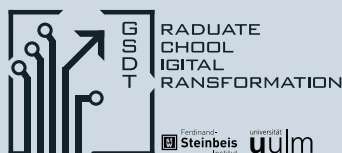
einem des FSTI begleitet wird, sowie die Diskursplattform „Heilbronner Forschungsscolloquium“ (HFC). Hier stellen die Promovierenden ihr Forschungsvorhaben regelmäßig vor – von der Fragestellung über die theoretischen Grundlagen bis zur Diskussion der Ergebnisse und deren Bedeutung für Wissenschaft und Praxis.

DIREKTER BRÜCKENSCHLAG ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Mit den unterschiedlichen Perspektiven, die von den Graduate-School-Partnern und den Promovierenden in die Arbeiten einfließen, entsteht ein direkter Brückenschlag zwischen universitärer Forschung und anwendungsorientierter Entwicklung. Was bedeutet das für Unternehmer und Promovierende? „Wer den Austausch mit der Wissenschaft sucht, neue Perspektiven für sein Geschäftsmodell braucht oder wissenschaftliche Forschung mit einem Real-World-Impact mitgestalten will, findet in der GSDT eine vielversprechende Anlaufstelle. Hier wird nicht nur über digitale Transformation geschrieben – hier wird sie aktiv vorangetrieben. Gemeinsam, praxisnah und zukunftsorientiert“, betont Professor Dr. habil. Heiner Lasi, akademischer Leiter des Ferdinand-Steinbeis-Instituts.

GESCHÄFTSSTELLE UND WEITERE INFORMATIONEN:

Graduate School Digital Transformation
c/o Ferdinand-Steinbeis-Institut
Bildungscampus 9 | 74076 Heilbronn
gsdt@ferdinand-steinbeis-institut.de
<https://ferdinand-steinbeis-institut.de/gsd/>



TANJA WÜRTHNER

tanja.wuerthner@steinbeis.de (Autorin)



Research Fellow
Ferdinand-Steinbeis-Institut
Heilbronn

www.steinbeis.de/su/2278
<https://ferdinand-steinbeis-institut.de>

EXPERTEN.WISSEN.TEILEN.

NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

Wir teilen unser Wissen mit Ihnen. Die Steinbeis-Edition publiziert als Verlag der Steinbeis-Stiftung das Expertenwissen des Steinbeis-Verbundes. Dazu gehört ein breit gefächertes Themenspektrum mit Einzel- und Reihentiteln, Magazinen sowie Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen. Über den Onlineshop www.steinbeis-edition.de sind sämtliche Titel bestellbar.

STEINBEIS-EDITION

edition@steinbeis.de

www.steinbeis-edition.de



→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/0941



2025 | Geheftet

13,90 € (D)

ISSN 2366-2336

2025 | E-Paper (PDF)

13,90 € (D)

ISSN 2629-0162

DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL I / 2025

WAHRNEHMUNG

GERNOT BARTH (HRSG.)

Ob das Zwitschern der Vögel, ein Sonnenstrahl zwischen den Bäumen oder der Geruch von frisch gemähtem Gras: Wer aufmerksam durch den Alltag geht, kann jede Menge Details entdecken. Doch nicht jeder erlebt dieselbe Realität. Denn unsere Wahrnehmung ist in hohem Maße von persönlichen Vorlieben, Interessen und Bedürfnissen geprägt. So entsteht Vielfalt, aber auch ein erhöhtes Potenzial für Konflikte.

Die aktuelle Ausgabe der „Mediation“ beschäftigt sich ausführlich mit dem Schwerpunkt „Wahrnehmung – Die Lücke zwischen Realität und Wirklichkeit“. Die Leser erfahren unter anderem, was Kairos, der griechische Gott des günstigen Augenblicks, über das Hier und Jetzt zu sagen wusste, warum sich Menschen in beratenden Berufen unbedingt auch ihren Aufgaben als Unternehmer widmen sollten und wie es gelingt, Wahrnehmungsverzerrungen in der Mediation zu vermeiden. Darüber hinaus bietet diese Ausgabe folgende Beiträge zum Schwerpunkt:

- Orientierungslos im postfaktischen Zeitalter: Ursachen und Lösungen
- Soziale Wahrnehmung verstehen und fördern: Schlüsselkonzepte und Techniken
- Krisen, Kriege und Konflikte: Prävention im mediativen Coaching mit dem Tsunami-Modell
- Ressource Hochsensibilität: Stärken und Herausforderungen im Beruf
- Familiäre Beachtsamkeiten

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/1371



2025 | E-Book (PDF)

7,00 € | ISBN

978-3-95663-309-6

GRÜNER WASSERSTOFF FÜR ANFÄNGER

(MIT KOSTENLOSEM ERKLÄRBUCH ZUM DOWNLOAD)

BIANCA BRINNER, ANDREAS BRINNER

Schon mal was von Erneuerbarer Energie, Wasserstoff, Energiespeicher, Elektrolyse oder Brennstoffzelle gehört? Geh auf die Reise durch Deutschland und tauche ein in spannende Projekte, rund um erneuerbare Energieversorgung mit grünem Wasserstoff.

Entdecke viele interessante Menschen und Details in den Wimmelbildern, die Dir zeigen, wann und von wem die Wasserstofftechnik erfunden wurde und wie sie in unserem täglichen Leben zuhause, in der Industrie, im Verkehr auf der Straße, auf dem Wasser und in der Luft genutzt wird. Vielleicht ist ein Projekt auch in Deiner Nähe.



2025 | Hardcover
27,00 € (D) | ISBN
978-3-95663-310-2

2025 | E-Book (ePUB)
9,90 € | ISBN
978-3-95663-311-9

DER VERKANNT RIESE

WARUM ES DEUTSCHLAND BESSER GEHT, ALS WIR GLAUBEN
WINFRIED KÜPPERS

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/2159

Wer heute eine Zeitung aufschlägt, eine Social-Media-Plattform besucht, einem Gespräch im ICE lauscht, sich mit Eltern unterhält oder in den Vorstandsetagen unserer Unternehmen umhört, könnte leicht auf den Gedanken kommen: „Es ist etwas faul im Staate D.“

Doch es gibt auch eine andere, zuversichtlichere Sicht auf die Dinge, die derjenige erlangt, der hinter das Offensichtliche blickt. Genau diese vertritt Winfried Küppers – führender Vorstandsberater im Steinbeis-Verbund, Geschäftsführer und fünffacher Familienvater – in seinem neuen Buch „Der verkannte Riese. Warum es Deutschland besser geht, als wir glauben“.

Er hat gute Gründe dafür, denn als Insider weiß er, was hinter dem Jammern in den obersten Wirtschaftsetagen steckt und wie es um viele Firmen und unsere Wirtschaft wirklich bestellt ist. Daher ist er sich sicher: Wenn er dieses Wissen teilt und mehr Menschen in Deutschland erkennen, was die wahren Gründe für die vielen negativen Meldungen rund um Greenwashing, Krisen und Fachkräftemangel sind, dann, so Küppers: „gewinnen wir als die Menschen, die unsere Gesellschaft zusammenhalten und für die Zukunft unserer Kinder sorgen, Zuversicht und Handlungsstärke.“ Statt die Spaltung unserer Gesellschaft weiter zu beschwören, konzentriert sich Winfried Küppers lieber darauf, was sie zusammenhält und wie dieser Zusammenhalt weiter gestärkt werden kann. Er geht ins Gespräch – mit Top-Managern, den Medien, Politikern, seinen Kindern und seinen Nachbarn. So findet er nicht nur heraus, wo der Schuh drückt, sondern schafft gleichzeitig gute zwischenmenschliche Beziehungen und augenöffnende Einsichten – Beziehungen, die unsere Gesellschaft tragen, und Einsichten, die unsere Wirtschaft nachhaltig voranbringen.

Aus diesen Erkenntnissen entstand sein Buch – ein Werk für alle, die sich nicht länger nur beschweren, sondern die Zukunft Deutschlands aktiv mitgestalten möchten.



2025 | Softcover
39,90 € (D) | ISBN
978-3-95663-312-6

2025 | E-Book (PDF)
29,90 € | ISBN
978-3-95663-313-3

INFORMATIONSTRANSPARENZ IN AMBIDEXTREN ORGANISATIONEN

VERÄNDERUNGSBEDARF IN DER INTERNEN INFORMATIONSTRANSPARENZ MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN IM ZUGE DER TRANSFORMATION ZUR AMBIDEXTREN ORGANISATION
STEPHANIE WENDEL-KNÖDLER

→ WWW.STEINBEIS.DE/SU/0403

Wie schaffen es Unternehmen, sowohl ihr Tagesgeschäft erfolgreich zu führen als auch die eigene Weiterentwicklung und Innovationsfähigkeit permanent unter Beweis zu stellen? Die Organisationsform der Ambidextrie scheint hierfür überzeugende Ansätze anzubieten. Doch bisher ist wenig erforscht, worin die zentralen Anpassungs- und Veränderungsbedarfe in den Strukturen und Prozessen von Unternehmen liegen, wenn diese sich in Richtung der Ambidextrie weiterentwickeln wollen.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dieser Fragestellung und bietet Informationstransparenz als einen zentralen Steuerungsbereich für die erfolgreiche Ausgestaltung organisationaler Ambidextrie an. Sie zeichnet nicht nur ein differenziertes Bild der Vielschichtigkeit von Informationstransparenz, sondern formuliert auf Basis einer qualitativen Studie vielfältige Denkanstöße und Gestaltungshinweise, wie durch die bewusste Gestaltung von Informationstransparenz der Veränderungsprozess hin zur ambidextren Organisation unterstützt werden kann.

VORSCHAU

AUSGABE 02|2025

Schwerpunkt

Next Level:

Personalentwicklung im Wandel

Erscheinungstermin September 2025

Das Ziel der Personalentwicklung ist klar definiert: Die Förderung, Bildung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sollen den unternehmerischen Erfolg steigern. Doch wie andere Unternehmensbereiche befindet sich auch die Personalentwicklung im Wandel und wird sowohl von technologischen als auch gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst – etwa durch künstliche Intelligenz, die Frage nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns oder den Fachkräftemangel. Die Herausforderung dabei: die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Mit welchen Methoden und Instrumenten dies gelingen kann und welche Angebote Steinbeis Unternehmen dabei bietet, damit befasst sich die zweite Transfer-Ausgabe dieses Jahres.



UNSERE ONLINE-FORMATE

Wir gehen online mit unseren Autorinnen und Autoren ins Gespräch:

In unseren beiden Formaten „**STEINBEIS LUNCHBREAK**“ und „**3 FRAGEN AN...**“

bekommen Sie einen weiterführenden Einblick in unsere in der **TRANSFER** vorgestellten Projekte.

STEINBEIS LUNCHBREAK | AUF EINEN HAPPEN MIT...

www.steinbeis.de/lunchbreak sowie www.youtube.com/c/steinbeisverbund



3 FRAGEN AN...

www.steinbeis.de/drei-fragen-an sowie www.youtube.com/c/steinbeisverbund



IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 1/2025
ISSN 1864-1768 [Print]

HERAUSGEBER

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: stw@steinbeis.de
Internet: transfermagazin.steinbeis.de | www.steinbeis.de

VERANTWÖRTLICHE REDAKTEURIN

Anja Reinhardt
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
E-Mail: anja.reinhardt@steinbeis.de

REDAKTION

Anja Reinhardt, Marina Tyurmina
E-Mail: transfermagazin@steinbeis.de

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren und Interviewpartner verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden in den Beiträgen in der Regel nur männliche Formen genannt, gemeint sind jedoch stets Personen jeglichen Geschlechts. Die Redaktion kann für die als Internetadressen genannten, fremden Internetseiten keine Gewähr hinsichtlich deren inhaltlicher Korrektheit, Vollständigkeit und Verfügbarkeit leisten. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf Inhalte der verlinkten Seiten. Beiträge beziehen sich auf den Stand der genannten Internetseite, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausgabe des Transfer-Magazins gilt.

ABBESTELLUNG

Möchten Sie das Steinbeis Transfer-Magazin in Zukunft nicht mehr erhalten, können Sie es jederzeit abbestellen. Bitte informieren Sie uns dazu per E-Mail an media@steinbeis.de oder telefonisch unter +49 711 1839-5. Ihre Abmeldung wird spätestens mit der übernächsten auf Ihre Abbestellung hin erscheinenden Ausgabe aktiv.

GESTALTUNG UND SATZ

Julia Schumacher

DRUCK

Berchold Print-Medien GmbH, 78224 Singen

FOTOS UND ABBILDUNGEN

Fotos stellen, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.500 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 5.100 Expertinnen und Experten in rund 1.000 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeitende professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

231462-2025-01

