

Endbericht

Landkreis Ravensburg

SWOT-Analyse und Regionalstudie:
„Zukünftige wirtschaftliche Entwicklung
Landkreis Ravensburg“

Landkreis
Ravensburg

Auftraggeber:
Landkreis Ravensburg
Frau Eva-Maria
Meschenmoser
Erste Landesbeamtin

Ansprechpartner:
Prognos AG
Tobias Koch
Roderich Hagmann

Stuttgart
10.02.2015
52254

Das Unternehmen im Überblick

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Gunter Blickle

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

Gründungsjahr

1959

Tätigkeit

Prognos berät europaweit Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen werden praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen entwickelt.

Arbeitsprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

Henric Petri-Str. 9

CH-4010 Basel

Telefon +41 61 3273-310

Telefax +41 61 3273-300

info@prognos.com

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85

D-10623 Berlin

Telefon +49 30 52 00 59-210

Telefax +49 30 52 00 59-201

Prognos AG

Science 14 Atrium; Rue de la Science 14b

B-1040 Brüssel

Telefon +32 2808-7209

Telefax +32 2808-8464

Prognos AG

Nymphenburger Str. 14

D-80335 München

Telefon +49 89 954 1586-710

Telefax +49 89 954 1586 288-710

Prognos AG

Domshof 21

D-28195 Bremen

Telefon +49 421 51 70 46-510

Telefax +49 421 51 70 46-528

Prognos AG

Schwanenmarkt 21

D-40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 91316-110

Telefax +49 211 91316-141

Prognos AG

Friedrichstr. 15

D-70174 Stuttgart

Telefon +49 711 3209-610

Telefax +49 711 3209-609

Internet

www.prognos.com

Inhalt

1	Hintergrund und Aufgabenstellung	1
2	Sozioökonomische Entwicklung und Einordnung des Landkreises Ravensburg	3
3	SWOT- Analyse für den Landkreis Ravensburg	16
3.1	Stärken und Schwächen des Landkreises Ravensburg	16
3.2	Chancen und Risiken des Landkreises Ravensburg	18
4	Ziele, Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Landkreises Ravensburg	20
4.1	Ziele des Landkreises Ravensburg	20
4.2	Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Landkreises Ravensburg	22
4.2.1	Handlungsfeld 1: Fachkräftesicherung und -gewinnung	23
4.2.2	Handlungsfeld 2: Infrastruktur und Mobilität	25
4.2.3	Handlungsfeld 3: Bildung	27
4.2.4	Handlungsfeld 4: Wissenschaft und Innovation	28
4.2.5	Handlungsfeld 5: Erneuerbare Energien und Energieeffizienz	29
4.2.6	Handlungsfeld 6: Standortmarketing und regionale Kooperation	31
5	Ausblick	32
6	Anhang	33

1 Hintergrund und Aufgabenstellung

Der Landkreis Ravensburg ist ein dynamischer Wirtschaftsstandort in Baden-Württemberg und ein strategisch wichtiger Motor der Entwicklung in der Region Bodensee-Oberschwaben. Insgesamt leben 273.500 Menschen im Landkreis Ravensburg und damit 45,0 % der Gesamtbevölkerung der Region Bodensee-Oberschwaben. Zwischen den Jahren 2000 und 2013 verzeichnete der Kreis einen Bevölkerungszuwachs von 1,8 % bzw. 4.800 Personen und liegt damit deutlich über dem Landesdurchschnitt (1,0 % bzw. 106.900 Personen). Charakteristisch für den Landkreis Ravensburg sind seine mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur mit starkem industriellem Kern und dynamischen Dienstleistungsbranchen sowie sein intakter Arbeitsmarkt. Zusammen mit der hohen Lebens- und Freizeitqualität ergeben sich gute sozioökonomische Ausgangsbedingungen. Im Prognos Zukunftsatlas 2013 belegt der Landkreis Ravensburg Platz 101 (leichte Chancen) und konnte seine Platzierung im Vergleich zur Untersuchung 2010 um 19 Plätze verbessern.

Diese guten Ausgangsbedingungen gilt es im Sinne einer aktiven und erfolgreichen Weiterentwicklung des Landkreises zu nutzen, um dem Eintreten drohender Zukunftsrisiken entgegenzuwirken. Denn gerade auf den ländlichen Raum kommen im Zuge des demografischen Wandels wachsende Herausforderungen der zukünftigen Entwicklung zu. Zu den Herausforderungen des Landkreises zählen neben einer langfristig stagnierenden Bevölkerungsentwicklung und dem zunehmenden Fachkräftemangel u.a. Veränderungen im Zuge des sektoralen Strukturwandels, der wachsende Standortwettbewerb, gerade auch im Vergleich mit den starken Nachbarlandkreisen Biberach und Bodenseekreis, und die Weichenstellungen im Rahmen der Energiewende. Für den Landkreis Ravensburg wird es besonders darauf ankommen, wie bestehende Strukturen und Angebote in den Bereichen Infrastruktur, Fachkräftegewinnung und Bildung dauerhaft gesichert und bedarfsorientiert weiterentwickelt werden können.

Hintergrund der vorliegenden Untersuchung ist die Absicht, Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für die zukunftsgerichtete Entwicklung zu konkretisieren, welche in die Kreisstrategie des Landkreises Ravensburg eingebunden und dort aufgegriffen werden sollen. Zielsetzung der vorliegenden Analyse und Untersuchung ist dabei eine Bestandsaufnahme der aktuellen wirtschaftlichen und demografischen Situation im Landkreis Ravensburg und daraus abgeleitet die Darstellung von Perspektiven für die künftige Kreisstrategie sowie die Benennung von Aufgaben und konkreten Handlungsoptionen bis zum Jahr 2025.

Der vorliegende Endbericht fasst zunächst die Ergebnisse der Standortanalyse (siehe Abbildung 1: Arbeitsschritt 1) zusammen. In einer indikatorengestützten Bestandsaufnahme der Leistungsfähigkeit des Landkreises Ravensburg in den Themenbereichen Wirtschaft, Technologie, Forschung und Entwicklung, Demografie, Arbeitsmarkt und Infrastruktur wurden im Rahmen eines vergleichenden Benchmarkings mit den Landkreisen Biberach, Bodenseekreis und Sigmaringen sowie den Referenzgrößen Baden-Württemberg und Deutschland Stärken und Defizite des Landkreises herausgearbeitet (siehe Abbildung 1: Arbeitsschritt 2). Neben Grundlagen aus aktuellen amtlichen Statistiken sowie weiteren Studien und Untersuchungen (u.a. von der IHK und der Energieagentur Ravensburg) wurden die Ergebnisse der Regionalanalyse um qualitative Erkenntnisse

und Einschätzungen aus Expertengesprächen mit regionalen Unternehmern und Entscheidungsträgern¹ ergänzt (siehe Abbildung 1: Arbeitsschritt 3).

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise der Untersuchung



Quelle: Prognos AG, 2015.

Diese Arbeitsschritte bilden die inhaltliche Grundlage für eine detaillierte Charakterisierung der Stärken und Schwächen des Landkreises Ravensburg sowie der Ableitung möglicher Chancen und Risiken. Die SWOT-Analyse ist die Basis für die abschließende Darstellung und Ableitung von Entwicklungszielen sowie sechs strategischen Handlungsfeldern der zukünftigen Entwicklung des Landkreises Ravensburg. Konkrete Projekte und Maßnahmen zeigen auf, wie die Umsetzung der Strategie in den sechs Handlungsfeldern erfolgen soll (siehe Abbildung 1: Arbeitsschritt 4).

Die Handlungsfelder und Maßnahmen wurden im Zuge des Erarbeitungsprozesses mit wichtigen Entscheidungsträgern des Landkreises sowie Mitgliedern des Kreistages, der Verwaltung und der Wirtschaft im Rahmen eines Strategiewshops abgestimmt und stellen eine Weiterentwicklung der zehn Leitthemen dar, welche in der Kreisstrategie 2014 des Landkreises Ravensburg² definiert wurden. Die Ergebnisse der Studie bilden damit ein breites Fundament für die aktive strategische Ausrichtung der Wirtschaftsförderung und Kreisentwicklung in den kommenden Jahren im Sinne einer erfolgreichen Weiterentwicklung des Landkreises Ravensburg.

¹ Im Anhang befindet sich eine Auflistung der Personen, mit denen leitfadengestützte Experteninterviews geführt wurden. Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung im Zeitraum August bis Oktober 2014 leitfadengestützte Expertengespräche mit 18 Vertretern aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Bildung und Verwaltung geführt.

² Kreisstrategie Landkreis Ravensburg, 2014.

2 Sozioökonomische Entwicklung und Einordnung des Landkreises Ravensburg

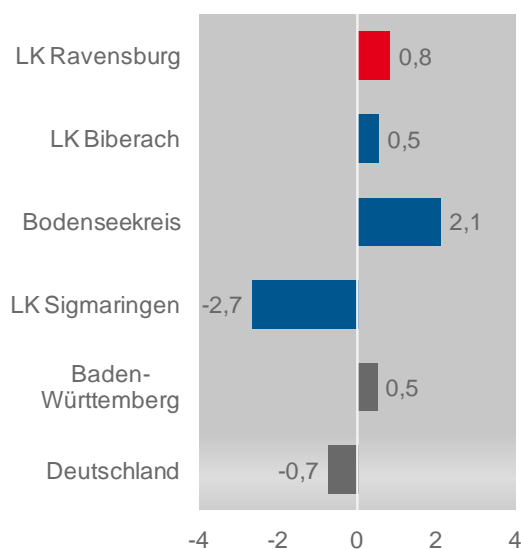
Die Standortanalyse liefert anhand zentraler Indikatoren und Informationen einen Überblick über die wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Landkreises Ravensburg in den vergangenen Jahren. Dabei wird ein breites thematisches Spektrum in den Bereichen Demografie, Arbeitsmarkt, Bildung, Wirtschaftsstruktur, Energie, Infrastruktur sowie Forschung und Entwicklung und Technologie behandelt. Grundlage der sozioökonomischen Analyse sind aktuelle amtliche Statistiken, wissenschaftliche Studien sowie weitere Erkenntnisse, die im Laufe des Erarbeitungsprozesses gewonnen wurden. Die Regionalanalyse stellt die kreisspezifischen Entwicklungstrends dar und beschreibt die charakteristischen Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale des Kreises. Sie liefert die faktenbasierte Grundlage für die Erarbeitung zielgerichteter Handlungsempfehlungen.

Demografie

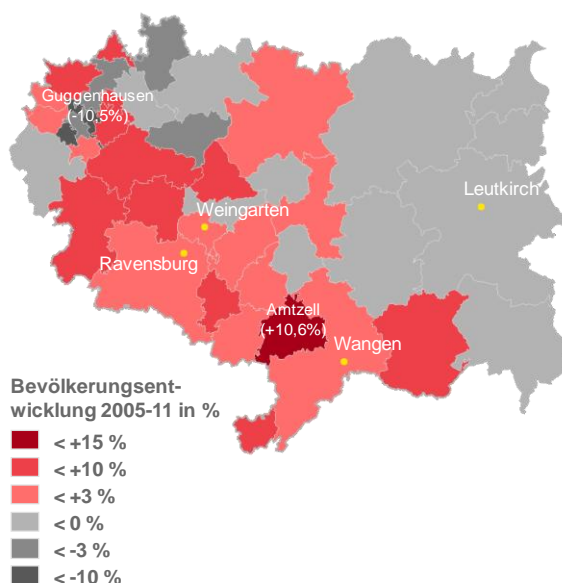
Im Landkreis Ravensburg leben im Jahr 2013 über 273.500 Einwohner. Im Zeitraum von 2005 bis 2011 kam es zu einer leicht positiven Bevölkerungsentwicklung von 0,8 %. Innerhalb des Landkreises bestehen jedoch erhebliche Unterschiede bei der Bevölkerungsentwicklung. Von den insgesamt 39 Gemeinden im Landkreis verzeichnen 22 eine zum Teil deutliche positive Bevölkerungsentwicklung (u.a. Amtzell: 10,6 %, Baidt: 4,8 %). In den anderen 17 Gemeinden (insbesondere im Osten und Norden des Landkreises) kam es zu Stagnationen oder bereits Bevölkerungsrückgängen (u.a. Ebersbach-Musbach: -4,9 %, Wolpertswende: -3,4 %) (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung 2005-2011

Bevölkerungsentwicklung 2005-2011 in % im Benchmarkvergleich



Bevölkerungsentwicklung 2005-2011 in % in den Gemeinden des LK Ravensburg

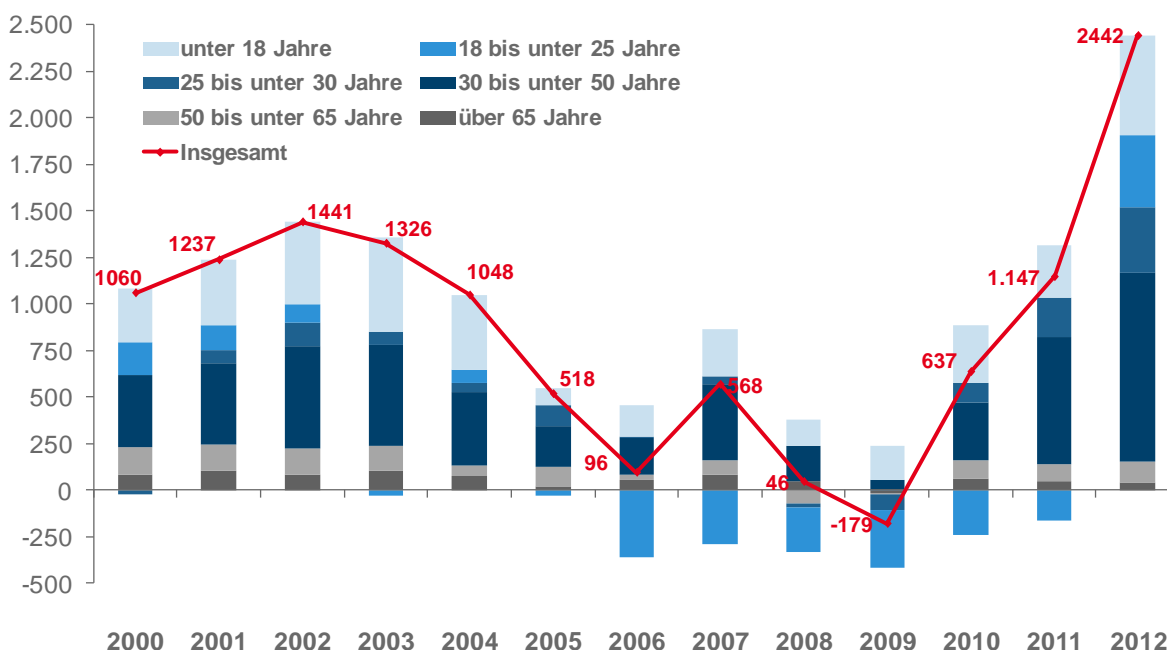


Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2014. Anmerkung: Längerfristige Entwicklungen im Zeitverlauf können aufgrund des Zensus und des damit einhergehenden Bruchs in der Datenbasis nur bis zum Jahr 2011 dargestellt werden.

Zwischen 2000 und 2012 verzeichnete der Landkreis Ravensburg einen positiven Wanderungssaldo von 11.400 Personen (Saldo ergibt sich aus 132.000 Zuzügen und 120.600 Fortzügen) (siehe Abbildung 3). Gemessen an der Gesamtbevölkerung des Landkreises unterstreicht dieser Wert die Bedeutung der Zuwanderung für die gesamte Bevölkerungsentwicklung, da der Landkreis seit 2010 eine negative natürliche Bevölkerungsentwicklung verzeichnet, d.h. die Sterbefälle übersteigen seit 2010 die Geburtenzahlen.

In den letzten Jahren gewinnen zudem insbesondere urbane Räume für junge Menschen zunehmend an Attraktivität. Bedingt durch die gestiegene Anziehungskraft von Großstädten und Ballungsräumen als Ausbildungs-, Arbeits- und Wohnort, gerade bei jungen Erwachsenen, ergibt sich im Zeitraum von 2006 bis 2012 in der Altersgruppe der 18-25-Jährigen ein negativer Wanderungssaldo von 1.200 Personen (17.570 Zuzüge, 18.790 Fortzüge). Die vergleichsweise höchste Zuwanderung besitzt der Landkreis Ravensburg in der Gruppe der 30- bis unter 50-Jährigen sowie bei den unter 18-Jährigen, was u.a. auf attraktive Lebensbedingungen für Familien hindeutet.

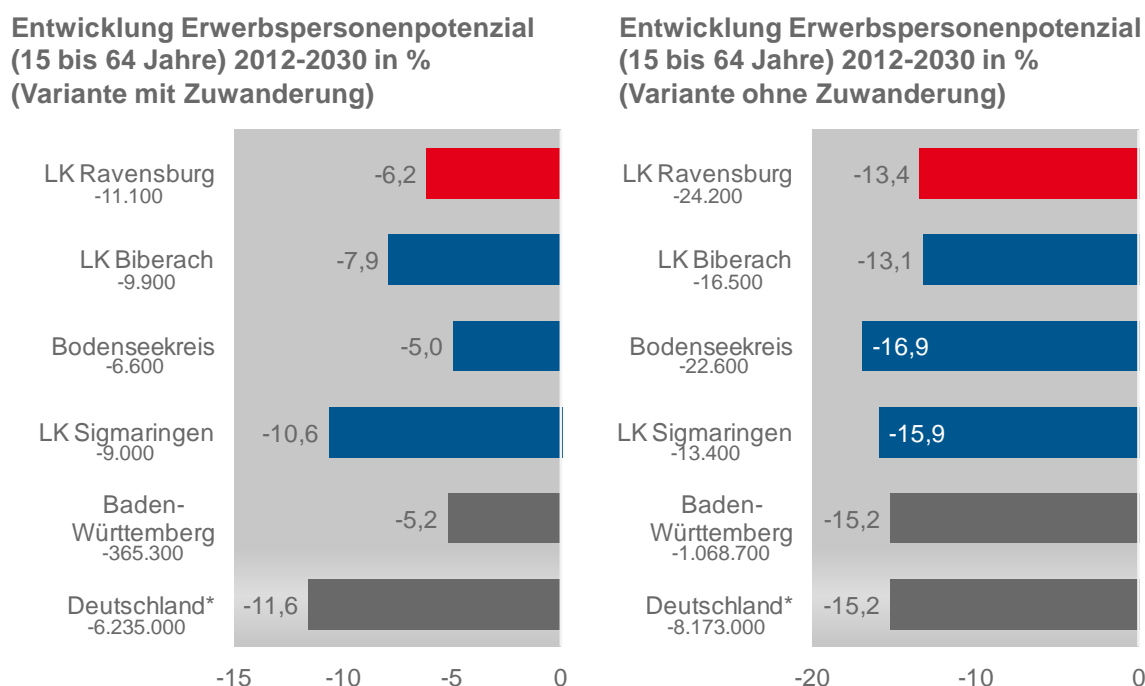
Abbildung 3: Wanderungssaldo nach Altersklassen im Landkreis Ravensburg 2000-2012



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2014.

Für die kommenden Jahre prognostiziert das Statistische Landesamt Baden-Württemberg im Rahmen seiner neuen und aktualisierten Bevölkerungsvorausrechnung bis 2030 (Variante mit Zuwanderung) eine Fortsetzung der leicht positiven Bevölkerungsentwicklung im Landkreis Ravensburg. Danach wird die Bevölkerung in der Variante mit Zuwanderung bis zum Jahr 2030 um 1,9 % (5.100 Personen) zunehmen. Neben veränderteren Gesamtbevölkerungszahlen geht der demografische Wandel jedoch mit massiven Veränderungen in der Altersstruktur einher. Bei den Personen im erwerbsfähigen Alter (Personen zwischen 15 und 64 Jahren) ergibt sich mit -6,2 % (-11.100 Personen) ein signifikanter Rückgang bis 2030, der insbesondere für den Arbeitsmarkt weitreichende Konsequenzen haben wird (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Vorausberechnung des Erwerbspersonenpotenzials 2012-2030



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2014. Hauptvariante der regionalisierten Bevölkerungsvorausrechnung des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg, untere Variante der Bevölkerungsvorausrechnung des Bundes. Stützzeitraum D 2010. * Berechnung der Deutschlanddaten vor dem Zensus. Basisjahr 2008.³

In einer zweiten Variante der Bevölkerungsvorausrechnung (Variante ohne Zuwanderung) errechnet das Statistische Landesamt Baden-Württemberg ein Szenario für den Fall, dass die Zuwanderung nach Baden-Württemberg und in den Landkreis Ravensburg gänzlich ausbleibt. In dieser Variante wird die Bevölkerung im Landkreis bis zum Jahr 2030 um insgesamt 9.400 Einwohner bzw. 3,4 % auf dann 264.100 Einwohner zurückgehen. Gerade der Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren (-13,4 %) würde mit ca. 24.000 Personen deutlich höher als in der Variante mit Zuwanderung ausfallen (siehe Abbildung 4).

Die Gegenüberstellung der beiden Varianten der Bevölkerungsvorausrechnung macht deutlich, wie wichtig Zuwanderung im Landkreis Ravensburg für die künftige Fachkräftesicherung⁴ und die Aufrechterhaltung der öffentlichen Daseinsvorsorge der Kommunen sein wird.

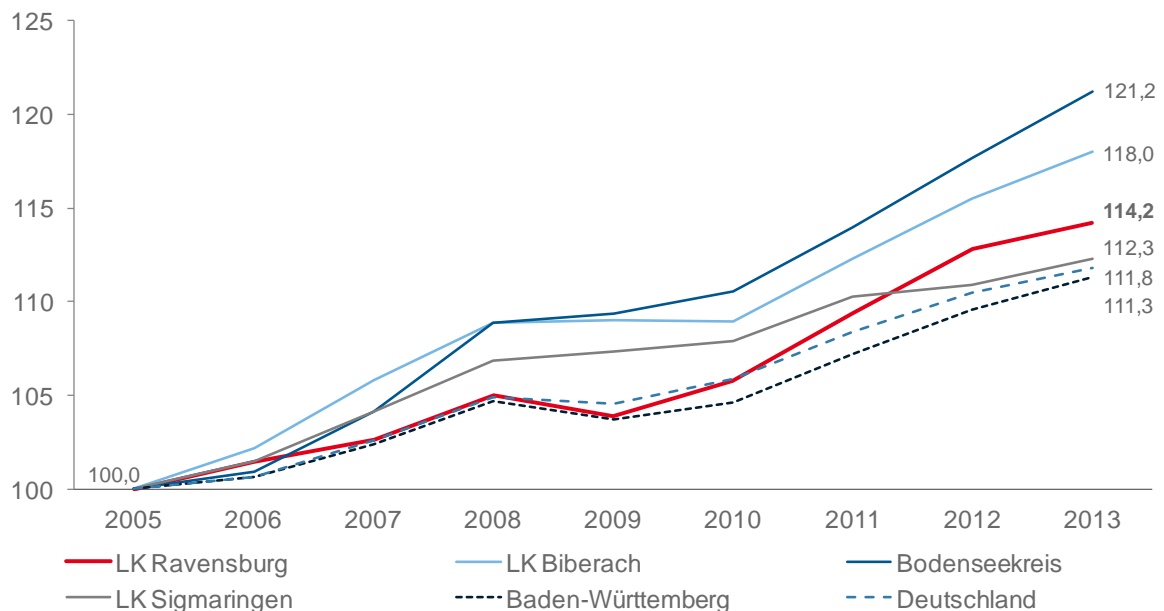
³ Den Berechnungen der Variante mit Zuwanderung liegen die Annahmen eines konstanten Geburtenniveaus (1,4 Kinder je Frau) bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung und eines jährlichen Wanderungssaldos von 200.000 Personen ab 2020 zugrunde. In der Variante ohne Zuwanderung wird von einem Wanderungssaldo von 100.000 Personen ab 2014 und keiner erhöhten Lebenserwartung ausgegangen.

⁴ Als Fachkräfte gelten Personen mit mindestens einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einem vergleichbaren Sekundärabschluss (Definition nach Bundesagentur für Arbeit).

Arbeitsmarkt

Im Landkreis Ravensburg waren im Jahr 2013 insgesamt rund 102.000 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Die langfristig positive Wirtschaftsentwicklung der vergangenen Jahre schlug sich in einem Anstieg der Erwerbstätigkeit im Landkreis Ravensburg nieder. Der kurz- und mittelfristige Beschäftigungsaufbau der letzten Jahre setzt eine langfristige Entwicklung fort, die in den letzten Jahrzehnten zu beobachten ist. Die Beschäftigtenzahl im Landkreis Ravensburg konnte seit dem Jahr 2005 insgesamt um 12.700 Beschäftigte (14,2 %) gesteigert werden und liegt mit dieser Entwicklung deutlich über dem Landestrend (11,3 %) und der Entwicklung im Landkreis Sigmaringen (12,3 %). Die Benchmarkregionen Landkreis Biberach (18,0 %) und Bodenseekreis (21,2 %) konnten, bedingt durch einen besonders hohen Beschäftigungsaufbau in dominanten Großunternehmen, in diesem Zeitraum eine schnellere Entwicklung verzeichnen (siehe Abbildung 5).

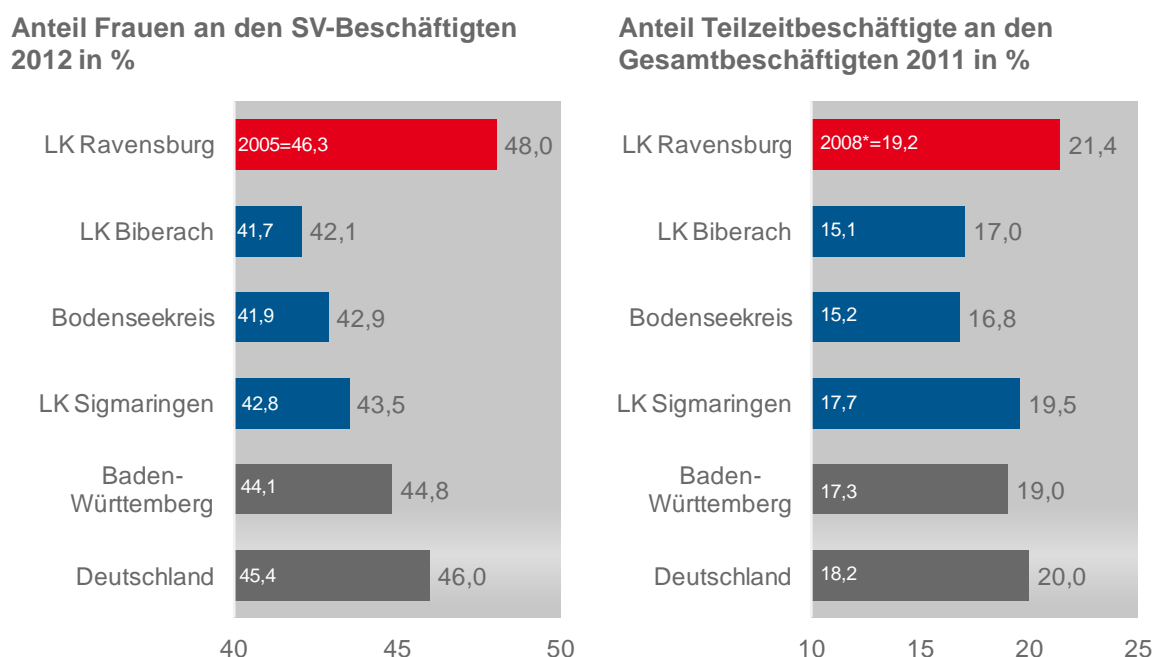
Abbildung 5: Darstellung der SV-Beschäftigten im Benchmarkvergleich 2005-2013 (Index 2005=100)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014. Stand: 30.06. des jeweiligen Jahres.

Auffallend bei der Arbeitsmarkt Betrachtung des Landkreises Ravensburg ist die, gerade auch im Benchmark- und Landesvergleich, mit 48,2 % überdurchschnittlich hohe Frauenerwerbsquote. Im Zeitraum von 2005 bis 2012 konnte der Landkreis Ravensburg dabei seinen Abstand zu den Benchmarkregionen weiter vergrößern (siehe Abbildung 6). Auch der Beschäftigungsanteil der Teilzeitbeschäftigten im Kreis liegt im Jahr 2011 mit einem Wert von 21,4 % ebenfalls deutlich über den Werten der Benchmarkregionen (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Anteil Frauen sowie Teilzeitbeschäftigte an den SV-Beschäftigten 2011/2012

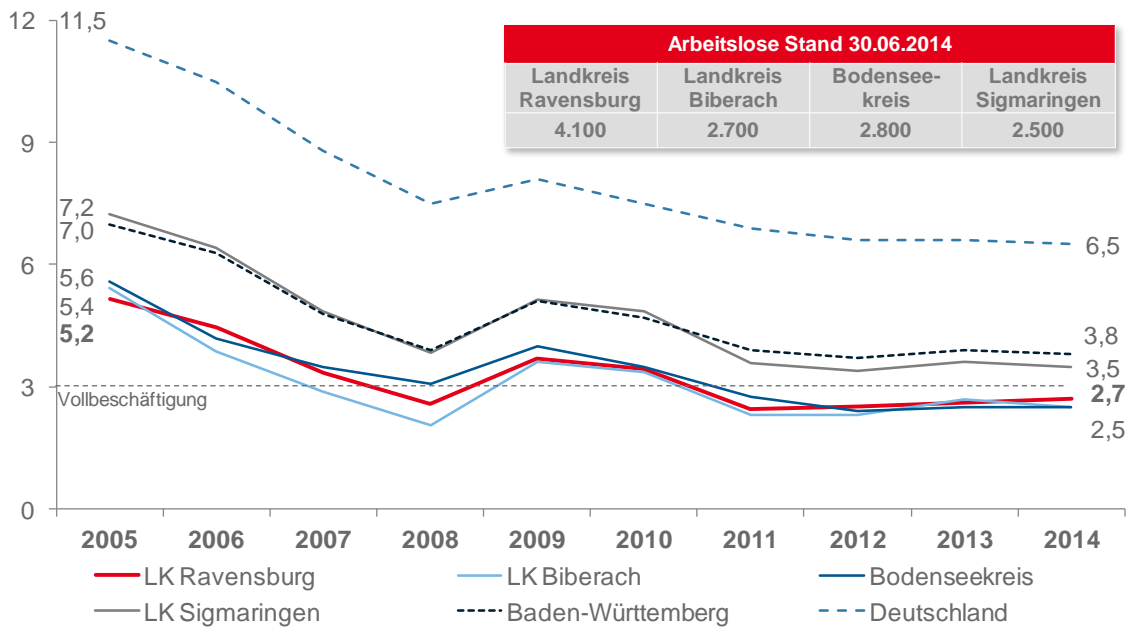


Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2013. Stand: 30.06. * Werte zur Teilzeitbeschäftigung ab 2008 verfügbar.

Die Arbeitslosenquote im Landkreis Ravensburg bewegt sich insgesamt auf einem sehr geringen Niveau. Zum 30.06.2014 waren rund 4.100 Personen arbeitslos gemeldet. Mit einer Arbeitslosenquote von 2,7 % kann im Landkreis Ravensburg von Vollbeschäftigung gesprochen werden. Nach dem Bodenseekreis und dem Landkreis Biberach (je 2,5 %) ist dies der zweitniedrigste Wert in ganz Baden-Württemberg (3,8 %) (siehe Abbildung 7). Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung birgt dieser zunächst grundsätzlich positive Umstand mit Hinblick auf künftig zu erwartende Engpässe bei qualifizierten Fachkräften ein nicht zu unterschätzendes Risiko für die zukünftige Entwicklung des Wirtschaftsstandortes. Die geringe Arbeitslosigkeit verdeutlicht gerade auch die geringen stillen Reserven am Arbeitsmarkt und somit den in Teilbereichen des Arbeitsmarkts bereits aktuell latenten Mangel an Fachkräften. Dieser liegt bereits in den Bereichen Pflege, Handwerk, Hotelfach- und Ingenieurwesen vor.⁵ Differenziert nach Altersgruppen zeigt sich im Jahr 2014 insbesondere eine sehr geringe Jugendarbeitslosigkeit von lediglich 1,7 % (BW: 2,5 %).

⁵ Hinweis und fachliche Einschätzung der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben.

Abbildung 7: Arbeitslosenquote bezogen auf zivile Erwerbspersonen 2005-2014 in %



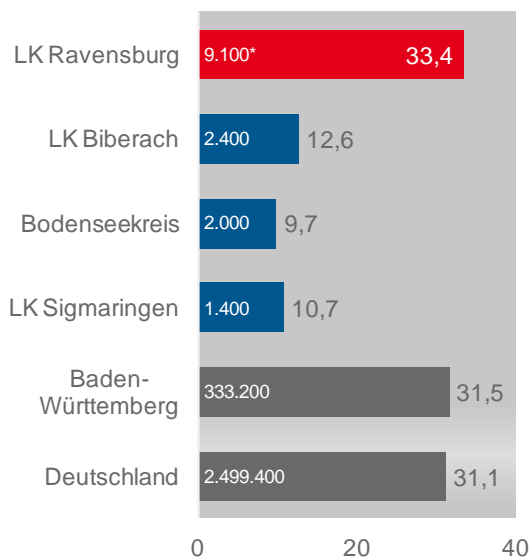
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014. *Stand: 30.06. des jeweiligen Jahres.

Bildung

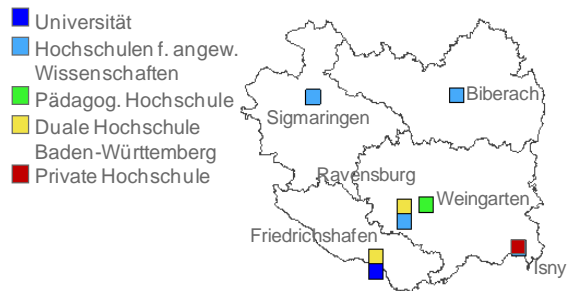
Der Landkreis Ravensburg verfügt über ein leistungsstarkes dezentrales Schul- und Berufsschulsystem mit insgesamt 171 allgemeinbildenden Schulen (31 in privater Trägerschaft) und 41 beruflichen Schulen. Angesichts der anhaltend hohen Nachfrage nach Technikern, u.a. auch im Handwerk, ermöglichen die dezentralen Standorte der beruflichen Schulen eine weitgehend wohn- und ausbildungsortnahe berufliche Ausbildung.

Abbildung 8: Studierende im Wintersemester 2012/13

Studierende je 1.000 Einwohner und absolut im Wintersemester 2012/13



Studierende	
Hochschule Ravensburg-Weingarten	3.300
Pädagogische Hochschule Ravensburg-Weingarten	3.250
DHBW Campus Ravensburg	2.350
Naturwissenschaftlich-Technische Akademie Isny	200
Hochschule Biberach	2.400
Zeppelin Universität Friedrichshafen	800
DHBW Campus Friedrichshafen	1.200
Hochschule Albstadt-Sigmaringen**	1.400



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2014. * Anzahl Studierende absolut. ** Studierende am Standort Sigmaringen.

Neben den Ausbildungskapazitäten an den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen besitzt der Landkreis Ravensburg zudem mit den Standorten der Hochschule Ravensburg-Weingarten, der Pädagogischen Hochschule Ravensburg-Weingarten, der DHBW in Ravensburg und der Naturwissenschaftlich-Technischen Akademie Isny namhafte Einrichtungen im Bereich der Hochschulausbildung. Insgesamt gibt es im Landkreis Ravensburg 9.100 Studierende (siehe Abbildung 8). Dies entspricht einer Studierendendichte von 33,4 Studierenden je 1.000 Einwohner. Die hohe und für einen Kreis im ländlichen Raum überdurchschnittliche Studierendendichte wird im Benchmarkvergleich sichtbar. Der Landkreis liegt leicht über dem Landesdurchschnitt von 31,5 Studierenden je 1.000 Einwohner. Die Landkreise Biberach (12,6), Sigmaringen (10,7) und der Bodenseekreis (9,7) verfügen über eine erheblich geringere Studierendendichte und zudem erheblich weniger Angebote in der akademischen Ausbildung. Die hohen Studienkapazitäten im Landkreis Ravensburg dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass insgesamt im regionalen Einzugsbereich der Hochschulen eine unterdurchschnittliche Abdeckung mit Hochschulangeboten besteht. Die Region Bodensee-Oberschwaben (Landkreis Ravensburg, Landkreis Sigmaringen und Bodenseekreis) verfügt über eine im Landesvergleich (31,5 Studierende je 1.000 Einwohner) unterdurchschnittliche Studierendendichte von 18,3 Studierenden je 1.000 Einwohner.

Wirtschaftsstruktur

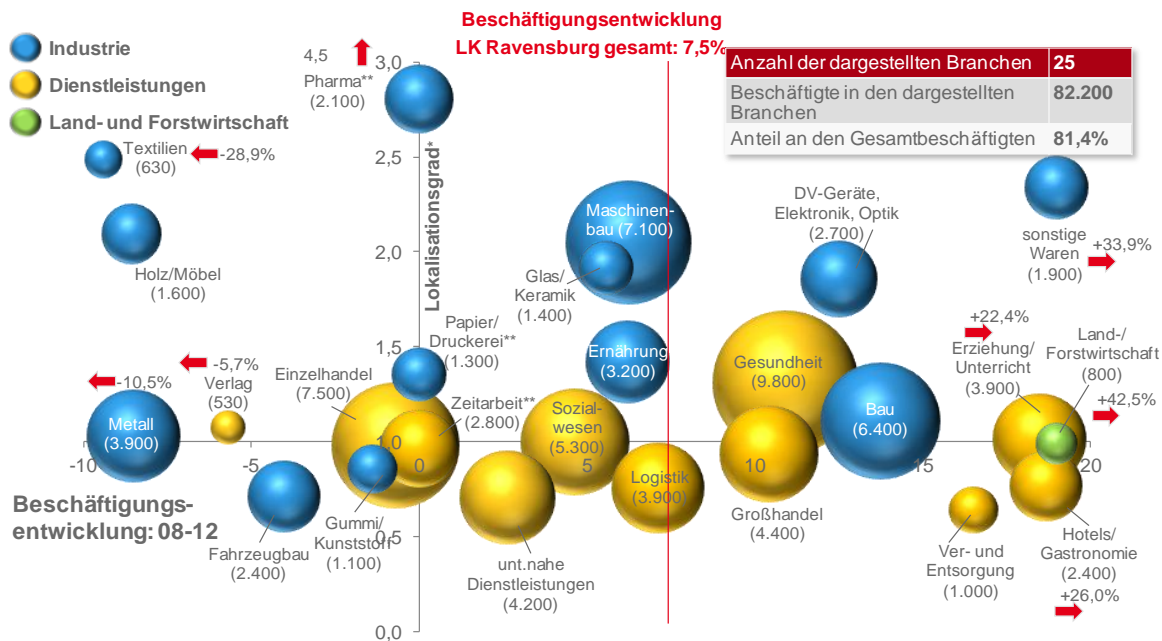
Der Landkreis Ravensburg ist im ganzen Bundesgebiet einer der wirtschaftsstärksten Landkreise im ländlichen Raum.⁶ Er verfügt über eine diversifizierte Branchenstruktur (siehe Abbildung 9) und ist geprägt von starken mittelständischen Familienunternehmen, die eng mit der Region verwurzelt sind und durch hohe Marktanteile in Nischenbereichen als „Hidden Champions“ bezeichnet werden können. Bedingt durch seinen starken industriellen Kern und dynamische Dienstleistungsbranchen zeigt sich der Kreis, gerade auch im Vergleich zu seinen Nachbarkreisen Biberach und Bodenseekreis besonders krisenresistent. Von Unternehmensseite wird die hohe Verlässlichkeit und kontinuierliche Bindung der Arbeitnehmer zum Unternehmen und an den Standort gewürdigt. Diese Merkmale schlagen sich im überdurchschnittlichen Engagement der Mitarbeiter im Landkreis nieder und sorgen für langfristige Planungs- und Qualitätssicherheit.⁷

Das Branchenportfolio für den Landkreis Ravensburg (siehe Abbildung 9) zeigt die charakteristische Kombination aus einer starken Industrie und dynamischen Dienstleistungsbranchen. Die dargestellten 25 Branchen bilden rund 82.000 Beschäftigte und damit ca. 81 % des Arbeitsmarktes ab. Die zentralen Leitbranchen im Kreis zeichnen sich vor allem durch einen im Bundesvergleich überdurchschnittlichen Beschäftigungsanteil aus. Hier sind insbesondere die Branchen Maschinenbau (7.100 Beschäftigte), sonstige Waren (insb. Spielwaren) (1.900), Pharma (2.100), Holz/Möbel (1.600), Ernährung (3.200), Gesundheit (9.800) und Datenverarbeitungsgeräte/Elektronik/Optik (2.700) zu nennen. Auf diese genannten Leitbranchen entfallen insgesamt 28.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Dies entspricht einem Anteil von 28,2 % an den Gesamtbeschäftigten des Landkreises Ravensburg (Beschäftigungsanteil Land: 20,9 %; Bund: 16,6 %).

⁶ Im Zukunftsatlas 2013 liegt der Landkreis Ravensburg auf Rang 101 unter 402 Kreisen in Deutschland und auf Rang 25 unter 44 Kreisen in Baden-Württemberg.

⁷ Einschätzung im Rahmen der Expertengespräche.

Abbildung 9: Branchenportfolio für den Landkreis Ravensburg 2008-2012

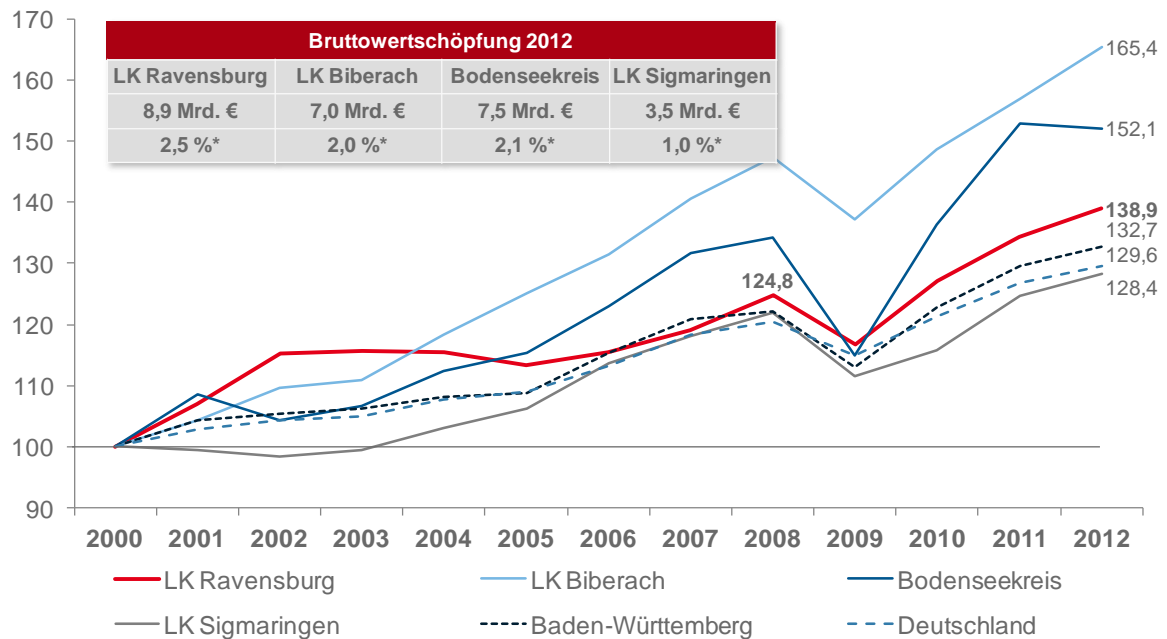


Quelle: Prognos AG, nach Daten der Bundesagentur für Arbeit, 2014. *Lokalisationsgrad: branchenspezifischer Beschäftigtenanteil des Landkreises Ravensburg im Bundesvergleich. Im Bundesvergleich überdurchschnittlich spezialisierte Branchen haben einen Lokalisationsgrad >1.

Sehr dynamisch konnten sich zwischen den Jahren 2008 und 2012 insbesondere die Branchen Gesundheit (10,9 %), Baugewerbe (13,7 %), Großhandel (10,4 %), Erziehung und Unterricht (22,4 %), DV-Geräte/Elektronik/Optik (12,5 %), Hotel und Gastronomie (26,0 %) sowie sonstige Waren (insb. Spielwaren) (33,9 %) entwickeln. Als dynamisches und sektoral weitgefasstes Wachstumsfeld hat sich im Landkreis Ravensburg der Medienbereich entwickelt (u.a. Ravensburger Verlag, Verlag Schwäbisch Media), der in Verbindung mit medien-spezifischen Studienangeboten der DHBW das Kompetenzprofil des Landkreises verstärkt. Das Metallgewerbe (-10,5 %), die Holz- und Möbelverarbeitung (-8,5 %) sowie der Fahrzeugbau (-4,0 %) waren im Landkreis Ravensburg im Betrachtungszeitraum hingegen von einer rückläufigen Beschäftigungsentwicklung gekennzeichnet.

Bei der Wirtschaftsleistung nahm der Landkreis Ravensburg mit einer Steigerung der Bruttowertschöpfung um 38,9 % seit 2000 auf 8,9 Mrd. € im Jahr 2012 (siehe Abbildung 10) eine dynamische Entwicklung und liegt bezogen auf die absolute Wirtschaftsleistung über den Benchmarkregionen und dem Landestrend (32,7 %). Die Dynamik fiel im Bodenseekreis 52,1 % (7,5 Mrd. €) und im Landkreis Biberach 65,4 % (7,0 Mrd. €), bedingt durch die besonders positive Entwicklung dominanter Großunternehmen, zwischen 2000 und 2012 etwas höher aus.

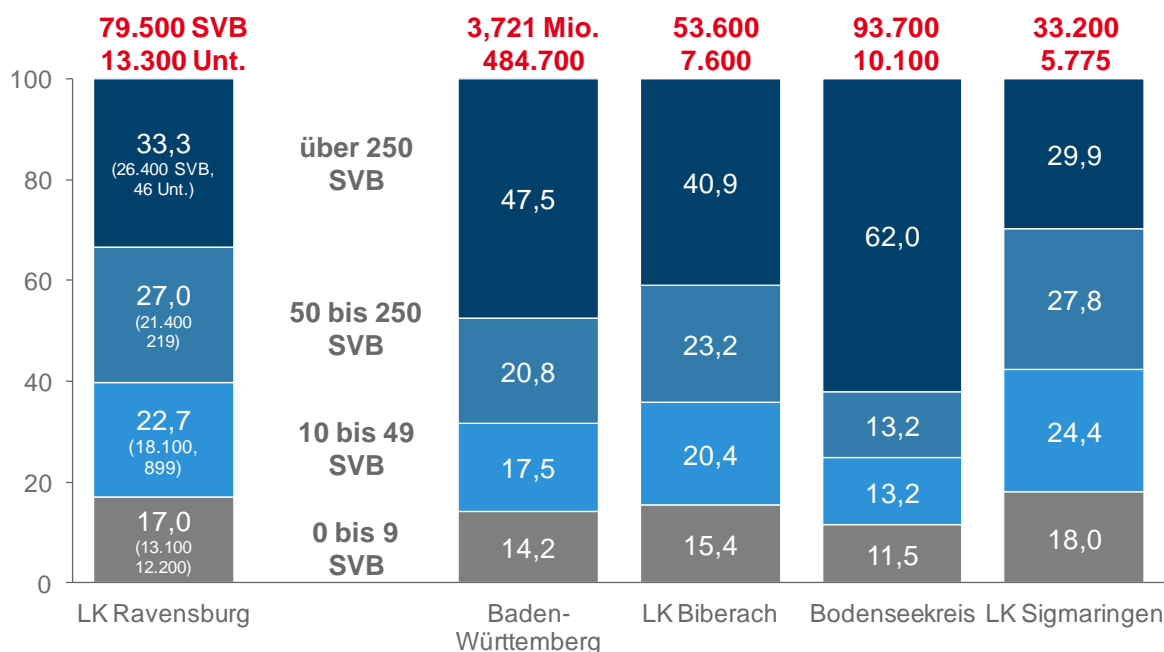
Abbildung 10: Entwicklung Bruttowertschöpfung 2000-2012 (Index 2000=100)



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2014. * Anteile am Gesamtwert Baden-Württemberg.

Die Wirtschaft im Landkreis Ravensburg ist besonders geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen. Zwei Drittel (66,7 %) aller Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern (siehe Abbildung 11). In Baden-Württemberg liegt dieser Anteil bei 52,2 %. Während der Landkreis Sigmaringen mit einem Beschäftigtenanteil in KMU von 70,1 % eine sehr kleinbetriebliche Unternehmensstruktur besitzt, sind der Landkreis Biberach (59,1 %) und insbesondere der Bodenseekreis (38,0 %) stärker von Konzernen und Großunternehmen geprägt. Im direkten Vergleich zum Landkreis Biberach und zum Bodenseekreis ist eine mittelständisch geprägte und sektoral diversifizierte Unternehmensstruktur für den Landkreis Ravensburg charakteristisch.

Abbildung 11: Beschäftigte in Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2010 in %



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2013. Auswertung des Unternehmensregisters.

Energie

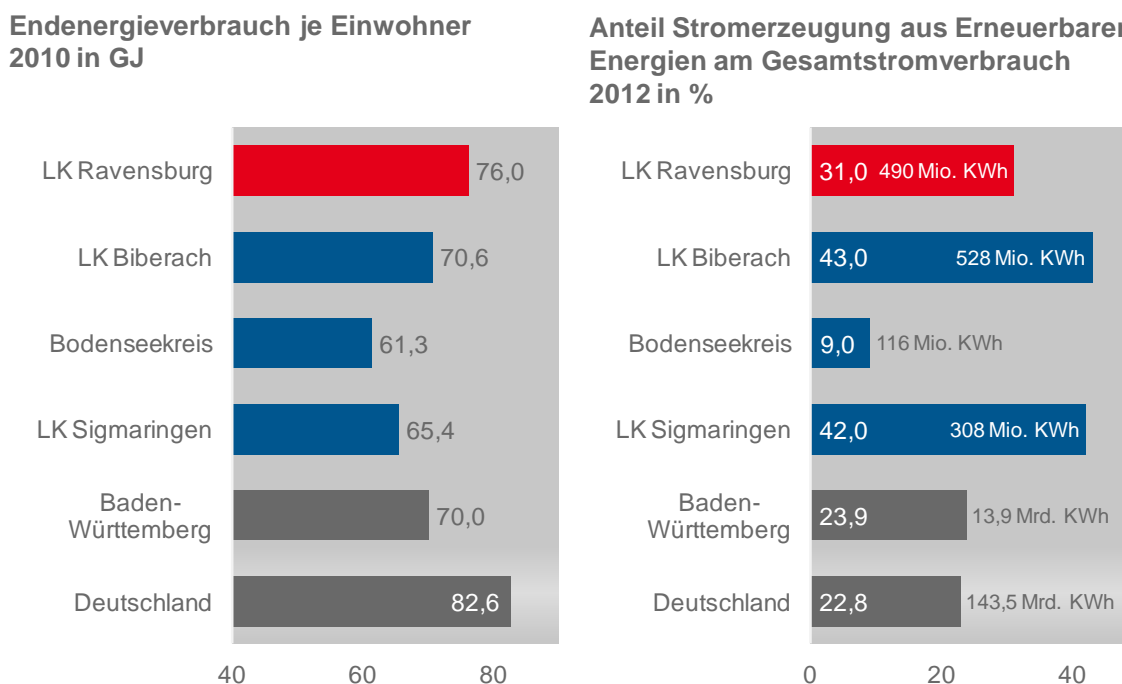
Der Landkreis Ravensburg besitzt mit 76,0 GJ je Einwohner im Jahr 2010 einen im Benchmarkvergleich hohen Endenergieverbrauch (LK Biberach 70,6 GJ, Bodenseekreis 61,3 GJ, LK Sigmaringen 65,4 GJ, BW 70,0 GJ). Dennoch liegt der Landkreis damit unter dem Bundesdurchschnitt von 82,6 GJ. Der vergleichsweise erhöhte Endenergieverbrauch ist insbesondere auf den Energiebedarf in den energieintensiven Branchen Holz/Möbel, Metall, Ernährung und Papier/Druckerei zurückzuführen.

Beim Anteil Erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung weist der Landkreis Ravensburg mit 31,0 % (entspricht 490 Mio. KWh) einen hohen Wert auf und hat das Klimaschutzziel der Bundesregierung für regenerative Energien bis 2020 von 35 % bereits nahezu erreicht. Die Landkreise Sigmaringen (42,0 %) und Biberach (43,0 %) übertreffen diese Ziele bereits, während der Bodenseekreis mit einem Anteil von 9,0 % deutlich unter dem Landes- (23,9 %) und Bundesschnitt (22,8 %) liegt.⁸

Bei der wachsenden Produktion Erneuerbarer Energien im Landkreis Ravensburg kommt neben der Stromgewinnung aus Photovoltaik insbesondere der Energiegewinnung aus Biomasse eine überdurchschnittliche Bedeutung zu (siehe Abbildung 12). Hier liegen sowohl bei der Strom- als auch bei der Wärmegewinnung die größten Potenziale für den weiteren Ausbau in den kommenden Jahren. Weitere Einzelheiten und Datenerhebungen finden sich im Klimaschutzkonzept des Kreises, das derzeit durch die Energieagentur Ravensburg erstellt wird.

⁸ Hinweis: Endenergieverbrauchsdaten sind neben der Branchenstruktur und dem Besatz mit energieintensiven Unternehmen zudem von weiteren Sonderfaktoren abhängig (u.a. Sondereffekte im Bodenseekreis durch den Energieverbrauch der Bodenseewasserversorgung), die es zu berücksichtigen gilt.

Abbildung 12: Endenergieverbrauch je Einwohner 2010 sowie Anteil der Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien am Gesamtstromverbrauch 2012



Quelle: Prognos AG, 2013, nach Daten der AG Energiebilanzen - Energiebilanz Deutschland 2010 und Statistisches Landesamt Baden-Württemberg - Energiebericht 2014 sowie Angaben Energieagentur Ravensburg.

Infrastruktur

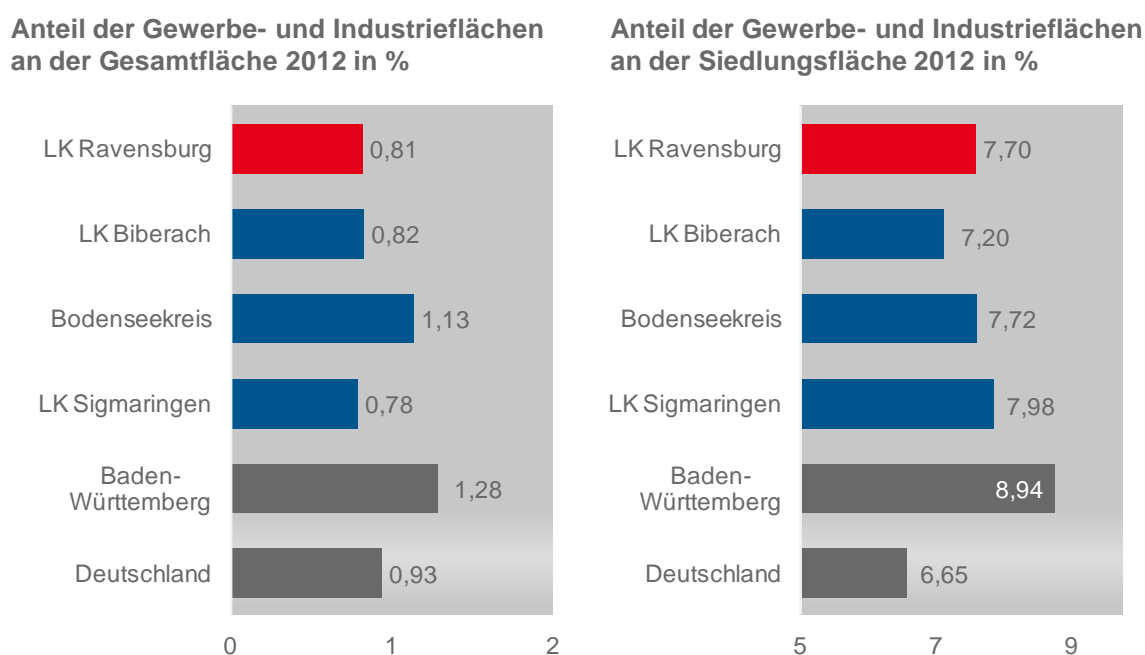
Das gesteigerte Verkehrsaufkommen im Personen- und Güterverkehr führt zu einem Bedeutungszuwachs der Verkehrsinfrastruktur sowohl bei der überregionalen Anbindung als auch innerhalb des Kreises. Von zentraler Bedeutung für den Landkreis ist neben der A7 und der A96, die vor allem den östlichen Bereich des Landkreises erschließen, die Nord-Süd-Achse, welche zwischen Ulm-Biberach-Ravensburg-Friedrichshafen entlang der B30 verläuft und eine der Hauptverkehrsachsen der Region Bodensee-Oberschwaben darstellt. Sie ist als Entwicklungsachse im Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg ausgewiesen. An dieser Achse befinden sich Unternehmen, wirtschaftliche Zentren, Hochschulen, Verkehrs-, Verwaltungs- sowie Kultureinrichtungen. Hier liegt der verdichtete Ballungsraum „Schussental“ sowie mit Friedrichshafen/Ravensburg/Weingarten das gemeinsame Oberzentrum der Region.

Entsprechend den Erreichbarkeitsindikatoren des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) ist ein Autobahnanschluss im Landkreis Ravensburg mittels PKW in einer durchschnittlichen Dauer von 20 Minuten (LK Biberach 34 Min., LK Sigmaringen 42 Min., Bodenseekreis 24 Min., BW 19 Min.) erreichbar. Im Hinblick auf die Erreichbarkeit und den Infrastrukturausbau im Schienenverkehr besitzt der Landkreis Ravensburg deutliche Nachteile (u.a. Takt und Anbindung Fernverkehr Ulm sowie fehlende Elektrifizierung der Südbahn). Als Teil des ländlichen Raums besteht im Kreis eine hohe Abhängigkeit vom motorisierten Individualverkehr, wodurch dem Ausbau der Straßenverkehrsinfrastruktur eine besondere Bedeutung zukommt.

Eine weitere Engpasssituation zeichnet sich in Folge der hohen wirtschaftlichen Dynamik des Landkreises Ravensburg bei der Verfügbarkeit von Gewerbeflächen ab, wobei sich

die Situation in den Teilräumen des Landkreises unterschiedlich darstellt.⁹ Zunehmend wird dies bei der Bereitstellung attraktiver (Erweiterungs-)Flächen für ansässige Unternehmen deutlich. Zunehmende Flächenknappheit ist bei den bedarfsgerechten Gewerbeflächen in der mittleren bis längeren Frist insbesondere in den wirtschaftsstarken Zentren und westlichen Teilräumen des Landkreises erkennbar.¹⁰ Der Vergleich der Gewerbeflächenausstattung mit den Nachbarkreisen macht deutlich, dass der Landkreis Ravensburg, trotz seines relativ hohen Industriebesatzes, einen im Landes- und Bundesvergleich unterdurchschnittlichen Gewerbeflächenanteil an der Gesamt- und Siedlungsfläche aufweist (siehe Abbildung 13). Im Landkreis Ravensburg entsprechen 1.300 ha Gewerbeflächen einem Anteilswert von 0,8 % an der Gesamtfläche (BW: 1,3 %, D: 0,9 %).

Abbildung 13: Anteil der Gewerbe- und Industriefläche 2012 an der Gesamtfläche sowie an der Siedlungsfläche



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2014. Erfasst ist die Bodenfläche nach Art der tatsächlichen Nutzung.

In den attraktiven Stadtlagen sind im Landkreis Ravensburg bei mittelfristig abnehmendem Wohnungsangebot aktuell bereits hohe Mieten bei Neuabschlüssen festzustellen. Die Wohnraumsituation (verfügbares Angebot kleiner als Nachfrage) hat sich daher in zahlreichen Städten und Gemeinden im Landkreis Ravensburg zuletzt weiter verschärft. Verstärkt wird die angespannte Situation am Wohnungsmarkt der Zentren durch eine niedrige Leerstandsquote (insb. 3,4 % in Ravensburg und 3,0 % in Weingarten, BW:

⁹ Vgl. IHK Studie Gewerbeflächenbedarf der Region Bodensee-Oberschwaben: Nach der Prognose des Bedarfs bis 2020 vom Juni 2012 wird es im Landkreis Ravensburg einen zusätzlichen Flächenbedarf von 110 ha geben. Dem gegenüber stehen 40 ha freie Fläche im Bestand der Bebauungspläne zu 180 ha Planung gemäß rechtskräftigem Flächennutzungsplan.

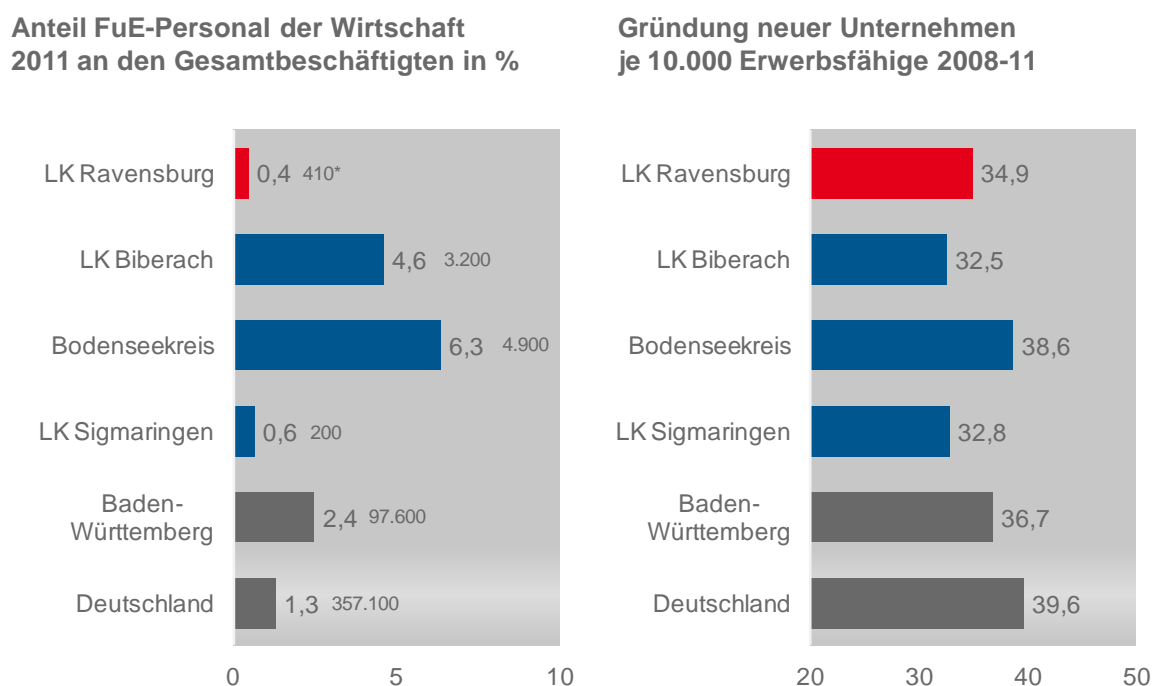
¹⁰ Nach Einschätzung der Experten und Gesprächspartner scheint die Flächenverfügbarkeit im Landkreis Ravensburg in den betroffenen Teilräumen in den kommenden 3 bis 5 Jahren noch gewährleistet zu sein. Unter Berücksichtigung des erforderlichen zeitlichen Vorlaufs für Planung und Ausweisung kann bereits in der mittleren Frist ein deutlicher Gewerbeflächenengpass entstehen.

4,1 %). Diese Faktoren wirken sich bereits hemmend auf die Anwerbung von qualifizierten Fachkräften aus anderen Regionen aus.

Forschung- und Entwicklung und Technologie

Die Technologie- und Forschungsintensität der Wirtschaft im Landkreis Ravensburg ist im Benchmarkvergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt. Ursächlich hierfür ist die stark mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur mit einem geringeren Anteil forschender Unternehmen. Der Beschäftigtenanteil des FuE-Personals (0,4 %, bzw. absolut 410 Personen) sowie der Anteil der Forschungs- und Entwicklungsausgaben in der Wirtschaft am BIP (0,4 %) liegen deutlich unter dem Landeswert von 2,4 %, bzw. 4,1 % und auch unter den Werten des Landkreises Sigmaringen (0,6 %, bzw. 0,6 %) (siehe Abbildung 14). Der Landkreis Biberach (4,6 %, bzw. 9,1 %) sowie der Bodenseekreis (6,3 %, bzw. 7,5 %) verfügen mit technologie- und forschungsintensiven Großunternehmen (u.a. Boehringer, Liebherr, ZF, MTU) über begünstigende Voraussetzungen und erreichen daher weit überdurchschnittliche Werte hinsichtlich der FuE-Orientierung.

Abbildung 14: Beschäftigungsanteil des FuE-Personals der Wirtschaft 2011 sowie Gründungsintensität neuer Unternehmen 2008-2011



Quelle: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft sowie Bundesagentur für Arbeit, 2013. ZEW, 2013. Erfasst werden die Gründungen von Kapitalgesellschaften nach dem Verband der Vereine Creditreform. * Anzahl FuE-Personal absolut.

Bei der Gründungsintensität neuer Unternehmen liegt der Landkreis Ravensburg mit einem Wert von insgesamt 34,9 Gründungen je 10.000 Erwerbsfähigen vor den Landkreisen Biberach (32,5) und Sigmaringen (32,8), weist jedoch gegenüber dem Bodenseekreis (38,6) sowie im Landesvergleich (36,7) einen Rückstand auf. Positiv zu bewerten ist das erhöhte Gründungsaufkommen im Landkreis Ravensburg im High-Tech-Bereich und bei wissensintensiven Dienstleistungen. Ursächlich hierfür sind insbesondere Spin-Offs aus Hochschulen und Unternehmen.

3 SWOT- Analyse für den Landkreis Ravensburg

Durch die Ergebnisse des indikatorengestützten Benchmarkvergleichs wurden wesentliche Strukturen und Entwicklungen des Landkreises Ravensburg im Vergleich zu den baden-württembergischen Nachbarkreisen sowie übergeordneten Referenzgrößen (Land, Bund) deutlich. In die Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Landkreises flossen zudem weitere Informationsquellen, Erfahrungswerte und qualitative Einschätzungen ein. Hierzu dienten insbesondere auch die von August bis Oktober 2014 geführten Expertengespräche mit 18 ausgewählten Entscheidungsträgern führender Unternehmen sowie Vertretern aus den Bereichen Wirtschaft/Kammern, Kommunalpolitik, Bildung und Soziales (Übersicht der Gesprächspartner siehe Anhang: Abbildung 19).

Die Zwischenergebnisse (Positionsbestimmung, SWOT-Analyse, Expertengespräche) wurden im Verlauf des Erarbeitungsprozesses im Rahmen eines Strategieworkshops weiter präzisiert und diskutiert. Die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken für den Landkreis Ravensburg in Form einer sogenannten SWOT-Analyse¹¹ sind die Grundlage für die Ableitung und Justierung der Handlungsfelder zur künftigen Entwicklung des Landkreises Ravensburg.

3.1 Stärken und Schwächen des Landkreises Ravensburg

Der Landkreis Ravensburg verfügt über spezifische Stärken in denjenigen Bereichen, in denen er im direkten Vergleich einen Entwicklungsvorsprung besitzt, bzw. besondere Alleinstellungsmerkmale aufweist.

Schwächen des Landkreises Ravensburg sind insbesondere in den Bereichen zu finden, wo er einen signifikanten Entwicklungsrückstand gegenüber den Benchmarkregionen bzw. dem Bundes- und Landestrend aufweist. Hier kann eine zukünftige Entwicklungsstrategie für den Landkreis Ravensburg anknüpfen, um die spezifischen Standortvorteile auszubauen bzw. Defiziten oder einer nachlassenden Dynamik gezielt entgegenzuwirken.

Im Rahmen der durchgeführten Analysen und Expertengespräche wurden folgende zentrale Stärken und Schwächen des Landkreises Ravensburg identifiziert und eingegrenzt:

Abbildung 15: Übersicht der Stärken und Schwächen des Landkreises Ravensburg¹²

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Stabile demografische Ausgangsbedingung mit deutlichen Wanderungsgewinnen (v.a. Familien).* 	<ul style="list-style-type: none"> • In Teilen des Landkreises stagnierende Bevölkerungsentwicklung, langfristig nachlassende Zuwanderung und verstärkte Abwanderung junger Menschen.**

¹¹ Die vier Buchstaben „SWOT“ stehen für: S = Strengths (Stärken), W = Weaknesses (Schwächen), O = Opportunities (Chancen) und T = Threats (Risiken).

¹² Aufgrund der teilweise bestehenden räumlichen Unterschieden innerhalb des Landkreises wurden die Stärken und Schwächen mit * bzw. ** versehen. * steht für Stärken und Schwächen, welche sich auf den gesamten Landkreis Ravensburg beziehen. ** steht für Stärken und Schwächen, die nur auf Teilräume des Landkreises zutreffen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Diversifiziertes und spezialisiertes Bran-chenportfolio mit starkem industriellen Kern und dynamischen Dienstleistungsbranchen.* • Leistungsstarke und innovative mittel-ständische Familienunternehmen („Hidden Champions“) mit starker regiona-ler Bindung und geringer Fluktuation der Mitarbeiter.* • Deutlicher Beschäftigungsaufbau im Zeitraum 2009 bis 2013, sehr geringe Arbeitslosigkeit bzw. Vollbeschäftigung sowie hohe Flexibilität des Arbeitsmarkts in Krisen.* • Im Landesvergleich überdurchschnittlicher Anteil der Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien am Stromverbrauch sowie relativ hohe Dichte von installierter Leistung Erneuerbarer Energien in der Fläche.* • Spezialisierung und weitreichendes Know-How (u.a. Energieagentur RV, European Energy Award Gold) im Bereich Erzeugung Erneuerbarer Energien, Energieeffizienz und Energiewende sowie hohe Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft in der Bevölkerung.* • Starker Hochschulstandort im ländlichen Raum mit hoher Studierendendichte und ausgeprägtem Internationalisierungsgrad.* • Breites Angebot in der beruflichen Ausbildung mit leistungsstarkem Netz der Berufsschulen.* • Attraktiver Einzelhandelsstandort Ravensburg mit hoher überregionaler Ausstrahlung.** • Hohe Freizeit- u. Lebensqualität mit breiter Angebotspalette, vielfältigen und attraktiven touristischen Potenzialen (Nähe Bodensee und Alpen) sowie im Landesvergleich überdurchschnittliche Übernachtungsdichte.* 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Engpässe bei der Fachkräftegewinnung in best. Bereichen (MINT, Handwerk, Gesundheit), hoher Anteil unbesetzter Lehrstellen durch geringe (stille) Reserven am Arbeitsmarkt und Veränderungen des Berufs- und Studienwahlverhaltens.* • Erschwerte Integration von zuwandernden Fachkräften angesichts ausbau-fähiger Willkommenskultur.* • Nachlassende und im Landesvergleich unterdurchschnittliche Gründungsdynamik neuer Unternehmen (Ausnahme: High-Tech-Bereich).* • Im Benchmarkvergleich hoher Endenergieverbrauch insgesamt sowie ein hoher Anteil der Industrie am Endenergieverbrauch.* • Unterdurchschnittlicher Anteil von Hochschulkapazitäten im MINT-Bereich sowie fehlende außeruniversitäre anwendungsorientierte FuE-Einrichtungen.* • Deutlicher Nachfrageüberschuss bei gut erschlossenen Gewerbe-/Wohnflächen sowie hohes Mietpreisniveau in Ravensburg/Weingarten.** • Lücken im Breitbandnetz und erschwerte flächendeckende Anbindung mit moderner IKT-Infrastruktur.** • Weiter ausbaubares Image und überregionaler Bekanntheitsgrad. Fehlende Profilierung anhand zentraler Alleinstellungsmerkmale.* • Erreichbarkeits- und Erschließungserfordernisse sowie Defizite bei der Schienen- und Fernstraßenanbindung (insbesondere Ost-West-Verbindungen, B 30 sowie Südbahn).*

3.2 Chancen und Risiken des Landkreises Ravensburg

Für den Landkreis Ravensburg bieten sich folgende zentrale Chancen und wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven, die es zu nutzen gilt, sowie auch gewisse Risiken, mit deren Eintreten durchaus zu rechnen ist, wenn erforderliche Gegenmaßnahmen ausbleiben und sich rückläufige Entwicklungen im Zuge von Selbstverstärkungsprozessen verschärfen.

Im Zuge der durchgeführten Analysen und Expertengespräche wurden folgende zentrale Chancen und Risiken für die zukünftige Entwicklung des Landkreises Ravensburg identifiziert und eingegrenzt:

Abbildung 16: Übersicht der Chancen und Risiken für den Landkreis Ravensburg

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumspotenziale in industriellen, technologieorientierten Leitbranchen sowie im Dienstleistungsbereich durch engere Verzahnung von Produktherstellung und Service sowie erfolgreiche Besetzung und Weiterentwicklung von Nischenmärkten. • „Zukunftsbranchen“ und neue Querschnittstechnologien bieten zusätzliche unternehmerische Wachstums-, Innovations- und Gründungschancen (Spin-Off Hochschulen). • Energieeffizienz und dezentrale Energieerzeugung entwickeln sich als neues regionales Wachstumsfeld mit der Möglichkeit zur überregionalen Profilierung des Landkreises Ravensburg durch Vorreiterrolle als Modellregion im ländlichen Raum. • Potenziale zur Anwerbung erfahrener Fach-/Führungskräfte, u.a. aus dem europäischen Ausland, und Stärkung der „Willkommenskultur“. • Aufrechterhaltung dezentraler und flexibler Berufsschulkapazitäten zur Ermöglichung einer wohnortnahen beruflichen Ausbildung. • Steigerung endogener Fachkräftepotenziale sowie Bindung junger, qualifizierter Menschen an die Region durch Ausbau der Hochschulkapazitäten, insbesondere in den MINT-Fächern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmender Fachkräftemangel durch fortschreitenden demografischen Wandel, wachsenden Standortwettbewerb mit starken Nachbarregionen sowie limitierte MINT-Studienkapazitäten in der Region Bodensee-Oberschwaben. • Gefahr der Abwanderung insbesondere junger Fachkräfte aufgrund steigender Attraktivität städtischer Ballungsräume, Beliebtheit großer und international bekannter Unternehmen sowie eines höheren Gehaltsniveaus in den Nachbarregionen/-ländern. • Risiken für die Aufrechterhaltung des flächendeckenden dezentralen Bildungsangebots durch rückläufige Schülerzahlen im Zuge des demografischen Wandels sowie angesichts der großen räumlichen Ausdehnung des Landkreises. • Aufgrund der geringen öffentlichen Wissenschafts- und FuE-Kapazitäten sowie eingeschränkter Breite kann der Landkreis Gefahr laufen, den Anschluss an neue Technologien, Innovationen und Trends zu verpassen und damit Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu verlieren. • Risiken steigender Lebenshaltungskosten und sinkender Attraktivität als Lebens- und Arbeitsstandort bei anhaltender Wohnungsknappheit, insbesondere im Oberzentrum Ravensburg/Weingarten sowie in Wangen im Allgäu.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung von Innovations- und Transferpotenzialen durch Ausbau anwendungsnaher Forschung • Intensivierung des Technologietransfers durch bessere Vernetzung von Unternehmen mit angewandter Forschung/Wissenschaft in der Region. • Potenziale und Synergien im überregionalen Standortwettbewerb durch Intensivierung der kreisübergreifenden Zusammenarbeit und des Austauschs mit Nachbarregionen. • Stärkung der Attraktivität als Wohn- und Arbeitsort durch Verbesserung der innerregionalen Verkehrsverbindungen. • Zukunftschancen durch bessere Verkehrsanbindung (insbesondere B 30, Südbahn, Ost-West-Verbindung). 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko der (Teil-)Verlagerung von Unternehmen und Betrieben bei unzureichenden Angeboten an Erweiterungsflächen, Engpässen der Verkehrs- und IKT-Infrastruktur, steigendem Facharbeitermangel und Kostennachteilen im Wettbewerb. • Geringe und unterdurchschnittliche Gründungsdynamik kann die Wettbewerbs- und Erneuerungsfähigkeit der „Unternehmensbasis“, insbesondere im Mittelstand (Generationswechsel) gefährden. • Risiken hinsichtlich Versorgungssicherheit und konstanter Netzspannung im Zuge der Energiewende durch unzureichenden Ausbau der Versorgungslogistik.

4 Ziele, Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Landkreises Ravensburg

Die Bestandsaufnahme des Landkreises Ravensburg sowie die aufgezeigten Entwicklungsperspektiven im Rahmen der SWOT-Analyse machen deutlich, dass der Landkreis Ravensburg über gute Ausgangsbedingungen verfügt und auch in der Zukunft weiterhin erfolgreich sein kann. Dennoch gilt es, sich den bestehenden bzw. sich verändernden Herausforderungen zu stellen und geeignete Anpassungsstrategien und Maßnahmen zu entwickeln. Ziel und Aufgabe muss es dabei sein, die Stärken des Landkreises und der Region zu festigen und weiter auszubauen, die sich bietenden Chancen zu nutzen, vorhandene Schwächen abzubauen und Risiken zu minimieren. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Kapitel Ziele, Handlungsempfehlungen und Maßnahmen formuliert, welche den Landkreis Ravensburg bis zum Jahr 2025 weiterentwickeln und für die Zukunft erfolgreich aufstellen sollen.

4.1 Ziele des Landkreises Ravensburg

Die zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Landkreises Ravensburg bis zum Jahr 2025 baut auf rahmengebenden Entwicklungszielen, strategischen Handlungsfeldern und konkreten Handlungsempfehlungen auf. Die Entwicklungsziele geben die Orientierung für die Ausgestaltung der konkreten Handlungsmaßnahmen vor. Auf diese Weise kann der Zielfindungsprozess und Konsens der handelnden Akteure erleichtert und unterstützt werden. Das Oberziel für den Landkreis Ravensburg ist als zu erfüllende Zielvorstellung den anderen Zielen übergeordnet. Neben dem Oberziel wurden weitere Ziele in den Handlungsfeldern „Erneuerbare Energien und Energieeffizienz“, „Fachkräftesicherung und -gewinnung“, „Wissenschaft und Innovation“, „Bildung“, „Infrastruktur und Mobilität“ sowie „Standortmarketing und regionale Kooperation“ definiert, die im Rahmen der strategischen Entwicklung des Landkreises Ravensburg verfolgt werden sollen. Bei der Zielformulierung wurden neben Ableitungen aus den bisherigen Analysen auch die zentralen Leitziele der Kreisstrategie aufgegriffen.

Abbildung 17: Übersicht der zentralen Entwicklungsziele für den Landkreis Ravensburg

Entwicklungsziele für den Landkreis Ravensburg	
Oberziel	Der Landkreis Ravensburg ist bekannt als wirtschaftsstarker Standort im ländlichen Raum mit anwendungsorientierten und breiten Bildungsangeboten sowie einer hohen Freizeit- und Lebensqualität.
Fachkräftesicherung und -gewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Fachkräftebedarfs sowohl durch Ausnutzung des endogenen Potenzials in der Region als auch durch überregionale Anwerbung von Fachkräften. • Kontinuierlicher Ausbau attraktiver Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch den Landkreis.

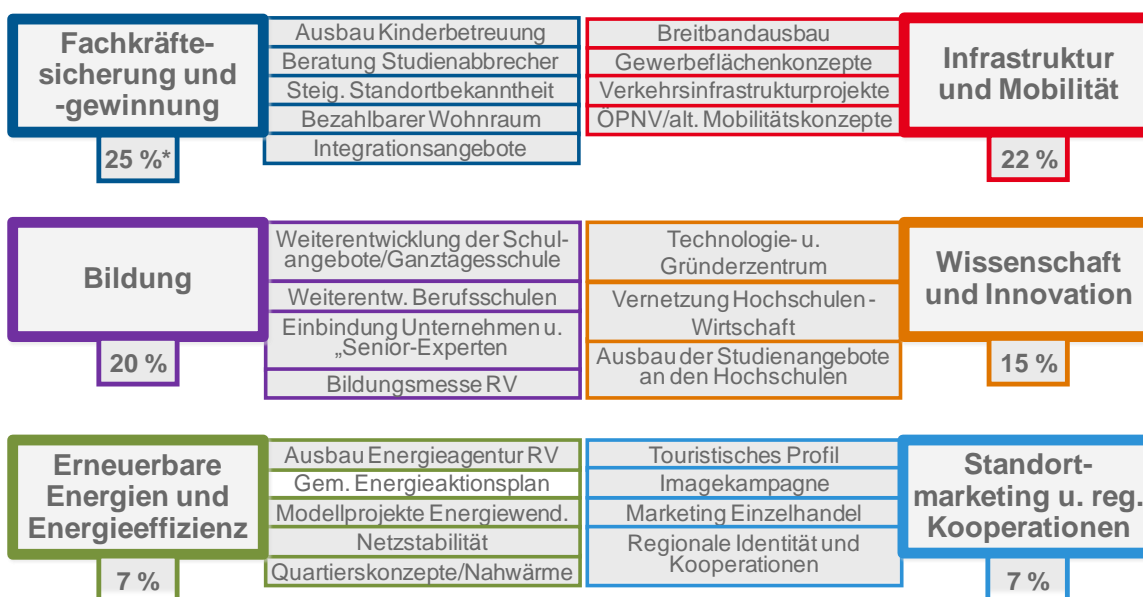
Entwicklungsziele für den Landkreis Ravensburg	
Infrastruktur und Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der inner- und überregionalen Verkehrsanbindung sowie Ausbau von ÖPNV und alternativen Mobilitätskonzepten. • Attraktive Standortbedingungen durch bedarfsgerechte Gewerbeimmobilien/-flächen sowie Sicherung der öffentlichen Daseinsvorsorge. • Schnelle Bearbeitungsprozesse bei Genehmigungsanfragen der Wirtschaft (Investitionen, Erweiterungen, Ansiedlung) durch den Landkreis Ravensburg.
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung eines dezentralen, bedarfsgerechten, attraktiven und zukunftsorientierten Bildungsangebots. • Stärkung der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Bildungsträgern sowohl an allgemein bildenden als auch beruflichen Schulen. • Stärkere Verzahnung der vorschulischen, schulischen und außerschulischen Bildungsangebote
Wissenschaft und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivierung der Vernetzung zwischen den am Innovationsgeschehen beteiligten Akteuren (Unternehmen und Hochschuleinrichtungen) in der Region. • Erhöhung der Forschungs- und Innovationsintensität im Landkreis Ravensburg durch Stärkung der anwendungsorientierten Wissenschaft und akademischen Ausbildung (insbesondere in MINT-Fächern).
Erneuerbare Energien und Energieeffizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Positionierung als Modellregion für Erneuerbare Energien und Energiewende im ländlichen Raum. • Steigerung der Energieeffizienz in den Bereichen Gebäude, Verkehr und Produktion und damit signifikante Reduzierung des Energieverbrauchs im Landkreis Ravensburg.
Standortmarketing und regionale Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Stärker sichtbare Positionierung des Landkreises Ravensburg im überregionalen Standortwettbewerb anhand spezifischer Alleinstellungsmerkmale. • Intensivierung der Einbindung in (über-)regionalen Netzwerken.

4.2 Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Landkreises Ravensburg

Auf Grundlage der soziökonomischen Einordnung der im Kapitel 3 dargelegten SWOT-Analyse, der qualitativen Einschätzungen aus den durchgeführten Expertengesprächen, der Bestätigung und Abstimmung im Strategieworkshop mit wichtigen Entscheidungsträgern sowie den formulierten Zielsetzungen lassen sich sechs zukunftsorientierte Handlungsfelder ableiten die für die Zukunftsentwicklung des Landkreises Ravensburg von entscheidender Bedeutung sind.

Diesen strategischen Handlungsfeldern wurden Empfehlungen und konkrete Handlungsmaßnahmen zugeordnet (siehe Abbildung 18). Die Handlungsempfehlungen und Maßnahmen wurden im Rahmen der Priorisierung innerhalb des Strategiewshops eingegrenzt und adressieren neben dem Landkreis Ravensburg weitere Akteure innerhalb sowie außerhalb des Landkreises. Sie unterstützen darüber hinaus die Verwirklichung der Entwicklungsziele des Landkreises Ravensburg. Die sechs Handlungsfelder sind in der folgenden Abbildung 18 zusammen mit den zugehörigen prioritären Maßnahmen dargestellt.

Abbildung 18: Übersicht der strategischen Handlungsfelder für den Landkreis Ravensburg



Quelle: Auswertung der Priorisierung beim Strategieworkshop am 06.11.14 im Landratsamt Ravensburg. Insgesamt 55 Maßnahmen. 24 wurden mit hoher Priorität durch die Workshopteilnehmer bewertet. * Anteil Zustimmungsgrad als TOP-Priorität durch die Workshopteilnehmer).

Die Priorisierung¹³ der Handlungsfelder im Rahmen des Strategiewshops zeigte, dass entsprechend der Einschätzung der Teilnehmer insbesondere dem Handlungsfeld ‚Fach-

¹³ Die Priorisierung erfolgte innerhalb des Strategiewshops am 06.11.2014 im Landratsamt Ravensburg. Jeder der 24 Teilnehmer (Teilnehmerliste siehe Anhang Abbildung 20) konnte 3 Handlungsfelder als besonders wichtig priorisieren. Der Anteil der Zustimmung als Priorität auf die einzelnen Handlungsfelder ist in Abbildung 18 zu sehen. Hinweis: Die Prio-

kräftesicherung' aufgrund des bestehenden und zu erwartenden Fachkräftebedarfs eine sehr hohe Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Landkreises Ravensburg zukommt. Im Zuge der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen und Maßnahmen wurden, mit Hilfe der Priorisierung im Rahmen des Strategieworkshops Leitprojekte identifiziert, deren Umsetzung mit besonderem Nachdruck vorangetrieben werden sollen und die von den Entscheidungsträgern des Landkreises als besonders wichtig eingestuft wurden (siehe Abbildung 18).

Die Handlungsfelder werden im Folgenden entsprechend der Priorisierung im Strategieworkshop dargestellt und durch konkrete Maßnahmen hinterlegt und operationalisiert.

4.2.1 Handlungsfeld 1: Fachkräftesicherung und -gewinnung

Hintergrund/Ausgangslage:

Bereits heute stehen zahlreiche Unternehmen und Handwerksbetriebe im Landkreis Ravensburg in unterschiedlichen Branchen vor wachsenden Herausforderungen bei der Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften. Im Zuge des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass sich die Knappheit qualifizierter Mitarbeiter am Arbeitsmarkt durch den erheblichen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials (siehe auch Abbildung 4) zukünftig noch verstärken und der Fachkräftebedarf an Intensität zunehmen wird. Die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften wird damit zu einem entscheidenden Engpass- und Wettbewerbsfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung im Landkreis Ravensburg.

Die kreisansässigen Unternehmen stehen hier insbesondere im Wettbewerb mit den Nachbarlandkreisen Bodenseekreis, Landkreis Biberach sowie mit Unternehmen in der Schweiz und Österreich. Dort sind vermehrt große Unternehmen ansässig, welche mit ihren bekannten Namen und Marken sowie einem hohen Lohnniveau gerade auf junge Fachkräfte eine hohe Anziehungskraft ausüben. Vor diesem Hintergrund wird der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte im Landkreis Ravensburg in den kommenden Jahren deutlich an Intensität gewinnen. Es wird daher besonders darauf ankommen, junge qualifizierte Menschen frühzeitig an den Standort zu binden, die Attraktivität als Arbeits- und Wohn- und Bildungsstandort auch durch den Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten weiter zu steigern und die Abwanderung (insb. junge Erwachsene und Familien) möglichst zu minimieren. Darüber hinaus kommt es darauf an, das vorhandene Fachkräftepotenzial noch besser und intensiver für den Arbeitsmarkt nutzbar zu machen. Mit spezifischen und gezielten Maßnahmen kann und muss sich der Kreis im engen Dialog mit wichtigen Partnern im Handlungsfeld Fachkräftesicherung und -gewinnung perspektivisch für die Zukunft aufstellen:

Empfehlungen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung:

- Durch den **Ausbau flexibler Kinderbetreuungsangebote** in den Gemeinden des Landkreises sowie eine weitere Intensivierung und Weiterentwicklung der Aktivitäten zur **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** können zusätzliche Potenziale am Ar-

risierung durch die Workshopteilnehmer stellt eine Orientierung dar, die vor dem Hintergrund der heterogenen und fachlich unterschiedlichen Zusammensetzung des Strategieworkshops gesehen und bewertet werden muss.

beitsmarkt und insbesondere bei weiblichen Beschäftigten erschlossen werden. Weibliche Fach- und Führungskräfte besitzen aufgrund der unterdurchschnittlichen Erwerbsquote weitere ungenutzte Fachkräftepotenziale (Stille Reserve), die es zu nutzen gilt. Hierbei leistet die „Kontaktstelle Frau & Beruf“ durch individuelle Beratung bereits eine sehr wichtige Arbeit, die auch in Zukunft weitergeführt werden soll.¹⁴ Der Handlungsauftrag für diese Maßnahmen liegt maßgeblich bei den Kommunen und dem Landkreis im Zusammenspiel mit den Wirtschafts- und Sozialpartnern.

- Eine weitere Maßnahme stellt die **systematische Beratung und Begleitung von Studienabbrechern** hinsichtlich alternativer beruflicher Perspektiven und Karrieremöglichkeiten dar. Die Förderung des Programms „Studienabbrecher/Duale Ausbildung“¹⁵, welches zum Ziel hat, das endogene Fachkräftepotenzial besser zu nutzen, sollte dabei perspektivisch weiter intensiviert werden. Die Initiative wird von der regionalen Fachkräfteallianz Bodensee-Oberschwaben unter aktiver Beteiligung der Hochschule Ravensburg-Weingarten und weiterer Akteure, wie dem Landkreis, dem Land Baden-Württemberg, Südwestmetall, der Agentur für Arbeit sowie der IHK Bodensee-Oberschwaben getragen.
- Die **Steigerung der Bekanntheit des Landkreises** als attraktiver Arbeitsmarktstandort und Etablierung von Maßnahmen zur **gezielten Anwerbung von qualifizierten Fachkräften**, u.a. durch Karrieremessen und die Fachkräfteinitiative „Karriere im Süden“, die Fachkräfteallianz Bodensee-Oberschwaben sowie die Standortmarketingkampagnen der WiR und der IHK dienen dem Erhalt endogener Potenziale im Landkreis sowie der Gewinnung externer Fachkräfte. Hier ist der Landkreis Ravensburg in Zusammenarbeit mit der Region Bodensee-Oberschwaben gefordert, die überregionale Bekanntheit der Region als Arbeits- und Wohnstandort weiter zu steigern, aber auch im Innenmarketing innerhalb der Region verstärkt aktiv zu sein. Dadurch sollen regionale und überregionale Fachkräfte auf berufliche Perspektiven im Landkreis Ravensburg und der Region aufmerksam gemacht werden.
- Aufgrund hoher Nachfrage entsteht vor allem in den urbanen Zentren des Kreises eine zunehmende Knappheit bei Mietwohnungen, was hohe Mietpreise und teilweise lange Suchzeiten sowie die temporäre Unterbringung zuziehender Fachkräfte in Ersatzwohnraum zur Folge hat. Angesichts begrenzter weiterer Aufnahmefähigkeit des Wohnungsmarkts ist die zusätzliche **Schaffung von bezahlbarem Wohnraum** erforderlich. Gerade für zuziehende Fachkräfte stellt dies einen zentralen Standortfaktor dar. Eine denkbare Maßnahme stellt beispielsweise die Bereitstellung günstigen (geförderten) Baugrunds durch die Kommunen dar. Dabei gilt es die spezifischen Anforderungen einzelner Zielgruppen und Wohnungsnachfrager (insbesondere Single-Haushalte, junge Familien, kleine Haushaltsgrößen und flexibler Wohnraum) zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für die Städte Ravensburg und Weingarten sowie für Wangen.
- Zur Verbesserung der Startbedingungen für Zuziehende und eine erleichterte Eingliederung von Asylbewerbern gilt es im Landkreis Ravensburg die **„Willkommens- bzw. Zuwanderungskultur“** zu stärken. Dies umfasst u.a. den **Ausbau und die gezielte Weiterentwicklung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten**. Dies kann dazu beitragen, die Attraktivität des Landkreises Ravensburg zu steigern und eine lang-

¹⁴ Die 1992 als Pilotprojekt im Rahmen eines baden-württembergischen Landesprogramms ins Leben gerufene „Kontaktstelle Frau & Beruf“ liefert hierbei einen wichtigen Beitrag. Seit 2006 arbeitet sie unter dem Dach der WiR - Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft.

¹⁵ Das von der regionalen Fachkräfteallianz Bodensee-Oberschwaben aufgelegte Programm besteht seit Oktober 2013.

fristige Bindung von Zuwanderern im Landkreis zu begünstigen. Im Landkreis und der Region bestehen bereits zahlreiche Beratungsangebote differenzierter Partner mit unterschiedlichem Zielgruppenansatz, die aufgrund zunehmender Nachfrage an die Grenzen ihrer Kapazität stoßen.

Zukünftig wird es darauf ankommen, die Beratungs- und Informationsangebote zu bündeln, den Transfer und Austausch zu intensivieren und damit Zuwanderern (insbesondere auch aus dem Ausland) kurzfristige, unbürokratische und zielorientierte Hilfestellungen und Servicedienstleistungen anzubieten.

Der Landkreis Ravensburg will sich federführend für die Stärkung und Weiterentwicklung der Beratungs- und Informationsangebote einsetzen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation durch zuziehende Asylbewerber und aktueller Engpässe bei der Fachkräfteversorgung sollte der Landkreis Ravensburg in Abstimmung mit weiteren Partnern kurzfristig prüfen, wie und in welchem Umfang Asylbewerber als Arbeitskräfte dauerhaft in den Arbeitsmarkt im Landkreis Ravensburg integriert werden können.

4.2.2 Handlungsfeld 2: Infrastruktur und Mobilität

Hintergrund/Ausgangslage:

Sowohl die Regionalanalyse als auch die Expertengespräche kommen zu einer Bestätigung der langjährig bestehenden infrastrukturellen Defizite und Probleme bei der Verkehrsanbindung des Landkreises. Auch die Unternehmensbefragung der IHK Bodensee-Oberschwaben zur Standortzufriedenheit macht deutlich, dass gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur und des ÖPNV sowie der Ausbau der Südbahn dringend erforderlich sind. Gleichmaßen gibt es deutliche Hinweise auf Defizite in der technischen Infrastruktur, wonach hinsichtlich der Netzabdeckung von Breitband-Internet und LTE Verbesserungen im Kreisgebiet notwendig sind.¹⁶

Darüber hinaus zeigen die Aussagen im Rahmen der Experteninterviews und die Einschätzungen der IHK Bodensee-Oberschwaben¹⁷, dass auch künftig von zusätzlichen Gewerbeflächenbedarfen für Erweiterungsinvestitionen der ansässigen Unternehmen auszugehen ist. Mit Blick auf das aktuell verfügbare Angebot kann sich ein erhöhtes Risiko der (Teil-)Verlagerung von Unternehmen und Betrieben ergeben, die im Landkreis Ravensburg keine geeigneten Erweiterungsflächen finden.

Die beschriebene Engpasssituation bei den Gewerbeflächen sowie die ausbaufähige Infrastruktur in weiten Teilen des Landkreises Ravensburg erfordert daher zielgerichtete Maßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts in den nächsten Jahren gewährleisten zu können. Allerdings muss auch festgestellt werden, dass nicht alle Änderungspunkte direkt durch den Kreis beeinflussbar sind.

¹⁶ Nach Ergebnissen der IHK-Umfrage zur Standortzufriedenheit 2012 im Regierungsbezirk Tübingen wird die Zufriedenheit hinsichtlich der „DSL Verfügbarkeit, Breitbandanschluss etc.“ im Landkreis Ravensburg, mit Ausnahme des Landkreises Sigmaringen, in allen anderen Landkreisen des Regierungsbezirks Tübingen besser bewertet.

¹⁷ Nach Ergebnissen der IHK-Studie „Prognose des Bedarfs bis 2020“ zum Gewerbeflächenbedarf der Region Bodensee-Oberschwaben besteht ein Planungsbestand im Landkreis Ravensburg (gemäß dem rechtskräftigen Flächennutzungsplan) von 180ha. Somit ist die Entwicklung neuer Standorte erforderlich.

Empfehlungen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung:

- Eine wichtige Maßnahme zur strategischen Entwicklung des Landkreises im Bereich Infrastruktur ist die Intensivierung des **Ausbaus flächendeckender Breitbandnetze**. Dieser wird maßgeblich vom Land koordiniert und aktuell mit der Breitbandinitiative II¹⁸ vorangetrieben. Wichtige Umsetzungspartner im Landkreis Ravensburg sind der Zweckverband Breitband-Versorgung und der interkommunale Verband Breitband (IKV). Zudem können im Rahmen des neu aufgestellten **Infrastrukturplans** Informationen bzgl. Ausbauzustand und Ableitung von Ausbauprioritäten im Landkreis durch eine GIS-gestützte aktuelle Erfassung der Netzinfrastruktur im Landkreis Ravensburg sichergestellt werden (vgl. Handlungsfeld 5 Energieeffizienz und Erneuerbare Energien).
- Die bedarfsgerechte quantitative und qualitative Verfügbarkeit von Gewerbeflächen ist für Wirtschaftsstandorte eine der elementaren Grundvoraussetzungen. Der Landkreis Ravensburg sollte die Koordination und Mittlerrolle bei der **Aufstellung von Gewerbeflächenkonzepten** im Zuge der bedarfsorientierten und vorausschauenden Ausweisung (interkommunaler) **Flächenangebote an geeigneten Standorten** (Best-Standorte) sowie die Begleitung und Unterstützung bei Maßnahmen des Ausgleichsflächenmanagements übernehmen. Insbesondere aufgrund der bereits vorhandenen Engpasssituation und des erforderlichen Zeitraums für den planerischen Vorlauf bedarf es vorausschauender Lösungen. Mittelfristiges Ziel ist dabei eine Verbesserung der Standortbedingungen von Bestandsunternehmen und damit letztlich die Verhinderung von (Teil-)Verlagerungen sowie die Schaffung von Reserveflächen für mögliche Neuansiedlungen von Unternehmen. Während die Ausweisung in der Verantwortung der Kommunen liegt, empfiehlt es sich auf Kreisebene, die Federführung und Koordination bei der Entwicklung übergeordneter Gewerbeflächenkonzepte zu übernehmen und dabei den Regionalverband sowie die IHK Bodensee-Oberschwaben eng einzubinden.
- Die **Instandhaltung der Kreisstraßen** ist eine wichtige Maßnahme, um die Verkehrsinfrastruktur aufrecht zu erhalten. Hierzu bedarf es einer koordinierten **Abstimmung von Interessen bzgl. der Infrastrukturbedarfe** im Landkreis Ravensburg und der Region Bodensee-Oberschwaben. Im Rahmen einer strategischen Allianz innerhalb der Region kann der Landkreis Ravensburg zudem gegenüber dem Land und dem Bund bezüglich des **Ausbaus und der Instandhaltung der Landes- und Bundesstraßen** (u.a. B 30, Ost-West-Verbindungen) auftreten. Gleiches gilt für ein Eintreten zur **Elektrifizierung der Südbahn** durch den Landkreis im regionalen Schulterschluss.
- Der **Ausbau und die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der ÖPNV-Angebote** durch eine Harmonisierung der Tarife und Taktungen des **Verkehrsverbunds Bodensee-Oberschwaben mit dem Donau-Iller-Nahverkehrsverbund und dem Landkreis Lindau** führt zu einer weiteren Verbesserung der Mobilitätsangebote und regionalen Erreichbarkeiten sowie zur Entlastung des bestehenden Straßenverkehrsnetzes. Die Umsetzung liegt dabei in erster Linie bei den ansässigen Verkehrsunternehmen. Darüber hinaus kann die **Umsetzung alternativer Mobilitätskonzepte** (u.a. Car-Sharing-Angebote, Einführung Bürgerbus, Förderung des intermodalen Verkehrs durch den Ausbau der Radwege) einen Beitrag zur **Entlastung des Verkehrs und zur Sicherung der Erreichbarkeit** gerade auch im ländlichen Raum abseits des mo-

¹⁸ Mit der Breitbandinitiative II fördert die Landesregierung zwischen 2012 und 2017 den Aufbau von Hoch- und Höchstleistungsnetzen. Ziel ist, Kommunen dabei zu unterstützen, stufenweise Kabelschutzrohre und Glasfaserkabel zu verlegen.

torisierten Individualverkehrs leisten. Einem möglichen breiten Ausbau alternativer Mobilitätskonzepte geht in einem ersten Schritt die Umsetzung von Modellprojekten in ausgewählten Kommunen des Landkreises voraus.

4.2.3 Handlungsfeld 3: Bildung

Hintergrund/Ausgangslage:

In der Bildungs- und Wissensgesellschaft kommt einer hochwertigen Ausbildung und Qualifikation eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche berufliche Perspektive zu. Ein breites und möglichst flächendeckendes Bildungsangebot an allgemein bildenden und beruflichen Schulen stellt daher einen entscheidenden Standortfaktor dar, um als Wohn- und Arbeitsstandort für Familien und damit auch als Unternehmensstandort attraktiv zu bleiben. Es kommt entscheidend darauf an, jungen Menschen vor Ort eine gute Ausbildung und berufliche Perspektive zu bieten, und so einer Abwanderung von Nachwuchskräften vorzubeugen und eine möglichst große Basis an Fachkräften für die Wirtschaft sicherzustellen.

Gerade für den Landkreis Ravensburg stellt dies angesichts der Entwicklungen im Zuge des demografischen Wandels und rückläufiger Schülerzahlen sowie vor dem Hintergrund der großen räumlichen Ausdehnung des Landkreises eine stark wachsende Herausforderung dar. Es wird zunehmend schwieriger, das aktuelle Bildungsangebot flächendeckend sicherzustellen. Zur Sicherung eines dezentralen, bedarfsgerechten, attraktiven und zukunftsorientierten Bildungsangebots im Landkreis Ravensburg sollen folgende Maßnahmen beitragen:

Empfehlungen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung:

- Durch eine unter Federführung des Landkreises umgesetzte **(demografische) Anpassungsstrategie** soll das **allgemeinbildende Schulangebot** im Landkreis Ravensburg gezielt und unter Berücksichtigung der sich ändernden Rahmenbedingungen weiterentwickelt und bedarfsorientiert angepasst werden. Hierbei gilt es insbesondere auf die zurückgehenden Schülerzahlen, kleinere Klassengrößen, den Trend zu höherwertigen Bildungsabschlüssen sowie die steigende Nachfrage nach Ganztagesangeboten einzugehen.
- Die zukunftsfeste **Weiterentwicklung der Berufsschulen** im Landkreis Ravensburg stellt eine wichtige strategische Maßnahme dar, um das endogene Fachkräftepotenzial in der Region ausschöpfen zu können. In Zusammenarbeit mit der IHK sowie der HWK übernimmt der Landkreis Ravensburg die Federführung der diesbezüglichen Maßnahmen. Es gilt dabei den Bildungsplan 2016¹⁹ umzusetzen. Gemäß Schulentwicklungsplan 2013²⁰ wird es, bedingt durch den demografischen Wandel, allerdings schwierig, das aktuelle Maß an Dezentralität und Vielfalt dauerhaft sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für Berufsschulen, Berufsfachschulen und sonstige Bildungsträger. Dennoch ist der Erhalt einer möglichst dezentralen Struktur hierbei anzustreben, um einen wohn- und ausbildungsornahen Unterricht zu gewährleisten. Insbe-

¹⁹ Verantwortet durch das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

²⁰ Herausgegeben durch das Landratsamt Ravensburg

sondere ist darauf zu achten, dass sich die Angebote der Berufsfachschulen noch stärker an den regionalen Bedarfen der Unternehmen orientieren müssen.

- Durch eine engere **Einbindung der Unternehmen in die allgemeinbildende Schul- ausbildung** kann einerseits eine frühzeitige berufliche Orientierung der Schülerinnen und Schüler ermöglicht werden, andererseits lässt sich dadurch eine Erhöhung des Praxisbezugs und eine frühzeitige Bindung künftiger Nachwuchskräfte an Unternehmen und Betriebe erreichen. Konkret kann dies durch Praktika, Praxistage und Unternehmensbesuche umgesetzt werden. Federführend ist hier die Wirtschaft gefordert, diese Angebote an Schulen, Lehrkräfte und potenzielle Auszubildende heranzutragen. In den Schulen muss es künftig noch stärker darum gehen, Jugendliche und Eltern in Fragen der Berufswahl zu sensibilisieren und frühzeitig an das Berufsleben heranzuführen.
- Im Übergang zwischen Schule und Beruf gilt es künftig, das bestehende **Begleitungs- und Unterstützungssystem für Jugendliche** weiter auszubauen. Hier können u.a. sog. „Senior-Experten“ (ehemalige Ausbildungsleiter/Meister von Industrie- und Handwerksunternehmen) ergänzend weiterhelfen, die so nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben ihre Erfahrungen individuell an den Nachwuchs weitergeben können.
- Auch in Zukunft soll die zentrale „**Bildungsmesse Landkreis Ravensburg**“²¹ unter Beteiligung der regionalen Betriebe sowie der Schulen des Landkreises weiterhin durchgeführt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Ziel ist es, die **Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Bildungsträgern** im Landkreis Ravensburg weiter zu verbessern und zu einer Stärkung der betrieblichen Ausbildung im Landkreis beizutragen. Hierfür ist das Netzwerk der Bildungsregion Landkreis Ravensburg zu stärken und weiter auszubauen.

4.2.4 Handlungsfeld 4: Wissenschaft und Innovation

Hintergrund/Ausgangslage:

Innovative Produkte und Prozesse sind die Voraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Forschung und Entwicklung bilden hierfür die Grundlage. Mit der Hochschule Ravensburg-Weingarten, der DHBW Ravensburg und der Naturwissenschaftlich-Technischen Akademie Isny verfügt der Landkreis Ravensburg über anwendungsorientierte wissenschaftliche Einrichtungen. Dennoch sind die öffentlichen und betrieblichen FuE-Kapazitäten im Landkreis Ravensburg unterdurchschnittlich entwickelt. Der Landkreis zeigt Nachholbedarfe im Bereich des Technologietransfers und des Gründungsgeschehens.

Vor diesem Hintergrund besteht für den Landkreis Ravensburg ein gewisses Risiko, den Anschluss an neue Technologien, Innovationen und Trends zu verpassen und damit langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Durch den wachsenden Standortwettbewerb um junge und hochqualifizierte Menschen sowie die hohe Anziehungskraft von Großstädten und Metropolen kann sich der Rückstand des Landkreises Ravensburg und

²¹ Die Bildungsmesse Ravensburg befindet sich in der 11. Auflage und wird in Kooperation zwischen dem Landkreis Ravensburg, der Agentur für Arbeit Konstanz-Ravensburg, der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben, der Kreishandwerkerschaft Ravensburg sowie dem Staatliches Schulamt Markdorf veranstaltet.

der Region Bodensee-Oberschwaben im Bereich Wissenschaft und Innovation perspektivisch weiter vergrößern.

Die folgenden Maßnahmen sollen dazu beitragen, die Aktivitäten im Landkreis Ravensburg im Bereich Forschung und Entwicklung zu stimulieren und zu steigern sowie innovativen Gründern und jungen Unternehmern geeignete Rahmenbedingungen zu bieten.

Empfehlungen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung:

- Mit dem **Aufbau eines Impulszentrums** durch den Landkreis Ravensburg soll die Technologieinfrastruktur im Landkreis erweitert und die Voraussetzungen für junge Unternehmen verbessert werden. Die Bereitstellung flexibler Flächenangebote, insbesondere für technologieorientierte Gründer, sowie die Schaffung von Beratungsangeboten zum Technologietransfer soll Unternehmensgründungen und FuE-Aktivitäten der Unternehmen im Landkreis Ravensburg erleichtern und die Innovationsintensität erhöhen²².
- Als wichtige Maßnahme zur Steigerung überbetrieblicher Forschungsaktivitäten soll eine stärkere **Vernetzung zwischen den Hochschulen und der Wirtschaft** ausgebaut werden. Die Umsetzung soll insbesondere auch kreisübergreifend durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Einrichtungen in Nachbarregionen erfolgen. Wichtige Beispielprojekte sind hierbei die „Internationale Bodenseehochschule“ und das „Team Wissenstransfer“ in der Bodenseeregion. Ziel ist es, den überbetrieblichen Technologie- und Wissenstransfer zu stärken und anwendungsorientierte **FuE-Kooperationen** der Hochschulen mit der Wirtschaft weiter auszubauen. Umsetzungspartner sind neben dem Landkreis Ravensburg die Hochschulen, das Land, die Steinbeis-Stiftung, die IHK Bodensee-Oberschwaben sowie Unternehmen.
- Auch in Zukunft sollen die **Studienangebote an den Hochschulen des Landkreises** bedarfsorientiert weiterentwickelt und ausgebaut werden. Dabei ist eine Stärkung der Hochschulangebote insbesondere im MINT- und Pflege-/Gesundheitsbereich vorgesehen. Darüber hinaus gilt es den Ausbau von anwendungsnaher Forschung (u.a. Mobilität, Energie, Produktions- und Kommunikationstechnik) weiter voranzutreiben. Die hierbei erforderlichen Abstimmungen mit dem Land Baden-Württemberg erfolgen unter Federführung der Hochschulen in Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft.

4.2.5 Handlungsfeld 5: Erneuerbare Energien und Energieeffizienz

Hintergrund/Ausgangslage:

Im Zuge der Energiewende kommt es in Deutschland zu einem weitreichenden Umbau der Energieversorgung hin zu mehr Dezentralität und einem verstärkten Ausbau der Erneuerbaren Energien. Verbunden damit sind zusätzliche Herausforderungen, insbesondere durch den erforderlichen massiven Ausbau der Leitungsnetze. Der Ausbau alternativer Energieträger ist bereits in den letzten Jahren stetig vorangetrieben worden. Langfristig ist in diesem Zusammenhang mit steigenden Energiekosten für Industrie und private Endverbraucher zu rechnen, was die Bereitschaft und Sensibilität für Energieeinsparungen und zur Steigerungen der Energieeffizienz zusätzlich erhöht.

²² Der Bau ist bereits in Planung. Ein erster Vorstoß im Jahr 2011 konnte nicht verwirklicht werden.

Der Landkreis Ravensburg ist mit zahlreichen Aktivitäten und Maßnahmen Vorreiter im Bereich Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Energiewende (u.a. European Energy Award in Gold, Energieagentur Ravensburg). Vor diesem Hintergrund bieten sich Chancen für ein neues regionales Wachstumsfeld und die Positionierung des Kreises als Modellregion im ländlichen Raum. Bei der Umsetzung der folgenden Maßnahmen kommen dem Landkreis Ravensburg und der Energieagentur Ravensburg zentrale koordinierende Rollen zu.

Empfehlungen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung:

- Durch die Stärkung und **Weiterentwicklung der bestehenden Angebote der Energieagentur** Ravensburg durch den Landkreis Ravensburg wird die gezielte Beratung und Unterstützung von Bürgern, Unternehmen und Verwaltung in Fragen der Energieeffizienz ermöglicht. Insbesondere in den Bereichen der energetischen Nutzung industrieller Abwärme, im Zuge des Aufbaus von Energieeffizienznetzwerken, beim Ausbau der Elektromobilität im Landkreis Ravensburg sowie durch die Kompetenzstelle für KMU sind in Abstimmung mit der regionalen Wirtschaft wichtige Handlungsaufträge zu sehen.
- Zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Kommunen im Landkreis Ravensburg im Bereich Erneuerbare Energien und Energieeffizienz wird der Landkreis Ravensburg einen **gemeinsamen Energieaktionsplan** erarbeiten, der die bereits initiierten und laufenden Prozesse und Aktivitäten in den Gemeinden berücksichtigt. Ziel ist es, eine signifikante Reduzierung des Endenergieverbrauchs im Landkreis Ravensburg zu erreichen. Ein wichtiges Aktionsfeld wird dabei u.a. die **energetische Gebäudesanierung** leisten. Aufgrund des hohen Anteils von Gebäuden am gesamten Endenergieverbrauch (ca. 40 %) sowie des großen Gebäudebestands in der Hand der Kommunen bestehen hier besonders hohe Wirkungspotenziale zur Steigerung der Energieeffizienz und Energieeinsparung.²³
- In Verantwortung der Energieagentur Ravensburg sollen weitere Maßnahmen und Projekte im Rahmen der **Initiative „Energie Plus-Region“** umgesetzt und gezielt **Modellprojekte** innerhalb des Landkreises Ravensburg zur Umsetzung der Energiewende durchgeführt werden. Beispielhaft ist die Teilnahme am European Energy Award (eea)²⁴ oder der verstärkte Ausbau der Nahwärmenutzung in den Gemeinden des Landkreises Ravensburg zu nennen. Im Rahmen des Förderprogramms „Klimaschutz mit System“ unterstützt das Land Baden-Württemberg ab 2015 in Bad Waldsee ein Projekt zur Erdwärmeerschließung mit 3 Mio. €.
- Gerade für die Industrieunternehmen ist die **Sicherstellung der Stromversorgung und Netzstabilität** im Landkreis Ravensburg von zentraler Bedeutung. Die uneingeschränkte Versorgungssicherheit ist unerlässlich, um als Wirtschaftsstandort attraktiv zu bleiben. Trotz des Ausbaus der Erneuerbaren Energien muss die Bereitstellung ausreichender Netzkapazitäten durch die Energieversorger gewährleistet sein, um die Standortattraktivität langfristig aufrecht erhalten zu können.
- Ein wichtiger Baustein zur Steigerung der Energieeffizienz in den Gemeinden des Landkreises ist die dezentrale energetische Nutzung anfallender Wärmepotentiale.

²³ Gebäude haben einen Anteil von fast 40% des Endenergieverbrauchs in Deutschland (Quelle BMWi).

²⁴ Der eea ist ein internationales Qualitätsmanagementsystem und Zertifizierungsverfahren, das seit über zehn Jahren zahlreiche Kommunen in Deutschland und Europa auf dem Weg zu mehr Energieeffizienz unterstützt. Im eea-Leitbild des Landkreises Ravensburg wurden unter anderem folgende Ziele bis 2022 festgelegt: Anteil regenerative Stromerzeugung: >47 %, Anteil regenerative Wärmeerzeugung: >20 % sowie CO₂-Reduzierung: >44 %.

Hierzu sollen verstärkt **Quartierskonzepte** erarbeitet werden, die Möglichkeiten zur Nahwärmenutzung aufzeigen. Die Umsetzung der Maßnahme liegt in der Verantwortung der Gemeinden, die hierbei von der Energieagentur Landkreis Ravensburg unterstützt werden. Eine im Rahmen des Infrastrukturplans bottom-up aus den Gemeinden heraus aufgestellte **Bestandsaufnahme (Aufbereitung als GIS) über den Netzausbau im Status-quo** kann wichtige Informationen über bestehende Schwachstellen und Risiken im Netz sowie vordringliche Ausbaubedarfe liefern.

4.2.6 Handlungsfeld 6: Standortmarketing und regionale Kooperation

Hintergrund/Ausgangslage:

Der Landkreis Ravensburg besitzt hinsichtlich eines unverwechselbaren Images und der überregionalen Bekanntheit vieler attraktiver Angebote gewisse Nachholbedarfe. Die vorhandenen Qualitäten des Landkreises können sowohl in der Bevölkerung als auch in der überregionalen Wahrnehmung noch stärker verankert werden, um gerade auch gegenüber bekannteren und dynamischeren Nachbarregionen nicht im Standortwettbewerb zurückzufallen.

Administrative Grenzen spielen bei der Wahrnehmung als attraktiver Standort nur eine untergeordnete Rolle. Daher ist es von besonderer Bedeutung, die Maßnahmen zur Vermarktung und Positionierung des Landkreises Ravensburg auf den geeigneten Plattformen mit ausreichender Breitenwirkung zu platzieren. Sowohl der Landkreis selbst als auch regionsweite Initiativen und Institutionen können hierbei die geeignete Handlungsebene zur Koordination und Darstellung regionaler Interessen bilden. Mit folgenden Maßnahmen kann sich der Landkreis Ravensburg im Handlungsfeld Standortmarketing und regionale Kooperation perspektivisch für die Zukunft aufstellen:

Empfehlungen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung:

- Der Landkreis Ravensburg verfügt über weitreichende **touristische Potenziale**, die als regionaler Wirtschaftsfaktor gestärkt, aber auch in der Außendarstellung deutlicher hervorgehoben werden können. Durch eine **Schärfung des Profils als attraktive Destination, die Vernetzung bestehender und die Entwicklung neuer Angebote** (bspw. kulturelle Initiativen, Verbindung mit Angeboten der Gesundheitswirtschaft, Erschließung neuer Zielgruppen: u.a. ausländische Gäste) kann die Tourismuswirtschaft unterstützt werden. Zudem erhöht sich dadurch weiter die Attraktivität des Landkreises Ravensburg als Wohn- und Arbeitsort. Bei der Umsetzung sollte sich der Landkreis Ravensburg eng mit den Partnern des Tourismus- und Standortmarketings in den Kommunen und der Region sowie in der gemeinsamen Oberschwaben Tourismus GmbH in den Landkreisen Ravensburg, Biberach und Sigmaringen abstimmen.
- Dem **Einzelhandel** (7.500 SV-Beschäftigte) kommt im Landkreis Ravensburg hinsichtlich seiner wohnortnahen Versorgungsfunktion eine wichtige Bedeutung zu. Angesichts zunehmender Konkurrenz durch Angebote des Online-Versandhandels besteht die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung attraktiver Angebote und der Verbesserung des Images und der überregionalen Bekanntheit. Gerade auch **Kunden aus dem Bodenseeraum (insbesondere aus der Schweiz)** können als Zielgruppe noch stärker für den Einzelhandel im Landkreis Ravensburg erschlossen werden. Gemeinsam mit der IHK Bodensee-Oberschwaben sollten die Einzelhandelsunternehmen die diesbezüglichen Marketinganstrengungen intensivieren.

- Zur erfolgreichen überregionalen Positionierung wird der Landkreis Ravensburg seine **Auftritte innerhalb der Vierländerregion Bodensee und der Allgäu GmbH stärken und weiterentwickeln**. Die Herausforderung besteht darin, die Heterogenität im Landkreis Ravensburg mit seinen unterschiedlichen Vorzügen zu einem aussagekräftigen Leistungs- bzw. Standortprofil zusammenzuführen und zielgruppenorientiert aufzubereiten. Durch attraktive Unternehmen mit nachhaltigem Wachstum und unter Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität verfügt der Landkreis über gute Ausgangsbedingungen.
- Der Landkreis Ravensburg übernimmt zur **Stärkung der regionalen Identität** sowie zur **Intensivierung der Zusammenarbeit im Landkreis** verstärkt die Funktion als Plattform, Moderator und neutraler Impulsgeber zur Begleitung von Prozessen im Dialog mit differenzierten Akteursgruppen (u.a. Gemeinden, Bürger, Unternehmen). Darüber hinaus liegen wichtige Aufgaben in der kreisübergreifenden Steuerung von Prozessen und Projekten (u.a. Gewerbeflächenkonzept). Hierzu sollen die Kooperationsbeziehungen mit den umliegenden Nachbarkreisen, aber gerade auch in der grenzüberschreitenden Bodenseeregion weiter intensiviert werden.

5 Ausblick

Die SWOT-Analyse und Regionalstudie zur zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung des Landkreises Ravensburg bietet eine fundierte Faktenbasis sowie darauf aufbauend abgeleitete und im Konsens abgestimmte thematische strategische Ansätze zur erfolgreichen zukünftigen Entwicklung des Landkreises. Die Umsetzungspartner können auf dieser Basis die vertrauensvolle und sachorientierte Zusammenarbeit zum Wohle des Landkreises Ravensburg fortsetzen und weiter verstetigen.

Ausgehend von den sechs strategischen Handlungsfeldern sowie den branchen- und regionalspezifischen Erkenntnissen des vorliegenden Berichts wollen die Umsetzungspartner Initiativen, Projekte und Maßnahmen gemeinsam konzipieren und umsetzen, um so den Landkreis Ravensburg zukunftsorientiert aufzustellen und den Unternehmensstandort zu stärken. In diesem Kontext gilt es, auch die Vielzahl der Umsetzungspartner (u.a. Kreistag, Kommunen, kommunale Wirtschaftsförderer, Schulen, Hochschulen, Forschungsinstitute, Netzwerke, Nachbarregionen, etc.) projektbezogen einzubinden und zu vernetzen. Zur Dokumentation und Kommunikation dieses weiteren Prozesses und der Ergebnisse wird unter anderem das bestehende Format der „Kreisstrategie“ genutzt und ab März 2015 weiterentwickelt.

Angesichts der Herausforderungen, vor denen der Landkreis Ravensburg zukünftig steht, geht es darum, die vorhandenen Ressourcen intelligent zu bündeln, auf die zentralen Ansatzpunkte auszurichten und gezielt zu fokussieren. Mit der breit getragenen Zustimmung zu dem vorliegenden Strategiekonzept ist dafür eine wichtige Voraussetzung erfüllt. Nun gilt es, die zentralen Leitprojekte anzustoßen und unter Federführung einzelner Akteure des Landkreises Ravensburg und der Region umzusetzen.

6 Anhang

Abbildung 19: Übersicht Expertengespräche im Zeitraum August bis Oktober 2014

Name	Institution/Unternehmen
Dr. Wolfgang Pfeiffer	Geschäftsführer TOX Pressotechnik GmbH & Co. KG (26.08.2014)
Dr. Hinrich Dohrmann	Geschäftsführer TOX Pressotechnik GmbH & Co. KG (26.08.2014)
Joachim Krimmer	Geschäftsführer Otto Krimmer OHG und Präsident Handwerkskammer Ulm (28.08.2014)
Axel Wittig	Geschäftsführer WEBO Werkzeugbau Oberschwaben GmbH (28.08.2014)
Willi Stadler	Geschäftsführer Stadler Anlagenbau GmbH (28.08.2014)
Anne Schmieder	Geschäftsführerin BüroService Schmieder GmbH (01.09.2014)
Florian Schmieder	Projektmanager BüroService Schmieder GmbH (01.09.2014)
Walter Göppel	Geschäftsführer Energieagentur Landkreis Ravensburg (01.09.2014)
Gottfried Christmann	Regionssekretär Deutscher Gewerkschaftsbund Bodensee-Oberschwaben (02.09.2014)
Helmut Hirner	Geschäftsführer WALDNER Holding GmbH & Co. KG (08.09.2014)
Bernhard Böck	Geschäftsführer Myonic GmbH (12.09.2014) - telefonisch
Dr. Tobias Mehlich	Hauptgeschäftsführer Handwerkskammer Ulm (15.09.2014)
Prof. Dr. Volker Simon	Prorektor Duale Hochschule Baden-Württemberg - Ravensburg (15.09.2014)
Peter Smigoc	Bürgermeister Gemeinde Voigt (15.09.2014)
Wilfried Franke	Verbandsdirektor Regionalverband Bodensee-Oberschwaben (15.09.2014)
Thomas Otto	Geschäftsführer Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG (23.09.2014)
Prof. Dr. Peter Jany	Hauptgeschäftsführer Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben (23.09.2014)
Prof. Dr. Thomas Spägle	Rektor Hochschule Ravensburg-Weingarten (23.09.2014)
Dr. Daniel Rapp	Oberbürgermeister Stadt Ravensburg (13.10.2014) - telefonisch
Dr. Carolin Bischoff	Geschäftsführerin Südwestmetall-Bezirksgruppe Bodensee-Oberschwaben (14.10.2014) - telefonisch

Abbildung 20: Übersicht Workshopteilnehmer am 06.11.2014 im Landratsamt Ravensburg

Name	Institution/Unternehmen
Gottfried Christmann	Regionssekretär Deutscher Gewerkschaftsbund Bodensee-Oberschwaben
Daniela Clausnitzer	Projektleiterin Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft Landkreis Ravensburg mbH
Dr. Hinrich Dohrmann	Geschäftsführer TOX Pressotechnik GmbH & Co. KG
Walter Göppel	Geschäftsführer Energieagentur Landkreis Ravensburg
Marion Hitschfeld	Prognos AG
Hans-Joachim Hölz	Geschäftsführer Wirtschafts- und Innovationsförderungsgesellschaft mbH Landkreis Ravensburg
Prof. Dr. Peter Jany	Hauptgeschäftsführer Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben
Tobias Koch	Prognos AG
Guido Köberle	Regionalverband Bodensee-Oberschwaben
Kurt König	Bürgermeister Gemeinde Altshausen
Joachim Krimmer	Geschäftsführer Otto Krimmer OHG und Präsident Handwerkskammer Ulm
Michael Lang	Oberbürgermeister Stadt Wangen im Allgäu
Lukas Maag	Prognos AG
Eva-Maria Meschenmoser	Erste Landesbeamtin Landkreis Ravensburg
Dr. Wolfgang Pfeiffer	Geschäftsführer, TOX Pressotechnik GmbH & Co. KG
Volker Restle	Bürgermeister Gemeinde Horgenzell
Georg Rupp	Leiter Dezernat 1: Haupt- und Schulverwaltung, Landratsamt Landkreis Ravensburg
Florian Schmieder	Projektmanager BüroService Schmieder GmbH
Günther Schuster	Schulleiter Gewerbliche Schule Ravensburg
Andreas Senghas	Leiter Stabsstelle "Wirtschaftsförderung mit Stadtmarketing" Stadt Ravensburg
Walter Sieger	Leiter Dezernat 4: Bauen, Wald und Umwelt, Landratsamt Landkreis Ravensburg
Prof. Dr. Volker Simon	Prorektor Duale Hochschule Baden-Württemberg - Ravensburg
Prof. Dr. Thomas Spägle	Rektor Hochschule Ravensburg-Weingarten
Siegfried Spangenberg	Kreisrat, Fraktionsvorsitzender Kreistag Bündnis 90/Die Grünen
Oliver Spieß	Bürgermeister Gemeinde Fronreute
Kurt Widmaier	Landrat Landkreis Ravensburg