

B e r a t u n g s f o l g e:

- | | | | |
|--|------------|--------------|---|
| 1. Ausschuss für Finanzen, Beteiligungen und
Kreisentwicklung | 29.06.2021 | Entscheidung | Ö |
|--|------------|--------------|---|

Iris Steger 15.06.2021

gez. Dezernent/in / Datum

**WiR GmbH - Digitalisierungsstrategie Landkreis Ravensburg – Rahmenkonzept
und erste Schritte**

Beschlussentwurf:

1. Die WiR GmbH wird beauftragt die Digitalisierungsstrategie für den Landkreis Ravensburg im Bereich Wirtschaft weiter zu entwickeln.
2. Die Kosten der Strategie werden über den bei der WiR vorhandenen Finanzierungsmittelbestand finanziert. Für die Schaffung einer Stelle für Digitalisierung bei der WiR GmbH werden im Kreishaushalt ab 2022 jährlich Mittel in Höhe von 75.000 € bereitgestellt.
3. Die für das 2. Halbjahr 2021 im Haushalt bereits eingestellten Mittel in Höhe von 35.000 € werden freigegeben.
4. Die Bewilligung der Finanzmittel erfolgt unter dem Vorbehalt, dass die erforderlichen Ressourcen im Kreishaushalt der folgenden Jahre tatsächlich bereitgestellt werden.

Kurzdarstellung der Sach- und Rechtslage:

Gemäß Kreistagsbeschuß vom 8.12.2020 wurde die WiR beauftragt, eine Digitalisierungsstrategie im Bereich Wirtschaft für den Landkreis Ravensburg zu entwickeln und umzusetzen, deren Schwerpunkt auf kleinen und mittleren Unternehmen liegen soll.

Eine im Jahr 2020 durchgeführte Unternehmensbefragung der WiR hat insbesondere Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf den digitalen Wandel (Digitale Transformation) bei mittelständischen Unternehmen identifiziert, so dass die Bedarfslage in ihren Grundzügen bekannt ist.

Am 24.03.2021 fand ein erster Stakeholder - Workshop statt. Im Rahmen dessen wurden weiße Felder und Bedarfe auf Seiten der zu adressierenden Akteure identifiziert wurden. Im Vorfeld erfolgte ein Abgleich mit den Digitalisierungsaktivitäten der RWU Hochschule Ravensburg Weingarten University of Applied Science, der IHK Bodensee Oberschwaben und der Kreishandwerkerschaft Landkreis Ravensburg (Ergebnisse werden im Rahmen des Vortrags erläutert).

Kern der Digitalisierungsstrategie ist es nutzenstiftende Unterstützungsleistungen zu definieren, diese zu erproben und in der Breite umzusetzen. Insbesondere sollen kreisansässige kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) dabei unterstützt werden, ihre digitale Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu stärken, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern.

Die gelingt nur dann, wenn die skizzierten Maßnahmenpakete und Formate auch personell abgedeckt (Personalkosten), bespielt, beworben und umgesetzt werden (Sachkosten). Hierzu soll bei der WiR die Stelle eines/einer „Digitalisierungsbeauftragte(n)“ geschaffen werden.

Sachlage

Vorgehensweise

Die Erstellung des Rahmenkonzepts sowie die Skizze erster Maßnahmen erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen der WiR GmbH und dem Steinbeis-Transferzentrum „Industrielles Innovations- und Transformationsmanagement“. Dabei wurde die fachliche Begleitung von Prof. Dr. Christoph Zanker, Steinbeis-Transferzentrum „Industrielles Innovations- und Transformationsmanagement“ und Prof. Dr. Oliver Som, Department Wirtschaft und Management, Management Centre Innsbruck MCI übernommen. Beide gelten als Experten in den relevanten Themenfeldern und verfügen über langjährige praktische und wissenschaftliche Erfahrung und Expertise.

Projektstruktur

Gemäß den Vorgaben sowie den Ergebnissen des durchgeführten Workshops vom 24.03.2021 teilt sich das vorgesehene Leistungsangebot der geplanten Digitalisierungsstrategie in drei Phasen (mit jeweils zugeordneten Arbeitspaketen) auf und folgt der etablierten Logik *Analyse – Planung – Entscheidung – Umsetzung – Kontrolle*.

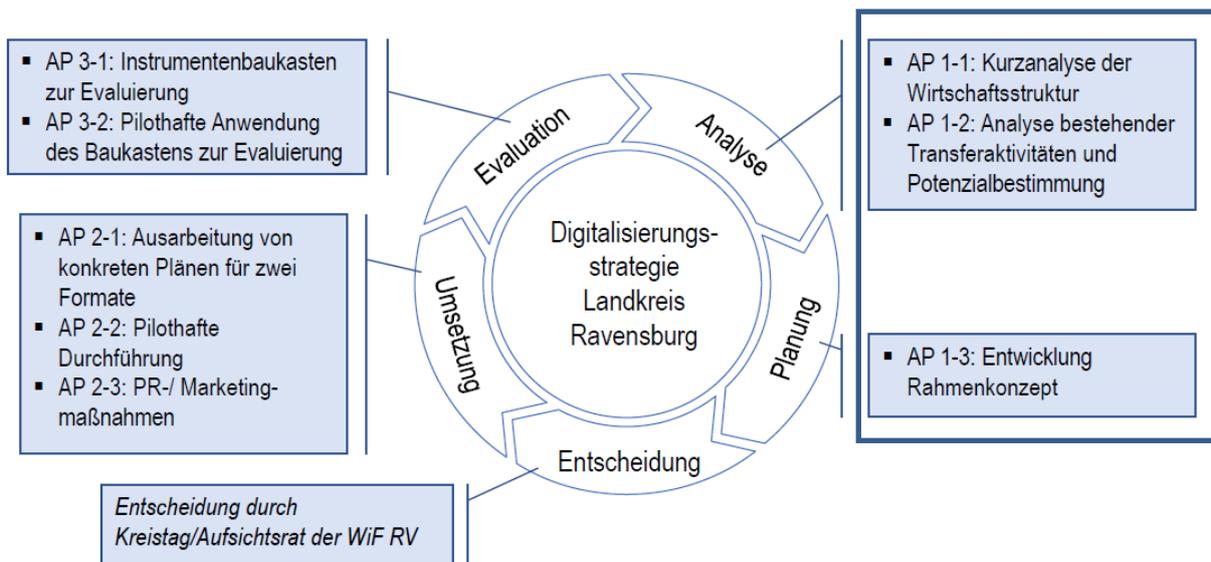


Abbildung 1 Umsetzung der Strategie

Die im Rahmen der Strategie geplante Meilensteine sind:

1. **M1: Erarbeitetes Rahmenkonzept**
2. M2: Ausgearbeitete Konzepte für bis zu drei Unterstützungsformate für Unternehmen
3. M3 Durchführung der ausgearbeiteten Pilotkonzepte
4. M4: Evaluierung der Pilotformate und zukünftige Handlungsempfehlungen

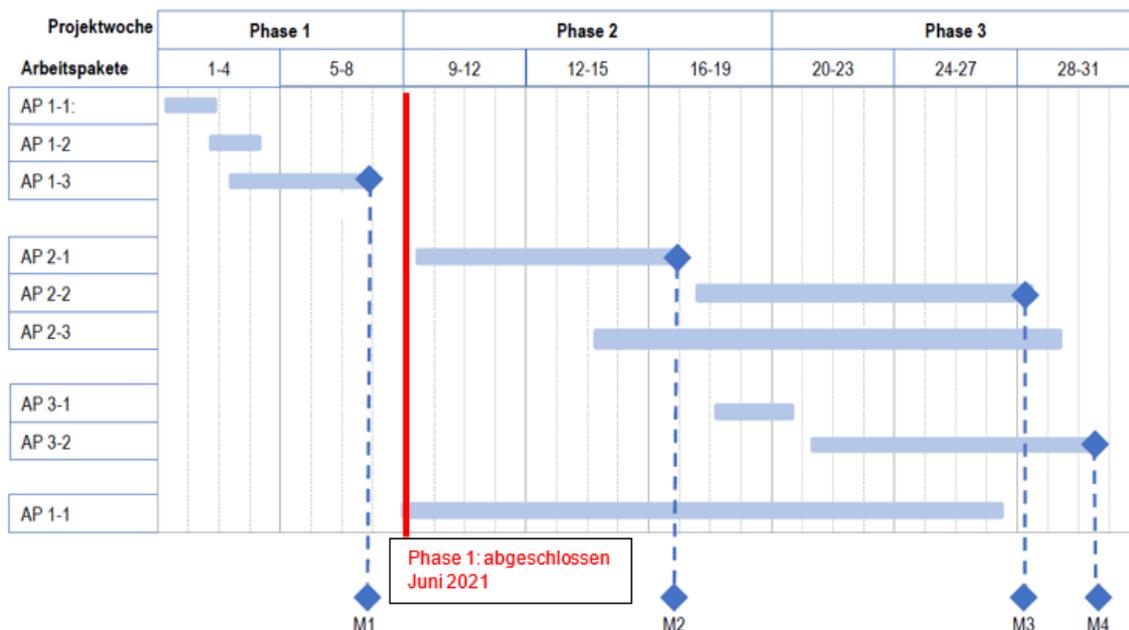


Abbildung 2 Zeitlicher Ablauf des Projektes incl. Meilensteine

Die Meilensteine erfordern die Berücksichtigung folgender Maßgaben und Erfolgskriterien:

- Berücksichtigung und ggfls. Einbindung der Digitalisierungsaktivitäten und Transferangebote der relevanten Akteure (Hochschule Ravensburg-Weingarten University of Applied Science, IHK Bodensee Oberschwaben und Kreishandwerkerschaft)
- Maßnahmenentwicklung unter Berücksichtigung der Wirtschaftsstruktur des Landkreises Ravensburg sowie der spezifischen Bedarfe der Unternehmen
- Einbezug von Angeboten außerhalb des Landkreises
- Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen bei der WiR RV (1 zusätzliches VZÄ) und Sachmittel.

Darstellung des Detailkonzepts

Das Detailkonzept setzt sich aus insgesamt drei Phasen mit jeweils mehreren zugehörigen Arbeitspaketen zusammen, die im Weiteren näher beschrieben werden.

Phase 1: (abgeschlossen)

Entwicklung einer Gesamtkonzeption mit Bündeln an Unterstützungs- und Transfermaßnahmen

Die erste Phase umfasst eine fokussierte Analyse der Wirtschaftsstruktur des Landkreises Ravensburg (KMU Typen des Verarbeitenden Gewerbes) sowie eine Analyse der bereits existierenden Transferaktivitäten. Die hieraus generierten Erkenntnisse sind Voraussetzung für die Entwicklung einer Gesamtkonzeption sowie erste konkrete Vorschläge für Transferaktivitäten.

Arbeitspaket 1-1: Kurzanalyse der Wirtschaftsstruktur

Inhalt:

Analyse der Wirtschaftsstruktur im Hinblick auf die Relevanz unterschiedlicher KMU-Typen

Ergebnis:

- Belastbare Einschätzung zur Wirtschaftsstruktur und die Relevanz unterschiedlicher KMU-Typen in der Wirtschaftsregion Landkreis Ravensburg

Arbeitspaket 1-2: Analyse bereits bestehender Transferaktivitäten

Inhalt:

Analyse und Kategorisierung der bestehenden Angebote der Hochschule Ravensburg Weingarten, der IHK Bodensee-Oberschwaben sowie der Kreishandwerkerschaft

Kontaktaufnahme mit ausgewählten Akteuren zur Auslotung und Abstimmung etwaiger gemeinsamer Aktivitäten

Ergebnis:

- Fundierte Einschätzung zu Kooperationspotenzialen für Vernetzungsaktivitäten

- Erkenntnisse zur Abgrenzung der geplanten Leistungsangebote => Vermeidung von Doppelstrukturen

Arbeitspaket 1-3 Entwicklung einer Konzeption

Inhalt:

Entwicklung eines Rahmenkonzepts mit Bündeln an Unterstützungs- und Transfermaßnahmen

Ergebnis:

- Rahmenkonzept, in dem die bevorzugten Zielgruppen, thematische Schwerpunkte (spezifiziert nach Zielgruppen) und erfolgversprechende Transferformate (in Eigenregie oder in Kooperation) dargestellt werden.
- Konkrete Vorschläge für zwei bis vier Unterstützungs-/Transfermaßnahmen
- Die Ergebnisse werden in Form einer kommentierten PowerPoint-Präsentation aufbereitet.

Phase 2:

Detailplanung und Begleitung der pilothaften Umsetzung von ausgewählten Maßnahmen

Die zweite Phase stellt die konkrete Planung und pilothafte Umsetzung konkreter Maßnahmen in den Mittelpunkt der Aktivitäten. Ziel ist es, im vierten Quartal 2021, idealerweise, bis zu drei unterschiedliche Formate zu erproben. Die Auswahl der Formate erfolgt in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen / pandemiebedingten Situation sowie der ressourcenseitigen Ausstattung der WiR in der zweiten Jahreshälfte 2021.

Arbeitspaket 2-1: Ausarbeitung von konkreten Plänen für bis zu drei Formate

Inhalt:

Ausarbeitung von Plänen für bis zu drei neuen Formatreihen mit folgenden Inhalten:

- Zielgruppe(n)
- Mehrwertorientierte Ansprache der Zielgruppe(n)
- Inhaltliche Konzeption des Unterstützungsangebots
- Konkrete Ausgestaltung der Auftaktveranstaltung (inhaltliche Schwerpunkte)
- Inhaltliche und organisatorische Entwicklungspfade für eine Veranstaltungsreihe (erfolgt durch die WiR)
- Ggf. Abstimmung mit Kooperationspartnern

Ergebnis:

- Detaillierte, handlungsleitende und abgestimmte Pläne zur pilothaften Umsetzung

Arbeitspaket 2-2: Unterstützung bei der pilothaften Durchführung

Inhalt:

Unterstützung bei der pilothaften Durchführung von bis zu drei Formaten

Ergebnis:

- Bis zu drei erfolgreich umgesetzte Formate (Auftaktveranstaltung)
- Konkrete Pläne für die Fortführung bzw. Weiterentwicklung des Formats

Arbeitspaket 2-3: Unterstützung beim Aufbau begleitender PR- / Marketingmaßnahmen

Inhalt:

Adressatengerechte Außendarstellung des geplanten Leistungsportfolios und ausgewählter Formate zur deren Bewerbung

Ergebnis:

- Vorschläge zur Darstellung des Gesamtportfolios
- Vorschläge zur Darstellung und Bewerbung der Pilotmaßnahmen

Phase 3:

Evaluation und Optimierung des Leistungsangebots

Eine Erfolgs- und Wirkungsmessung liefert die entscheidenden Impulse zur Weiterentwicklung des eigenen Leistungsangebotes. Geplant ist die Bereitstellung eines strukturierten und standardisierten Baukastens zur Erfolgsmessung der Maßnahmen. Des Weiteren soll die Evaluierung beispielhaft an den Pilotmaßnahmen durchgeführt werden und schon in einer frühen Projektphase zur Ableitung möglicher Anpassungs- bzw. Verbesserungsmöglichkeiten genutzt werden.

Arbeitspaket 3-1: Instrumentenbaukasten zur Evaluierung

Inhalt:

Entwicklung und Bereitstellung eines Instrumentenbaukasten

Ergebnis:

- Inhaltliche Fragen-/Antwortblöcke zur Evaluierung unterschiedlicher Formate
- Handreichung zur formatspezifischen Zusammenstellung der Fragen

Arbeitspaket 3-2: Pilothafte Anwendung des Baukastens zur Evaluierung

Inhalt:

Evaluierung zweier Pilotformate und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Weiterentwicklung

Ergebnis:

- Evaluierungsergebnisse
- Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Formate

Die Phase 1 (inkl. aller drei Arbeitspakete) wurde im Mai 2021 erfolgreich abgearbeitet. Die Ergebnisse werden im Rahmen des Kurzvortrags in der Sitzung präsentiert.

Rahmenkonzept der geplanten Strategie

Als strategische Handlungsfelder wurden vor allem solche identifiziert, bei denen zum einen das Angebot in der Region bislang noch nicht auf einem hohen Niveau ausgeprägt ist und zum anderen hohes Nutzenpotenzial auf Seiten der Unternehmen erwartet wird. Bereiche, die bereits von anderen Organisationen gut abgedeckt sind, werden zunächst nicht betrachtet. So untergliedert sich das geplante Rahmenkonzept in drei Säulen sowie zwei übergreifende Querschnittsbereiche:

- **Säule 1 „Aktivieren und orientieren“:** Die Aktivitäten haben vor allem das Ziel, Unternehmen, die bislang eher wenig bzw. nur reaktiv digitale Innovationen vorangetrieben haben, zielgerichtet für Digitalisierungsaktivitäten zu motivieren.
- **Säule 2 „Qualifizieren“:** Die Aktivitäten in diesem Bereich setzen vor allem auf den Kompetenzaufbau bei Fach- und Führungskräften in den Unternehmen.
- **Säule 3 „Vernetzen“:** Die Digitalisierung bringt neue Akteurs- und Wertschöpfungskonstellationen mit sich. Die Aktivitäten in diesem Feld sollen die Entstehung dieser befördern und richten sich vor allem an die Unternehmen, die ihre Digitalisierungsaktivitäten forcieren müssen.
- **Querschnittsbereich I „Marketing/PR“:** Ein professionelles Marketing für die Digitalisierungsstrategie bzw. Öffentlichkeitsarbeit ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg. Für sämtliche Maßnahmen müssen in einem systematischen Vertriebsprozess Kunden (Unternehmen) gewonnen werden. Des Weiteren soll auch die Sichtbarkeit des Wirtschaftsraums Landkreis Ravensburg in diesem Themenfeld durch gezielte PR-Maßnahmen weiter verbessert werden.
- **Querschnittsbereich II „Fördermittelberatung“:** Für viele der adressierten Unternehmen sind die Digitalisierungsanstrengungen mit großen finanziellen Aufwänden verbunden. Um ihnen den Zugang zu entsprechenden Förderangeboten zu vereinfachen, ist eine flankierende Beratung mit speziellem Fokus auf Fördermöglichkeiten, die Digitalisierungsprojekte betreffen, angezeigt.

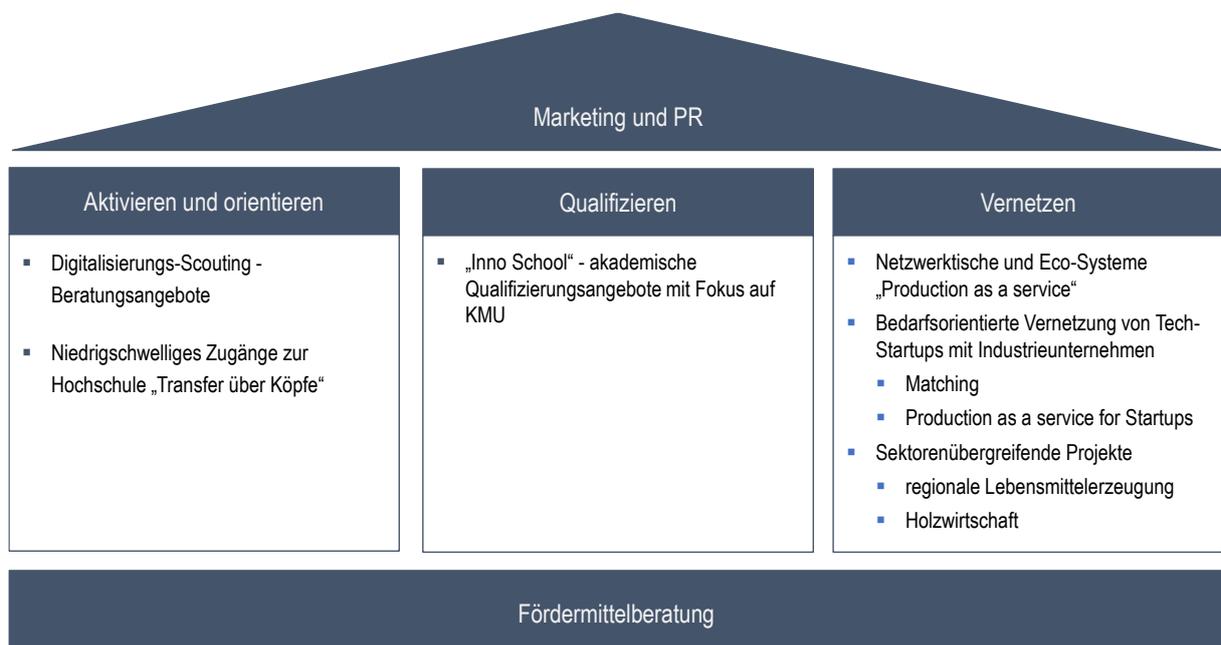


Abbildung 3 Strategische Handlungsfelder des Rahmenkonzeptes

Vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen und der bereits existierenden Angebote umfassen die Säulen wenige, dafür aber innovative und potenziellreiche Bausteine.

Darstellung möglicher Bausteine des Rahmenkonzepts

Nachfolgend werden entlang der drei Säulen Bausteine vorgestellt, die Gegenstand einer Digitalisierungsstrategie sein könnten.

Maßnahme 1 Digitalisierungs-Scouting - Beratungsangebote

Das wesentliche Hemmnis auf Seiten der Zielgruppe „Unternehmen“ für Digitalisierung ist nach wie vor, dass das strategische Nutzenpotenzial von Digitalisierungslösungen häufig nicht richtig eingeschätzt wird. Wenn langfristige Nutzenpotenziale erkennbar sind und damit auch Digitalisierung-/Transformationspfade, ist die Wahrscheinlichkeit für eine Investition in Digitalisierungsprojekte deutlich höher. Diesen Engpass soll das Angebot des „Digitalisierungs-Scouts“ bedienen, der gemeinsam mit Unternehmen in Kurzworkshops Digitalisierungspfade entlang der Handlungsräume „Kerngeschäft stärken“, „Kernkompetenz erweitern“ und/oder „Kernkompetenz neu erfinden“ aufzeigt. Zur Sicherstellung der Qualität ist es vorgesehen, die zukünftigen Berater*innen methodisch wie auch fachlich zu qualifizieren. Aufgaben der WiR RV sind diesem Zusammenhang:

- Planung und Steuerung der (Weiter-)entwicklung des Beratungskonzeptes mit Unterstützung durch Dienstleister.
- Aufbau des Berater*innenpools (Scout)
- Koordinierung der Beratungsaktivitäten, insbesondere der Vermittlung von adäquat qualifizierten und kompetenten Berater*innen zu Unternehmen
- Öffentlichkeitsarbeit, direkte Ansprache der Unternehmen

Maßnahme 2 Schaffung niedrigschwelliger Zugänge zur Hochschule durch „Transfer über Köpfe“

Die anvisierte Zielgruppe an Unternehmen ist nicht in der Weise an die Hochschule angebunden, wie dies Hightech- und/oder Großunternehmen sind. Die Gründe hierfür sind vielfältig, hängen aber meist aus Sicht der Unternehmen mit wenig passenden Angeboten sowie langwierigen und aufwendigen Prozessen zusammen. Einen unkomplizierter Transfermechanismus stellen in diesem Zusammenhang der Transfer über Köpfe in Form von Werkstudent*innen-Tätigkeiten sowie Abschlussarbeiten (Bachelor-/Masterstudiengänge) dar. Gegenstand des Leistungsmoduls wäre die Umsetzung einer digitalen Angebotsplattform für Werkstudent*innen-Tätigkeiten und Abschlussarbeiten, auf die Unternehmen ihre Aufgabenstellungen einstellen können.

Ausgangspunkt bei der Formulierung einer Problemstellung ist die Erstberatung durch die WiR, aus der sich bestimmte Handlungsfelder und Problemstellungen ergeben, die dann durch Studierende bearbeitet werden.

Unternehmen profitieren dabei nicht nur durch den Input der Studierenden, sondern haben gleichzeitig deutlich verbesserte Zugänge zu hoch qualifizierten Nachwuchskräften und die Möglichkeit zur frühzeitigen Personalbindung. Hieraus erwächst ein enormer Vorteil im Wettbewerb um Talente, bei dem heute kleine und mittelständische Unternehmen meist das Nachsehen gegenüber großen Konzernen haben.

Maßnahme 3 „Inno School“ - akademische Qualifizierungsangebote mit Fokus auf KMU

Die RWU bietet ein breit gefächertes Angebot an Studiengängen mit starkem Bezug zu Digitalisierung. Über die Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung Bodensee-Oberschwaben AWW werden zudem Qualifizierungskurse durch die RWU angeboten.

Für die Zielgruppe KMU könnte insbesondere die Erweiterung des Angebotes um berufsbegleitende Bachelor-/Master-Studiengänge (ggf. mit MBA-Abschluss) oder Zertifikatskurse überlegenswert sein. Gerade für technisch ausgebildetes Personal sind interdisziplinär ausgelegte Studiengänge wie „Digital Business Management“, „Innovation Management in KMU bzw. die dazugehörigen Bausteine attraktiv. Die WiR RV unterstützt aktiv, ähnlich wie bei der Plattform für Projekte/Abschlussarbeiten, im Bereich Vertrieb/Marketing.

Maßnahme 4 Vernetzung von Startups mit etablierten Unternehmen

Seit längerer Zeit werden verstärkt Maßnahmen unternommen, um die Gründungskultur – gerade im Bereich der Digitalwirtschaft - zu stärken. Auch für die Digitalisierungsstrategie RV bietet sich das Thema Tech - Startup an. Im Kern geht es um das Überthema „Vernetzung von Tech-Startups mit etablierten Unternehmen“ so dass deren Leistungsangebot mit den Unternehmen verknüpft werden kann.

Die WiR RV kann dabei die Aufgabe übernehmen, etablierte Unternehmen zur Teilnahme an entsprechenden Formaten zu aktivieren und ihnen die Nutzenpotenziale aufzuzeigen. Gerade für mittelständische Industrieunternehmen steckt in der Zusammenarbeit mit Tech-Startups sehr viel unerschlossenes Potenzial zur Steigerung der eignen Innovationskraft. Im Rahmen der Vorab-Analysen wurde deutlich, dass auf Seiten der relevanten Akteure – Kreishandwerkerschaft und regionale Lebensmittelerzeuger – schon erste konkrete Ideen vorhanden sind:

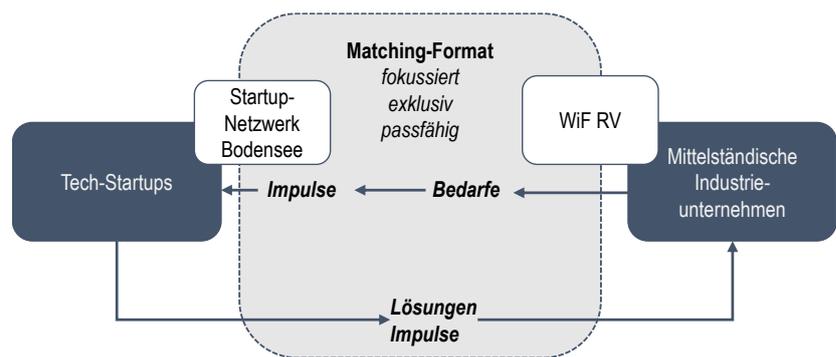


Abbildung 4 Akteurskonstellation bei Matching-Formaten

- Vernetzung von regionalen Lebensmittelerzeugern mit Lebensmitteleinzelhandel mittels digitalen Tools und intelligenter Micro-Logistik
- Digitale Vernetzung von regionalen Holzerzeugern, holzverarbeitenden Betrieben und Handwerksbetrieben (→ Materialdisposition, Rückverfolgbarkeit von hochwertigem Holz)

Mit Hilfe von Pilotprojekten könnten die Bedarfe zunächst konkretisiert werden und die fehlenden Versatzstücke ermittelt werden. Die fehlenden Bausteine der digitalen Vernetzung könnten dann beispielsweise mit Unterstützung der Hochschule (Studierendenprojekte) oder mit Unterstützung von Startups entwickelt werden.

Zusammenfassung

Gemäß Kreistagsbeschluss vom 08.12.2020 wurde die WiR GmbH mit den ersten Schritten zur Konzeption und zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im Bereich Wirtschaft für den Landkreis Ravensburg, unter Berücksichtigung der bereits bestehenden Angebote der IHK, der Kreishandwerkerschaft und der RWU Hochschule Ravensburg Weingarten, beauftragt. Die Erstellung des Rahmenkonzepts, sowie die Skizze erster Maßnahmen, wurde in enger Zusammenarbeit zwischen der WiR GmbH und dem Steinbeis-Transferzentrum „Industrielles Innovations- und Transformationsmanagement“ durchgeführt. Die fachliche Begleitung seitens Steinbeis erfolgte durch Prof. Christoph Zanker, Steinbeis-Transferzentrum „Industrielles Innovations- und Transformationsmanagement, und Prof. Dr. Oliver Som, Department Wirtschaft und Management, Management Center Innsbruck die beide in den relevanten Themenfeldern über langjährige praktische und wissenschaftliche Erfahrung verfügen.

Gemeinsam mit diesen Experten hat, die WiR das oben beschriebene, in drei Phasen gegliederte Konzept entwickelt, um den Landkreis Ravensburg im Bereich der Digitalisierung weiter voranzubringen

Die erste Phase (Arbeitspakete 1-1 bis 1-3) mit der Analyse der Wirtschaftsstruktur, der bestehenden Aktivitäten der Intermediäre und der Erstellung eines ersten Rahmenkonzeptes wurde bereits durchgeführt und so die Grundlagen zur Umsetzung der gesamten Konzeption gelegt.

Als Voraussetzung zur Weiterführung der Konzeption in Phase 2 und 3, bei der es um weitere Detailausarbeitung bzw. Umsetzungsbegleitung der skizzierten Maßnahmen und Formate, sowie um den Aufbau einer Struktur zur Umsetzung dieser Maßnahmen geht, ist die Schaffung einer Personalstelle „Digitalisierung“ bei der WiR, zwingend notwendig!

Nur wenn die skizzierten Maßnahmenpakete und Formate auch personell abgedeckt (Personalkosten), bespielt und beworben werden (Sachkosten), können diese auch erfolgreich umgesetzt werden und so ein echter Mehrwert für den Landkreis Ravensburg geschaffen werden. Für die Jahre 2021 und 2022 werden die Sachkosten aus der Rücklage gedeckt. Ab 2023 sind für die Umsetzung zusätzliche Sachmittel erforderlich.

Finanzielle Auswirkungen:

1. Kurzbeschreibung

Für das Haushaltsjahr 2021 sind zusätzliche Mittel in Höhe von 35.000 € mit einem Sperrvermerk bereits im Planansatz enthalten. Für das Jahr 2022 ist zur vollständigen Finanzierung der Personalstelle (ca. 75.000 €) eine Erhöhung des Planansatzes um 40.000 € erforderlich. Die im Jahr 2022 erforderlichen zusätzlichen Sachmittel werden aus dem Finanzierungsmittelbestand der WiR entnommen. Ab 2023 werden Sachmittel für die Umsetzung der Strategie benötigt, die derzeit auf ca. 25.000 € geschätzt werden.

2. Haushaltspositionen

Teilhaushalt / Dezernat IV – Kreisentwicklung, Wirtschaft und ländlicher Raum

Unterteilhaushalt / Amt 40 – Stabstelle Wirtschaftsbeauftragte

Produktgruppe 5710 – Wirtschaftsförderung

Kontierungsobjekt 51505002 – Wirtschaftsförderung

3. Finanzierung im Kreishaushalt

3.1. **Konsumtiv** (Aufwand)

Sachkonto 4315000

Haushaltsjahr	2021	2022	2023
Planansatz	270.000	270.000	310.000
Veränderung + / -	0	40.000	25.000
Aktualisierter Ansatz	270.000	310.000	335.000

Matthias Weber, 16.06.21
gez. (Name Amtsleitung FK / (Datum)

Anlagen: