BOTTROP 2018+
Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur

Wirtschaftsallianz Bottrop:

Vorgehensweise – Erkenntnisse – Ergebnisse

(ein Zwischenfazit)

Thomas Merten, Thomas Gonka, Nils Seipel

bottrop.
faktor 10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften
IAT Institut Arbeit und Technik
BOTTROP 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur
FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF
GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BOTTROP 2018+
Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur

Wirtschaftsallianz Bottrop:

Vorgehensweise – Erkenntnisse – Ergebnisse

(ein Zwischenfazit)

Thomas Merten, Thomas Gonka, Nils Seipel

Friedberg, 22. Juli 2018

Vorgeschlagene Zitation

Merten, Thomas; Gonka, Thomas; Seipel, Nils (2018): Wirtschaftsallianz Bottrop: Vorgehensweise - Erkenntnisse – Ergebnisse (ein Zwischenfazit). Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Inhaltsverzeichnis

1 VORBEMERKUNGEN ZUM BERICHT 1

2 EINLEITUNG 2

3 AUSGANGSBASIS 3

4 VORGEHENSWEISE / ERKENNTNISSE / ERGEBNISSE 6

4.1 Wirtschaftsallianz 6
4.1.1 Auftakt-Veranstaltung 6
4.1.2 2. Treffen der Wirtschaftsallianz 11
4.1.3 3. Treffen der Wirtschaftsallianz / 1. Treffen der strategischen Allianzen 15
4.1.4 4. Treffen der Wirtschaftsallianz 17
4.2 Thematische Strategische Allianzen 21
4.2.1 Zweites Treffen der strategischen Allianzen 21

5 AKTUELLER STATUS / ZWISCHENFAZIT (ENDE 2017) 25

5.1 Erfolgsfaktoren 25
5.2 Hemmnisse 26

6 AUSBLICK 28

7 INSTRUMENTE 29

8 LITERATUR 37

9 ANHANG 38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Setting der Wirtschaftsallianz in Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik) ... 3
Abbildung 2: Das Dreieck der Nachhaltigkeit – vom Unternehmen zur Stadt (Quelle: projektintern; Faktor 10 - Institut) ... 7
Abbildung 3: Die Struktur der Wirtschaftsallianz (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik) ... 8
Abbildung 4: Ergebnisse Allianz-Workshop; Herausforderungen – Visionen – Governance - Indikatoren (Quelle: projektintern; eigene Bilder) ... 9
Abbildung 5: Ergebnisse Allianz-Workshop; Arbeitsweise der Wirtschaftsallianz (Quelle: projektintern; eigene Bilder) ... 12
Abbildung 6: Ergebnisse Allianz-Workshop; Leitbild; BSC und PDCA (Quelle: projektintern; eigene Bilder) .. 13
Abbildung 7: Ergebnisse Allianz-Workshop; Wesentlichkeitsanalyse (Quelle: projektintern; eigene Bilder) . 15
Abbildung 8: Unterzeichnetes Leitbild der Wirtschafts-Allianz (Quelle: projektintern) ... 19
Abbildung 9: Ergebnisse Allianz-Workshop; Handlungsfeld-Analyse (Quelle: projektintern; eigene Bilder) .. 23
Abbildung 10: SWOT-Analyse der Wirtschafts-Allianz (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik) .. 30
Abbildung 11: BSC-Perspektiven-Betrachtung Handlungsfeld „Nachhaltige Gründungen“ (Quelle: projektintern; eigene Bilder) ... 31
Abbildung 12: Wesentlichkeitsanalyse (Quelle: projektintern; eigene Bilder) ... 32
Abbildung 13: Strukturskizze „Strategische Allianzen“ (Quelle: Merten u. a., 2015) ... 34
Abbildung 14: Vorgehensweise in Strategischen Allianzen nach dem RADAR-Modell der EFQM (Quelle: Merten u. a., 2015) ... 35
Abbildung 15: SWOT-Analyse Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik) ... 42
Abbildung 16: Leitbild der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern) ... 43
Abbildung 17: Leitziele der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern) ... 44
Abbildung 18: Struktur der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik) . 45
Abbildung 19: Elemente eines Reallabors im Kontext der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik) ... 46
Abbildung 20: SWOT-Analyse Handlungsfeld „Handwerk“ (Quelle: projektintern) ... 52
Abbildung 21: SWOT-Analyse Handlungsfeld „Gründungen“ (Quelle: projektintern) ... 53
Abbildung 22: SWOT-Analyse Handlungsfeld „Handel“ (Quelle: projektintern) ... 54
Abbildung 23: Leitziele „Einzelhandel“ (Quelle: projektintern) ... 56
Abbildung 24: Leitziele „Gründungen“ (Quelle: projektintern) ... 58
Abbildung 25: Mindmap Handlungsfeld „Gründungen“ (Quelle: projektintern; Faktor 10 - Institut) ... 59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse Allianz-Workshop; Visionsentwicklung (Quelle: projektintern; Stadt Bottrop) 38
Tabelle 2: Ergebnisse Allianz-Workshop: Projektideen (Quelle: projektintern) 47

1 Vorbemerkungen zum Bericht

Dieser Bericht beschreibt die Vorgehensweise zum Aufbau der Wirtschaftsallianz Bottrop, inkl. dreier thematischer Allianzen und einzelner Reallabore im Rahmen des Forschungsprojekts «Bottrop 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur». Diese Veröffentlichung ist ein Produkt des Arbeitspakets 4 **„Entwicklung, Aufbau & Steuerung der Strategischen Allianzen".** Die Wirtschaftsallianz und die thematischen Allianzen sind nach unserem Verständnis eine neue, eine zeitgemäße Form des strategischen Miteinanders zur gemeinsamen Lösung von Herausforderungen / Problemen auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur – in Bottrop und in anderen Städten / Regionen. Sie bilden in diesem Projekt – neben den Reallaboren – das Kernstück der angestrebten neuen Form der Wirtschaftsförderung.

Strategische Allianzen waren ein zentraler Forschungsgegenstand im vom BMBF geförderten Projekt „Strategische Allianz für Demografie-Management, Innovationsförderung und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRe A3). Die theoretischen Grundlagen und die Projekterkenntnisse aus dem ADMIRe-Projekt bilden hier die Grundlage für dieses Projekt, für die inhaltlichen und methodischen Arbeiten und für diese Veröffentlichung. Für weitergehende, praktische und wissenschaftliche Informationen verweisen wir an dieser Stelle an die entsprechenden ADMIRe-Projekt-Literatur, die wir im Anhang für Sie aufgelistet haben.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Verbundprojekt «Bottrop 2018+» im Rahmen des Förderprogramms «Sozialökologische Forschung» unter «Nachhaltige Transformation urbaner Räume». Adressiert werden dabei die Themenbereiche (A) «Transitionsmanagement im Rahmen eines Transformationsmanagements, Governance und Partizipation» sowie (B) «Wandel städtischer Wirtschaftsstrukturen: Optionen und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung».

«Bottrop 2018+» nimmt die **Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen** mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Blick, die eine langfristige Transformation begründet. Dabei werden partizipative Governance-Modelle auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen, ihre Anwendbarkeit verbessert und so eine nachhaltige, resiliente Entwicklung der Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop gefördert.

2 Einleitung

Um die Stadt Bottrop im Sinne einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung strategisch auszurichten und mit einem starken Profil wettbewerbsfähig zu gestalten, bedarf es der Zustimmung und Mitwirkung lokaler Stakeholder. Mittels des Instrumentes „strategische Allianzen“ werden diese Akteure eingebunden und - im Gegensatz zu bisher üblichen Herangehensweisen - zu einem gemeinsam handelnden Kollektiv verbunden. Nicht die Stadt beziehungsweise die städtische Wirtschaftsförderung / das Amt für Wirtschaftsförderung diskutiert und handelt mit den Beteiligten, sondern die Beteiligten geben sich untereinander eine Diskussions-, Entscheidungs- und Handlungsstruktur, die sie befähigt, gemeinsam Strategien für eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsentwicklung zu entwerfen. Diese Strategien sind wiederum die Basis für die Organisation der Reallabore.

Im Rahmen der „Plattform strategische Allianz“ (im Projekt umbenannt in: „Wirtschaftsallianz“) als Governance-Struktur werden Kooperationen angestoßen, gemeinsame Ziele erarbeitet und Verantwortlichkeiten definiert. Zentrales Element dieser Governance-Struktur ist das Stakeholder-Management (siehe (interne) Veröffentlichung AP 3 – in Erwartung).

Mit der Etablierung der Wirtschaftsallianz wird ein institutionelles Setting geschaffen, dass die Akteure im lokalen definierten Kontext zu einem „handlungsfähigen Wir“ (Miosga/Hafner 2014) verbindet und dabei unterstützt, ihre Innovationsfähigkeit im Hinblick auf zentrale, langfristig angelegte Nachhaltigkeits- & Transitions-Themen zu stärken. Die Wirtschaftsallianz kann somit als Transitionsmanagement-Agentur verstanden werden, die Themen und/oder themen-/branchenspezifische strategische Allianzen aufbaut und begleitet.

Der Ansatzpunkt für Strategische Allianzen ist das Wechselverhältnis funktionaler und aufeinander bezogener Teilbereiche wie Industrie, Gewerbe, Wissenschaft, Technologie, Politik, Kultur sowie Märkte und Konsummuster, die es im Sinne einer Transition zu verändern gilt (Miosga/Hafner 2014: 39). Strategische Allianzen können als ergänzende Herangehensweisen zu bereits etablierten Transitionsstrategien betrachtet werden, wie einerseits politischen Prozessen, die Nachhaltigkeitsziele top-down zu erreichen versuchen, oder andererseits Bottom-up-Bewegungen wie die «Transition Towns», deren Anliegen es ist, auf «urwüchsige» Weise umsetzbare Transitionsszieleziele zu erarbeiten und zu einer Gesamtheit (Transformation) zusammenzufügen. An dieser Stelle setzt das Konzept einer regionalen, strategischen Allianz als ein stärker intentionaler und strukturierter, auf die Etablierung einer lokalen oder regionalen Governance abzielender Ansatz an (Engelmann/Rohn/Behrens 2015). Insellösungen werden vermieden und die Rahmenbedingungen dafür geschaffen, dass Fragestellungen von Wissenschaft, Forschung & Entwicklung, Produktion und Konsum ganzheitlich betrachtet werden. Wichtig ist dabei, dass sich die Strategischen Allianzen an vereinbarten Zielen ausrichten, der Umsetzung Leitplanken geben und den Erfolg kontinuierlich messen und diesen den Akteuren transparent machen.

Seit Projektbeginn im Oktober 2016 wurden neben der Wirtschaftsallianz drei thematische strategische Allianzen in den Handlungsfeldern Einzelhandel, Handwerk und nachhaltige Gründungen etabliert und von den Akteuren in Betrieb genommen. Im Herbst 2017 entstanden hieraus vier Reallabore (siehe (interne) Veröffentlichung AP 5 – in Erwartung).

3 Ausgangsbasis

Auf Basis der Erkenntnisse aus dem Projekt ADMIRe (Merten u. a., 2015) wurde für den Wirtschaftsraum Bottrop folgendes Setting konzipiert:

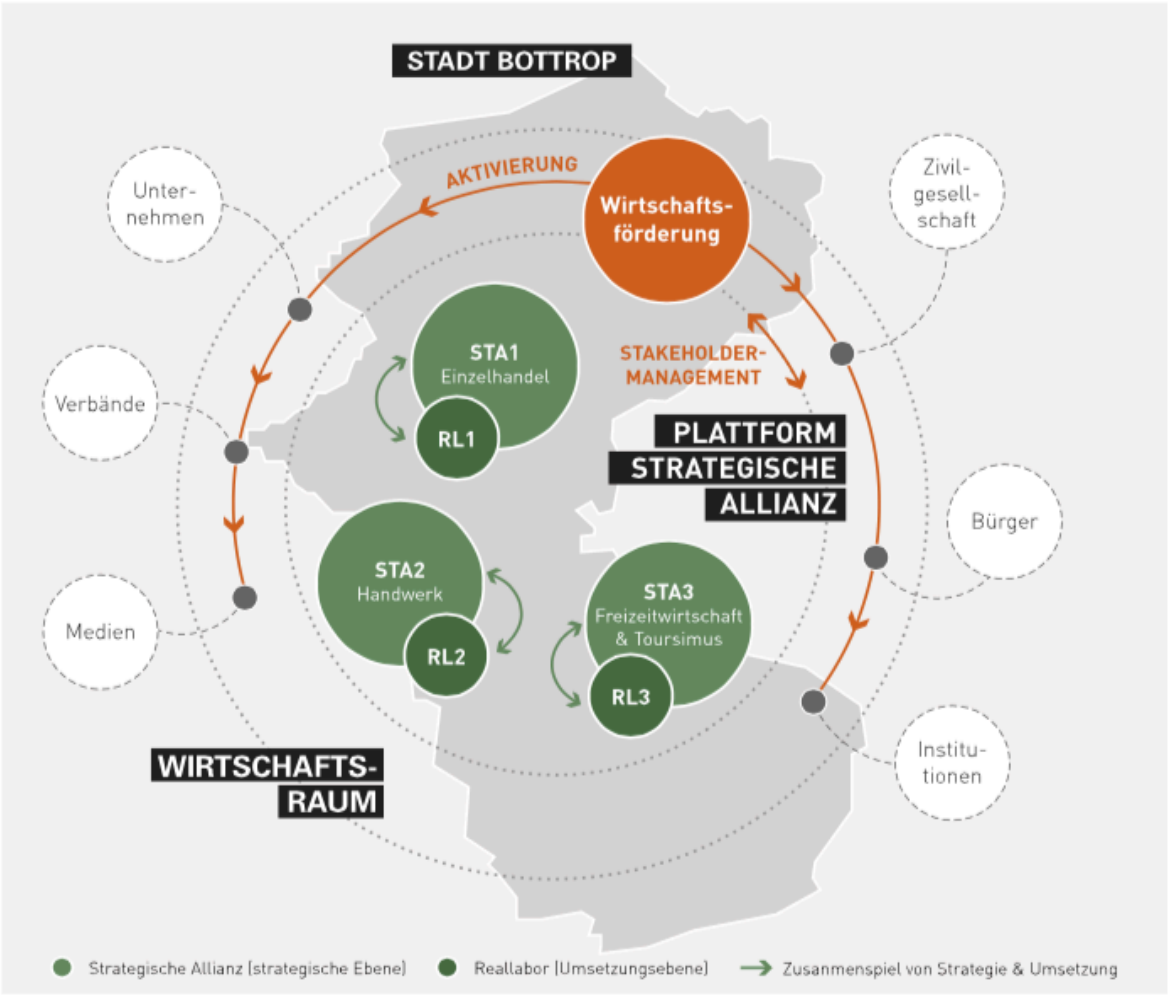


Abbildung 1: Setting der Wirtschaftsallianz in Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik)

Zur Erprobung und zum Kennenlernen der Systematik strategischer Allianzen wurde angestrebt, eine Plattform strategische Allianz und drei thematische strategische Allianzen mit mindestens jeweils einem Reallabor zu entwickeln, aufzubauen und zu betreiben. Dieser Aufbau sollte es ermöglichen, die Eignung und Wirksamkeit des Instrumentariums für die Transition der städtischen Wirtschaftsstrukturen zu erproben. In Abhängigkeit der Ergebnisse werden diese als dauerhafte Instrumente in die Arbeit der städtischen Wirtschaftsförderung aufgenommen.

Während die drei Strategischen Allianzen den strategischen Rahmen im jeweiligen Handlungsfeld definieren, fungieren die Reallabore als operative Ebene der Strategieumsetzung. Die Strategischen Allianzen agieren damit im Rahmen von Transitionsprozessen des Wirtschaftsraums (Meta-Ebene). Auf der Meso-Ebene stellen die Strategischen Allianzen die Ebene der konzeptionellen Interaktion dar. Sie verbinden die relevanten Akteure (Mikro-Ebene) aus den verschiedenen Bereichen (Verwaltung, Interessenvertretung, NGOs, Unternehmen, Eigentümer, Nachbarn, Konsumenten, Medien, Institutionen etc.). In ihnen werden Leitideen und Ziele, Indikatoren und Instrumente für den übergeordneten Transitionsprozess der Wirtschaftsstruktur gesetzt. Sie werden auf der Ebene der Reallabore branchenspezifisch und raumspezifisch wirksam, weil sie sich als Teil der Labore verstehen, ihnen inhaltliche Gestalt geben, sie verantwortlich weiterentwickeln und weitere Partner/Akteure für die Umsetzung gewinnen. Auf beiden Ebenen sollen zielgerichtete nicht-hierarchische, laterale Governance-Formate angewandt werden.

Konstruktionsprinzipien Strategischer Allianzen und deren übergeordnete steuernde Plattformen müssen so gestaltet werden, dass sie die eigenständige Steuerung im Rahmen des regionalen Innovationssystems ermöglichen. Dazu sind den Strategischen Allianzen ausreichend Kompetenzen und Verantwortung aber auch Informationen und Handlungsspielräume zu geben. Dabei müssen die Strukturen mit dem Umstand umgehen, dass es in Strategischen Allianzen (wie in Netzwerken generell) in der Regel kaum oder keine hierarchische und disziplinarische Macht gibt, mit der Vorhaben wie in Einzelorganisationen durchgesetzt werden können. Vielmehr herrscht der Modus der Kooperation und Kollegialität vor. Dieser Modus liegt zwischen dem Modus Hierarchie, der einzelne Organisationen prägt, und dem Modus Wettbewerb, der den Markt charakterisiert. Zweck der Strategischen Allianz ist daher, strukturierte, einem gemeinsam erarbeiteten und verbindlich verfolgten Ziel- und Handlungskorridor folgende Kooperation zu ermöglichen.

Als Governancemodus unter der Rahmenbedingung des weitgehenden Fehlens hierarchischer Durchgriffsmöglichkeiten bietet sich eine Steuerung an, die in der Netzwerkliteratur als »laterale Führung« bezeichnet wird (s. hierzu u. a. Kühl & Schnelle 2006: 185 ff.). Lateraler Führung steht keine hierarchische Macht zur Verfügung, sondern sie muss das Spiel der Akteure mit deren nicht-hierarchischen Machtquellen (z. B. Kompetenzen, Vernetzungen, Informationen) mit transparenten, demokratischen Verfahren moderieren. Die weiteren Mechanismen lateraler Führung sind Verständigung und Vertrauen, beispielsweise durch das Formulieren gemeinsamer Ziele, das Aufsetzen eines klaren, dem Umstand dienenden und unterstützenden Regelwerks (→ Arbeitsordnung) und das Anbieten von Formaten zum informellen Austausch.

Vor dem Hintergrund der angestrebten Transition in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung der urbanen Wirtschaftsstrukturen fungieren die Herausforderungen und normativen Zielkorridore der «Nachhaltigkeit» und «Resilienz» als Orientierungsrahmen für die Strategischen Allianzen. Dazu werden im Rahmen der Strategischen Allianzen Nachhaltigkeits- und Resilienz-Leitlinien entwickelt und transparent in Form von quantitativen/qualitativen Indikatoren dargestellt. Nicht zuletzt dienen diese Indikatoren als Wegweiser für die Aktivitäten der Reallabore, was wiederum in die StA rückgekoppelt wird. Die Reallabore dienen als Instrument, um die angestrebten Transitionen sukzessive umzusetzen – immer dort, wo die Unsicherheiten einer Zielerreichung oder einer Umsetzung so hoch sind, dass „normale“ Projekte oder Maßnahmen-Umsetzungen nicht ausreichen. Reallabore sind Experimentierräume – Projekte und Maßnahmen sind in der Regel ergebnisgesteuert.

Wie den Veröffentlichungen des Projektes ADMIRe zu entnehmen ist, gibt es verschiedene Stufen/Phasen beim Aufbau und Betrieb von Strategischen Allianzen. Diese Phasen sollen hier noch einmal kurz skizziert werden. Vertiefende Informationen finden sich in den entsprechenden Veröffentlichungen (Merten u. a., 2015; Engelmann, Merten, Bowry, Witte & Seipel, 2015)

Bevor regionale Akteure den Aufbau und die Steuerung von Strategischen Allianzen starten, müssen sie die **Zielrichtung** ihres Vorhabens skizzieren. Wozu soll die Strategische Allianz dienen:

- Vor welchen Herausforderungen steht die Stadt/Region?
- Welche globalen Nachhaltigkeitsaspekte spielen eine Rolle?
- Welche Voraussetzungen existieren oder sind zu berücksichtigen?
- Wie sieht die Stakeholder-Landschaft aus?
- Welche Institutionen sind bereits am Werke? Etc.

So braucht es eine gemeinsame **Problemsicht**, die in der Regel weniger klar und eindeutig vorhanden ist als üblicherweise angenommen wird. Diese Problemsicht sollte sich im regionalen, nationalen oder globalen Kontext einordnen lassen (z.B. CO_2 Minderung/Klimawandel) und messbar sein. Bestenfalls sollte diese gemeinsame Problemsicht transparent verfasst und niedergeschrieben werden und von allen Akteuren geteilt werden. Hieraus lassen sich dann Visionen oder Leitbilder und strategische Ziele sowie operative Vorgehensweisen ableiten.

Ist die Problemsicht definiert, so steht in der Regel auch das **Kernteam** der Akteure bereits fest. Mit diesen Akteuren wurde die gemeinsame Problemsicht diskutiert und festgelegt. Diese Akteure kennen sich in der Regel bereits recht gut. Nun gilt es weitere Akteure in der Region zu identifizieren, zu definieren und einzubinden (siehe Stakeholder-Management).

Nachdem die **Stakeholder** identifiziert sind, steht der ersten Definition einer so genannten „Strukturskizze“ nichts mehr im Wege. Hierzu wird in der Regel bereits die erste Sitzung der strategischen Allianz verwendet. Soll dieser Freiheitsgrad der Diskussion eingeschränkt werden, kann die Strukturskizze auch vor der ersten Sitzung erstellt und damit ein fester Rahmen für die Diskussion gegeben werden. Dieser Weg wurde in Bottrop aufgrund der Rahmensetzung durch das Förderprojekt gewählt. So waren die Themen/Handlungsfelder für die Strategischen Allianzen bereits durch die Vorhabensbeschreibung gesetzt: Die Handlungsfelder wurden bei Antragstellung sorgfältig innerhalb der Wirtschaftsförderung und der Stadtverwaltung – zusammen mit den wissenschaftlichen Partnern – vor dem Hintergrund aktueller Situationen und zukünftiger Entwicklungen diskutiert und ausgewählt. Dennoch wurde im Laufe der ersten Sitzungen der Strategischen Allianz / Wirtschaftsallianz das Handlungsfeld „Freizeitwirtschaft und Tourismus“ durch das Handlungsfeld „nachhaltige Unternehmensgründungen“ ersetzt. Hintergrund war, dass „Freizeitwirtschaft und Tourismus“ in der Zwischenzeit schon durch ein anderes Vorhaben „belegt“ war und eine gemeinsame Bearbeitung nicht gewünscht wurde.

4 Vorgehensweise / Erkenntnisse / Ergebnisse

Wie wurde nun im Konkreten in Bottrop vorgegangen? Sichtbarer Ausdruck der praktizierten Vorgehensweise sind die Treffen der Wirtschaftsallianz und der thematischen Strategischen Allianzen (sowie der Reallabore). Doch die meiste Arbeit fand und findet jenseits der Treffen, nämlich im Vorfeld und in der Nachbereitung statt. Ein sehr wichtiges Zusammenspiel erfolgte hier mit dem so genannten Stakeholder-Management (AP3) und dem Bewertungs- und Monitoring-Instrument (AP 6).

4.1 Wirtschaftsallianz

4.1.1 Auftakt-Veranstaltung

Nach entsprechenden Vorarbeiten durch das Projektteam/Geschäftsstelle fand die Auftaktveranstaltung zur Wirtschaftallianz (dieser Name wurde anstelle des etwas sperrigen Namens „Plattform Strategische Allianz“ gewählt) im März 2017, also etwa ein halbes Jahr nach Projektbeginn, statt.

Das Programm des Auftakttreffens umfasste folgende Punkte:

Begrüßungen durch den Oberbürgermeister Bernd Tischler und durch den Projektträger DLR e.V. vertreten durch Dr. Frank Betker.

Impulsreferate durch Vertreter des Projektteams (hierdurch wurden die Rahmensetzungen für die Wirtschaftsallianz gegenüber den Akteuren kommuniziert – vor allem Rahmenbedingungen der städtischen Wirtschaftsförderung; Zukunftsperspektiven einer neuen Form von Wirtschaftsförderung; Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften und Resilienz).

Thementische, an denen die ca. 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu folgenden Aspekten intensiv miteinander diskutiert und gearbeitet haben – unter der Anleitung erfahrener Moderatoren aus dem Projektteam beziehungsweise der Wirtschaftsförderung:

- Herausforderungen am Wirtschaftsstandort Bottrop
- Visionen für den Wirtschaftsstandort
- Neue Formen der Zusammenarbeit
- Möglichkeiten der Erfolgsmessung.

Diese vier Aspekte wurden vom Projektteam intensiv vorbereitet, so dass vor den Teilnehmern kein weißes Blatt Papier lag, sondern eine bereits vor-gedachte Landschaft von zu diskutierenden Teilaspekten und Ansatzpunkten. Die Themen-Tische haben damit den Teilnehmer zugleich die Bandbreite und die Herausforderungen des Projektes und damit der Wirtschaftsallianz dargelegt.

Den Abschluss bildete eine Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse durch den Moderator und ein Ausblick auf das weitere Vorgehen innerhalb der Wirtschaftsallianz.

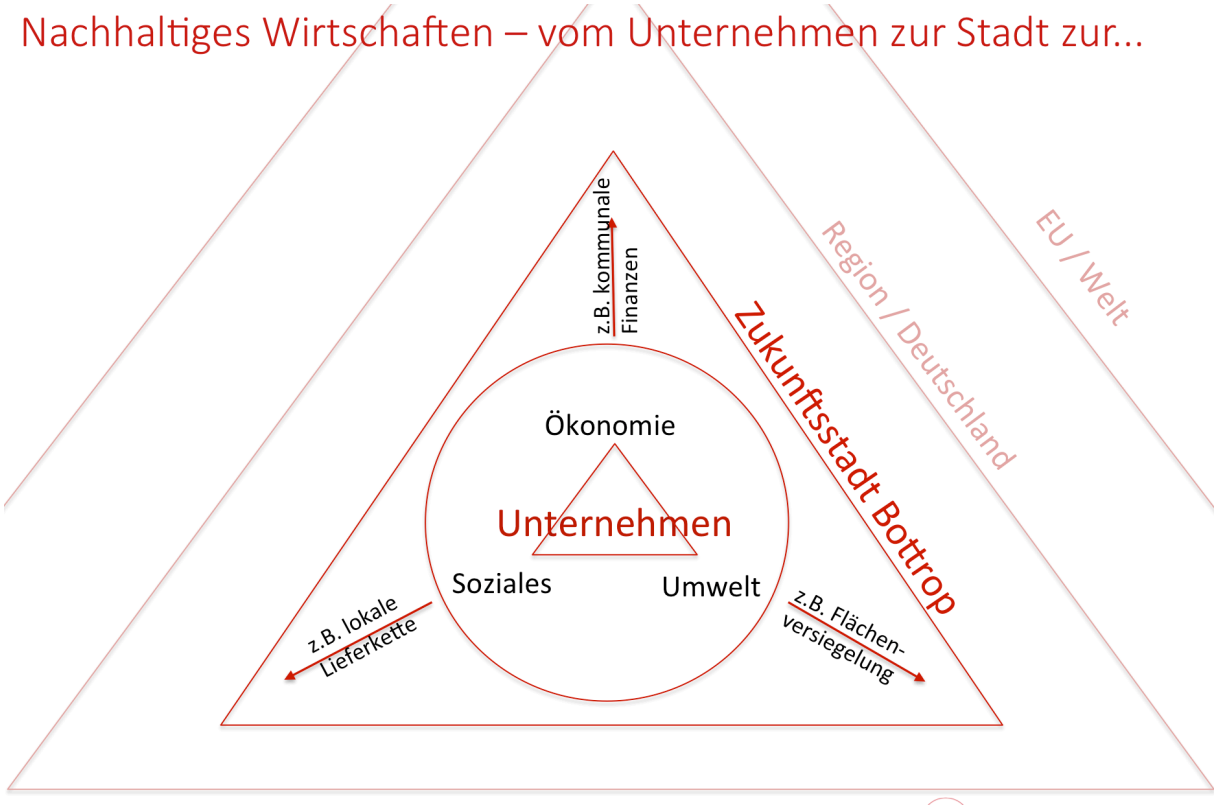


Abbildung 2: Das Dreieck der Nachhaltigkeit – vom Unternehmen zur Stadt (Quelle: projektintern; Faktor 10 - Institut)

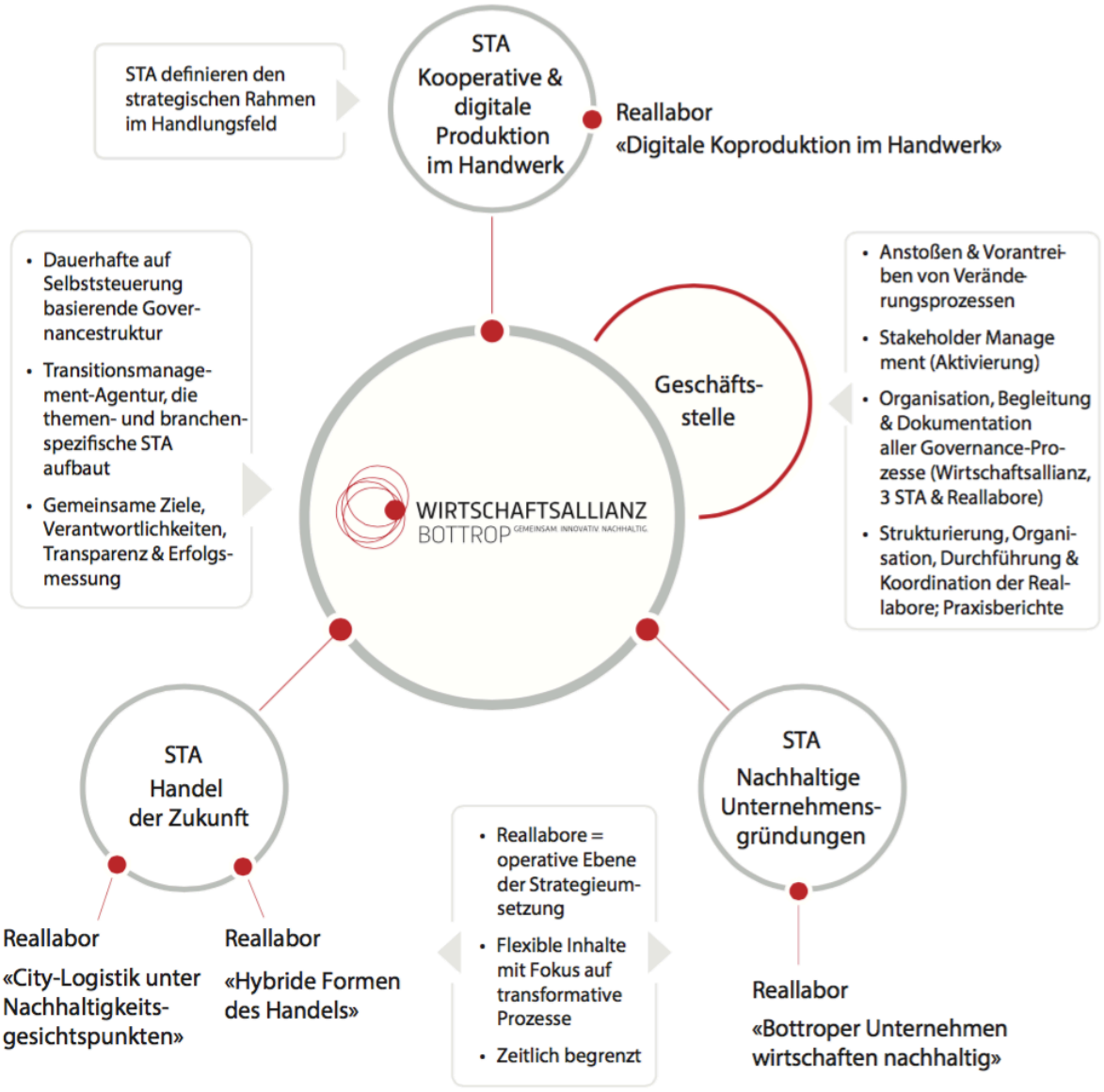


Abbildung 3: Die Struktur der Wirtschaftsallianz (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik)

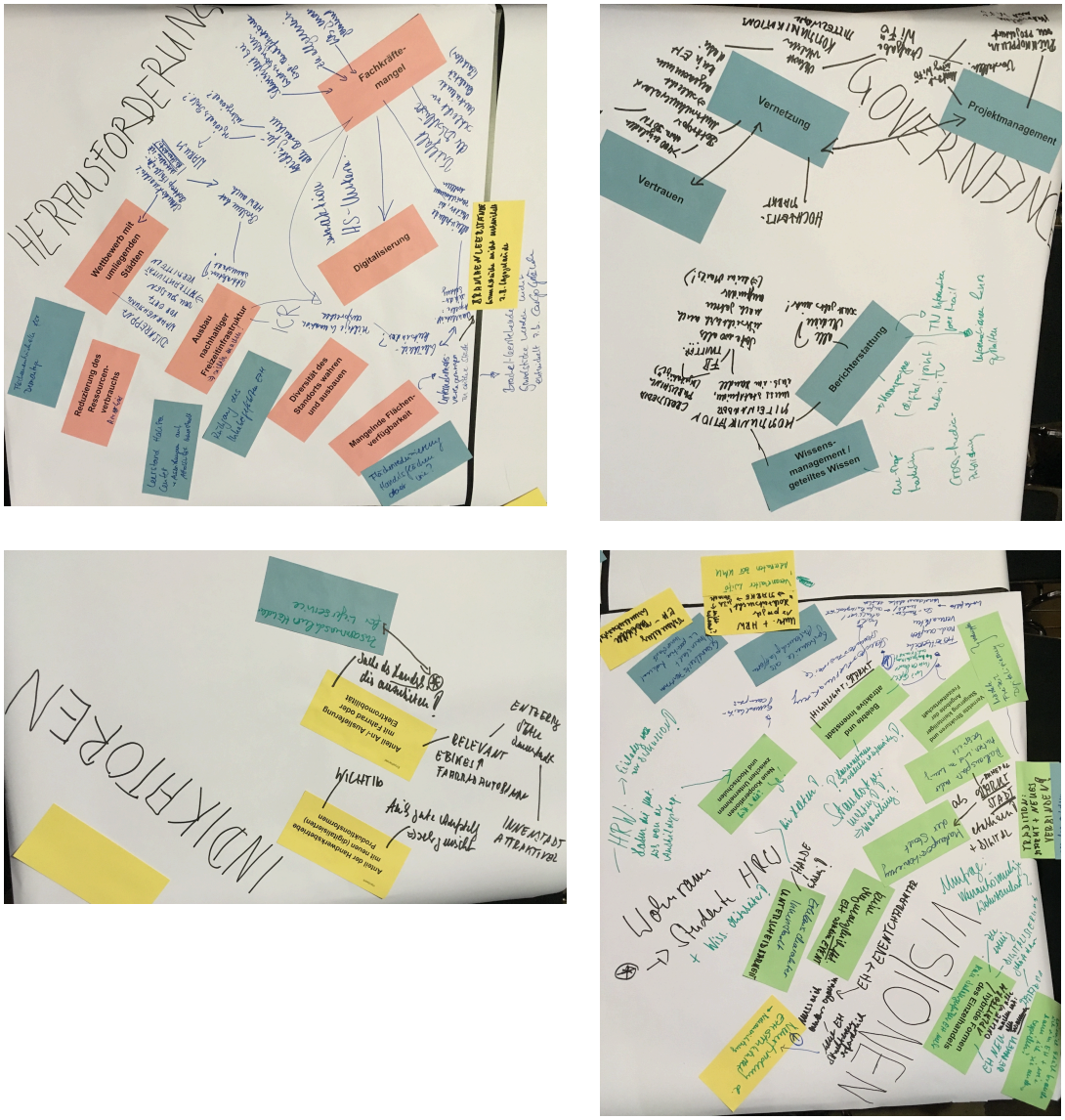


Abbildung 4: Ergebnisse Allianz-Workshop; Herausforderungen – Visionen – Governance - Indikatoren (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Erkenntnisse

Wichtige Erkenntnis der Auftakt-Veranstaltung war, dass die Akteure in Bottrop gerne zur Wirtschaftsallianz zusammenkommen. Die Einladung des Oberbürgermeisters hat in Bottrop Gewicht, besondere Keynote Speakers waren nicht erforderlich um die Auftaktveranstaltung attraktiv zu bewerben.

Die Teilnehmer der Auftakt-Veranstaltung haben zudem deutlich zu erkennen gegeben, dass die gemeinsame, hierarchielose, transdisziplinäre und professionell moderierte Arbeit an inhaltlich vorbereiteten Thementischen eine gern angesehene Methode darstellt.

Die Teilnehmer waren - und sind es noch heute – motiviert, gemeinsam an der Zukunft des Wirtschaftsstandortes Bottrop zu arbeiten.

Ergebnisse

Als Ergebnis konnten sehr umfangreiche Ideen und Anregungen, Kommentierungen und Reflektionen der Teilnehmer zu den Herausforderungen und Visionen des Wirtschaftsstandortes Bottrop sowie den Möglichkeiten der Zusammenarbeit innerhalb der Wirtschaftsallianz zusammengetragen werden (siehe Anhang).

Angewandte Instrumente:

- Stakeholderanalyse, -management
- Selbstbewertung der Allianz-Situation: Herausforderungen & Visionen; Möglichkeiten der Zusammenarbeit
- Selbstregulierende, hierarchielose Arbeitsgruppen ohne definierte Führungspositionen (nur Moderatoren)

4.1.2 2. Treffen der Wirtschaftsallianz

In zeitlicher Nähe, um die Auftakt-Energien mitzunehmen, wurde das zweite Treffen der Wirtschaftsallianz geplant und durchgeführt (April 2017).

Themen des zweiten Treffens waren:

Weitere Vertiefung der Rahmensetzungen (Vertiefung der Strukturskizze) durch zwei Impulsreferate aus dem Projektteam.

Diskussion und Bearbeitung verschiedener Instrumente für das Management der Strategischen Allianzen in Arbeitsgruppen mit den Akteuren: Vision/Leitbild, Strukturelemente, Arbeitsweisen.

Auf Basis der Projekt-Rahmenbedingungen und der auf der Auftakt-Veranstaltung erarbeiteten Inhalte haben die Teilnehmer zum einen an der Vision/dem Leitbild der Wirtschaftsallianz gearbeitet, um aus der vorgegebenen Problemsicht eine handlungsleitende Vision für die gemeinsame Zukunft zu erarbeiten. Zum anderen wurde ein erster Einstieg in das Kennenlernen und Anwenden von Steuerungsinstrumenten einer lateralen (= hierarchiearmen) Strategischen Allianz gewagt. Die Teilnehmer haben mit dem Projektteam über die Anwendungsmodalitäten von Instrumenten wie der SWOT-Analyse, der Balanced Scorecard, dem Monitoring, der Evaluation, dem Prozess- oder Projektmanagement diskutiert.

Abbildung 5: Ergebnisse Allianz-Workshop; Arbeitsweise der Wirtschaftsallianz (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Abbildung 6: Ergebnisse Allianz-Workshop; Leitbild; BSC und PDCA (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Erkenntnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse des zweiten Treffens waren:

Die Teilnehmer erwarten vom Projektteam/ von der Geschäftsstelle mehr inhaltliche Vorarbeit. Sie möchten gerne inhaltlich diskutieren, möchten dazu aber relativ ausgereifte Vorschläge, die dann im Detail verfeinert werden können.

Die Teilnehmer sind zu den Projekt-Zielen und -Rahmenbedingungen, Resilienz und Nachhaltigkeit, noch zu unwissend. Die Aufgabe des Projektteams war und ist es heute noch, hier themenspezifisch und auch übergreifend Fachwissen zu transportieren.

Im Sinne der fünf strategischen Handlungsfelder der strategischen Allianz ADMIRE (Merten u. a., 2015. S. 30)

- Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit
- Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung
- Nachhaltige Produktionsweisen
- Nachhaltige Konsum- und Lebensstile
- Regionale Nachhaltigkeitspolitik und -planung

wird hier die „Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit“ und die „Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung“ noch nicht ausreichend praktiziert.

Als wichtige Erkenntnis des zweiten Treffens konnte festgehalten werden, dass die Teilnehmer intensiv an und mit der Wirtschaftsallianz arbeiten wollen. Sie halten auch die inhaltlichen Diskussionen und Strukturfragen für notwendig und hilfreich, möchten aber hier eine intensivere Vorarbeit, damit auf dem Treffen relativ schnell Entscheidungen und Fortschritte erzielt werden können.

Angewandte Instrumente:

- Vision / Leitbild
- SWOT-Analyse
- Balanced Scorecard
- PDCA-Zyklus (RADAR-Methodik)

4.1.3 3. Treffen der Wirtschaftsallianz / 1. Treffen der strategischen Allianzen

Das dritte Treffen der Wirtschaftsallianz war zugleich das erste Treffen der thematischen Allianzen. Um die verschiedenen Ebenen dieser neuen Beteiligungsformen der Wirtschaftsförderung deutlich zu machen, wurde das erste Treffen der thematischen Allianzen mit dem der Wirtschaftsallianz zusammengelegt. Auch den Akteuren kam dieser Schritt entgegen, da viele Stakeholder sich sowohl auf der Ebene der Wirtschaftsallianz als auch auf der thematischen Ebene der Strategischen Allianzen wiederfinden. Dieser Synergieeffekt ist aber zugleich eine zeitliche Herausforderung, da verschiedenste Themen in die zur Verfügung stehenden drei Stunden untergebracht werden mussten.

Aufgrund der Erkenntnisse und Ergebnisse des vorherigen Treffens wurden den Teilnehmern verschiedene Instrumente und Vorgehensweisen auf Plakaten und Stellwänden präsentiert und zur Diskussion und Rückmeldung dargeboten:

- SWOT-Analyse – Entwurf
- Leitbild und Leitziele – Entwurf
- Steuerungslogik der Allianz(en) - Entwurf

Im zweiten Teil der Veranstaltung wurde ausschließlich inhaltlich gearbeitet. Auf Grundlage von Themen aus dem Projektzusammenhang und den Thementischen in der Auftakt-Veranstaltung wurden Priorisierungen und Bearbeitung der prioritären Themen mittels Steckbriefen in Arbeitsgruppen durchgeführt.

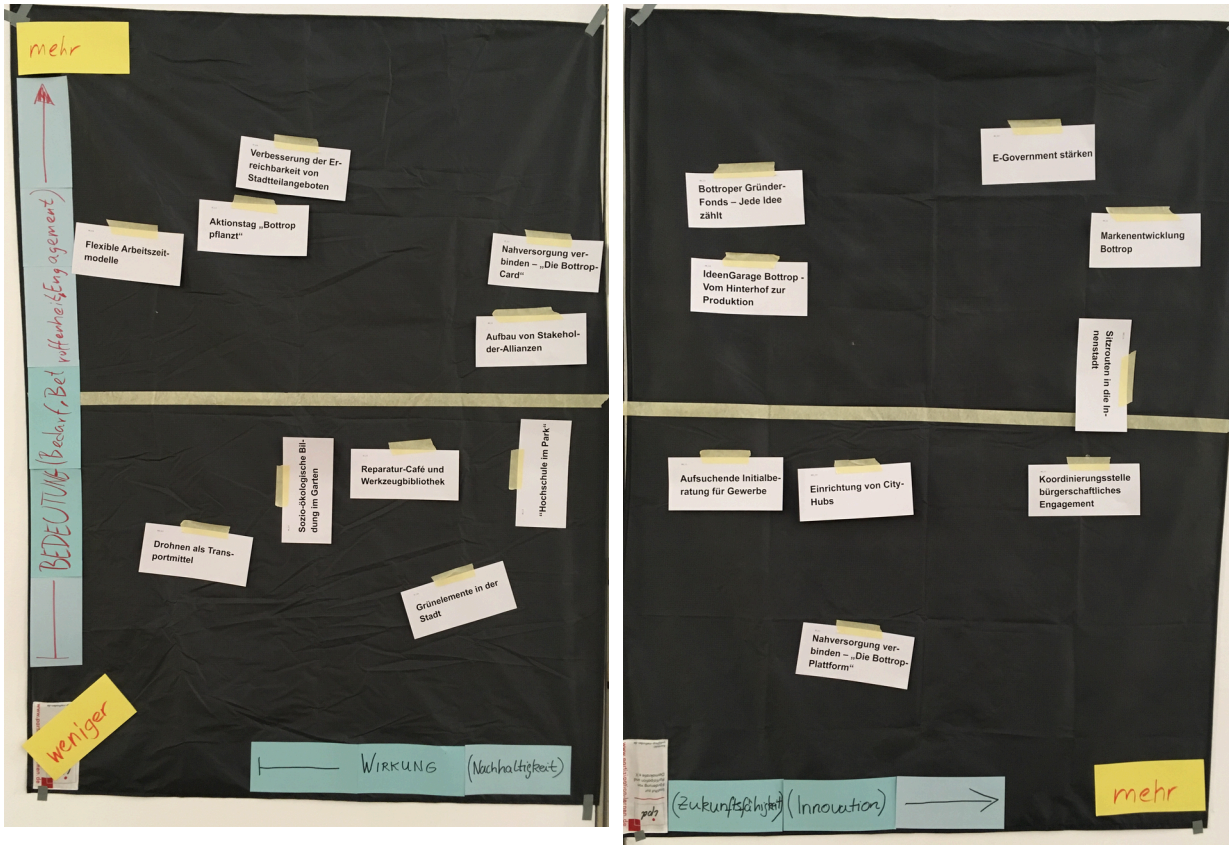


Abbildung 7: Ergebnisse Allianz-Workshop; Wesentlichkeitsanalyse (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Mittels einer so genannten Wesentlichkeitsanalyse haben die circa 50 Teilnehmer/innen aus 30 Themen ca. 15 priorisiert, die dann mittels Projektsteckbriefen beschrieben und auch bereits grob bewertet wurden:

- Titel der Projektidee
- Beschreibung: Ziele, Maßnahmen, Nutzen und Messgrößen für den Projekterfolg
- Schnittstellen zu anderen Projekten und Initiativen
- Zeitlicher Ablauf und Meilensteine
- Projektleitung
- Projektpartner und weitere Beteiligte
- Ressourcen: Zeit, Geld, Kompetenzen, Wissen
- Unterstützungsbedarf durch Geschäftsstelle und/oder Wissenschaft
- Zielgruppe
- Bewertung

Insgesamt wurden so neun Projekte beschrieben und in folgende Kategorien zugeordnet

- Projekt noch ohne Kümmerer
- Potentielles Reallabor
- Projekt in Eigeninitiative

Erkenntnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse des dritten Treffens waren:

Den Teilnehmern hat gefallen, dass die Vorgehensweise geändert wurde. Wurde bis dahin versucht, zuerst Strukturfragen zu klären, Instrumente zu besprechen und dann erst zu den Inhalten zu gelangen, so wurden nun die Instrumente vor-entwickelt und nur zur Diskussion gestellt und im Gegenzug die Teilnehmer inhaltlich tiefgehend an ihren Themen arbeiten lassen.

Dem Projektteam, aber auch den Teilnehmern, war und ist klar, dass Struktur und Steuerungsfragen für die Wirtschaftsallianz und die Strategischen Allianzen ebenso wichtig wie die Bearbeitung der inhaltlichen Themen sind. Die Mehrzahl der Teilnehmer wollte und will aber vorrangig Inhalte und begleitend Strukturen und Instrumente diskutieren, so dass beschlossen wurde, diesen Weg so weiter zu beschreiten.

Von den ausgearbeiteten neun Projekten geht ein hoher Erwartungsdruck an deren zeitnahe Umsetzung einher.

Im Sinne der fünf strategischen Handlungsfelder der strategischen Allianz ADMIRe (Merten u. a., 2015, S. 30) ist hier die „transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung“ zum Tragen gekommen: die Übertragung von theoretischen Wissen in die Praxis und dies auf eine transdisziplinäre Art und Weise durch die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen mit verschiedensten Akteur/innen.

Ergebnisse

Ergebnisse dieses dritten Treffens waren: Entwürfe von Instrumenten inklusive Rückmeldungen durch die Teilnehmer neun Projekt-Ideen mittels Projekt-Steckbriefen ausführlich beschrieben und bewertet (erstes praktisches Kennenlernen des Bewertungs- und Monitoring-Instruments)

Angewandte Instrumente:

- Leitbild / Leitziele
- SWOT-Analyse
- Wesentlichkeitsanalyse zur Priorisierung
- Projekt-Steckbriefe
- Projekt-Bewertung mittels Grob-Raster aus dem Bewertungs- und Monitoringinstrument

Der Aufbau der Wirtschaftsallianz war mit diesen drei Treffen abgeschlossen.

Die folgenden Treffen zählen bereits zum Betrieb der Wirtschaftsallianz, welcher durch die Akteure maßgeblich mitgestaltet wird. Die Realität zeigt an dieser Stelle, dass die Akteure sich gerne weiterhin von der Geschäftsstelle/dem Projektteam in der Ausgestaltung der Treffen der Wirtschaftsallianz leiten lassen. Eine vollständige Übernahme der Steuerung der Wirtschaftsallianz soll bis Projektende erfolgen.

Die vorliegende Dokumentation endet mit der Beschreibung des 4. Wirtschaftsallianztreffens!

4.1.4 4. Treffen der Wirtschaftsallianz

Das vierte Treffen der Wirtschaftsallianz war geprägt von folgenden Inhalten:

- Die Wirtschaftsallianz als WIR-Gebilde: Kennenlernen und Anwendung von Governance-Methoden
- Verabschiedung Leitbild, Leitziele und SWOT
- Vorstellung und Kennenlernen des Monitoring-Systems
- Konzeption und Beauftragung der Reallabore

Damit war das vierte Treffen der Wirtschaftsallianz wieder eine Mischung aus strukturellem und inhaltlichem Arbeiten.

Die Teilnehmer/innen haben als ein weiteres wichtiges Instrument „Entscheidungsfindungsmethoden“ kennengelernt und an praktischen Beispielen ausprobiert. So wurde aus sechs vordefinierten Reallaboren – entwickelt vom Projektteam auf Basis zahlreicher Vor-Informationen und einer Reallabor-Struktur – 4 Reallabore mittels der Methode des „systemischen Konsensierens“ ausgewählt. Bei dieser Methode geht es, anders als bei der üblichen Konsensmethode, nicht um ein möglichst hohes Maß an Zustimmung, sondern

darum, den geringsten Widerstand zu ermitteln. So wird das Ergebnis erzielt, das die Gruppe am ehesten gesamt tragen kann.

Leitbild, Leitziele und SWOT wurden mit einer weiteren Methode reflektiert und verabschiedet: durch das Aufstellen im Raum, in dem es um Zustimmung oder Ablehnung zu den Instrumenten ging.

Unter dem Leitbild wurde dieser Schritt mit der persönlichen Unterschrift dokumentiert.

Im zweiten Teil der Veranstaltung wurden die ausgewählten Reallabore mittels Steckbriefen beschrieben und mittels des Monitoring-Instruments bewertet. Die beauftragten Reallabore sind folgende:

- City-Logistik unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten
- Hybride Formen des Handels
- Bottroper Unternehmen wirtschaften nachhaltig
- Digitale Koproduktion im Handwerk

Die Beschreibung der Reallabore erfolgte mithilfe folgender Aspekte:

- Titel des Reallabors: Kurzbeschreibung des Auftrags / Beschreibung für die Außenkommunikation
- Forschungsfrage / Forschungsdesign / Lösungsansatz
- Transdisziplinarität
- Zeitliche Dimension
- Bewertung des angestrebten Zustandes

WIRTSCHAFTSALLIANZ
BOTTROP GEMEINSAM. INNOVATIV. NACHHALTIG.

Als neuartiger Zusammenschluss Bottroper Unternehmen und Akteuren der Wirtschaftsförderung verfolgt die Wirtschaftsallianz Bottrop das strategische Ziel, Beiträge zu einer **nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop** zu leisten und Bottrops lokale Wirtschaft und Beschäftigung zu fördern.

Gemeinsam – Die Wirtschaftsallianz etabliert neue Formen der Zusammenarbeit. Es werden gemeinsam Strategien entwickelt und Maßnahmen kollaborativ umgesetzt, um **in starken Partnerschaften** den Wirtschaftsstandort Bottrop zukunftsfähig aufzustellen. Kooperation und Vernetzung sind der Schlüssel für Wissenstransfer, Ressourceneffizienz und eine hohe Durchschlagskraft in der Umsetzung. Über ein integriertes und abgestimmtes Vorgehen wird die **Komplementarität zu bestehenden Initiativen** gewährleistet.

Innovativ – Der Innovationsanspruch bezieht sich sowohl auf die durch die Wirtschaftsallianz neu angestoßenen Prozesse als auch auf die angestrebten Ergebnisse. Die Zusammenarbeit in **strategischen Allianzen** ist ein neues innovatives Konzept der **partizipativen Wirtschaftsförderung**. Die lokale Innovationskraft wird als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen, die dazu beitragen kann, den strukturellen Wandel nachhaltig zu gestalten. Innovation und Anpassungsfähigkeit in Geschäftsmodellen und Produktionsprozessen sind die Basis für eine resiliente, d.h. **widerstandsfähige Wirtschaft** Bottrops.

Nachhaltig – Klassische wirtschaftliche Wachstumsziele werden Zug um Zug ergänzt durch ein mehrdimensionales Nachhaltigkeitsverständnis, welches **ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen** vereint. Auf Basis der umfassenden Strategie der „Zukunftsstadt Bottrop 2030" für die Stadtgesellschaft werden im Rahmen der Wirtschaftsallianz operative Zielsetzungen für die Stadt als Wirtschaftsstandort mit konkreten Projekten adressiert, die zu ersten messbaren Erfolgen führen. Dies liefert hilfreiche Blaupausen für nachhaltiges und resilientes Wirtschaften und Handeln.

Wir sind dabei! Wir erkennen das Leitbild und die Leitziele der Wirtschaftsallianz an und setzen uns nach unseren Möglichkeiten für die Zielerreichung ein:

Abbildung 8: Unterzeichnetes Leitbild der Wirtschafts-Allianz (Quelle: projektintern)

Erkenntnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse des vierten Treffens waren

Die Teilnehmer haben mit dem Leitbild, den Leitziele und der SWOT einen ersten Meilenstein - die Verabschiedung von gemeinsamen Dokumenten - erzielt. Die Teilnehmer haben darüber hinaus Entscheidungsfindungsinstrumente / Führungsinstrumente für die laterale Organisation der strategischen Allianzen kennengelernt und hiermit erste wichtige Entscheidungen getroffen: Die Auswahl der vier Reallabore.

Mit der Ausarbeitung dieser vier Reallabore wurde zudem das Bedürfnis nach inhaltlicher, nach praktischer Arbeit der Teilnehmer erneut befriedigt.

Die Teilnehmer haben - so unser Empfinden als Projektteam - die Unterscheidung der drei Ebenen Wirtschaftsallianz, Strategische Allianzen und Reallabor erneut vertiefend kennengelernt.

Anmerkung: Zwischen dem dritten und vierten Treffen der Wirtschaftsallianz fanden Treffen der strategischen Allianzen in den drei Handlungsfeldern statt.

Ergebnisse

Ergebnisse dieses vierten Treffens waren: Finale Versionen von Leitbild, Leitzielen und aktueller SWOT. Zudem die erste Beschreibung der vier Reallabore, die damit in die Hand des Arbeitspaketes 5 „Reallabore“ gegeben wurde.

Angewandte Instrumente:

- Leitbild / Leitziele
- SWOT-Analyse
- Beschreibung der Reallabore anhand vorgegebener Systematik
- Entscheidungsfindungsmethoden

4.2 Thematische Strategische Allianzen

Zeitversetzt zum Aufbau der Wirtschaftsallianz wurden drei Strategische Allianzen entwickelt und aufgebaut. Die zweiten Treffen der Strategischen Allianzen fand im September/Oktober 2017 statt (die ersten StA-Treffen fanden zeitgleich mit dem 4. Treffen der WiAll statt).

Mit den Strategischen Allianzen wurde die zweite, die mittlere Ebene dieses Wirtschaftsförderungsinstruments weiter vertieft. Zwischen der umfassenden, sich auf die gesamte Bottroper Wirtschaftsstruktur beziehende Wirtschaftsallianz und den zeitlich befristeten, sehr spezifischen und operativ agierenden Reallaboren sind die handlungsfeld-spezifischen Strategischen Allianzen eine wichtige und nicht zu vernachlässigende Steuerungs- und Struktur-Ebene. Hier werden, bezogen auf die Handlungsfelder, wichtige Rahmensetzungen und Entscheidungen vorgenommen, die auf Ebene der Wirtschaftsallianz in dieser Detailtiefe nicht diskutiert werden können. Die Ebene der Reallabore dagegen ist sehr operativ zu verstehen.

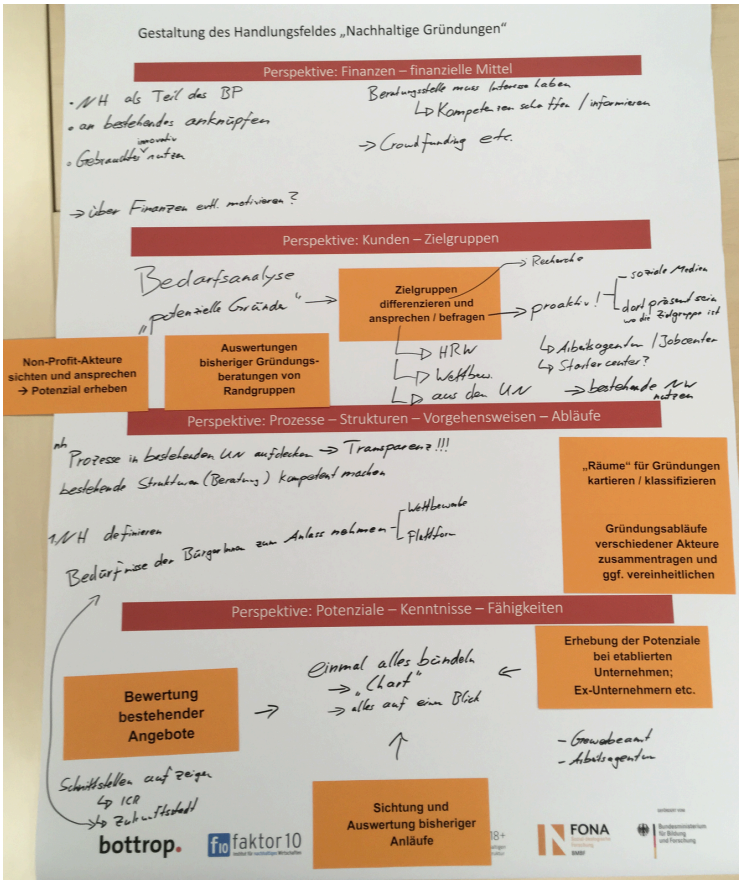
4.2.1 Zweites Treffen der strategischen Allianzen

Die Themen der zweiten Treffen der Strategischen Allianzen waren folgende

- Input für die Handlungsfeld-spezifische Ausgangslage
- Input für Handlungsfeld-spezifische Aspekte der Nachhaltigkeit und Resilienz
- Erarbeitung des Handlungsfelds mit spezifischem Kontext zu Bottrop
    - Mind-Map mit folgenden Aspekten:
        - Rahmenbedingungen
        - Nahtstellen oder Abgrenzung zu anderen Handlungsfeldern
        - einzubindende Stakeholder
        - Bedarfe und Ideen im Handlungsfeld
        - zu erwartende/r Nutzen und Wertschöpfung durch die erfolgreiche Umsetzung des Handlungsfeldes
        - Zielgruppen des Handlungsfeldes
        - wissenschaftliche, transdisziplinäre Fragestellungen
    - Strategie-Karten mit aus der Balanced Scorecard entliehenen Perspektiven:
        - Finanzen
        - Kunden/Zielgruppen
        - Prozesse/Strukturen/Vorgehensweisen/Abläufe
        - Potenziale/Kenntnisse/Fähigkeiten
- Darlegung und Diskussion der spezifischen Stakeholder-Landschaft
- Darlegung und Diskussionen der spezifischen Leitziele
- Darlegung und Diskussion der spezifischen SWOT Analyse

Den Teilnehmern, die größtenteils identisch mit den Teilnehmern der Wirtschaftsallianz waren und sind, wurden handlungsfeld-spezifische Ausarbeitung und Aufgaben unterbreitet. So wurden die Leitziele und die SWOT-Analyse auf Basis der Wirtschaftsallianz-Instrumente handlungsfeld-spezifisch differenziert ausgearbeitet und mit den Teilnehmern besprochen. Anhand von ausgearbeiteten Mind-Maps wurden typische Aspekte der Handlungsfelder auf den Bottroper Kontext übertragen. Auf Basis des Stakeholder-Managements wurden handlungsfeld-spezifische Stakeholder-Analysen durchgeführt.

Ein Teil der Strategischen Allianzen wurde mit bestehenden Formaten verschnitten: So fand die strategische Allianz „Einzelhandel“ zusammen mit dem so genannten „Sterne-Abend“ statt. Der Nachteil einer zeitlichen Komprimierung wurde durch den Vorteil einer höheren Akzeptanz bei den Akteuren kompensiert.



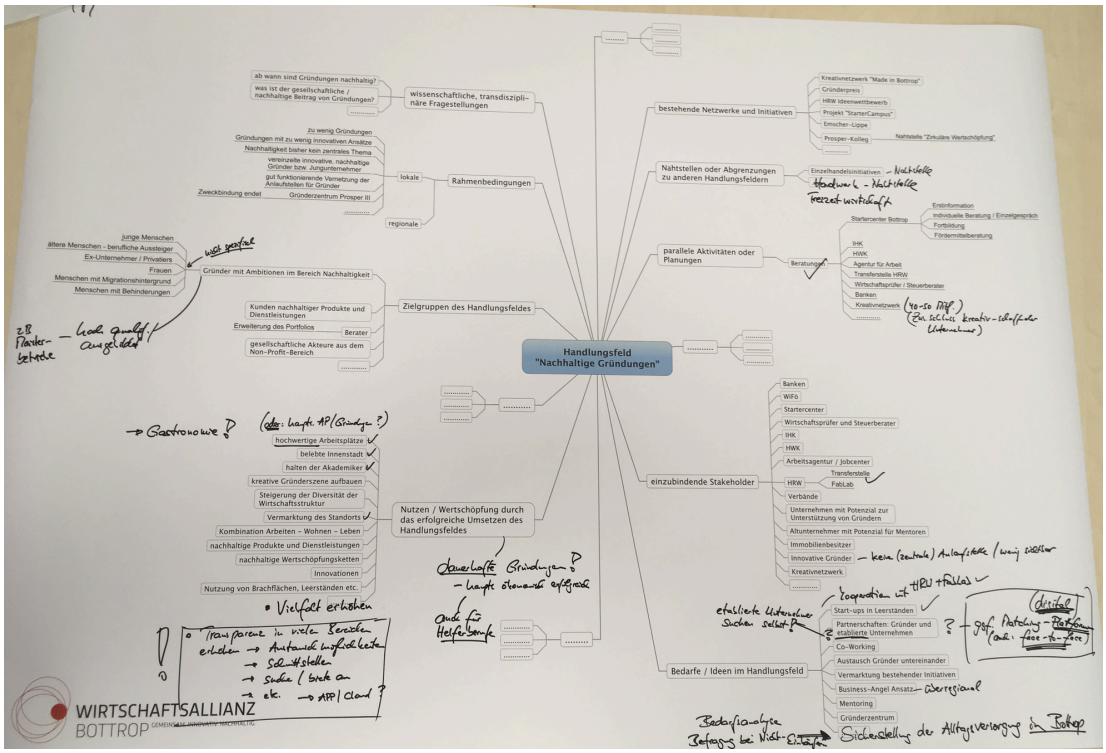


Abbildung 9: Ergebnisse Allianz-Workshop; Handlungsfeld-Analyse (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Erkenntnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse der zweiten Treffen der Strategischen Allianzen waren:

Mit Stand Herbst 2017, also ein Jahr nach Projektbeginn, war das Projektteam aufgrund der knappen Zeitressourcen bemüht, viele Inhalte, Themen, Instrumente in ein zeitlich sehr beschränktes Treffen einzubauen. Mittels sehr detaillierter Ausarbeitung der Instrumente und der Handlungsfeld-Darlegungen konnten die Teilnehmer viele Informationen aufnehmen, verarbeiten und untereinander und mit dem Projektteam reflektieren. Je nach Zusammensetzung der Teilnehmer wurden einzelne Elemente der Agenda fokussiert oder auf das nächste Treffen verschoben. Die Mischung aus „Struktur und Inhalt" waren die Teilnehmer gewohnt, so dass trotz knapper Zeitressourcen ein akzeptabler Fortschritt in den spezifischen Handlungsfeldern erzielt werden konnte. Der Umgang mit Instrumenten, in diesem Fall Mind-Map und Strategie-Karte, führte bei den Teilnehmern konzeptionell zu einer leichten Überforderung. Hieraus ist zu schließen, dass solche Instrumente und die damit verfolgten Absichten den Teilnehmern ausführlicher dargelegt werden müssen.

Ergebnisse

Wichtige Ergebnisse waren und sind:

- Erste Entwürfe von spezifischen Leitzielen
- Erste Entwürfe einer spezifischen SWOT
- Erste Definition von Nachhaltigkeits- und Resilienz-spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Handlungsfelder
- Handlungsfeld-spezifische Sammlung von Stakeholdern

Angewandte Instrumente:

- Leitbild / Leitziele
- SWOT-Analyse
- Stakeholder-Management
- Mind-Map
- Strategie-Karten

5 Aktueller Status / Zwischenfazit (Ende 2017)

In Kapitel 4 wurden die bisherigen Vorgehensweisen, Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Anwendung von Strategischen Allianzen im Projekt Bottrop 2018plus dargelegt. Bei Redaktionsschluss dieser Veröffentlichung wurden vier Treffen der Wirtschaftsallianz und zwei Treffen der Strategischen Allianzen durchgeführt. Die Treffen der Strategischen Allianzen wurden bisher einmal losgelöst von den Treffen der Wirtschaftsallianz durchgeführt. Aufgrund der Erfahrungen und Rückmeldungen der Stakeholder an die Geschäftsstelle der Wirtschaftsförderung Bottrop wurde die Anzahl / die Häufigkeit Ter treffen ggü. der Planung reduziert.

Nach 16 Monaten Projektlaufzeit und 9 Monate nach dem Auftakt-Treffen der Wirtschaftsallianz möchten wir an dieser Stelle ein Zwischenfazit bezüglich der Erfolgsfaktoren und der Hemmnisse für diese neuartigen Formen der Wirtschaftsförderung ziehen.

5.1 Erfolgsfaktoren

Bei der Einführung, dem Aufbau und dem Betrieb von Strategischen Allianzen (in diesem Falle Sammelbegriff für die Wirtschaftsallianz und die thematischen Strategischen Allianzen) sind eine hohe regionale Identität, ein gutes Stakeholder-Management, ein gut gefüllter Werkzeugkoffer und eine neutrale Moderation hilfreiche Erfolgsfaktoren (Engelmann, Merten, Bowry, Witte, & Seipel, 2015).

Regionale Identität: Diese ist in Bottrop gegeben! Die Stadt Bottrop ist nach Aussage der Stakeholder von einer hohen Identität mit dem Standort, der Stadt, dem Erbe der Stadt etc. geprägt. Trotz der Größe der Stadt Bottrop mit gut 100.000 Einwohnern und der großen lokalen Unterschiedlichkeiten (zB Kirchhellen versus Bottrop-City) fühlen sich die Bürger und Bürgerinnen als Bottroper und grenzen sich gerne gegenüber den Nachbargemeinden ab.

Stakeholder-Management: Bottrop als Stadt ist groß genug, um ausreichend Akteure vor Ort anzufinden. So zum Beispiel Wissenschaftler / Wissensträger, Frontrunner / Hidden Champions / Pioniere des Wandels, Intermediäre / Kammern / Verbände, Strategen, Persönlichkeiten etc. Das „Regionale Innovationssystem“ (Miosga & Hafner, 2014, S. 121 - 181) als Basis für eine Transition in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz existiert nach Aussage der Wirtschaftsförderung Bottrop in und um Bottrop. Die Identifikation, die Beschreibung und die Einbindung der Stakeholder wurde durch das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Bottrop als eigenständiges Arbeitspaket innerhalb dieses Projektes bearbeitet (siehe AP 3). Für weitere Erkenntnisse sei an dieser Stelle auf entsprechende (interne) Veröffentlichungen aus dem AP 3 verwiesen.

Für den Aufbau und den Betrieb Strategischer Allianzen ist im Projekt ADMIRe ein ausführlicher **Werkzeugkoffer** entwickelt und erprobt worden (Engelmann, Merten, Bowry, Witte, & Seipel, 2015; Engelmann, Merten, & Bowry, 2013; Engelmann & Merten, 2010). Mit den in diesem Werkzeugkoffer vorhandenen Werkzeugen / Instrumenten und der darüber liegenden Vorgehenslogik (RADAR-Logik des EFQM-Modells; (EFQM, 2003)) wurde in Bottrop der Aufbau der Wirtschaftsallianz und der thematischen Strategischen

Allianzen durchgeführt. Im Sinne eines Werkzeugkoffers sind die darin enthaltenen Instrumente und die Anwendungslogik nicht zwanghaft von A bis Z durchzuführen, sondern es gilt, die für die jeweilige Situation, die zur Verfügung stehenden Kapazitäten und die einzubindenden Personen richtige Vorgehensweise zu finden. Diese Vorgehensweise wurde überwiegend, aber nicht ausschließlich, innerhalb des Projektteams diskutiert. Auch auf den Veranstaltungen der Allianzen selbst wurde mit den Teilnehmern die Auswahl der Instrumente des Werkzeugkoffers diskutiert. Als Erfolgsfaktor kann das Vorhandensein eines solchen Werkzeugkoffers identifiziert werden. Ebenso ein Erfolgsfaktor ist die Kompetenz im Projektteam, explizit im Faktor 10 - Institut, diese Instrumente auch anzuwenden.

Die neutrale Moderation durch das Projektteam des Faktor 10 - Instituts hat sicher auch zum Erfolg der bisherigen Treffen und Maßnahmen beigetragen. Es erscheint als sehr entscheidend, dass die Moderation dieser Treffen von neutralen, außenstehenden, nicht von Partikularinteressen geleiteten Personen durchgeführt wird. Dass diese Personen in der Anwendung der Instrumente aus dem Werkzeugkoffer geschult sein müssen, versteht sich von selbst.

Strategische Allianzen erfüllen keinen Selbstzweck. Dafür ist deren Aufbau und Betrieb, die Teilnahme der Akteure, zu aufwändig. Die Strategischen Allianzen in Bottrop sollen den Zweck erfüllen, anders als die bisherige klassische Form der Wirtschaftsförderung, den Wirtschaftsstandort Bottrop nachhaltiger und resistenter aufzustellen. Dass dieser Zweck nicht allein durch die Anwendung von Instrumenten erreicht wird, liegt ebenso auf der Hand. Daher ist es für den Erfolg der Allianzen entscheidend, dass die Akteure die Aspekte von Nachhaltigkeit und Resilienz für den Wirtschaftsstandort Bottrop und die thematischen Handlungsfelder verstehen und akzeptieren. Dazu sind seitens des Projektteams fortlaufend Inputs an die Teilnehmer der Allianzen gegeben worden. Ebenso soll das Bewertungs- und Monitoring-System dazu dienen, Nachhaltigkeit und Resilienz im Detail zu verstehen. Aber natürlich sind die Akteure der Allianzen noch weit davon entfernt, selber Experten für Nachhaltigkeit und Resilienz zu sein. Daher ist es ein Erfolgsfaktor, weiterhin diese Leitplanken in Bottrop zu thematisieren und an entsprechenden Beispielen zu spezifizieren.

Für die Hintergründe zur Nachhaltigkeit und Resilienz im Zusammenhang mit dem Wirtschaftssystem Bottrop sei auf die Veröffentlichung aus dem Arbeitspaket 1 verwiesen.

5.2 Hemmnisse

Als Hemmnisse bei der Einführung, dem Aufbau und dem Betrieb von strategischen Allianzen können natürlich die nicht eintretenden Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Da diese Trivialität ausreichend auf der Hand liegt, soll hierauf nicht näher eingegangen werden. Es sei trotzdem erwähnt, das Erfolgsfaktoren nur dann wirklich zum Erfolg beitragen, wenn sie professionell angegangen und damit genutzt werden. Andernfalls können aus Erfolgsfaktoren schnell Misserfolgsfaktoren, und damit Hemmnisse für das Vorhaben werden.

Die Vor- und Nachbereitung der Strategischen-Allianz-Treffen ist letzten Endes gutes Projektmanagement respektive Veranstaltungs-Management. Die Kalkulation eines entsprechenden zeitlichen Vorlauf, die optimale Terminfindung, die gezielte Einladung relevanter Personen, die breite Kommunikation des Termins, das Veranstaltungsmanagement vor Ort, die Nachbereitung und die Protokollierung – all dies sind notwendige Dinge zur Durchführung einer guten Veranstaltung, die dann von einem Veranstaltungsteam inklusive Moderation professionell durchgeführt werden muss. Auf diese Aspekte wird hier nicht näher eingegangen. Doch sei erwähnt, dass ohne ein professionelles Veranstaltungsmanagement keine Strategische Allianz aufgebaut und dauerhaft durchgeführt werden kann.

Folgende Hemmnisse bei der Einführung, dem Aufbau und dem Betrieb von Strategischen Allianzen in Bottrop konnten identifiziert werden.

Ein bedeutendes Hemmnis in vielen Changemanagement-Prozessen – und als solche sind Strategische Allianzen in der Regel zu verstehen - sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen. So sind die Allianzen / das Projekt seitens des Projektteams und der Geschäftsstelle mit ausreichend Ressourcen versehen, aber seitens der Akteure erscheint deren Kapazität bei entsprechender Taktung der Treffen relativ schnell erschöpft zu sein. Von den vorgesehenen 6 Treffen der Wirtschaftsallianz und 18 Treffen der Strategische Allianzen werden in der Projektlaufzeit nur ca. die Hälfte stattfinden können. Diese eingeschränkten zeitlichen Ressourcen der Teilnehmer sind natürlich zu berücksichtigen, dennoch ist eine hohe Taktung der Treffen entscheidend um die notwendige Geschwindigkeit im Change-Prozess zu erzielen. Das ausgewogene Maß zwischen Notwendigkeiten und verfügbarer Ressourcen gilt es mit den eingebundenen Akteuren zu verhandeln.

Ein bedeutendes Hemmnis inhaltlicher Art ist das gemeinsame Problem-Verständnis beziehungsweise der Problemdruck. Das Problemverständnis wurde durch das Projektteam hinreichend identifiziert und beschreiben. In der Praxis teilen die Akteure diese Sichtweise aber nur tendenziell und sind relativ häufig versucht, in kleineren Zusammenhängen Themen zu bearbeiten und die sogenannten „low hanging fruits“ zu ernten – als über ein passenden bewertungs- und Monitoringsystem geleitet an den „großen Themen“ zu arbeiten. Über die Treffen der Strategischen Allianzen hinweg wurde daher immer wieder deutlich, das Problem-Sicht und darauf aufbauend der Handlungsdruck bei den Akteuren sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Aufgabe des Projektteams - respektive der Moderation - war es, durch geschickte Vorgehensweisen, zu einer gemeinsamen und dennoch differenzierten und von allen akzeptierten Sicht zu gelangen. Dies ist mit den Instrumenten Leitbild, Leitziele und SWOT zu Beginn zufriedenstellend gelungen. Auf der operativen Ebene der Reallabore zeigt sich aber schnell wieder, dass die Akteure gerne in Maßnahmen denken und dabei zu schnell das gemeinsame Ziel – die Veränderung der Wirtschaftsstruktur in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz – aus den Augen verlieren. Um diesem Hemmnis zu begegnen braucht es weiterhin eine (wissenschaftliche) Begleitung, die diese Rolle einnimmt.

6 Ausblick

Im Winter 2017 sind die Bottroper Wirtschaftsallianz und die Strategischen Allianzen Einzelhandel, Handwerk und Nachhaltige Gründungen aufgebaut. Noch bedürfen diese Formen der Zusammenarbeit einer intensiven Betreuung durch die Geschäftsstelle beziehungsweise das Projektteam. In den verbleibenden ca. 20 Monaten Projektlaufzeit gilt es diese Situation zu festigen und den Betrieb der Allianzen in die Hände der Akteure zu übergeben. Es ist davon auszugehen, dass das Amt für Wirtschaftsförderung in Bottrop weiterhin diese Allianzen intensiv betreuen muss, da diese Allianzen ein neues Instrument der Bottroper Wirtschaftsförderung darstellen sollen. Dafür sind die notwendigen Mittel bereitzustellen.

Die Autoren dieser Veröffentlichung beziehungsweise das Projektteam des Forschungsprojektes wird in den verbleibenden Monaten intensiv daran arbeiten, in den weiteren Treffen der Allianzen die dafür notwendigen Vorgehensweisen, Strukturen und Anwendungen von Instrumenten zu erproben, einzuspielen und bei den Akteuren zu festigen. Dabei wird die Rolle der Autoren sich verändern: von einer sehr aktiven Steuerung zur Rolle der Impulsgeber, Wegbereiter und letztendlich Evaluatoren, die am Ende der Projektlaufzeit den Akteuren in Bottrop ein Instrumentarium zum Betreiben der Allianzen in die Hand geben werden.

7 Instrumente

Folgende Instrumente aus dem Werkzeugkoffer für strategische Allianzen (Quelle ADMIRE) sind in der Wirtschaftsallianz und den Strategischen Allianzen in Bottrop (bisher) angewandt worden.

Die Instrumente werden an dieser Stelle kurz beschrieben. Weitergehende und vertiefende Literatur wird ausgewiesen. An dieser Stelle sei auch schon auf den am Ende des Projektes zu erstellenden Handlungsleitfaden für strategische Allianzen inklusive Bewertungs- und Monitoring-System hingewiesen.

Stakeholderanalyse, -management

Siehe (interne) Veröffentlichungen aus AP 3 des Projektes

Selbstbewertung der Allianz-Situation: Herausforderungen & Visionen; Möglichkeiten der Zusammenarbeit

In Anlehnung an die Selbstbewertungsinstrumente aus ADMIRe wurde für die Wirtschaftsallianz Bottrop eine eigene Bewertung der vorhandenen Situation mit Blick auf das angestrebte Ziel durch das Projektteam vorgenommen. Die Ergebnisse wurden mittels Moderationskarten und vorgefertigten Tischdecken in die Diskussion der Arbeitsgruppen auf dem Auftaktworkshop eingebracht.

Selbstregulierende, hierarchielose **Arbeitsgruppen** ohne definierte Führungspositionen (nur Moderatoren)

In Bottrop sind diese Arbeitsgruppen mittlerweile ein fester Bestandteil diverser Projekte und Initiativen. Die Arbeitsgruppen kommen an runden Tischen zusammen, sind transdisziplinär zusammengesetzt und arbeiten eine gut vorbereitete Arbeitsgrundlage mit einer gut ausgewählten Methodik in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen ab. Methodisch werden entweder gestaltete Tischdecken / DIN A0 Poster verwendet oder es wird im Stehen oder in Sitz-Halbkreisen an Pinnwänden gearbeitet. Die Protokollierung findet üblicherweise per Foto statt. Sofern dies aufgrund von Lesbarkeit nicht ausreichend ist, können die Inhalte transkribiert werden.

Vision / Leitbild / Leitziele

Jede gemeinsame Reise braucht ein Ziel. Dieses Ziel wird häufig in Form von Leitbildern/Leitzielen oder komprimiert zusammengefasst in Form von Visionen beschrieben. Solche leitenden Dokumente wurden für die Wirtschaftsallianz und die Strategischen Allianzen vom Projektteam auf Basis eingesammelter Rückmeldungen der Teilnehmer entwickelt und durch die Teilnehmer reflektiert und finalisiert. Als symbolischer Akt wurde das Leitbild der Wirtschaftsallianz zusätzlich von den Teilnehmern unterschrieben.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse beschreibt eine Organisation, in diesem Fall die Wirtschaftsallianz Bottrop beziehungsweise die Strategischen Allianzen, mittels vier verschiedener Perspektiven: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (im englischen: strenght, weaknesses, opportuinities, threats)

- Stärken: Was kann die Allianz besonders gut?
- Schwächen: Worin hat die Allianz Verbesserungspotenziale?
- Chancen: Welche positiven Umstände sind außerhalb der Allianz vernehmbar?
- Risiken: Welche Gefahren und Probleme existieren außerhalb der Allianz?

Stärken und Schwächen beziehen sich auf die Allianz als Organisationsgebilde – sind also nach innen gerichtet. Chancen und Risiken beziehen sich auf das Umfeld der Allianz. Sind also nach außen gerichtet.

Die interne und externe Sicht ist bei einer Organisation wie einer Strategischen Allianz nicht ganz einfach abzugrenzen, da die Allianz offen und durchlässig nach außen und somit auf das Umfeld wirken sollte. Chancen und Risiken sind daher außerhalb der Allianz - zum Beispiel aus dem Kontext Nachhaltigkeit und Resilienz, Branchenentwicklungen, Demographischer Wandel, Wissensgesellschaft, Digitalisierung etc. - zu entnehmen.

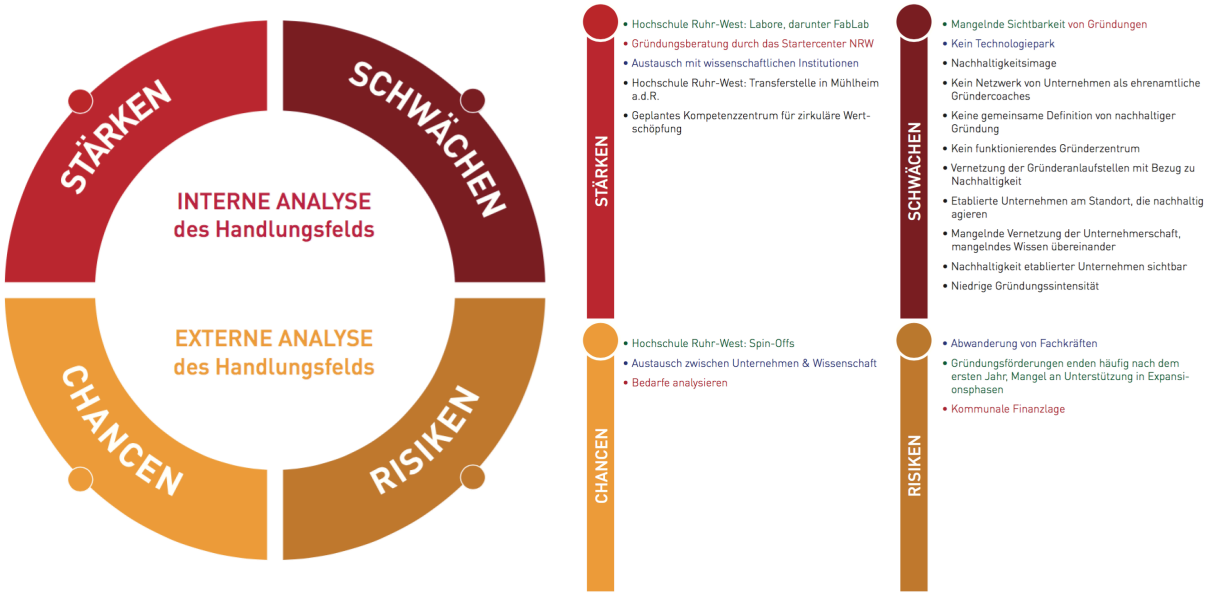


Abbildung 10: SWOT-Analyse der Wirtschafts-Allianz (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik)

Balanced Scorecard / Strategie-Karten

Eine Balanced Scorecard (BSC) dient der strategischen Steuerung von Organisationen: Sie ist ein Instrument für die Umsetzung einer Strategie in konkrete Zielgrößen und Kennzahlen sowie für die Überwachung der Zielerreichung. Zu diesen Zielen und Kenngrößen zählen nicht nur kurzfristige und harte (messbare) sondern auch weiche und langfristige Erfolgsfaktoren.

Grundlage für eine BSC sind die Ursachen-Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Perspektiven. Die typischen Perspektiven sind: Potenzial-Perspektive, Prozessperspektive, Kunden-Perspektive, Finanzperspektive. Eine BSC für Strategische Allianzen kann anstelle der Kundenperspektive eine Stakeholder-Perspektive verwenden. Basis für die BSC ist das Leitbild der jeweiligen Allianz. Die Ursachen-Wirkungszusammenhänge werden üblicherweise in Form von Strategie-Landkarten aufgezeigt.

In den Bottroper thematischen Strategischen Allianzen wurde bisher keine klassische BSC entwickelt. Es wurden Entwürfe von Strategie-Landkarten erarbeitet.

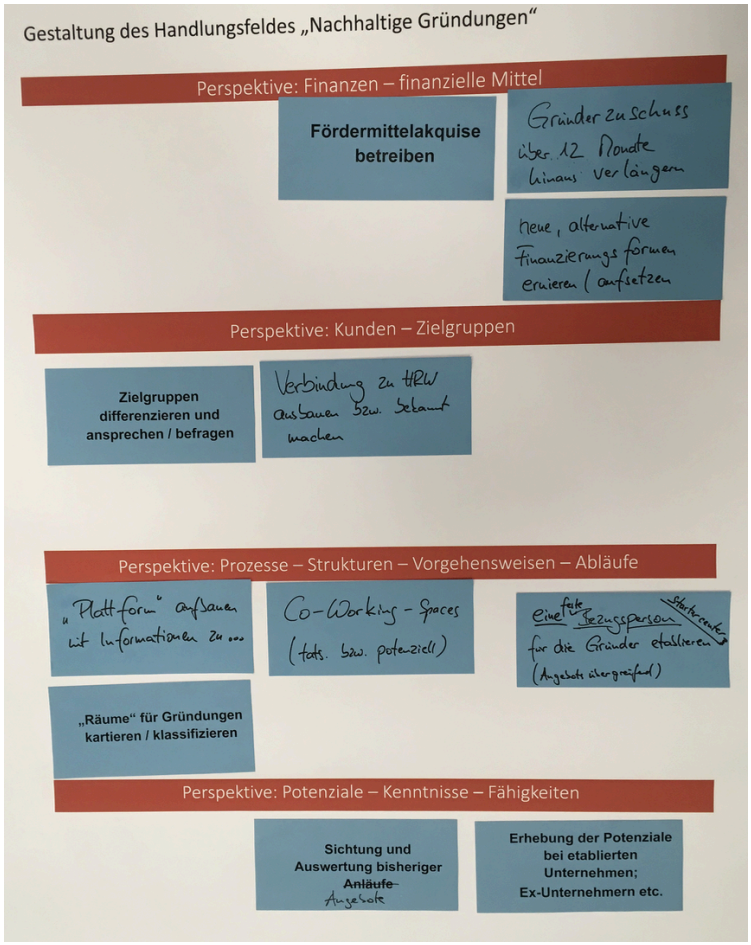


Abbildung 11: BSC-Perspektiven-Betrachtung Handlungsfeld „Nachhaltige Gründungen“ (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Wesentlichkeitsanalyse zur Priorisierung

Als probates Mittel für Priorisierungen hat sich in der Nachhaltigkeitsdebatte die so genannte Wesentlichkeits-Analyse entwickelt. Die Wesentlichkeits-Analyse bedient sich einer klassischen Vier-Felder-Matrix, die über zwei zu bestimmende Achsen definiert wird. Die zu priorisierenden Themen / Aspekte / Maßnahmen werden von den Teilnehmern in diese vier Quadranten eingeordnet. Über einen paarweisen Vergleich (weniger/mehr Übereinstimmung mit der jeweiligen Achse) werden die Einsortierungen vorgenommen. Der obere rechte Quadrant zeigt die Top-Priorisierung an. Der untere linke Quadrant die Nicht-Priorisierung. In den übrigen Quadranten kann eine weitere Differenzierung vorgenommen werden, sofern dies notwendig erscheint: zum Beispiel aufgrund von zur Verfügung stehenden Ressourcen für weitere Maßnahmen

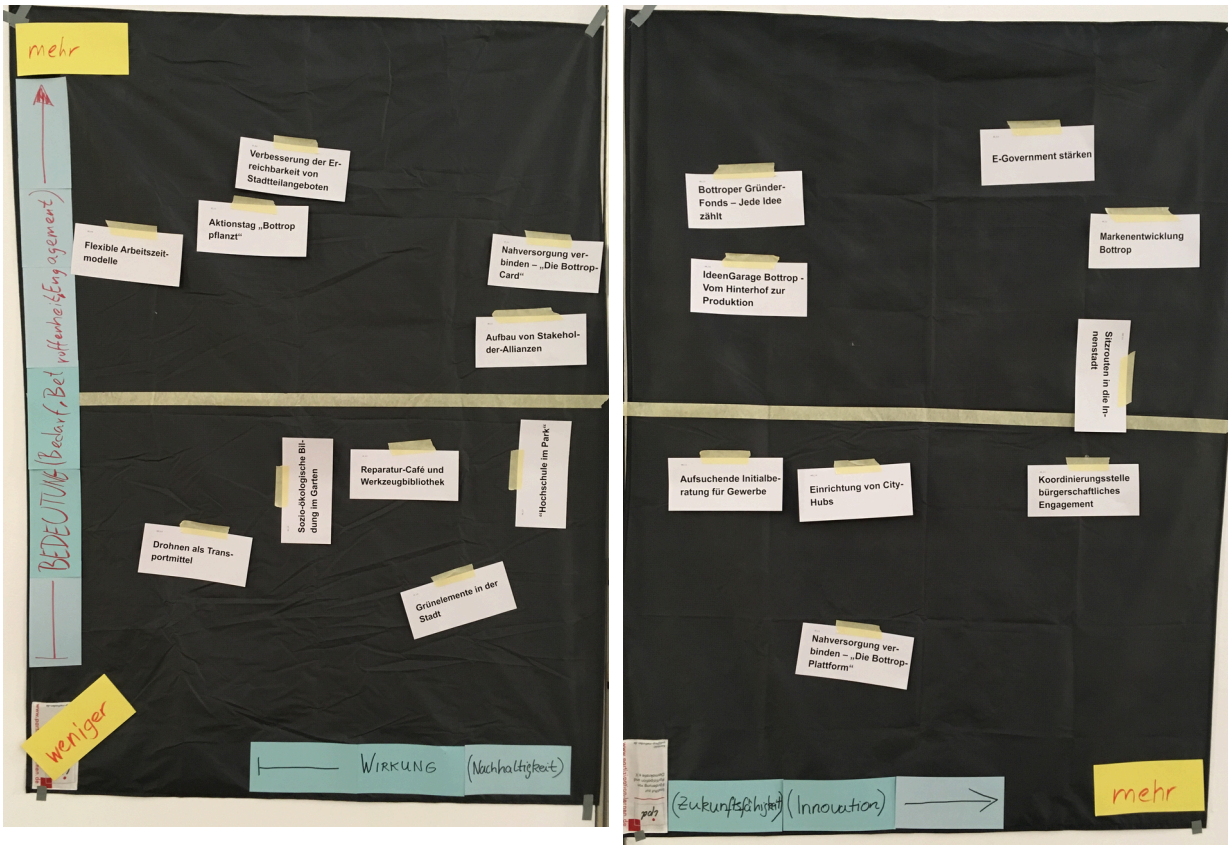


Abbildung 12: Wesentlichkeitsanalyse (Quelle: projektintern; eigene Bilder)

Projekt-Steckbriefe / Beschreibung der Reallabore anhand vorgegebener Systematik

Steckbriefe, also die Beschreibung von Projekten, Reallaboren anhand einer überschaubaren Anzahl an Merkmalen auf einem Plakat, sind erprobte Arbeitsmethoden für moderierte Arbeitsgruppen an runden Tischen. Die Merkmale können je nach Arbeitsgegenstand variieren. Die Steckbriefe können zum Teil vorausgefüllt sein, wenn einzelne Merkmale schon zweifelsfrei beschrieben werden können. In Unsicherheitsfällen empfiehlt sich die Verwendung von Post-its oder Moderationskarten, bevor in die Steckbriefe hinein geschrieben wird.

Bewertungen mittels Grob-Raster aus dem Bewertungs- und Monitoringinstrument

Siehe hierzu Ausführungen im AP 6

Mind-Map

Mind-Maps sind ebenso erprobte Methoden, um komplexe Sachverhalte überschaubar und Gehirn-Verarbeitungsgerecht aufzubereiten und für eine Diskussion oder Präsentation darzustellen - am besten auf großformatigen Postern/Tischdecken.

Vorbereitete Mind-Maps sollten für die Diskussion Freiraum übrig lassen, so dass Hauptäste, Äste und Zweige während der Diskussion handschriftlich eingetragen werden können.

Entscheidungsfindungsmethoden

Für die Form der lateralen Führung braucht es neue/andere Entscheidungsfindungsmethoden, die besondere Rücksicht darauf nehmen, dass keine hierarchischen Machtverhältnisse innerhalb der Strategischen Allianzen vorliegen (sollten). Da ein nicht hinnehmbares Entscheidungsergebnis im Zweifel dazu führt, dass ein Akteur auf kurz oder lang die Allianz verlassen könnte, wurde im Projekt das systemische Konsensieren angewendet. Diese Methode erfasst nicht die höchste Zustimmung für einen Entscheidungsvorschlag, sondern die größte Ablehnung. So wird derjenige Vorschlag am höchsten bewertet, der in der Gruppe die **geringste** Ablehnung erfährt.

Des Weiteren wurde innerhalb des Faktor 10 – Institut Projektteams ein detaillierter Vorgehensplan erarbeitet, der den Großteil der möglichen Entscheidungsvorgänge innerhalb Strategischer Allianzen umfasst und mit Entscheidungsmethoden versieht. Diese reichen vom einfachen Handzeichen über das beschriebene systemische Konsensieren bis hin zu Aufstellungen eindimensionaler wie zweidimensionaler Art im Raum.

Eine Kurz-Anleitung für die moderative Anwendung der Methoden wird Eingang in den erwähnten Leitfaden finden.

Im Forschungsprojekt ADMIRe wurden die Management-Instrumente anhand des RADAR-Zyklus aufbereitet und dargestellt.

Dort finden sich folgende Instrumente, von denen ein Teil in Bottrop angewandt wurde (Merten u. a., 2015):

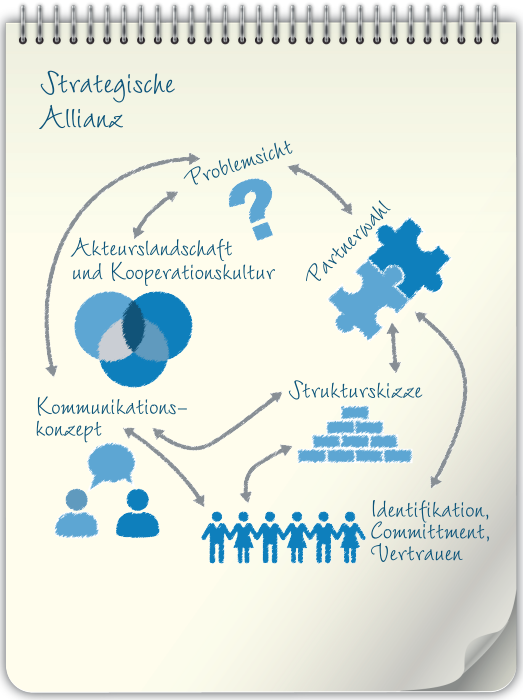


Abbildung 13: Strukturskizze „Strategische Allianzen“ (Quelle: Merten u. a., 2015)

Vor-Überlegungen zum Aufbau einer strategischen Allianz

- Entwicklung einer gemeinsamen Problemsicht
- Vorhandene Akteurslandschaft und Kooperationskultur
- Partnerschafts-Analyse und -Wahl
- Kommunikationskonzept
- Identifikation, Commitment, Vertrauen
- Strukturskizze

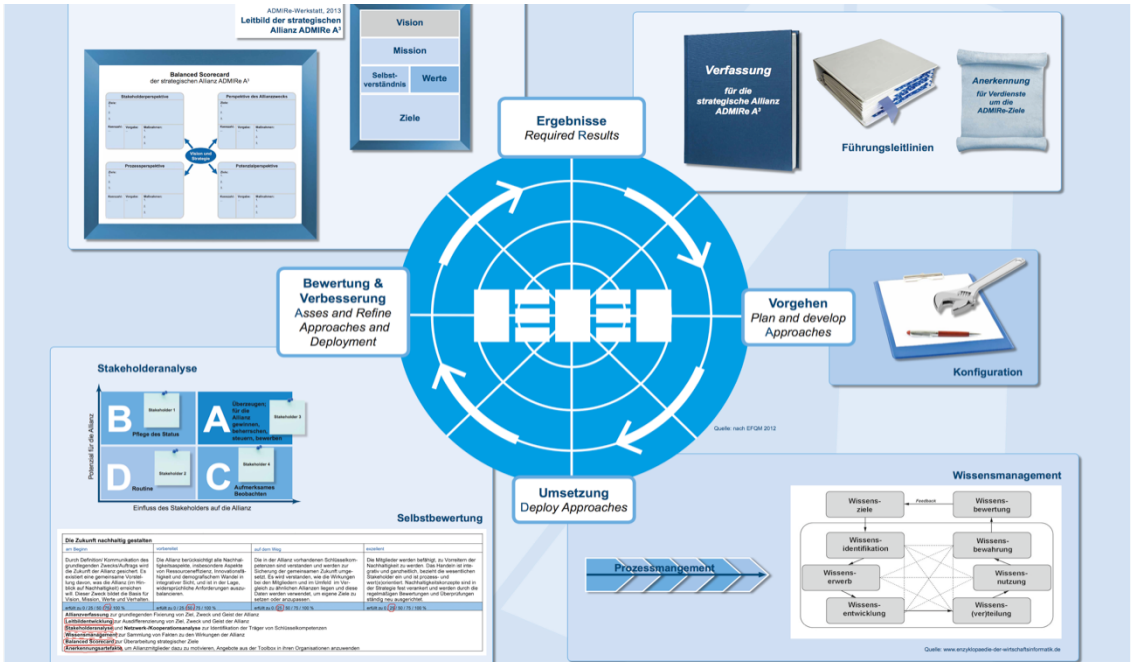


Abbildung 14: Vorgehensweise in Strategischen Allianzen nach dem RADAR-Modell der EFQM (Quelle: Merten u. a., 2015)

Phase 0: Bestandsaufnahme und Analyse

- Stakeholder-Analyse
- Selbstbewertung

Phase 1: Ziele und Ergebnisse

- Leitbild
- Storytelling
- Allianz Verfassung
- Führungs-Leitlinien und Governance-Kodex
- Balanced Scorecard
- Anerkennungs-Zertifikate

Phase 2: Vorgehen planen

- Maßnahmenplan

Phase 3: Umsetzung

- Prozessmanagement
- Controlling
- Wissensmanagement

Phase 4: Bewertung und Verbesserung

- Netzwerkanalyse
- Vertrauensanalyse
- Commitment-Analyse
- Benchmarking
- Nachhaltigkeitsbericht

Der RADAR-Zyklus und die PDCA-Logik bauen auf dem gleichen Verständnis eines Management-Regelkreislaufes auf.

RADAR steht dabei für: Ziele festlegen (required results), Vorgehen planen (plan and develop approaches), Umsetzung (deploy approaches), Analyse, Bewertung und Verbesserung (asses and refine approaches and deployment) (EFQM, 2003).

PDAC steht dabei für: Plan – Do – Check – Act (zu deutsch: planen, umsetzen, überprüfen und reagieren / anpassen).

Beide Ansätze sind als Kreisläufe zu verstehen, die kontinuierliche durchlaufen werden. In Unternehmen ist es üblich, einen kompletten Durchlauf jährlich oder mindestens zwei-jährlich durchzuführen.

Weitergehende Informationen zu dem Projekt ADMIRe und den dort erstellten Vorgehensweisen und Instrumenten finden Sie unter www.f10-institut.org oder Sie wenden sich bitte an uns über info@f10-institut.org

8 Literatur

EFQM. (2003). Das EFQM-Modell für Excellence. Frankfurt am Main.

Engelmann, T., & Merten, T. (2010). Sustainable Excellence für strategische Allianzen. Instrumente zum Management zentral gesteuerter Netzwerke. Friedberg: Trifolium.

Engelmann, T., Merten, T., & Bowry, J. (2013). Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovaitonsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A3. Friedberg: Faktor 10 - Institut.

Engelmann, T., Merten, T., Bowry, J., Witte, D., & Seipel, N. (2015). ADMIRe aufbauen und führen – Strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Instrumentenset zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen für Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. (Paper). Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH.

Engelmann, T., Rohn, H., & Behrens, H. (2015). Nachhaltigkeitstransition in Städten und Regionen – Indikatoren, Erfahrungen und Erfolgsbedingungen. In S. Hafner & M. Migosa (Hrsg.), Regionale Nachhaltigkeitstransformation: Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Dialog (S. 171–200). München: Oekom.

Hafner, S. & Miosga, M. (2015). Regionale Nachhaltigkeitstransformation. München: oekom

Kühl, S., und W. Schnelle. 2005. Laterales Führen. Wenn Hierarchie nur begrenzt zur Verfügung steht. In Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder, Hrsg. J. Aderhold, M. Meyer, und R. Wetzel, 185–212. Wiesbaden: Gabler.

Merten, T., Bowry, J., Engelmann, T., Hafner, S., Hehn, N., Migosa, M., … Witte, D. (2015). ADMIRe umsetzen – strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Anleitung für strategische Allianzen mit den Schwerpunkten Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. Friedberg; Bayreuth: Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH, Universität Bayreuth.

Miosga, M., & Hafner, S. (2014). Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: oekom.

9 Anhang

Herausforderungen am Standort Bottrop – Visionen

Ergebnisse der Diskussionen an den Thementischen vom 23.03.2017 (Auftaktveranstaltung Lokschuppen)

Bei der Auftaktveranstaltung der Wirtschaftsallianz wurden an vier parallelen Thementischen die Herausforderungen am Standort Bottrop diskutiert und erste mögliche Visionen entwickelt, um den Weg hin zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur zu gestalten. Im Folgenden werden die Diskussionsergebnisse der Thementische aggregiert abgebildet. Als Kontext bzw. zur Kategorisierung der diskutierten Themen erfolgt eine Zuordnung zu den Wandlungsprozessen „Klimawandel", „sozio-ökonomischer Wandel" sowie „technologischer Wandel".

Tabelle 1: Ergebnisse Allianz-Workshop; Visionsentwicklung (Quelle: projektintern; Stadt Bottrop)

Klimawandel

Herausforderungen	Visionen
Reduzierung des Ressourcenverbrauchs	Elektromobiler City Hub
	Nachhaltige Verkehrskonzepte
	Zirkuläre Wertschöpfungsketten
Ausbau nachhaltiger Freizeitinfrastruktur	Vernetzte Strukturen und kleinteilige Angebote der Freizeitwirtschaft
	Fahrrad-Tourismus
	Bessere Bahnanbindung

Sozio-ökonomischer Wandel

Herausforderungen	Visionen
Mangelnde Flächenverfügbarkeit	Schnelle Nachnutzung der Bergbauflächen für produzierendes Gewerbe
Wettbewerb mit umliegenden Städten	Bottrop als bedeutsamer Standort für dezentrale und kleinteilige Produktion

	Belebte und attraktive Innenstadt, (u.a. Bespielung des Rathausplatzes und Wiedernutzung des Hansa-Centers)
Geringer Grad der Kooperation und Vernetzung	Handel, Handwerk, Dienstleistung und Freizeitangebote vernetzen und Synergien nutzen
	Innenstadt beleben und attraktiv gestalten Aktive Vermarktung des Standortes
Fachkräftemangel/mangelnde Bindung der Beschäftigten an die Unternehmen	Vernetzung der Unternehmen untereinander, gemeinsame Messen, Fachkräfteportal speziell für Bottroper Unternehmen, Neue/starke Kooperationen/Partnerschaften zwischen Unternehmen und Bildungsträgern, Verbund von Ausbildungsbetrieben
	Bottrop als „Tor zum Münsterland“
Diversität des Standortes wahren und ausbauen	Versorgung und Quartiersentwicklung, Familienangebote
Identifikation der Region	Bottrop als Marke/Stärken herausstellen, höherer Wiedererkennungswert, Standortvermarktung, Wir-Gefühl
Fachliche Qualität von Fachkräften/geringe Qualifizierung von Nachwuchs/berufliche Qualifikation/Einzelhandel als attraktive Ausbildung	Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung, Steigerung des Wohn- und Freizeitwertes zur Bindung und Anwerbung von Fachkräften
Erziehung und Pflege	Gesundheitscampus, HRW
Gesellschaftliche Akzeptanz von Ausbildung/geringe Qualifikation	
Zentrale Ausbildung (Wegfall Steinkohleabbau 2018)	Neue Arrangements für die berufliche Ausbildung (Verbundausbildung)
geringe Übernachtungsquote und Zahlen	Freizeitwirtschaft: Erhöhung der Aufenthaltsdauer
Überalterung	Dezentrale Versorgung der älteren Bevölkerung, gesellschaftliches Coaching

Innovationsschwäche	Mehr Innovationspotenzial
Rückgang der inhabergeführten Einzelhandels	

TechnologischerWandel

Herausforderungen	Visionen
Digitalisierung	Ausbau des Glasfasernetzes
	Hybride Formen des Einzelhandels
	Digitale Produktionsprozesse im Handwerk fördern
	Neue kooperative Geschäftsmodelle
	Strategische und kooperative Dienstleistungs- und Handelsvernetzung
	Märkte, Freizeit, Digitalisierung verknüpfen, Tradition: Markt + Neues verbinden
	Neuerfindung der Einzelhandelsstrukturen

Reflexion:

- Diskutanten sehen weitreichende Verflechtungen der verschiedenen Herausforderungen am Standort Bottrop. Insbesondere die Herausforderungen im Bereich der „Digitalisierung“ und „Fachkräftemangel“ stehen in engem Zusammenhang, bilden komplexe gegenseitige Wechselbeziehungen.
- Es existieren integrierte Sichtweisen und Ideen, um zur Stärkung zentralen Standortfaktoren beizutragen (z.B. Entgegenwirken des Fachkräftemangels durch die Steigerung des Freizeit- und Wohnwertes).
- Branchenübergreifende, integrierte Ansätze werden begrüßt. Darüber hinaus gibt es auch schon sehr konkrete Ideen und zahlreiche Ansatzpunkte in den Handlungsfeldern der Wirtschaftsallianz (Freizeitwirtschaft, Einzelhandel Handwerk) Beiträge zu leisten für eine zukunftsfähige Entwicklung des Standorts.

Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure und Aktivitäten werden vielfach als zentrale Elemente gesehen, um die Transformationsprozesse am Standort erfolgreich zu gestalten

Thema „Governance“

Ergebnisse der Diskussionen an den Thementischen vom 23.03.2017 (Auftaktveranstaltung Lokschuppen)

Anforderungen an die (Zusammen-)Arbeit

Projektmanagement, Vernetzung, Schnittstellenmanagement:

- Abgrenzung und Rückkopplung von Projekten, Unterstützung durch Wifö
- Vernetzung zu bestehenden Initiative

Kommunikation:

- Transparenz und offene Berichterstattung
- Crossmediale Kommunikation: Crossmedia Publishing, FB/Twitter, Kampagne
- Teilnehmerinformation per Mail
- Zusätzlich: Zentrale Plattform mit übersichtlicher Information, langfristig angelegt

„Selbstverständnis“:

- Vertrauen der Akteure zueinander/untereinander
- Vernetzung essentiell
- Identifikation mit dem Prozess und den Ergebnissen
- Dynamik
- Offenheit: kein "closed shop", niemanden ausschließen z.B. über Zwang zu regelmäßiger Beteiligung. Niederschwelliger Zugang soll gewährleistet bleiben

Arbeitsweise:

- Dynamik: Schnelles Zusammenkommen und Entscheiden, wenn es drängende Dinge gibt. Gute Reaktionsgeschwindigkeit Hierarchie-arme Entscheidungswege
- Fragestellungen ganzheitlich betrachten, Potential branchenübergreifender Synergien
- Positive Konsensfindung (großer gemeinsamer Nenner)
- Beteiligung/Partizipation
- keine Delegierten, Entscheidungsfähigkeit sicherstellen
- Regelmäßigkeit der Teilnahme, aber nicht zu häufige Treffen

WIRTSCHAFTSALLIANZ BOTTROP GEMEINSAM. INNOVATIV. NACHHALTIG.

SWOT- ANALYSE

Wirtschaftsallianz Bottrop (ENTWURF*)

STÄRKEN der Wirtschaftsallianz Bottrop

- Etablierte WiFö als Startpunkt (Netzwerk; personelle Ausstattung); Geschäftsstelle über Projektdauer; Öffnung der WiFö für neuen Ansatz (WiA)
- Projektteam/ Wissenschaft als Unterstützung
- OB als Schirmherr und Mentor; als Teil der WiA
- Diverse existierende Zusammenarbeitsstrukturen/ Projekte/ Initiativen
- hohes Engagement zahlreicher Akteure
- Im Aufbau: starke Gemeinschaft vieler Akteure; auf Dauer angelegt; partizipativ; entscheidungsfähig

SCHWÄCHEN der Wirtschaftsallianz Bottrop

- Bisher kein dezidiertes Verständnis von Nachhaltigkeit und Resilienz
- Bisher kein Masterplan für die WiFö/ Wirtschaftsentwicklung; eher reaktives Verhalten
- Bisher keine abgestimmten Visionen/ Leitplanken für die Entwicklung der Wirtschaft
- Bisher wenig transparente Entscheidungs(findungs-) prozesse
- Bisher wenig kontinuierliche Einbindung, Information und Kommunikation
- Beeinflussung von wenigen Hauptakteuren und nicht breite Einbindung und breites Commitment

CHANCEN am Standort Bottrop

- Dynamisches Umfeld; geübt darin, Veränderungen zu antizipieren und Anpassungen zu adaptieren (Stichwort: Bergbau)
- Hohe Identität als „Bottroper“; Bekanntheit untereinander; erprobte Verlässlichkeit
- Diversifizierter Mittelstand
- Hochschule Ruhr-West als Nukleus für F&E
- Gute Mischung zwischen „Druck zur Veränderung“ und vorhandenem Spielraum
- Unterschiedlichkeit Bottrops: räumlich, strukturell

RISIKEN am Standort Bottrop

- Schließung des Bergbaus
- Räumliche Nähe zu anderen Städten / Konkurrenz in der Region
- Fachkräfte- & Flächenmangel
- Wanderungsbewegungen: Personen, Wirtschaft
- Kommunale Finanzlage

** Entwurf des Projektteams auf Basis der Ergebnisse der vorherigen Veranstaltungen; wird kontinuierlich aktualisiert*
Stand: Juni 2017

bottrop. faktor10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften IAT Institut Arbeit und Technik BOTTROP 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung

Abbildung 15: SWOT-Analyse Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik)

WIRTSCHAFTSALLIANZ BOTTROP GEMEINSAM. INNOVATIV. NACHHALTIG.

LEITBILD

der Wirtschaftsallianz Bottrop (ENTWURF*)

Als neuartiger Zusammenschluss Bottroper Unternehmen und Akteuren der Wirtschaftsförderung verfolgt die Wirtschaftsallianz Bottrop das strategische Ziel, **Beiträge zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop** zu leisten und Bottrops lokale Wirtschaft und Beschäftigung zu fördern.

Gemeinsam – Die Wirtschaftsallianz etabliert neue Formen der Zusammenarbeit. Es werden gemeinsam Strategien entwickelt und Maßnahmen kollaborativ umgesetzt, um **in starken Partnerschaften** den Wirtschaftsstandort Bottrop zukunftsfähig aufzustellen. Kooperation und Vernetzung ist der Schlüssel für Wissenstransfer, Ressourceneffizienz und eine hohe Durchschlagskraft in der Umsetzung. Über ein integriertes und abgestimmtes Vorgehen wird die **Komplementarität zu bestehenden Initiativen** gewährleistet.

Innovativ – Der Innovationsanspruch bezieht sich sowohl auf die durch die Wirtschaftsallianz neu angestoßenen Prozesse als auch auf die angestrebten Ergebnisse. Die Zusammenarbeit in **strategischen Allianzen** ist ein neues innovatives Konzept der **partizipativen Wirtschaftsförderung**. Die lokale Innovationskraft wird als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen, die dazu beitragen kann, den strukturellen Wandel nachhaltig zu gestalten. Innovation und Anpassungsfähigkeit in Geschäftsmodellen und Produktionsprozessen sind die Basis für eine resiliente, d.h. **widerstandsfähige Wirtschaft** Bottrops.

Nachhaltig – Klassische wirtschaftliche Wachstumsziele werden Zug um Zug ergänzt durch ein mehrdimensionales Nachhaltigkeitsverständnis, welches **ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen** vereint. Auf Basis der umfassenden Strategie der „Zukunftsstadt Bottrop 2030" für die Stadtgesellschaft werden im Rahmen der Wirtschaftsallianz operative Zielsetzungen für die Stadt als Wirtschaftsstandort mit konkreten Projekten adressiert, die zu ersten messbaren Erfolgen führen. Dies liefert hilfreiche Blaupausen für nachhaltiges und resilientes Wirtschaften und Handeln.

Angebot der Wirtschaftsallianz

Die Wirtschaftsallianz Bottrop bietet die Möglichkeit, innovative Themen für den Wirtschaftsstandort Bottrop zu platzieren, daraus zukunftsfähige Ideen zu entwickeln und in starken Partnerschaften tragfähig zur Umsetzung zu bringen. Bottroper Unternehmen, wirtschaftsnahe Institutionen und strategische Entscheider nutzen die Allianz, um innovative Projekte auf den Weg zu bringen oder nutzen das gesammelte Wissen und den Erfahrungsschatz aller Wirtschaftsallianz-Beteiligten, um Neues kennenzulernen, ihren Horizont zu erweitern und zu sehen, was am Wirtschaftsstandort Bottrop möglich ist.

* *Entwurf des Projektteams auf Basis der Ergebnisse der vorherigen Veranstaltungen; wird kontinuierlich aktualisiert*
Stand: Juni 2017

bottrop. faktor10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften IAT Institut Arbeit und Technik BOTTROP 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Abbildung 16: Leitbild der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern)

WIRTSCHAFTSALLIANZ BOTTROP GEMEINSAM. INNOVATIV. NACHHALTIG.

LEITZIELE

der Wirtschaftsallianz bis zum Jahr 2025 (ENTWURF*)

Die Ziele stellen den angestrebten Zustand (spätestens im Jahre 2025) an – soweit nicht anders angegeben.

Gemeinsam

Kooperation

- In der Wirtschaftsallianz begegnen sich die Akteure auf Augenhöhe und die Zusammenarbeit ist geprägt von Transparenz und fairem Miteinander*
- Kooperationen der Akteure sind mit allen relevanten Informationen online verfügbar**
- Die Vernetzung mit dem Bottroper Umland ist Realität und die Zukunft wird gemeinsam gemeistert**
- ...

Arbeit und Beschäftigung

- Die Beschäftigtenquote von Frauen und der über 55-Jährigen liegt über dem NRW-Durchschnitt***
- Die Führungspositionen in den Betrieben Bottrops teilen sich Frauen wie Männer zu gleichen Anteilen***
- Eine Kombination aus Wohnen und Arbeiten durch neue Wohnmodelle ist an vielen Orten realisiert**
- Das verfügbare Haushaltseinkommen entspricht dem NRW-Durchschnitt; die Einkommensunterschiede der Haushalte sind geringer als im NRW-Durchschnitt; Einkommensunterschiede zwischen Mann und Frau sind nicht mehr vorhanden***
- Betriebliche Gesundheitsförderung, physisch und psychisch hochwertige Arbeitsbedingungen sowie faire Löhne kennzeichnen Bottroper Unternehmen***
- Flexible Arbeitszeiten und -formen sowie die Vereinbarkeit von Familie / Privatleben und Arbeitsleben / Beruf kennzeichnen Bottroper Unternehmen*
- ...

Lebensqualität

- Alle Bottroper Bürger/innen haben wohnortnahe Einkaufs- und Versorgungsmöglichkeiten**
- Alle Bottroper Bürger/innen haben eine ausreichend breite und spezifische sowie eine räumlich nahe medizinische Versorgung**
- Die Innenstadt Bottrops ist unter Mithilfe der Geschäftsinhaber attraktiv und lebenswert gestaltet*
- Die bereits hohe Lebensqualität in Bottrop ist weiter gestiegen und transparent nach außen erlebbar*
- ...

Teilhabe und Integration

- Die Beschäftigtenquote von Menschen mit Migrationshintergrund liegt über dem NRW-Durchschnitt***
- Ethnische Ökonomien sind in Bottrop Normalität – auch für die Menschen ohne Migrationshintergrund. Diese Ökonomien tragen substanziell zum Wohlstand Bottrops bei*
- Bildungsteilhabe und Chancengleichheit sowie der Arbeitsmarktzugang für Menschen mit Migrationshintergrund / Menschen mit Behinderungen / sog. Randgruppen unterscheidet sich nicht von denjenigen ohne Migrationshintergrund / Behinderung oder Randgruppen-Zugehörigkeit. Umfassende Inklusion ist Teil des Bottroper Zusammenlebens, das im öffentlichen Leben spürbar ist***
- ...

Internationale Verantwortung

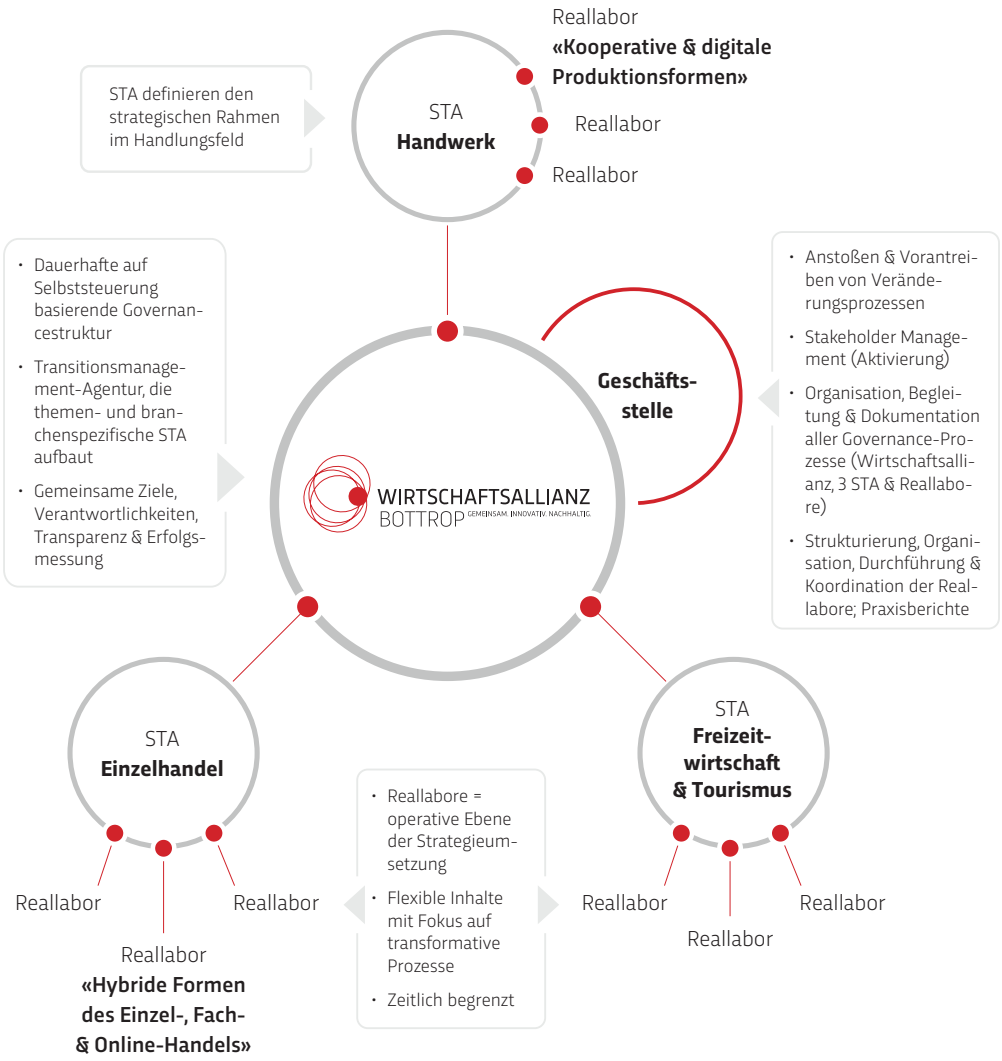
- Bottrop leistet seinen Beitrag für eine global nachhaltige Entwicklung und praktiziert nachweislich transparente Wertschöpfungsketten***
- Bottrop und die Bottroper Unternehmen / Organisationen sind aktiver Teil des „fairen Handels"***
- Die Wirtschaftsallianz fördert den internationalen Wissens- und Bildungsaustausch***
- ...

LEGENDE
* *Ihre Anmerkungen auf den Veranstaltungen der Wirtschaftsallianz*
** *Zukunftsstadt Vision 2030+*
****NRW-Nachhaltigkeitsstrategie*

* *Entwurf des Projektteams auf Basis der Ergebnisse der vorherigen Veranstaltungen; wird kontinuierlich aktualisiert*
Stand: Juni 2017

bottrop. faktor10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften IAT Institut Arbeit und Technik BOTTROP 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Abbildung 17: Leitziele der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern)



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF
bottrop.
faktor10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften
IAT Institut Arbeit und Technik

Abbildung 18: Struktur der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik)

Abbildung 19: Elemente eines Reallabors im Kontext der Wirtschaftsallianz Bottrop (Quelle: projektintern; Institut Arbeit und Technik)

Projektideenkatalog

Tabelle 2: Ergebnisse Allianz-Workshop: Projektideen (Quelle: projektintern)

	Projektidee	Kurzbeschreibung	Trichter	Moderator
1	Elektromobiler City-Hub	Einrichtung eines „Cityhub Bottrop“, eines Warenumschlagpunktes für eine optimierte gebündelte Anlieferung in die Stadt. Der Cityhub ist eine logistische Plattform, die kooperativ oder durch einen Logistikdienstleister betrieben werden kann und durch weitere logistische Services wie z.B. Lager- und Depotservices aufgewertet wird. Dabei werden die Verwendung umweltfreundlicher Fahrzeuge und der Einsatz von Elektromobilität für LKW berücksichtigt.	EP	Hr. Miller Fr. Sturm
2	WLAN in der Innenstadt	Konzeption und Umsetzung eines freien WLAN in der Innenstadt, das auch für strategische Werbung Bottroper Einzelhändler genutzt werden kann. Ebenso können statistische Auswertung für Einzelhändler gefahren werden	OK Bzw in RL integrieren	FR. Kreipe Fr. Schimmang
3	Hybride Formen des Einzelhandels – „Die Bottrop-Plattform“	Neue und bedarfsgerechte Formen von stationärem Handel und Online-Handel gekoppelt mit innovativen Logistiklösungen (z. B. gemeinsame Online-Plattform, gekoppelt mit Hol- und Bringservice) So können auch Personen die in ihrer Mobilität oder in ihren Zeitbudgets eingeschränkt sind, bei Bottroper Händlern einkaufen	RL	Fr. Schimmang FR. Kreipe
4	Einzelhandel Bottrop – „Die Bottrop Card“	Die Bottrop Card kann die Online-Plattform ergänzen: Mit Hilfe der Bottrop Card sopll der Einkauf in Bottrop (Innenstadt und Stadtteile) angeregt werden. Vorteile zu besonderen Anlässen, Treuepunkte, Preise etc. Vorteil für EH sind: Kundenbindung, Werbung, kombinierte Angebote mit anderen Händlern, evtl. Einsatz als Zahlungsmittel	EP Bzw in RL integrieren	Fr. Schimmang FR. Kreipe

5	Freizeit- und Aufenthaltsqualität in der Innenstadt verbessern	Ideenwettbewerb für Straßen und Plätze, um die Freizeit- und Aufenthaltsqualität der Innenstadt zu verbessern. Bspw. Durch mobiles Grün oder durch Schaufensterwettbewerb der Geschäfte (besonders: Berliner Platz).	EP	Fr. Schimmang FR. Kreipe
6	Nachhaltige Transportdienstleistungen aus der Innenstadt	System von E-Cargo-Bikes als Transportfahrzeuge, die über eine APP gebucht/reserviert werden können, um Waren von der Innenstadt nach Hause transportieren zu lassen	EP	FR. Kreipe Hr. Kim
7	Gastgeberverzeichnis	Entwicklung eines Gastgeberverzeichnisses aller Anbieter von Hotels, Pensionen und Ferienwohnungen in Bottrop (online und offline-Angebot), das dazu dient die Aufenthaltsdauer in Bottrop zu erhöhen	EP	Hr. Gieselmann Fr. Kreipe
8	Nachhaltige Mobilität zu den großen Freizeitdestinationen	Entwicklung nachhaltiger Mobilitätskonzepte, inkl. einer einheitlichen und übersichtlichen Beschilderung	EP	Hr. Gieselmann Fr. Kreipe
9	Markenentwicklung für Bottrop .	Erarbeitung eines umsetzungsorientierten Konzepts zur Markenentwicklung, Positionierung und Vermarktung Bottrops (Leitbild) im regionalen und bundesweiten Markt	RL?	Fr. Sturm Fr. Kreipe
10	Coaching / Anwenderinfo zum Thema Digitalisierung	Informations- und Aufklärungsveranstaltungen zum Thema Digitalisierung, um Hemmschwellen und Hürden abzubauen. Einrichtung eines Showrooms zur anwendernahen Demonstration von Vorteilen und Chancen	OK	Hr. Miller Hr. Paluch
11	Gemeinsames Bottroper Fachkräfteportal/ Ausschreibungs-/ Informationsplattform für Bottroper Unternehmen	Gemeinsames Fachkräfteportal, das zur Fachkräftesicherung beiträgt. Zugleich sollen hierbei auch auf offene und attraktive Ausbildungsplätze geworben werden. Berücksichtigung des Bedarfs an saisonalen Arbeitskräften. Informations- und Ausschreibungsplattform: „Ich benötige/suche/biete … an“. „Problem der Woche“ – Wer hat die Lösung?	EP	Fr. Kreipe Fr. Lupprian

12	Projektplattform zwischen Unternehmen und Hochschule (starke Partnerschaften)	Kooperatives „Intranet“ für alle Bottroper Unternehmen und Bildungsträgern, das zu einem direkten, unkomplizierten Austausch führen soll.	OK	Hr. Kim Fr. Lupprian
13	Allianz/Verbund von Ausbildungsbetrieben	Entwicklung neuer Konzepte zur Ausbildung im Verbund und zur gemeinsamen Bewerbung von Ausbildungsberufen, inkl. Integration von Studienabbrechern	EP	Hr. Kim Fr. Sturm
14	„Debütantinnenball“ - Netzwerkveranstaltung	Sommerfest für alle Bottroper Unternehmen, auf dem sich neue Unternehmen am Standort präsentieren und vernetzen können.	OK	Hr. Paluch Fr. Lupprian
15	Kultur der Selbstständigkeit in die Berufsschulen bringen	Zentrale Anlaufstelle für alle Schulen mit Infobroschüren zum Thema Unternehmensgründung und Selbstständigkeit	OK	Hr. Miller Hr. Paluch
16	Co-Working	Leerstehende Büroflächen und kleine Büroeinheiten zur Untervermietung (stündlich/täglich) an Einzelunternehmer / Gründer mit entsprechenden Gemeinschaftsräumen zur Vernetzung	EP	Hr. Miller Fr. Sturm
17	Patenschaften/Partnerschaften für Gründer mit bestehenden Unternehmen (neue kooperative Geschäftsmodelle)	Mittelständler und Gründer vernetzen sich. Plakat-Aktion „Gründen in Bottrop“ gemeinsam im Tandem. Dadurch sollen Gründer sichtbar in der Öffentlichkeit gemacht werden.	EP	Fr. Lupprian Hr. Miller
18	Bottroper Gründer Fonds – Jede Idee zählt	Aufbau und Betrieb einer Crowd-Funding-Plattform für gute Ideen aus Bottrop gemeinsam mit Banken, lokalen Stiftungen und Bottroper Bürgerschaft zur Förderung von guten Ideen vor Ort. Ein solches lokales Mirco-Finanzierungssystem soll allen offen stehen und einen Anschub geben.	OK	Fr. Lupprian Fr. Sturm

19	Ideen Garage Bottrop – Vom Hinterhof zur Produktion	Aufbau eines Geodatenbasiertes Atlas von möglichen kleinen Betriebseinheiten in Bottrop (z.B. in Hinterhöfen), die für eine kleinteilige und emissionsarme Entwicklung und Produktion genutzt werden können. So kann trotz eines geringen Angebots an verfügbaren Gewerbeflächen insbesondere innovatives und junges Gewerbe angesprochen werden. Der Atlas soll auch als Vermittlungsplattform dienen. Ziel ist es, ungenutzte Flächen zu nutzen sowie Wohn- und Gewerbenutzung eng miteinander zu verknüpfen.	EP	Hr. Paluch Hr. Miller
20	Flexible Arbeitszeitmodelle	Ob aufgrund von Kinderbetreuung, Pflege oder auch ehrenamtliche Tätigkeiten immer mehr Arbeitnehmer wünschen sich sowohl orts- und zeitunabhängigere Arbeitszeitmodelle. In einem Bottroper Modell sollen Arbeitgeber gemeinsam neue Modelle erdenken und umsetzen. Dabei sollen auch mobile Arbeitsmittel zum Einsatz kommen. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten gekoppelt mit moderner Technik sind auch wichtige Voraussetzungen junge, kreative Mitarbeiter zu gewinnen.	OK	Hr. Kim Fr. Kreipe
21	Hochschule im Park	Die Hochschule bietet über den Sommer ein offenes Programm im Stadtgarten an, das sich an Schülerinnen und Schüler sowie Erwachsene richtet. Dabei wird der Freiraum zum Lern- und Experimentierraum.	EP	Fr. Sturm Hr. Gieselmann
22	Koordinierungsstelle bürgerschaftliches Engagement	Aufbau und Einrichtung einer Koordinierungsstelle für bürgerschaftliches Engagement in Bottrop. Aufgabe der Stelle soll sein, die verschiedenen Angebote von Vereinen und Einrichtungen sichtbar zu machen, sowie die Vermittlung von Interessierten, die Beratung und Information über das Ehrenamt im Allgemeinen sowie die Organisation themenspezifische Seminare. Unternehmen sollen sensibilisiert werden, um Mitarbeiter fürs ehrenamtliche Engagement freizustellen	OK	Fr. Sturm Hr. Kim

23	**Unternehmensnachfolge: Portal und Patenschaften**	Frühe Sensibilisierung zum Thema Unternehmensnachfolge durch Infoveranstaltungen; .niederschwellige Beratung über ein Patenschaftsprogramm von ehemaligen Selbständigen, die ihr Unternehmen bereits erfolgreich übergeben haben	EP	Hr. Miller Hr. Paluch
24	Kooperative Produktion im Handwerk	Schaffung von innovativen und kooperativen Produktionsformen im Handwerk zusammen mit der Hochschule Ruhr West. Hierbei sollen insbesondere innovative Produktionsformen wie z.B. 3-D-Druck für die praktische Anwendung im Handwerk erprobt werden. Einrichtung gemeinsamer digitaler Produktionsstätten	RL	Fr. Lupprian Fr. Sturm

Trichter:

RL = Reallabor

EP = eigenverantwortliches Projekt

OK = ohne Kümmerer

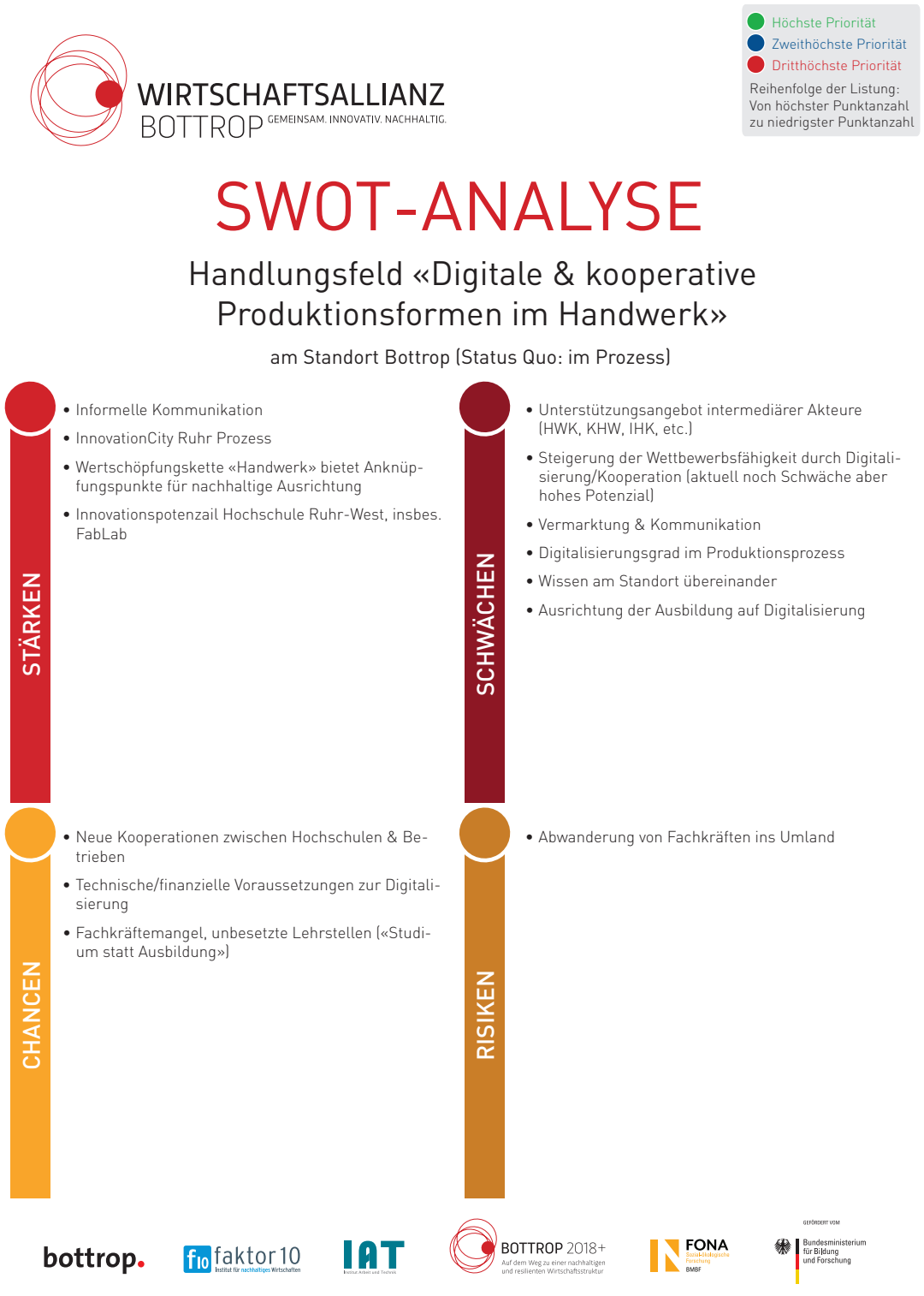


Abbildung 20: SWOT-Analyse Handlungsfeld „Handwerk“ (Quelle: projektintern)

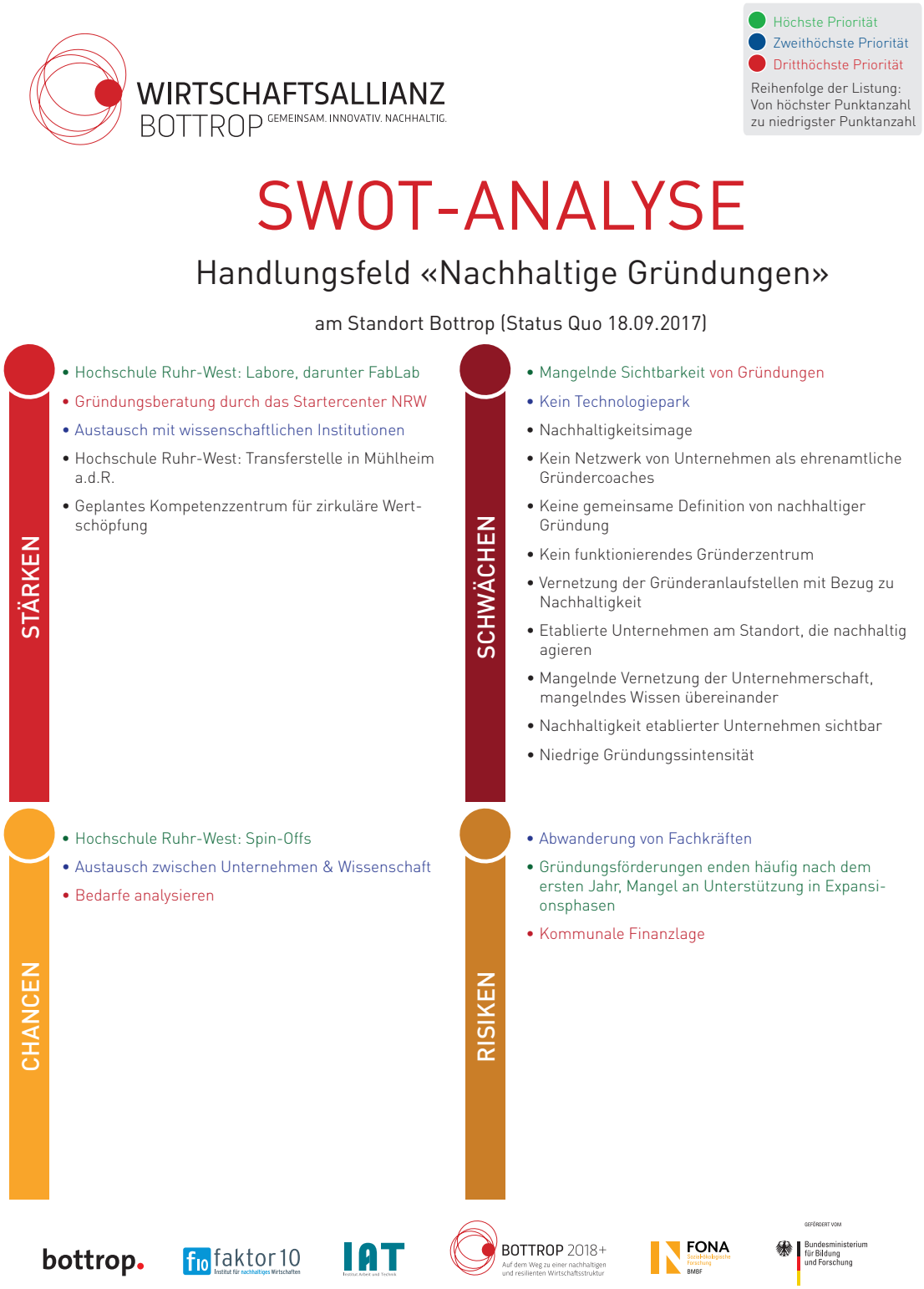


Abbildung 21: SWOT-Analyse Handlungsfeld „Gründungen“ (Quelle: projektintern)

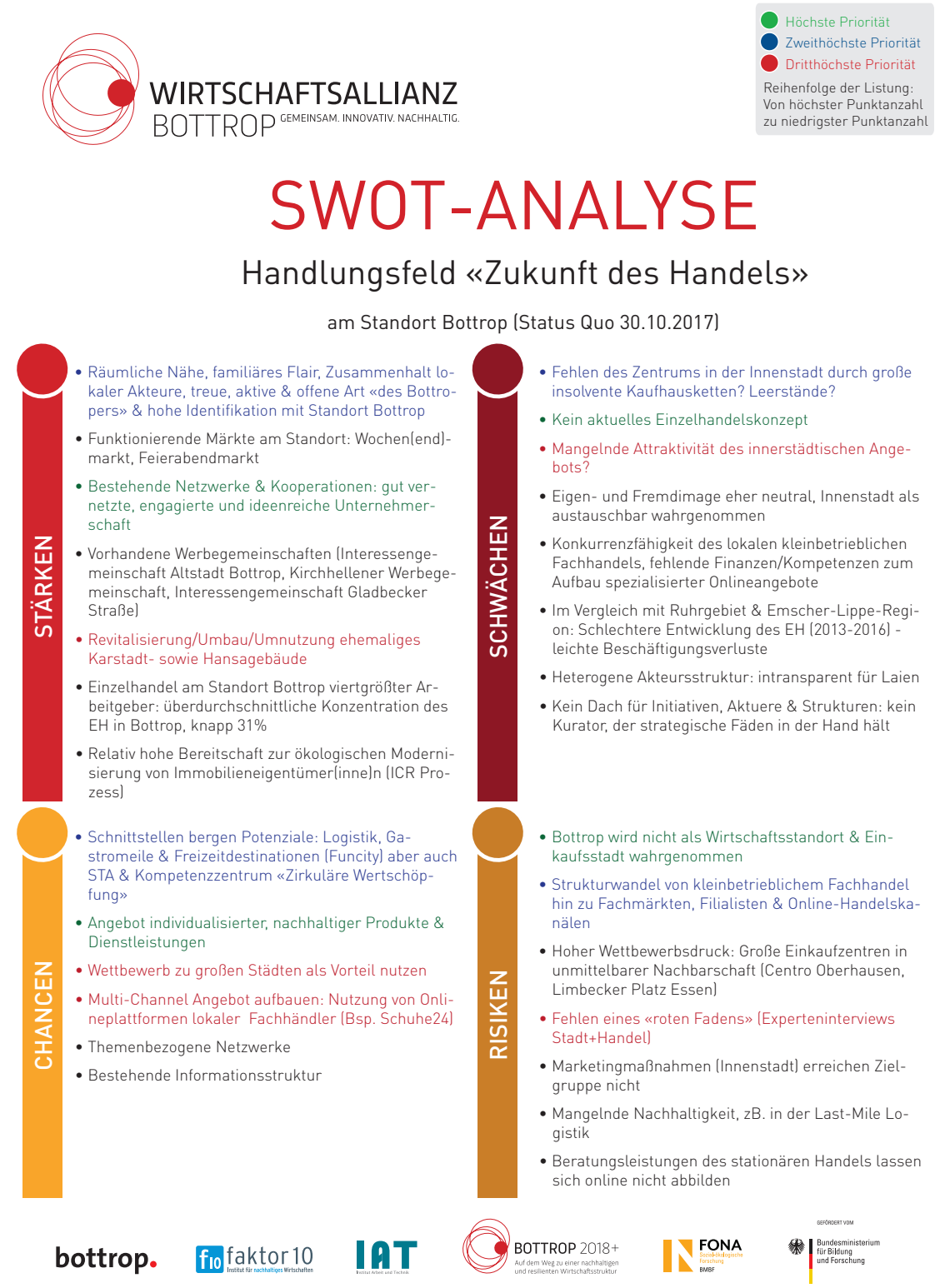


Abbildung 22: SWOT-Analyse Handlungsfeld „Handel“ (Quelle: projektintern)

LEITZIELE

Einzelhandel*

**erster Aufschlag des Projektteams abgeleitet aus den Leitzielen der Wirtschaftsallianz; Auswahl und Fokussierung auf das Handlungsfeld „Nachhaltige Gründungen". Die vollständigen Leitziele der Wirtschaftsallianz haben Sie per Handout erhalten.*

Die Ziele stellen den angestrebten Zustand (spätestens im Jahre 2025) dar – soweit nicht anders angegeben.

GEMEINSAM.

Kooperation

- In der Wirtschaftsallianz begegnen sich die Akteure auf Augenhöhe und die Zusammenarbeit ist geprägt von Transparenz und fairem Miteinander

Arbeit und Beschäftigung

- Flexible Arbeitszeiten und -formen sowie die Vereinbarkeit von Familie / Privatleben und Arbeitsleben / Beruf kennzeichnen Bottroper Einzelhandelsunternehmen

Lebensqualität

- Alle Bottroper Bürger/innen haben wohnortnahe Einkaufs- und Versorgungsmöglichkeiten
- die der Einzelhandel bereit stellt
- Die Innenstadt Bottrops ist unter Mithilfe der Geschäftsinhaber attraktiv und lebenswert gestaltet (Leerstand, Start-Ups)

Teilhabe und Integration

- Die Beschäftigtenquote von Menschen mit Migrationshintergrund liegt über dem NRW-Durchschnitt und wird durch den Einzelhandel weiter ausgebaut
- Bildungsteilhabe und Chancengleichheit sowie der Arbeitsmarktzugang für Menschen mit Migrationshintergrund / Menschen mit Behinderungen / sog. Randgruppen unterscheidet sich nicht von denjenigen ohne Migrationshintergrund / Behinderung oder Randgruppen-Zugehörigkeit. Umfassende Inklusion ist Teil des Bottroper Zusammenlebens, das im öffentlichen Leben spürbar ist

Internationale Verantwortung

- Bottroper Einzelhandelsunternehmen leisten ihren Beitrag für eine global nachhaltige Entwicklung und praktizieren nachweislich transparente Wertschöpfungsketten
- Bottroper Unternehmen / Organisationen sind aktiver Teil des „fairen Handels"

INNOVATIV.

Innovation

- Bottrop ist ein gefragtes Beispiel für den erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung, wobei möglichst viele Einzelhändler im hybriden Handel aufgestellt sind
- Bottrop ist ein diversifizierter und damit widerstandsfähiger Standort mit vielen klein- und mittelständischen Betrieben
- in Bottrop gibt es dezentrale und kleinteilige Produktionswerkstätten, welche mit dem Einzelhandel verknüpft sind

Aus-/Bildung

- in Bottrop gibt es eine ausgewogene und dynamische Balance von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt (Einzelhandel); neue Berufsbilder entstehen mit dem Wandel der Arbeitswelt
- In Bottrop werden in ausreichendem Maße Fachkräfte ausgebildet und weiterqualifiziert, um die Zukunft gestalten zu können. Diese Fachkräfte werden dauerhaft am Standort für Bottroper Unternehmen gehalten

NACHHALTIG.

Klima schützen und Energie sparsam einsetzen

- Die Energieverbräuche / die CO2-Emissionen in den Bottroper Unternehmen sinken jährlich um 3%
- Die Hälfte der Bottroper Einzelhändler nehmen an Energieberatungsseminaren teil.

Ressourcen schonen

- Durch intelligente Flächenkonzepte und die Nutzung ehemaliger Bergbauflächen als zukunftsfähige Gewerbestandorte* sinkt die durchschnittliche Neu-Flächeninanspruchnahme pro Jahr um 5% und wird bis 2040 auf einen Netto-Null-Verbrauch ausgerichtet
- Geschlossene Wertstoff- bzw. Energiekreisläufe / regionale Wertschöpfungsketten führen zu einer Reduktion des Ressourcenverbrauchs um 5% jährlich, der Einzelhandel unterstützt dies mit innovativen Lösungen.

Nachhaltige Mobilität

- Die „letzte Meile“ der innerstädtischen Logistik zu den Einzelhändlern und End-Kunden wird mit elektrisch betriebenen Fahrzeugen abgewickelt, dabei ist eine starke Vernetzung unabdingbar
- Der Einzelhandel in Bottrop unterstützt nachhaltige Mobilität durch neue Konzepte wie z.B. Leih- Lastenräder

Abbildung 23: Leitziele „Einzelhandel“ (Quelle: projektintern)

LEITZIELE
NACHHALTIGE GRÜNDUNGEN*

**erster Aufschlag des Projektteams abgeleitet aus den Leitzielen der Wirtschaftsallianz; Auswahl und Fokussierung auf das Handlungsfeld „Nachhaltige Gründungen". Die vollständigen Leitziele der Wirtschaftsallianz haben Sie per Handout erhalten.*

Die Ziele stellen den angestrebten Zustand (spätestens im Jahre 2025) dar – soweit nicht anders angegeben.

GEMEINSAM.

Teilhabe und Integration

- Ethnische Ökonomien sind in Bottrop Normalität – auch für die Menschen ohne Migrationshintergrund. Diese Ökonomien tragen substanziell zum Wohlstand Bottrops bei
    - Ethnische Gründungen werden als kulturell wertvoll angesehen und gefördert

Internationale Verantwortung

- Bottrop leistet seinen Beitrag für eine global nachhaltige Entwicklung und praktiziert nachweislich transparente Wertschöpfungsketten
    - Durch kompetente Unterstützung wird es jungen Unternehmen am Standort ermöglicht sich frühzeitig mit solch komplexen Themen zu beschäftigen

INNOVATIV.

Innovation

- Ausgaben für F&E, betriebliche Produkt- und Verfahrensinnovationen, Patentanmeldungen etc. liegen über dem NRW-Durchschnitt
- Die Bottroper Unternehmen nutzen die Potenziale der Hochschule Ruhr-West und kooperieren eng mit der HRW. Gemeinsame Projekte / Initiativen werden transparent kommuniziert
    - Es gibt regelmäßige Ausgründungen im Bereich Nachhaltigkeit aus der HRW heraus.
- Innovations- und Gründerinitiativen werden unterstützt, sichtbar gemacht und kooperieren mit bestehenden Bottroper Unternehmen
    - Interessierte werden durch Veranstaltungen, Preise und Unterstützungsangebote zum Gründen von nachhaltigen Unternehmen motiviert

        - Mit neuen Unternehmen werden gesellschaftliche Probleme wie bspw. Bildung oder Umweltschutz angegangen. Nachhaltigkeits-Gründerpreise, Coaching und Beratung sowie gemeinsame Marketingaktionen bringen die nachhaltigen Unternehmen in Bottrop gut an den Start
        - Durch Ansätze wie Intrapreneurship (Gründer in die Unternehmen holen) werden bestehende Geschäftsmodelle erneuert
    - Bottrop ist ein diversifizierter und damit widerstandsfähiger Standort mit vielen klein- und mittelständischen Betrieben
    - in Bottrop gibt es dezentrale und kleinteilige Produktionswerkstätten
        - regionale Wertschöpfungsketten sind Bestandteil der nachhaltigen Gründungsinitativen

Standortattraktivität

- Bottrop ist als Forschungs- und Entwicklungsstandort bekannt und zieht Fachkräfte an

NACHHALTIG.

- Durch den Bottroper-Ansatz zur Förderung von nachhaltigen Gründungen werden die Nachhaltigkeitsziele der Wirtschaftsallianz verwirklicht und durch wirtschaftlich tragfähige Unternehmen werden gesellschaftliche Probleme gelöst.

Abbildung 24: Leitziele „Gründungen“ (Quelle: projektintern)

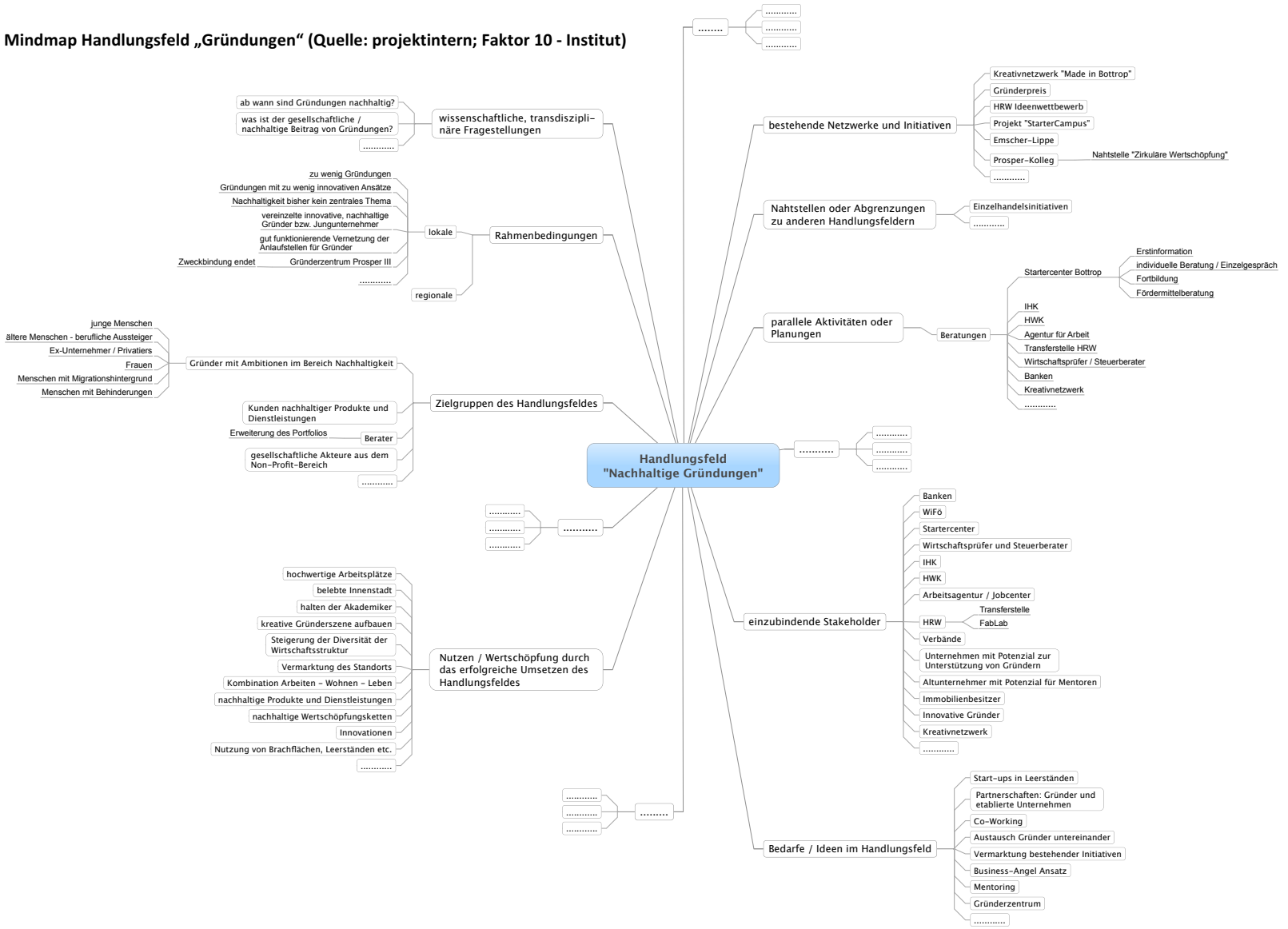



Abbildung 25: Mindmap Handlungsfeld „Gründungen“ (Quelle: projektintern; Faktor 10 - Institut)