



Industrie- und Handelskammer
Schwarzwald-Baar-Heuberg

INDUSTRIESTANDORT SCHWARZWALD 2030

Perspektiven, Handlungsbedarfe und Strategiebausteine

Nachhaltig-
keit

Chancen

Engagement

Qualität

Erfolg

Möglich-
keiten

Zukunft

Schluss-
folgerung

Trend

Der Schwarzwald ist ein Industriestandort

Seite 4

Zusammenfassung

Seite 6

1.

Einleitung

Seite 8

1.1 Ausgangslage

Seite 8

1.2 Zielsetzung und Aufgabenstellung

Seite 8

1.3 Methodisches Vorgehen

Seite 9

2.

Industriestandort Schwarzwald im Porträt

Seite 10

2.1 Räumliche Abgrenzung

Seite 10

2.2 Strukturelle Charakteristika und Besonderheiten

Seite 11

2.3 Erfolgsmodell Industriestandort Schwarzwald

Seite 11

3.

Megatrends und ihre Auswirkungen

Seite 12

3.1 Warum Megatrends wichtig sind

Seite 12

3.2 Die wichtigsten Megatrends für den Industriestandort Schwarzwald

Seite 14

3.3 Auswirkungen der Megatrends aus Unternehmenssicht

Seite 17

3.4 Zwischenfazit

Seite 20

4.

Handlungsbedarfe für den Industriestandort Schwarzwald

Seite 22

4.1 Relevante Handlungsfelder

Seite 22

4.2 Thesen zur Entwicklung des Industriestandorts Schwarzwald

Seite 32

4.3 Schlussfolgerungen

Seite 35

5.

Industriestandort Schwarzwald 2030: Strategiebausteine

Seite 36

5.1 Ein neues Entwicklungsmodell

Seite 37

5.2 Neue Formen der Zusammenarbeit

Seite 39

5.3 Themenschwerpunkte

Seite 40

6.

Anhang

Seite 42

Der Schwarzwald ist ein Industriestandort

Nahversorgung

2030

Schwarzwald

5G-Technologie

Wirtschaft

Politik

Bauen

Industrie-
standort

Wohnen

5G-Technologie, Nahversorgung und Wohnen: Das sind die zentralen Handlungsfelder von regionaler Wirtschaft und kommunaler Familie zur Zukunftssicherung des Industriestandorts Schwarzwald. Zu diesem Ergebnis führt uns die Studie „Industriestandort Schwarzwald 2030“. Sie ist das Ergebnis einer Unternehmensbefragung, welche wir als IHK gemeinsam mit den Schwarzwald-Kommunen, den Landkreisen und der Universität St. Gallen durchgeführt haben. Über 700 IHK-Mitglieder zwischen Schiltach und Vöhrenbach wurden beteiligt, ein gutes Dutzend Hintergrundgespräche mit Unternehmerinnen und Unternehmern der Teilregion geführt. Für dieses gemeinsame Engagement sagen wir Danke, diese Unterstützung hilft uns.

Der Schwarzwald wird weiter Tourismusdestination sein. Er wird aber auch zu einem attraktiven Raum zum Wohnen aufsteigen. Der Schwarzwald ist eine lebenswerte Region, in der starke Betriebe und leistungsfähige Kommunen ihre Heimat haben. Er ist ein Ort starker Arbeitgeber, zukunftsfester Ausbildung und ständiger Innovation. Dieses Engagement ist die Triebfeder weiter zu denken, weiter zu gehen, weiter an sich zu arbeiten. Wir werden den Schwarzwald weiter mit voller Kraft bestmöglich vorantreiben. Der Schulterschluss von regionaler Wirtschaft und Politik ist schon heute beim Ausbau der Breitbandversorgung zu spüren. Beim Thema Mobilfunk werden wir ihn fortsetzen und auf die Felder „Wohnen“ und „Bauen“ übertragen.

Wir wagen gemeinsam Neues, wir packen Potenziale gemeinsam an. Dieser Grundsatz bietet die Chance zur Beteiligung. Wir sind dankbar für die Impulse aus der Unternehmerschaft. Sprechen Sie uns an, wenn Sie den Schwarzwald weiter mit uns entwickeln möchten. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit bis mindestens ins Jahr 2030.



Ausgangslage und Zielsetzung

Die im Schwarzwald gelegenen Städte und Gemeinden der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg sind durch einen starken und dynamischen industriellen Sektor geprägt.

Hier finden sich zahlreiche, vorwiegend mittelständisch geprägte Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik/Nachrichtentechnik, Feinmechanik/Optik/Uhren. Vor dem Hintergrund der spezifischen siedlungsstrukturellen und topographischen Bedingungen, ist der Industriestandort Schwarzwald aber auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Zielsetzung der hier vorgelegten Studie Industriestandort Schwarzwald 2030 ist es, die zukünftigen Bedarfe des Industriestandorts Schwarzwald zu identifizieren und darauf bezogene Maßnahmen abzuleiten.

Dabei standen die folgenden Untersuchungsfragen im Mittelpunkt:

- Welche Auswirkungen haben Megatrends (z. B. demografischer Wandel, Digitalisierung, Internationalisierung) für den Industriestandort Schwarzwald und seine Unternehmen?
- Welche Herausforderungen sind damit für diese Unternehmen verbunden?
- Welche Handlungsbedarfe und Maßnahmen lassen sich für die regionalen Akteure (IHK, Landkreise, Kommunen, Hochschulen etc.) ableiten?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurden unter anderem eine Reihe von Unternehmensinterviews sowie eine Online-Befragung bei Industrieunternehmen sowie unternehmensnahen Dienstleistern durchgeführt.

Auswirkungen der Megatrends

Die Unternehmensinterviews machen deutlich, dass die identifizierten Megatrends vielfache Auswirkungen auf die Firmen des Industriestandorts Schwarzwald haben. Den damit verbundenen Herausforderungen begegnen sie bereits vielfach mit entsprechenden Strategien und Aktivitäten.

Sowohl der demografische Wandel, Veränderungen in den Wertvorstellungen aber auch die Konkurrenz mit Ballungsräumen und die zunehmende Bedeutung des Wissens als Produktionsfaktor rücken das Thema Personal zukünftig verstärkt in den Fokus verschiedenster betrieblicher Maßnahmen. Dazu gehören ein verstärktes Engagement im Bereich Ausbildung und Aktivitäten zur Rekrutierung von Fachkräften als auch Strategien der Qualifizierung, des Wissensmanagements sowie die Einführung von Arbeitszeitmodellen, die auf veränderte Lebenslagen angepasst sind.

Innovation und Kundennähe waren schon bisher ein maßgeblicher Bestandteil Erfolgsmodells der Industriestandorts Schwarzwald – viele Unternehmen verstehen sich als Markt- und Technologieführer. In der Digitalisierung werden bedeutende Chancen gesehen, diese Faktoren zukünftig weiterzuentwickeln aber auch Kostenvorteile (z. B. durch Automatisierung) und Qualitätspotenziale zu heben. Gewisse Unsicherheiten bestehen im Umgang mit disruptiven Innovationen (z. B. Elektromobilität) – sowohl im Hinblick auf Innovationsbedarfe als auch neue Erfordernisse der Markterschließung.

Es zeichnet sich ab, dass regionale Vernetzung und internationale Präsenz für die meisten Unternehmen in Zukunft Hand in Hand gehen werden. So werden etwa regionale Plattformen und Initiativen seitens der IHK geschätzt, genutzt und mitgestaltet. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung überregionaler Kooperationen und Geschäftsbeziehungen zu.

Industriestandort Schwarzwald 2030: Strategiebausteine

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung machen drei Herausforderungen deutlich, die aus Sicht der befragten Unternehmen sowohl für die Entwicklung des eigenen Unternehmens wie der Region Schwarzwald als Industriestandort als besonders relevant angesehen werden. Dies sind die Digitalisierung mit ihren weitreichenden Konsequenzen für Infrastruktur, Geschäftsmodelle und Qualifikationserfordernisse, der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen auf das Erwerbstätigenpotenzial und der Wettbewerb der Region mit Ballungsräumen um Fach- und Führungskräfte.

Vor diesem Hintergrund werden aus gutachterlicher Sicht ein neues Entwicklungsmodell, neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den regionalen Akteuren sowie drei thematische Schwerpunkte empfohlen:

- **Strategie der intelligenten Spezialisierung:** Vor dem Hintergrund steigender Erwartungen von Unternehmen und Beschäftigten an Gewerbestandorte, Wohnformen und Wohnumfeld sollten sich Kommunen bei der räumlichen Planung und Daseinsvorsorge stärker abstimmen. Im Sinne einer „intelligenten Spezialisierung“ sollten sie ihren jeweiligen Potenziale genutzt und Kräfte gebündelt werden.
- **Reallabore:** In Reallaboren sollten technische Innovationen, gesellschaftliches Engagement und unternehmerische Initiative verknüpft werden und für die Region nutzbar gemacht werden. Eine solche kreative Zusammenarbeit von Forschern, Start-ups, Unternehmen, Verwaltung und Bürgerschaft in Reallaboren kann die Entwicklung und Erprobung solcher Lösungen schneller voranbringen.

Drei Themen sollten im Rahmen von Kooperationen in Angriff genommen werden:

- **5G-Modellregion für den ländlichen Raum:** Die hohe Relevanz einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur für den Industriestandort Schwarzwald ist eine klare Botschaft aus der Unternehmensbefragung. Die 5. Generation von Mobilfunk-Technologien und -Netzen (5G) wird zukünftig eine entscheidende Grundlage für die

industrielle Fertigung, die Logistik aber auch für neue Anwendungen und digitale Geschäftsmodelle sein. Die regionalen Akteure sollten in diesem Zusammenhang prüfen, inwieweit der Industriestandort Schwarzwald eine Modellregion darstellen könnte, in der die spezifischen Möglichkeiten des industriell geprägten, ländlichen Raumes prototypisch erprobt und demonstriert werden.

- **Nahversorgung Schwarzwald 4.0:** Der demografische Wandel verschärft die Herausforderungen, Infrastrukturen und Daseinsvorsorge, wie etwa die Nahversorgung, die Hausarztversorgung oder den öffentlichen Personennahverkehr vorzuhalten. Ein guter Versorgungsstandard in diesen Bereichen ist aber die Voraussetzung dafür, Menschen in der Region zu halten oder neu zu gewinnen. Im einem Projekt Nahversorgung 4.0 geht es darum, neue Lösungen der Daseinsvorsorge zu entwickeln und zu erproben, die bürgerschaftliches Engagement nutzen und Möglichkeiten der „Sharing Economy“ aufgreifen und die Potenziale der Digitalisierung für ein günstigeres und verbessertes Leistungsangebot nutzen.
- **Wohnzukunft Schwarzwald:** Die Positionierung der Region und ihrer Kommunen als attraktiver und familienfreundlicher Wohnstandort, ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um demografische Entwicklungen abzufedern und im Standortwettbewerb um Fachkräfte und ihre Familien zu bestehen. Eine Initiative „Wohnzukunft Schwarzwald“ sollte die Entwicklung und Erprobung innovativer Ansätze für einen attraktiven, familienfreundlichen Wohnstandort – beispielsweise Wohnquartiere, die Mehrwerte zum klassischen Einfamilienhausgebiet ermöglichen und veränderte gesellschaftliche Anforderungen berücksichtigen (neuer Wohn- und Eigentumsformen), Co-Working und andere Serviceangebote, die wohnortnahes Arbeiten und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erlauben sowie die Förderung einer zeitgemäßen Baukultur.

Diese Aktivitäten können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, das Erfolgsmodell Industriestandort Schwarzwald in der Zukunft fortzuschreiben.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Industrieunternehmen haben einen entscheidenden Anteil an der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Auch die im Schwarzwald gelegenen Städte und Gemeinden der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg sind durch einen starken und dynamischen industriellen Sektor geprägt. Hier finden sich zahlreiche, vorwiegend mittelständisch geprägte Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik/Nachrichtentechnik, Feinmechanik/Optik/Uhren.

Vor dem Hintergrund der spezifischen siedlungsstrukturellen und topographischen Bedingungen, ist der Industriestandort Schwarzwald mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Stichworte sind dabei beispielsweise die Attraktivität für Fachkräfte, die verkehrliche Anbindung und Erreichbarkeit, digitale Infrastrukturen, die Entwicklung von Gewerbegebieten oder Institutionen und Prozesse des Wissens- und Innovations-transfers. Hinzu kommt, dass der Schwarzwald überregional weniger als Standort innovativer Industrieunternehmen, sondern hauptsächlich als Natur- und Erholungsraum sowie Tourismusdestination wahrgenommen wird.

Trotz der gegenwärtig guten Wirtschaftslage ist den wirtschaftspolitisch verantwortlichen Akteuren bewusst, dass es notwendig ist, die Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Schwarzwald sicherzustellen. Die Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg, der Schwarzwald-Baar-Kreis, der Landkreis Rottweil, verschiedene Städte und Gemeinden sowie die örtlichen Volksbanken und Kreissparkassen haben sich daher zusammengeschlossen, um sich für zukunftsfähige Lebens- und Arbeitsbedingungen in diesem Teilraum einzusetzen.

1.2 Zielsetzung und Aufgabenstellung

Zielsetzung der hier vorgelegten Studie Industriestandort Schwarzwald 2030 ist es, die zukünftigen Bedarfe des Industriestandorts Schwarzwald zu identifizieren und darauf bezogene Maßnahmen abzuleiten. Damit ergänzt sie unter der spezifischen thematischen Schwerpunktsetzung Industrie sowie dem räumlichen Fokus Schwarzwald die Konzepte und Maßnahmen, die in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg in Zusammenarbeit mit dem Regionalentwicklungskonzept «Perspektive 2030» bzw. den RegioWIN-Aktivitäten durchgeführt werden.

Da Produktions- und Dienstleistungsprozesse immer mehr zusammenwachsen und Industrieunternehmen zunehmend Strategien „hybrider Wertschöpfung“ verfolgen (Produktion plus Dienstleistungen, z. B. Wartung oder Instandhaltung), wurde für diese Studie ein breiteres Unternehmensspektrum berücksichtigt. Dies umfasst auch wissensintensive unternehmensnahe Dienstleistungen (z. B. Ingenieurbüros, Software-Häuser, Rechts- und Unternehmensberatungen, Werbeagenturen oder relevante private Forschungseinrichtungen).

Die Studie Industriestandort Schwarzwald 2030 versteht sich als Beitrag zum Management der Region Schwarzwald. Ein solches Standortmanagement hat die Aufgabe, die Entwicklung eines Standortes im aktuellen hyperdynamischen Wettbewerb langfristig zu managen und dabei die Interessen der verschiedenen regionalen bzw. lokalen Akteure entsprechend zu berücksichtigen. Dabei orientieren wir uns am St. Galler Managementmodell der 4. Generation und verstehen diese Managementaufgabe als einen reflexiven Prozess. In diesem Prozess befinden sich die verschiedenen Akteure eines Standortes in einem ständigen Diskurs über die Sinnhaftigkeit und die Nachhaltigkeit der eingeschlagenen Entwicklung sowie der regionalen Governance. Von zentraler Bedeutung dabei ist es, den Blick auch in die Zukunft zu richten und die Herausforderungen für den Standort aus den übergeordneten und langfristigen Entwicklungen zu erkennen und diese in die regionalen bzw. lokalen Diskursprozesse einfließen zu lassen. Die Studie soll damit einen Beitrag leisten, im Sinne einer regionalen Zukunftsvorausschau Entwicklungsfragen für den Industriestandort Schwarzwald kooperativ, integrativ und vorausschauend aufzugreifen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Erarbeitung der Studie Industriestandort Schwarzwald 2030 erfolgte in vier Bausteinen. Dabei kam ein Mix unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden zum Einsatz. So konnte eine Kombination aus wissenschaftlich gestützter Analyse und regionaler Expertise und Erfahrungswissen gewährleistet werden (siehe Abbildung 1).

Die Bausteine im Einzelnen:

- **Regionalanalyse (Baustein 1):** In diesem Baustein wurden Thesen zu den Auswirkungen von Megatrends und den damit verbundenen Herausforderungen für den Industrie-

standort Schwarzwald entwickelt. Dazu wurden zunächst bisherige Studien und Strukturanalysen (z. B. Regionales Entwicklungskonzept Perspektive 2030, Potenzialanalyse RegioWIN) gesichtet und aufbereitet sowie 10 Unternehmensinterviews mit Unternehmerinnen und Unternehmen aus der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg durchgeführt. Dabei lag der Schwerpunkt auf Industrieunternehmen aus den Branchen Kunststoffindustrie, Metallerzeugnisse, Elektrotechnik, Maschinenbau sowie industriennahe Dienstleister sowohl im engeren Teilraum Schwarzwald als auch in den benachbarten Räumen (z. B. Villingen-Schwenningen; Donaueschingen). Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in Zusammenarbeit mit der IHK. Eine Übersicht der Interviewpartner findet sich im Anhang.

- **Unternehmensbefragung (Baustein 2):** Im November 2018 wurden rund 800 IHK-Mitgliedsunternehmen aus den Bereichen Produzierendes Gewerbe und unternehmensnahe Dienstleistungen aus dem Teilraum Schwarzwald der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg per Email zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. 85 Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt (Rücklaufquote 11,1 %). Die Umfrage umfasste drei Bereiche (1.) die Bewertung von Entwicklungstrends für das eigene Unternehmen und die Region als Industriestandort; (2.) die Identifikation von

wichtigen Handlungsfeldern für die jeweils als relevant erachteten Entwicklungstrends sowie (3.) die Bewertung von übergreifenden Thesen zum Standort. Weitere methodische Angaben zur Unternehmensbefragung finden sich im Anhang.

- **Expertenforum (Baustein 3):** Ergebnisse der Unternehmensbefragung sowie daraus abgeleitete Handlungsvorschläge wurden im April 2018 einem Workshop mit den Vertretern der regionalen Politik diskutiert und weiterentwickelt.
- **Handlungsempfehlungen (Baustein 4):** Schließlich wurden die Ergebnisse aller vorangegangener Bausteine in einem Schlussbericht zusammengeführt und aufbereitet.



Abbildung 1: Strategie Industriestandort Schwarzwald 2030: Vorgehenskonzept

2. Industriestandort Schwarzwald im Porträt

2.1 Räumliche Abgrenzung

Diese Studie fokussiert auf einen Ausschnitt der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg – den Teilraum Schwarzwald.

Dazu gehören entsprechend der Abgrenzung des Regionalverbands aus dem Schwarzwald-Baar-Kreis die Kommunen Furtwangen, Gütenbach, Königsfeld, St. Georgen, Schwarzwald, Schonach, Triberg, Unterkirnach, Vöhrenbach sowie aus dem Landkreis Rottweil die Kommunen Aichhalden, Eschbronn, Lauterbach, Schenkenzell, Schiltach, Schramberg.¹ Zusätzlich wurde in dieser Studie auch die Gemeinde Unterkirnach mit einbezogen, die im Regionalen Entwicklungskonzept dem Teilraum Villingen-Schwenningen zugeordnet wird.

Diese 15 Kommunen haben insgesamt 82.935 Einwohner (Stand 31.12.2016) – damit wohnen in diesem Raum 17 % der Gesamtbevölkerung der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg. Bezogen auf die Fläche hat dieser Raum einen Anteil von 24 %.²

Damit wird deutlich, dass mit dieser Gebietsabgrenzung nur ein Ausschnitt des Natur- und Lebensraums Schwarzwald betrachtet wird. Dieser geht weit über die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg hinaus und umfasst auch Teile der Regionen Hochrhein-Bodensee, Südlicher Oberrhein, Nord-schwarzwald sowie Mittlerer Oberrhein (Karlsruhe). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Teile der Aussagen dieser Studie auch für weitere Bereiche des Schwarzwaldes relevant sind.

Wenn im Folgenden vom Schwarzwald die Rede ist, so ist damit der oben beschriebene Teilraum gemeint.



2.2 Strukturelle Charakteristika und Besonderheiten

Der Schwarzwald, wie er oben abgegrenzt wurde, unterscheidet sich in Hinblick Demografie, Wirtschaftsstruktur sowie infrastrukturellen Gegebenheiten teilweise von der restlichen Region Schwarzwald-Baar-Heuberg.

Dies macht ein Vergleich entsprechender Kennzahlen deutlich:

- **Unterdurchschnittliche Bevölkerungsentwicklung:** Während der Schwarzwald im Zehnjahreszeitraum von 2006 bis 2016 einen Bevölkerungsrückgang um 5 % zu verzeichnen hatte, nahm die Bevölkerung in der restlichen Region Schwarzwald-Baar-Heuberg leicht um 0,7 % zu.
- **Überdurchschnittliche industrielle Prägung:** Der Anteil der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe (in Betrieben mit 20 Mitarbeitern und mehr) an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lag 2016 bei 62 % (verglichen mit 42 % in der restlichen Region). Er ist im Zeitraum 2006 bis 2016 sogar um 1,1 Prozentpunkte gestiegen (in der restlichen Region in etwa gleich, landesweit ein deutlicher Rückgang um 3,5 Prozentpunkte).³ Allerdings bestehen hier innerhalb des Raums erhebliche Unterschiede.
- **Geringere Beschäftigungsdynamik:** Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten betrug 2016 34.414 Personen. Der Zuwachs im Schwarzwald im Zeitraum 2006 bis 2016 betrug 8 %. In der restlichen Region Schwarzwald-Baar-Heuberg war ein beinahe doppelt so hoher Zuwachs (+ 14 %) zu verzeichnen.

Die Regionalanalyse von 2014 zeigt weitere Besonderheiten des Schwarzwalds in Bezug auf die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg auf:⁴

- **Bildung und Forschung:** Mit der Hochschule Furtwangen ist der Raum bedeutendster Hochschulstandort der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg.
- **Infrastrukturelle Defizite:** Erreichbarkeitsdefizite in den Bereichen Verkehr (überdurchschnittliche Fahrzeiten zu Fernverkehrsbahnhöfen) und Gesundheitsinfrastruktur.

2.3 Erfolgsmodell Industriestandort Schwarzwald

Der Schwarzwald ist ein bedeutender und traditionsreicher Industriestandort. Viele Unternehmen haben ihren Ursprung im 19. Jahrhundert, als die Uhrenindustrie und Feinmechanik ihren Aufschwung nahm.

In den Unternehmensinterviews wurden wesentliche Faktoren dieses „Erfolgsmodells“ deutlich. Mittelständische, oftmals familiengeführte Unternehmen nehmen am Industriestandort Schwarzwald eine wichtige Rolle ein. Damit einhergehend ist die langfristige und „nachhaltige“ Orientierung der Unternehmensführung („Wir denken in Generationen, nicht in Quartalen“). Charakteristisch sind kundenspezifische Produktentwicklung und Innovationsprozesse. Die Unternehmen bzw. Unternehmerinnen und Unternehmer sind lokal fest verankert, was sich nicht nur in Zulieferbeziehungen und lokaler Rekrutierung insbesondere im Bereich beruflicher Nachwuchs, sondern auch im gesellschaftlichen und kulturellen Engagement zeigt. Gleichzeitig sind die Unternehmen stark exportorientiert und zeichnen sich durch eine hohe Präsenz in Auslandsmärkten aus.

Angesichts sich abzeichnender, grundlegender gesellschaftlicher, technologischer, ökonomischer und politischer Veränderungen stellt sich die Frage, wie sich dieses Erfolgsmodell in die Zukunft fortschreiben lässt. Welche Herausforderungen und Handlungsbedarfe sich auf Unternehmensebene ergeben und ob auf betrieblicher Ebene bereits an Antworten gearbeitet wird. Dieser Frage wird in den nächsten Kapiteln nachgegangen.

¹ RV SBH u. a. (Regionalverband Schwarzwald-Baar-Heuberg) 2014: Regionales Entwicklungskonzept Schwarzwald-Baar-Heuberg, Teil 1 (Analyse), S. 11.

² Hier und im Folgenden: eigene Berechnungen nach Angaben der Regionaldatenbank des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg.

³ Für die Kommunen Gütenbach, Königsfeld, Unterkirnach, Aichhalden, Eschbronn, Lauterbach sowie Schenkenzell liegen aus Gründen des Datenschutzes keine Daten zu den Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe vor. Von daher bezieht sich die Aussage nur auf die restlichen Kommunen des Teilraums Schwarzwald.

⁴ Vgl. RV SBH 2014 (a.a.O.), S. 63.

3. Megatrends und ihre Auswirkungen

3.1 Warum Megatrends wichtig sind

Megatrends sind langfristige gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Veränderungen wie z. B. der demografische Wandel, die Digitalisierung oder die zunehmende internationale Verflechtung. Sie beeinflussen die Entwicklung von Regionen als Lebens- und Wirtschaftsräume – dies gilt auch für den Schwarzwald.

Diese Megatrends prägen die Herausforderungen in vielen regionalbedeutsamen Themenfeldern, wie etwa die Wirtschaftsentwicklung, und damit auch die Handlungsbedarfe auf regionaler Ebene. Eine Auseinandersetzung mit den langfristigen Herausforderungen und Entwicklungsbedingungen einer Region sind die Voraussetzung dafür, ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.⁵

Eine Auseinandersetzung mit den langfristigen Herausforderungen und Entwicklungsbedingungen der Region im Sinne einer „Zukunftsvorausschau“ ist daher ein wichtiges Element der Studie Industriestandort Schwarzwald. Generelle Zukunftstrends wurden dabei auf ihre Relevanz und auf ihren spezifischen regionalen Bezug hin untersucht. Für diese strategische Analyse wurde eine Kombination partizipativer Verfahren zum Sammeln zukunftsrelevanter Informationen und zum Entwickeln von Visionen eingesetzt – Unternehmensinterviews sowie eine Online-Befragung (vgl. Kap. 1.3). Beteiligung, Vernetzung und Vision sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren, um ein breit getragenes Bild von den Auswirkungen der übergeordneten Entwicklungen auf die Region und damit auch eine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen in der Gegenwart zu schaffen.

Die nachfolgende Übersicht stellt die neun Megatrends und die dazugehörigen Definitionen dar, die auf Grundlage von vorliegenden Studien und der Regionalanalyse (Baustein 1) für den Industriestandort Schwarzwald erarbeitet wurden.

Trend	Ebene	Definition
Demografischer Wandel	Unternehmen	Sinkendes Erwerbstätigenpotenzial, alternde Belegschaften, steigende Diversität im Unternehmen
	Region	Alterung, Zuwanderung und (langfristiger) Bevölkerungsrückgang
«Landflucht» und Städtewachstum	Unternehmen	Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte mit Großstädten/Metropolregionen
	Region	Hohe Anziehungskraft der Großstädte/Metropolregionen und Abwanderung aus dem ländlichen Raum
Wertewandel und Individualisierung	Unternehmen	Selbstverwirklichung, Flexibilität von Arbeitszeit und -ort sowie Work-Life-Balance im Arbeitsleben
	Region	Bedeutungsverlust traditioneller Institutionen und neue Formen des gesellschaftlichen Engagements
Wissen als Ressource	Unternehmen	Bedeutung von Wissen und Bildung für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
	Region	Bedeutung von Wissen und Bildung als Wachstumstreiber der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung
Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle	Unternehmen	Einführung neuer Produkte, Geschäftsmodelle und intelligenter Produktions- und Logistikprozesse im Unternehmen
	Region	Digitale Transformation der Wirtschaft durch neue Produkte, Geschäftsmodelle und intelligente Produktions- und Logistikprozesse
Internationalisierung der Wirtschaft	Unternehmen	Ausbau internationaler Aktivitäten des Unternehmens (z. B. Niederlassungen, Zweigwerke, strategische Partnerschaften)
	Region	Internationales Engagement der regionalen Wirtschaft sowie zunehmend internationalere Gesellschafterstrukturen und Belegschaften
Regionale Einbettung von Unternehmen	Unternehmen	Bedeutung der Einbindung des Unternehmens in regionale Zuliefer- und Entwicklungskooperationen, Arbeitsmarkt und Infrastrukturen
	Region	Bedeutung der Einbindung von Unternehmen in regionale Zuliefer- und Entwicklungskooperationen, Arbeitsmarkt und Infrastrukturen
Steigende Mobilitätsbedürfnisse	Unternehmen	Wachsende Güterströme und Mobilitätsbedürfnisse – sowohl kleinräumig wie auch im Hinblick auf überregionale Anbindung und Erreichbarkeit
	Region	Wachsende Güterströme und Mobilitätsbedürfnisse – sowohl kleinräumig wie auch im Hinblick auf überregionale Anbindung und Erreichbarkeit
nachhaltiges Wirtschaften und grüne Wachstumsmärkte	Unternehmen	Bedeutung nachhaltiger Wirtschaftsweisen (z. B. Energie- und Materialeffizienz, Kreislaufwirtschaft) und „Green Tech“ (z. B. nachhaltige Mobilität, erneuerbare Energien)
	Region	Bedeutung nachhaltiger Wirtschaftsweisen (z. B. Energie- und Materialeffizienz, Kreislaufwirtschaft) und „Green Tech“ (z. B. nachhaltige Mobilität, erneuerbare Energien)

⁵ Vgl. Scherer, Roland (Hrsg.) (2016): Bodensee 2030. Ein Blick in die Zukunft der Region, St.Gallen.

3.2 Die wichtigsten Megatrends für den Industriestandort Schwarzwald

In der Unternehmensbefragung wurden um eine Auswahl der wichtigsten Trends für die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens sowie für die Entwicklung der Region Schwarzwald als Industriestandort gefragt. Es sollten aus neun vorgegebenen Trends jeweils fünf ausgewählt werden. Dabei wurden die Trends jeweils stichpunktartig erläutert (vgl. Kap. 3.1).

Für die zukünftige Entwicklung des eigenen Unternehmens werden die Trends Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle, Demografischer Wandel sowie Wissen als Ressource als besonders relevant eingeschätzt (siehe Abbildung 2).⁶

Die Einschätzungen der Industrieunternehmen (Verarbeitendes Gewerbe) stimmen bei dieser Frage grundsätzlich mit denen der Dienstleistungsunternehmen (Dienstleistungen und Sonstige) überein. Jedoch wird der Trend Internationalisierung der Wirtschaft von Industrieunternehmen als wichtiger angesehen. Dienstleistungsunternehmen schätzen dafür den Trend Regionale Einbettung der Unternehmen für sich als relevanter ein.

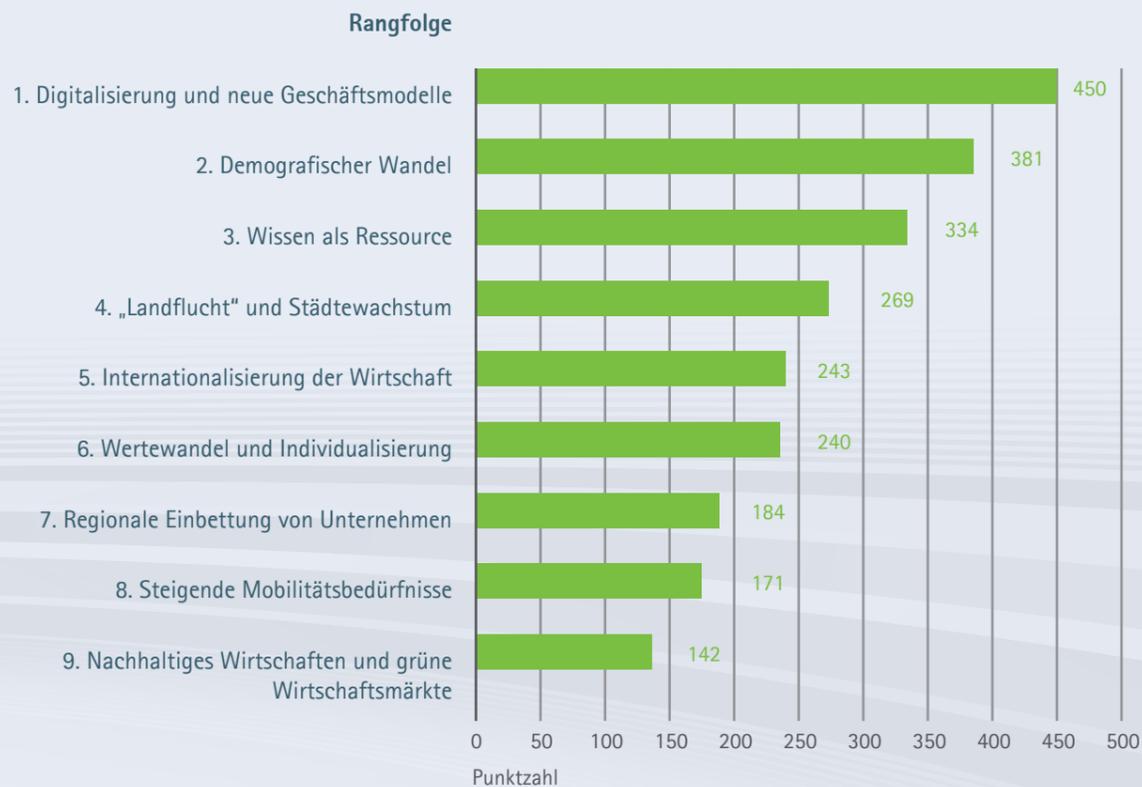


Abbildung 2: Welche Trends sind für die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens am wichtigsten?

Lesebeispiel: Der Trend «Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle» wurde insgesamt am wichtigsten angesehen (450 von 785 möglichen Punkten. Diese Punktzahl wäre erreicht, wenn alle befragten Unternehmen diesen Trend als wichtigsten Trend ausgewählt hätten).
Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=85

⁶ Neben dieser Berechnung der Rangfolge der Trends auf Grundlage der individuellen Bewertungen der Unternehmen wurde auch analysiert, für welche Unternehmen die einzelnen Trends überhaupt als relevant angesehen werden. Zwischen diesen beiden Auswertungen ergeben sich jedoch kaum Unterschiede.

Für die zukünftige Entwicklung der Region Schwarzwald als Industriestandort nehmen aus Sicht der befragten Unternehmen die Trends Demografischer Wandel sowie Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle Rang 1 und 2 ein, dicht gefolgt vom Trend „Landflucht“ und Städtewachstum (siehe Abbildung 3).

Bei dieser Frage bestehen zwischen der Einschätzung von Industrieunternehmen und Dienstleistern keine Unterschiede.

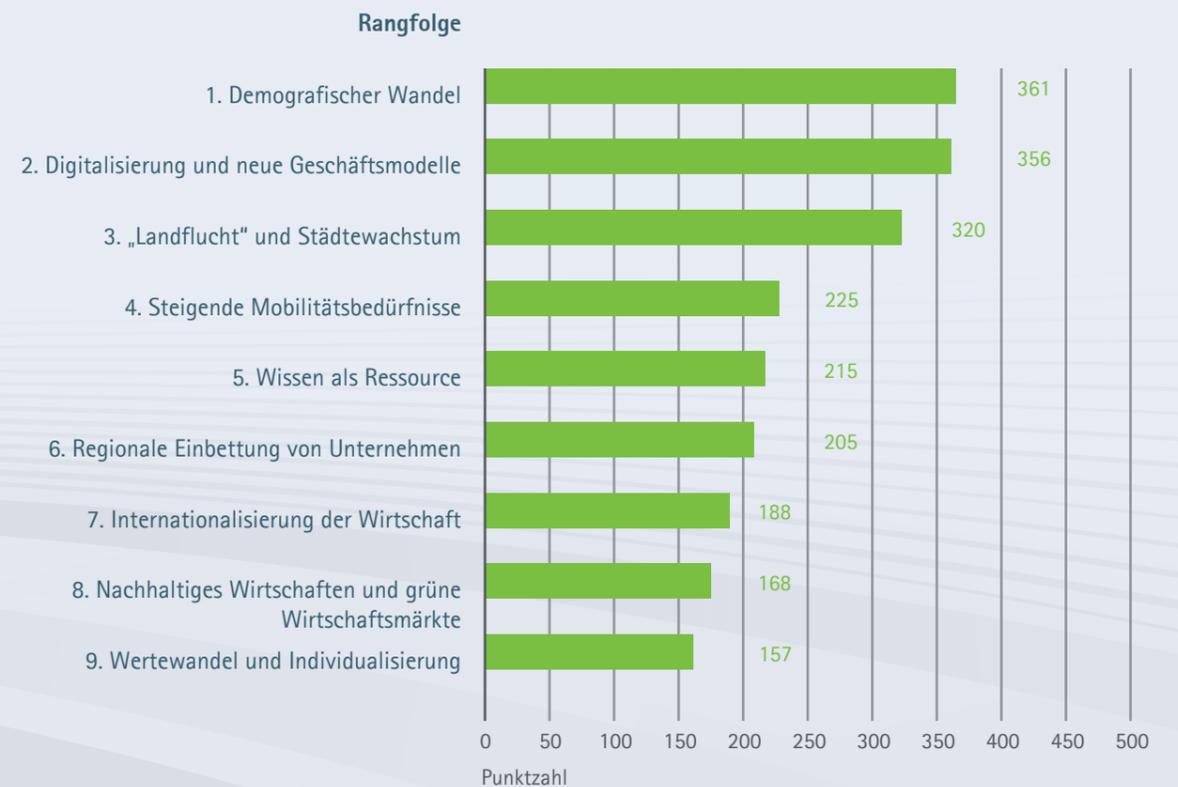


Abbildung 3: Welche Trends sind für die zukünftige Entwicklung der Region Schwarzwald als Industriestandort am wichtigsten?

Lesebeispiel: Der Trend «Demografischer Wandel» wurde insgesamt am wichtigsten angesehen (361 von 639 möglichen Punkten. Diese Punktzahl wäre erreicht, wenn alle befragten Unternehmen diesen Trend als wichtigsten Trend ausgewählt hätten).
Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=71



Damit lässt sich festhalten: Sowohl für das eigene Unternehmen als auch für den Industriestandort insgesamt lässt sich relativ deutlich eine Gruppe von drei besonders relevanten Trends erkennen. Dabei sind Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle sowie Demografischer Wandel aus beiden Perspektiven besonders relevant.

Leichte Unterschiede gibt hinsichtlich Platz 3: Bezogen auf das eigene Unternehmen ist dies der Trend Wissen als Ressource, für die Region insgesamt wird der Trend „Landflucht“ und Städtewachstum an dritter Position gesehen.

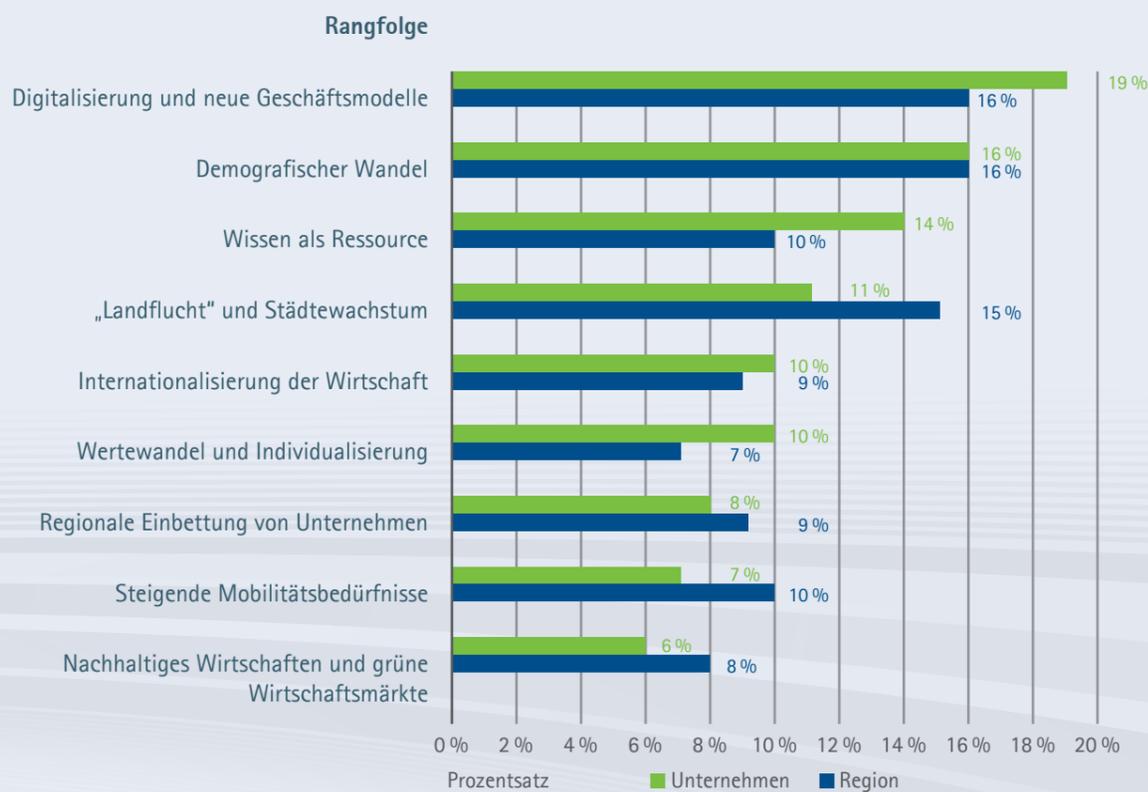


Abbildung 4: Wichtigste Trends für Unternehmen und Region im Vergleich

Lesebeispiel: Der «Trend Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle» wird für das eigene Unternehmen insgesamt als relevanter eingeschätzt als für die Region. Die Prozentwerte geben den Anteil der jeweilige Trend an der Gesamtbewertung für alle Trends an.

Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=71-85

3.3 Auswirkungen der Megatrends aus Unternehmenssicht

Im Rahmen des Bausteins Regionalanalyse wurde eine Reihe von Interviews mit maßgeblichen Unternehmen durchgeführt. Im Mittelpunkt der Gespräche standen die Einschätzungen der Unternehmen zu Auswirkungen und betrieblichen Handlungsbedarfen anhand der oben dargestellten neun Megatrends. Nachfolgend werden zentrale Aussagen zu diesen einzelnen Trends dargestellt. Bei der Interpretation der Aussagen ist zu berücksichtigen, dass es sich um ein breites Spektrum an individuellen Stimmen handelt, dass nicht notwendigerweise in allen Punkten für den gesamten Industriestandort Schwarzwald repräsentatives Bild zeichnet. Tendenziell sind die Unternehmen eher Vorreiter mit einer überdurchschnittlichen Innovationskraft und wirtschaftlichem Erfolg.

3.3.1 Demografischer Wandel

Auswirkungen

Die interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer erwarten im Zuge des demografischen Wandels für die Zukunft einen Rückgang an potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Bereich der Ausbildung zeichnen sich aus ihrer Sicht zusätzliche Herausforderungen durch Veränderungen im Schulwesen (Auslaufen der Haupt- bzw. Werkrealschulen), einer größeren Studienneigung vieler junger Menschen einerseits und steigende Problemen mit der Ausbildungsfähigkeit andererseits ab. In den Interviews wurde deutlich, dass die befragten Unternehmen – auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – den Bereichen Ausbildung, Personalgewinnung und -entwicklung schon jetzt große Aufmerksamkeit schenken. So erhält z. B. jeder Auszubildende der Firma B. Ketterer Söhne (Furtwangen) einen VW Up als Firmenwagen zur Verfügung gestellt – als Anreiz im Wettbewerb um den beruflichen Nachwuchs aber auch um die Mobilität zwischen Wohnung, Betrieb und Berufsschule zu unterstützen.

Betriebliche Handlungsbedarfe

Betriebliche Handlungsbedarfe werden zukünftig in verschiedenen Bereichen gesehen. Vielfach geht es darum, bereits erprobte Instrumente in den nächsten Jahren weiterzuführen und auszubauen: im Bereich Ausbildung eine enge Zusammenarbeit mit Schulen (z. B. Berufsinformationstage) die frühzeitige Bindung von Studierenden (u. a. Lehrtätigkeiten von Unternehmensmitarbeitern, Beschäftigung von Werkstudenten, Mitwirkung in Hochschulgremien) oder die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen, Automatisierung, betriebliches Gesundheitsmanagement.

Diese Aktivitäten sind aus Sicht der Unternehmen eng mit den Trends Individualisierung und Selbstverwirklichung (veränderte Erwartungen der Beschäftigten an den Arbeitsplatz) sowie Wissen als Ressource (steigende Qualifikationsanforderungen) verbunden.

3.3.2 „Landflucht“ und Städtewachstum

Auswirkungen

Bei der (überregionalen) Rekrutierung von Fach- und Führungskräften sehen Unternehmen in den Schwarzwaldkommunen Nachteile gegenüber Großstädten und Metropolregionen. Im akademischen Bereich besteht die Problematik auch für weitere Gebiete der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg. Entsprechende Rekrutierungsprobleme führen teilweise schon jetzt zu Ausweichstrategien: So werden für Aktivitäten in den Bereichen IT oder Kreativwirtschaft Niederlassungen in anderen Städten gegründet oder verkehrsgünstige Standorte außerhalb der Region ausgebaut. Mitarbeiter nehmen teilweise weite Anfahrten in die Schwarzwaldkommunen in Kauf, um beispielsweise im Raum Freiburg wohnen zu können.

Betriebliche Handlungsbedarfe

Für die Zukunft sehen die Unternehmen u. a. eine Fortsetzung bzw. Intensivierung von verschiedenen Instrumenten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (u. a. „Employer Branding“, flexible Arbeitszeitmodelle); der gezielten, überregionalen Anwerbung von Fachkräften und des Willkommens-Services für neue Mitarbeiter.

3.3.3 Wertewandel und Individualisierung

Auswirkungen

Wertewandel und Individualisierung wurden von den interviewten Unternehmen auf zweierlei Ebenen für die zukünftige Firmenentwicklung als wichtig angesehen: So wandeln sich die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeit und „ihr“ Unternehmen. In Bezug auf Produkte und Produktionsprozesse wird mit immer kundenspezifischeren Anforderungen gerechnet.

Es wird schon heute beobachtet, dass sich Bewerber bzw. Mitarbeiter stärker als früher mit Unternehmen, seinen Produkten und Werten identifizieren wollen (z. B. Qualität, Nachhaltigkeit) und gezielt berufliche Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten suchen (z. B. Möglichkeit zu Auslandsstationen). Auf der anderen Seite gewinnen die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort sowie die Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation (Kindererziehung, Pflege) und darauf bezogene betriebliche Unterstützung an Bedeutung. So wird es schon heute problematischer, Mitarbeiter für Dreischichtbetriebe zu gewinnen. Von daher gehen von diesem Trend auch Impulse für eine stärkere Automatisierung körperlich anstrengender Arbeit aus.

Für die befragten Unternehmen sind kundenspezifische Produkte und eine darauf abgestimmte Produktion bereits heute ein wesentlicher Bestandteil ihres Geschäftsmodells. Dies ist u. a. durch eine hohe Fertigungstiefe, eigene Entwicklungskapazitäten und dem Vorhandensein unterstützender Bereiche (z. B. eigener Werkzeugbau, Prüflabore) möglich. Beispielhaft zeigen dies die interviewten Feinmechanikunternehmen, die ihre Kompetenzen im Bereich der Metallbearbeitung bereits in den 1980er und 1990er-Jahren um Kunststoffe erweiterten und sich in den letzten Jahren zu Systemanbietern kundenspezifischer Baugruppen und Getriebe weiterentwickelt haben. Mit der Digitalisierung werden neue Möglichkeiten gesehen, in noch stärkerem Maße kundenspezifische Produkte („Losgröße 1“) herzustellen. Ein Beispiel für die Verknüpfung von kundenindividueller Fertigung und Manufaktur ist der Bereich Siedle Steel. Mit diesem Trend sind verschiedene Handlungsbedarfe verknüpft (siehe 3.3.5 Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle).

Betriebliche Handlungsbedarfe

Personalgewinnung, Personalentwicklung und -bindung werden von den befragten Unternehmen bereits über viele Instrumente betrieben (siehe 3.3.1 Demografischer Wandel). Die Trends Digitalisierung und Industrie 4.0 bieten in der Produktion auch Chancen, Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten. Deutlich wurde auch, dass sich praktisch alle befragten Unternehmen umfangreiche Aktivitäten des sozialen, kulturellen und sportlichen Engagements betreiben, sei es durch Sponsoring, Mitarbeiteraktionen oder privates Engagement von Unternehmerinnen und Unternehmern.

3.3.4 Wissen als Ressource

Auswirkungen

Aus Sicht der Unternehmen wird die zunehmende Bedeutung von Wissen und Bildung in mehrfacher Hinsicht bemerkbar: Tätigkeiten im Unternehmen sind im Zuge des technologischen Wandels (z. B. Digitalisierung) mit höheren Qualifikationsanforderungen verbunden (z. B. Arbeiter in der Produktion). Gleichzeitig gewinnt die Generierung neues Wissens für das Unternehmen an Bedeutung. Sei es in Form des Wissenstransfers aus externen Quellen – Hochschulen und Forschungseinrichtungen – oder des Wissensaustauschs mit anderen Unternehmen – etwa auf technologie- oder branchenspezifische Plattformen.

Betriebliche Handlungsbedarfe

Handlungsbedarfe sehen die Unternehmen zukünftig bei ihren Fort- und Weiterbildungsaktivitäten. Sie stellen diese organisatorisch neu auf – so etwa der Hansgrohe Campus, ein breit angelegtes Qualifizierungsprogramm des Schiltacher Unternehmens. Oder sie kooperieren verstärkt mit externen Bildungsanbietern (z. B. Weiterbildung Maschinenführer in Zusammenarbeit mit der IHK Akademie). Auch das betriebliche Wissensmanagement wollen Unternehmen verbessern. Regionale Technologiernetzwerke und FuE-Einrichtungen sind für die meisten Unternehmen eine relevante Wissensquelle. Teilweise wird jedoch auch Spezialwissen benötigt, das bei oder mit nationalen oder internationalen Partnern und Netzwerken erschlossen werden kann, z. B. in den Bereich Design oder speziellen Technologiefeldern. Grundsätzlich bestehen die Erwartungen darin, den Wissensaustausch auf regionaler Ebene dort zu intensivieren, wo eine geeignete kritische Masse besteht.

3.3.5 Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle

Auswirkungen

Die Digitalisierung und damit verbundene Chancen und Herausforderungen werden von allen Unternehmen als sehr relevant angesehen. Dabei berühren die damit einhergehenden Veränderungen sowohl die Produkte und darauf bezogene Geschäftsmodelle als auch die Produktionsprozesse und die dafür notwendigen Kompetenzen. Unternehmen der Feinwerktechnik bauen beispielsweise ihre Kompetenzen im Bereich Mechatronik aus, um sicherzustellen, dass von ihnen gefertigte Fahrzeugkomponenten elektronisch angesteuert werden können. Hauskommunikation oder bisher „analoge“ Badarmaturen beispielsweise werden durch die Digitalisierung zukünftig verstärkt in Smart-Home-Lösungen integriert. Industrie 4.0 bietet aus Unternehmenssicht Qualitäts- und Kostenvorteile, die für eine Zukunft der Produktion am Standort Schwarzwald unabdingbar sind. Mit diesem Trend sind Rückwirkungen auf nahezu alle betrieblichen Bereiche verbunden.

Betriebliche Handlungsbedarfe

Die Unternehmen sehen im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung von Produkten und betrieblichen Prozessen vielfältige Handlungsbedarfe: Ein zusätzlicher Bedarf an IT-Fachkräften bei dem sich bereits jetzt – auch aufgrund der oben beschriebenen, „schwarzwaldspezifischen“ Defizite – Rekrutierungsprobleme abzeichnen. Steigende Aus- und Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen beispielsweise im Zusammenhang mit „smarter Produktion“ müssen verstärkt aufgegriffen werden. Schließlich ändern sich Geschäftsmodelle – Industrieunternehmen wandeln sich zum Systemanbieter. Manche haben sich die notwendigen Kompetenzen bereits durch Zukäufe erschlossen oder sind Partnerschaften mit komplementären Unternehmen eingegangen.

Unterschiedlich werden die beschäftigungspolitischen Auswirkungen der Digitalisierung eingeschätzt – einerseits werden die Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte durch eine fortgesetzte Automatisierung abnehmen werden, andererseits werden Chancen für eine weitere wirtschaftliche Dynamik und damit verbundene Personalbedarfe gesehen.

3.3.6 Weitere Megatrends

Die nachfolgenden Megatrends Internationalisierung, Regionale Einbettung, Mobilitätsbedürfnisse sowie Nachhaltiges Wirtschaften und grüne Wachstumsmärkte wurden in einzelnen Gesprächen thematisiert:

- **Internationalisierung der Wirtschaft:** Praktisch alle befragten Unternehmen sind bereits im Ausland aktiv und erwarten, dass sich dieser Trend der Internationalisierung für ihr Unternehmen Zukunft fortsetzt. Insbesondere die befragten Automobilzulieferer verfolgen „Local-to-Local“-Strategien und haben bereits Werksstandorte im Ausland (z. B. Nordamerika) etabliert, um Kundennähe, Schnelligkeit aber auch Vorteile bei Arbeits- und Logistikkosten zu realisieren. Ein Unternehmen im Bereich Elektronik hat sich ein Netzwerk an Partnerunternehmen in Asien aufgebaut, andere Unternehmen sind zumindest mit Vertriebsbüros im Ausland aktiv. Der Einkauf ist in unterschiedlichem Maße international orientiert (hier spielen Qualitäts- und Zeitaspekte eine limitierende Rolle). Mit Blick auf die regionale Wirtschaft wurden in den Interviews vielfach die Einschätzung vertreten, dass viele Unternehmen ihr Geschäft zukünftig stärker international aufstellen müssten. Internationalisierung ist für die Unternehmen mit großen Herausforderungen verbunden, da umfangreiches Know-how und neue Managementkompetenzen notwendig (z. B. Führen multinationaler Teams, Besprechungen über Distanz und Zeitzonen hinweg). Entsprechend sehen die bereits international aufgestellten Unternehmen die Chance, dass „Einsteiger“ von einem regional organisierten Erfahrungsaustausch und Unterstützung profitieren. Ein zweites Handlungsfeld für regionale Akteure wird darin gesehen, die Bedarfe einer immer internationaleren Belegschaft zu decken. Hier geht es um Stichworte wie Willkommenskultur und konkrete Angebote wie internationale Schulen.
- **Regionale Einbettung von Unternehmen:** Die meisten Unternehmen blicken auf eine langjährige Firmentradition an ihrem Standort zurück und sind eng mit der industriellen Tradition der Region und darauf bezogene Standortfaktoren verbunden (Feinmechanik, Uhrenindustrie). So wird beispielsweise das Arbeitskräftepotenzial vor Ort (Qualifikation, Motivation) als ein entscheidender Erfolgsfaktor angesehen. Verbesserungspotenzial wurde hinsichtlich der Kooperation zwischen Unternehmen bei der Bearbeitung von Themen von gemeinsamen Interesse gesehen (z. B. temporäres Wohnen von Mitarbeitern).

- **Steigende Mobilitätsbedürfnisse:** Bei diesem Punkt sind deutliche Unterschiede in der Bewertung zwischen Unternehmen in den Schwarzwaldkommunen und denjenigen mit Standort Villingen-Schwenningen und Donaueschingen festzustellen. Im Mittelpunkt stehen die Mobilitätsbedürfnisse von Mitarbeitern und (auch: internationalen) Kunden. Lange Anfahrtswege für Mitarbeiter und Kunden werden als Standortnachteil wahrgenommen. Vor allem für Auszubildende ist die Erreichbarkeit von Unternehmen und insbesondere Berufsschulen aus den Schwarzwaldkommunen problematisch. Die Güterlogistik wird als weniger problematisch eingeschätzt – dabei spielen die relative Kleinheit der Produkte und „Local-to-Local“-Strategien, die auf eine Reduktion von zeitkritischen Warenströme abzielen.
- **Nachhaltiges Wirtschaften und grüne Wachstumsmärkte:** Nachhaltiges Wirtschaften ist in vielen der befragten Unternehmen fest verankert. Dies umfasst die wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit im Sinne langfristiger Unternehmensstrategien („Denken in Generationen, nicht in Quartalen“) aber auch ökologische (vielfach Pioniere in Sachen Ressourcen- und Materialeffizienz) und soziale Nachhaltigkeit (vielfältiges gesellschaftliches Unternehmensengagement). „Grüne Wachstumsmärkte“ werden bereits in Angriff genommen. Im Bereich Automotive sehen sich viele Unternehmen in einer Übergangsphase zwischen Verbrennungsmotor und alternativen Antriebsformen, die zweigleisige Strategien notwendig macht. Verschiedentlich wurde darauf hingewiesen, dass die Region über eine besonders gute Ausstattung an erneuerbaren Energien verfügt (Holz, Wasser, Wind), die zukünftig noch besser erschlossen und genutzt werden sollte.

3.4 Zwischenfazit

Die Unternehmensinterviews machen deutlich, dass die identifizierten Megatrends vielfache Auswirkungen auf die Firmen des Industriestandorts Schwarzwald haben. Den damit verbundenen Herausforderungen begegnen sie bereits vielfach mit entsprechenden Strategien und Aktivitäten. Während man sich selbst ganz überwiegend gut aufgestellt sieht, werden vielfach Bedenken im Hinblick auf andere, weniger gut positionierte Unternehmen in der Region geäußert.

Sowohl der demografische Wandel, Veränderungen in den Wertvorstellungen aber auch die Konkurrenz mit Ballungsräumen und die zunehmende Bedeutung des Wissens als Produktionsfaktor rücken das Thema Personal zukünftig verstärkt in den Fokus verschiedenster betrieblicher Maßnahmen. Dazu gehören ein verstärktes Engagement im Bereich Ausbildung und Aktivitäten zur Rekrutierung von Fachkräften als auch Strategien der Qualifizierung, des Wissensmanagements sowie die Einführung von Arbeitszeitmodellen, die auf veränderte Lebenslagen angepasst sind.

Innovation und Kundennähe waren schon bisher ein maßgeblicher Bestandteil Erfolgsmodells der Industriestandorts Schwarzwald – viele Unternehmen verstehen sich als Markt- und Technologieführer. In der Digitalisierung werden bedeutende Chancen gesehen, diese Faktoren zukünftig weiterzuentwickeln aber auch Kostenvorteile (z. B. durch Automatisierung) und Qualitätspotenziale zu heben. Gewisse Unsicherheiten bestehen im Umgang mit disruptiven Innovationen (z. B. Elektromobilität) – sowohl im Hinblick auf Innovationsbedarfe als auch neue Erfordernisse der Markterschließung.

Es zeichnet sich ab, dass regionale Vernetzung und internationale Präsenz für die meisten Unternehmen in Zukunft Hand in Hand gehen werden. So werden etwa regionale Plattformen und Initiativen seitens der IHK geschätzt, genutzt und mitgestaltet. Das unternehmerische Engagement vor Ort gewinnt möglicherweise noch an Gewicht. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung überregionaler Kooperationen und Geschäftsbeziehungen zu.

Wissensaus-
tausch

Wertewandel

Kompetenz

Netzwerk

Auswirkungen

Technologie



4. Handlungsbedarfe für den Industriestandort Schwarzwald

4.1 Relevante Handlungsfelder

Im vorherigen Kapitel wurden die Auswirkungen prägender Megatrends auf die Unternehmensebene aufgezeigt. Hier steht nun im Mittelpunkt, welche Handlungsbedarfe sich für den Industriestandort Schwarzwald insgesamt ergeben.

Dabei geht es um die Rahmenbedingungen für die Unternehmen – etwa in den Bereichen Bildung, Innovation, Infrastruktur- und Flächenentwicklung oder Regionalmarketing. Grundlage der Darstellung sind die Ergebnisse der Unternehmensbefragung.

In der Befragung wurden die Unternehmen um eine Einschätzung gebeten, welche konkreten Handlungsfelder für die Zukunft als wichtig angesehen werden, um den Auswirkungen der jeweiligen Megatrends zu begegnen.⁷

4.1.1 Demografischer Wandel

Die Einwohnerzahl in den Schwarzwaldkommunen geht tendenziell zurück, der Anteil älterer Menschen ist vergleichsweise hoch. Für die Unternehmen bedeutet das ein sinkendes Erwerbstätigenpotenzial, eine älter werdende Belegschaft und einer größeren Diversität in der Beschäftigtenstruktur.

Aus Unternehmenssicht ist „Kommunen und Regionen als familienfreundliche Wohnorte positionieren“ das wichtigste Handlungsfeld, um diesem Trend zu begegnen – es wurde von 96 % der antwortenden Unternehmen als relevant erachtet. An zweiter bis vierter Stelle stehen die Handlungsfelder „Innovative Konzepte für die Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum entwickeln“, „Modellprojekte für nachhaltige Mobilität im ländlichen Raum umsetzen“ sowie „Infrastruktur durch verstärkte interkommunale Kooperation sichern“ (siehe Abbildung 5).

Rangfolge



Abbildung 5: Demografischer Wandel: Wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Kommunen und Region als familienfreundliche Wohnorte positionieren» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet (326 von 374 möglichen Punkten). Diese Punktzahl wäre erreicht, wenn alle befragten Unternehmen dieses Handlungsfeld als wichtigstes Handlungsfeld ausgewählt hätten. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=54

⁷ Die Auswertung der Antworten erfolgte nach zwei Betrachtungsweisen: Erstens wurde auf Grundlage der individuellen Bewertungen eine Gesamtrangfolge gebildet. Zweitens wurde analysiert, von wie vielen Unternehmen ein bestimmtes Handlungsfeld überhaupt als relevant ausgewählt wurde. Im Vergleich lässt sich festhalten, dass sich die Ergebnisse dieser beiden Auswertungen nur marginal unterscheiden.



4.1.2 „Landflucht“ und Städtewachstum

Die Schwarzwaldkommunen verzeichnen tendenziell eine überdurchschnittliche Abwanderung junger Menschen. Die Zentren der Region und ihr Umland sind hingegen bevorzugte Wohnorte. Trotz hervorragender Arbeitsmarktchancen läuft den Industriestandort Gefahr, in der überregionalen Konkurrenz um Fach- und Führungskräfte gegenüber Metropolregionen ins Hintertreffen zu geraten.

Die höchste Relevanz, um diesen Entwicklungen zu begegnen, wird dem Handlungsfeld Fachkräftewerbung zugeschrieben. 80 % der Unternehmen halten es für relevant, die Fachkräftewerbung auszudehnen (z. B. in Form von Fachkräfteinitiativen). Ebenfalls eine hohe Bedeutung wird der Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Gemeinden zugeschrieben sowie der Stärkung der Kultur- und Freizeitangebote – auch durch neue Formen der regionalen Zusammenarbeit (siehe Abbildung 6).

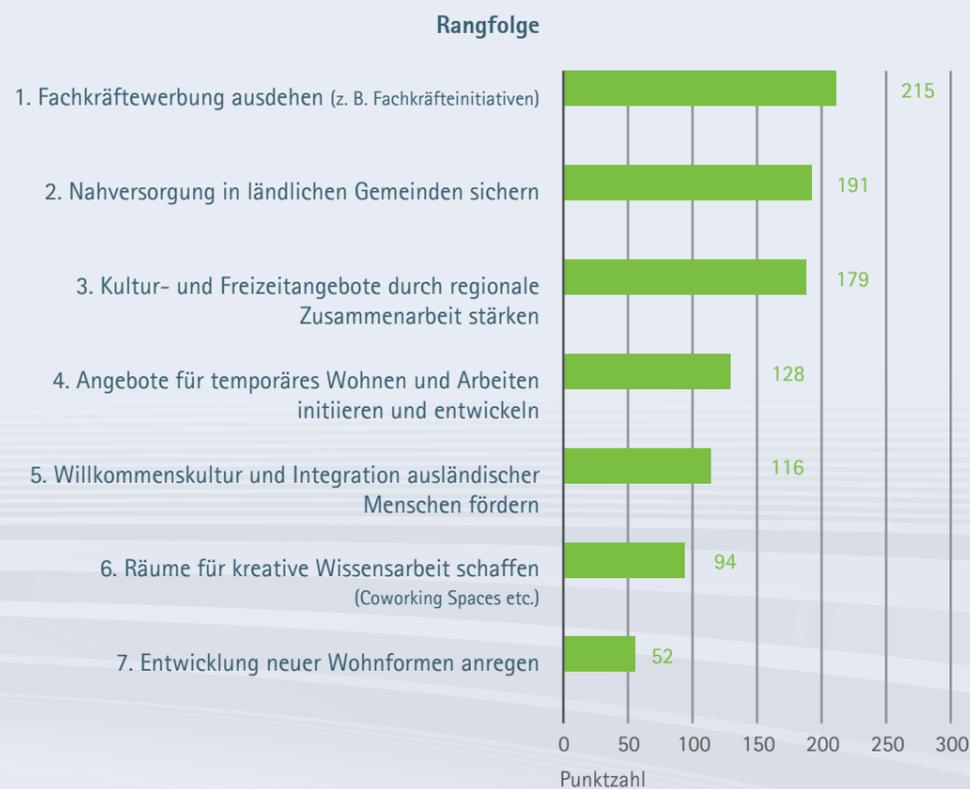


Abbildung 6: «Landflucht» und Städtewachstum: Wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Nahversorgung in ländlichen Gemeinden sichern» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=45

4.1.3 Wertewandel und Individualisierung

Auf individueller Ebene gewinnen Aspekte wie Selbstverwirklichung, Flexibilität von Arbeitszeit und -ort oder Work-Life-Balance an Bedeutung. Gleichzeitig gewinnen neue (projektformige, IT-gestützte) Formen des gesellschaftlichen Engagements gegenüber traditionellen Institutionen (z. B. Parteien, Vereine, Kirchen) an Relevanz.

Insbesondere zwei Handlungsfelder werden hier von besonders vielen Unternehmen als relevant erachtet: neue Angebote bei der Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie erleichtern und Unternehmen bei der Einführung innovativer, auf Lebensphasen abgestimmte Arbeitszeitmodelle unterstützen (z. B. Homeoffice, Pflegezeit) (siehe Abbildung 7).

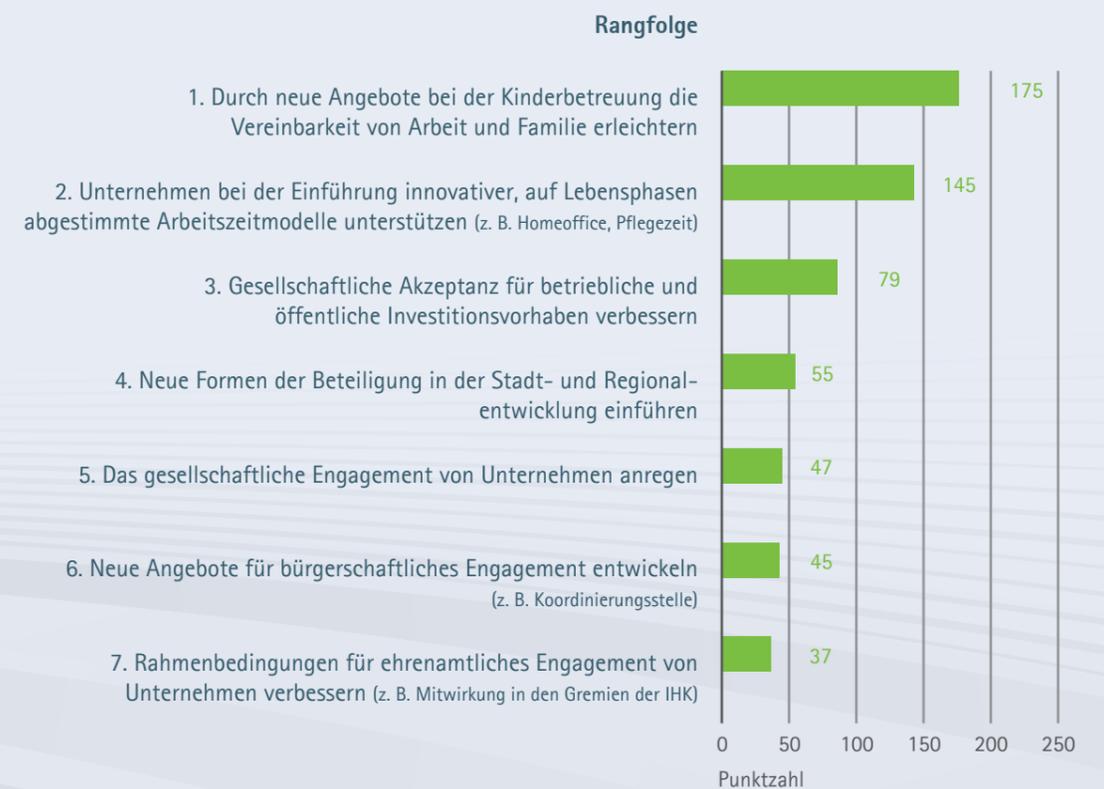


Abbildung 7: Wertewandel und Individualisierung: Wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Durch neue Angebote bei der Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie erleichtern» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=33

4.1.4 Wissen als Ressource

Die Bedeutung von Wissen und Bildung als Wachstumstreiber der Wirtschaft und Entwicklungsfaktor von Regionen nimmt auch am Industriestandort Schwarzwald zu und stellt neue Herausforderungen über alle Bildungsstufen hinweg.

Hier geht es für die meisten Unternehmen darum, Bildungsangebote an den technologischen Wandel anpassen (neue Inhalte, Vermittlungsformen). An zweiter Stelle steht der Ansatz, die Transparenz über Angebote regionaler Hochschulen und Forschungseinrichtungen für Unternehmen zu verbessern (siehe Abbildung 8).

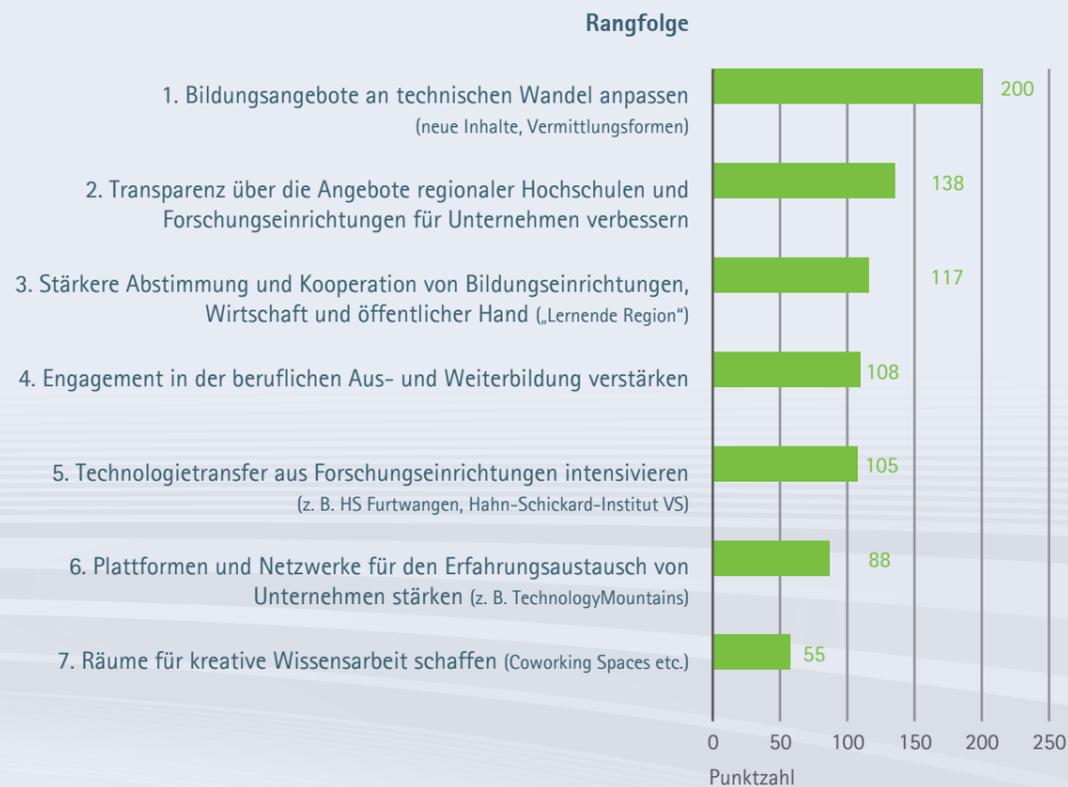


Abbildung 8: Wissen als Ressource: Wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Bildungsangebote an technologischen Wandel anpassen» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=42

4.1.5 Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle

Die Unternehmen müssen die „digitale Transformation“ durch neue Produkte, Geschäftsmodelle sowie die Umsetzung intelligenter Produktions- und Logistikprozesse (Industrie 4.0) gestalten.

Mit Abstand die höchste Relevanz wird dem Handlungsfeld „Dateninfrastruktur für schnelles Internet weiter ausbauen“ zugerechnet. An zweiter und dritter Stelle rangieren die Handlungsfelder „Unternehmen für die Herausforderungen des technologischen Wandels sensibilisieren“ sowie die Stärkung von Plattformen und Netzwerken für den Erfahrungsaustausch zum Thema Industrie 4.0 (siehe Abbildung 9).

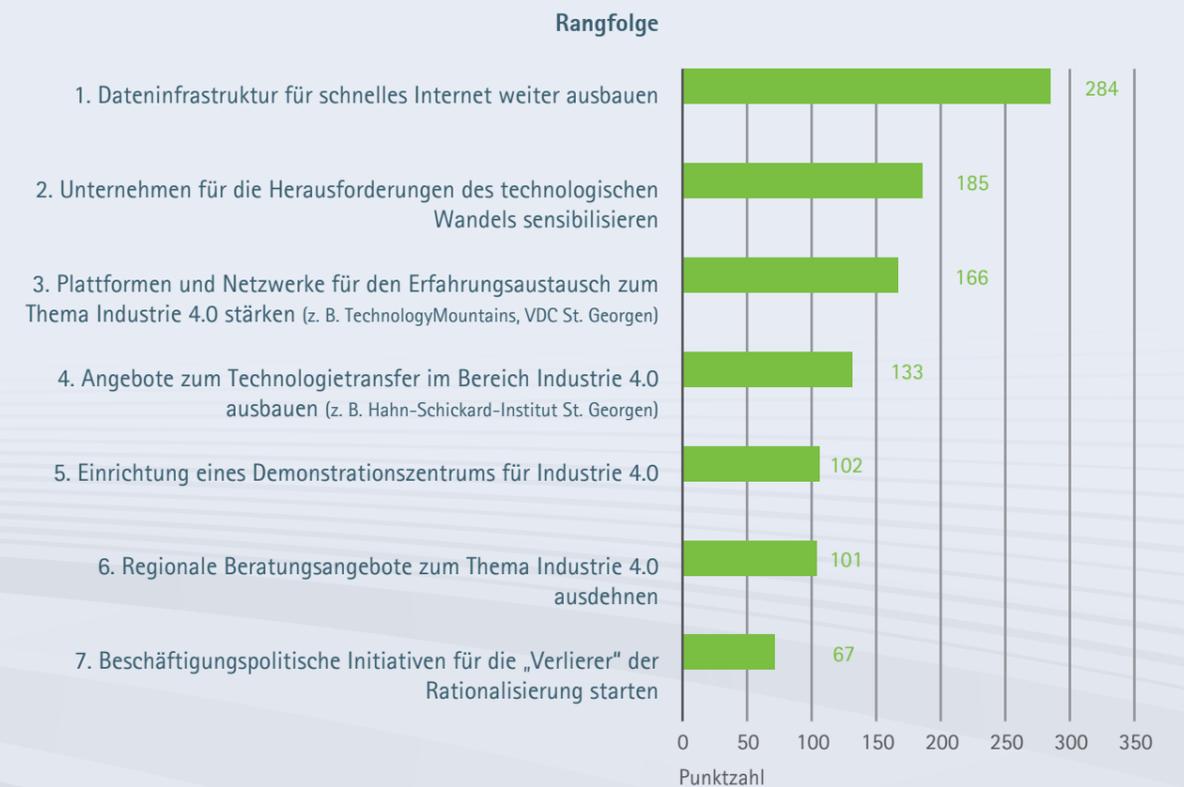


Abbildung 9: Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle: Wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Dateninfrastruktur für schnelles Internet weiter ausbauen» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=53

4.1.6 Internationalisierung der Wirtschaft

Heimische Unternehmen werden ihre internationalen Aktivitäten noch weiter ausbauen z. B. in Form von Niederlassungen, Zweigwerken oder strategischen Partnerschaften, um Zeit- und Kostenvorteile zu realisieren, die Präsenz auf Auslandsmärkten zu stärken und die Nähe zu (internationalen) Kunden zu gewährleisten. Belegschaften aber auch Gesellschafterstrukturen werden zunehmend internationaler.

Hier wird alle vorgeschlagenen Handlungsfelder eine ähnlich hohe Relevanz zugemessen. Sowohl nach innen gerichtete Maßnahmen wie die Bildungsinfrastruktur auf die Bedarfe

internationaler Fachkräfte (Rang 1), die Stärkung von Plattformen und Netzwerke für den Erfahrungsaustausch (Rang 3) oder die Förderung der Willkommenskultur und Integration ausländischer Menschen (Rang 4) wie auch nach außen gerichtete Maßnahmen wie der Ausbau von Standortmarketing und Standortwerbung (Rang 2) finden hohe Zustimmungswerte (siehe Abbildung 10).

Bemerkenswert ist, dass die Gruppe der Industrieunternehmen die Anbindung an das überregionale Straßennetz für deutlich relevanter bewertet (Rang 1), als die Dienstleistungsunternehmen (Rang 5).

4.1.7 Regionale Einbettung von Unternehmen

Die Einbettung von Unternehmen in regionale Zuliefer- und Entwicklungskooperationen, den regionalen Arbeitsmarkt sowie die Vernetzung mit wissenschaftlichen, sozialen und technischen Infrastrukturen gewinnt an Bedeutung.

Wie beim Trend „Digitalisierung“ wird ist der Ausbau der Dateninfrastruktur für schnelles Internet das Handlungsfeld mit der höchsten Relevanz. Für viele Unternehmen ist es auch von hoher Bedeutung, dass Unternehmensbelange bei kommunalen Planungen und Entscheidungen besser berücksichtigt werden und Unternehmen in Planungen und Entscheidungen auf regionaler Ebene besser eingebunden werden (Rang 2 und 3) (vgl. Abbildung 11).

Rangfolge

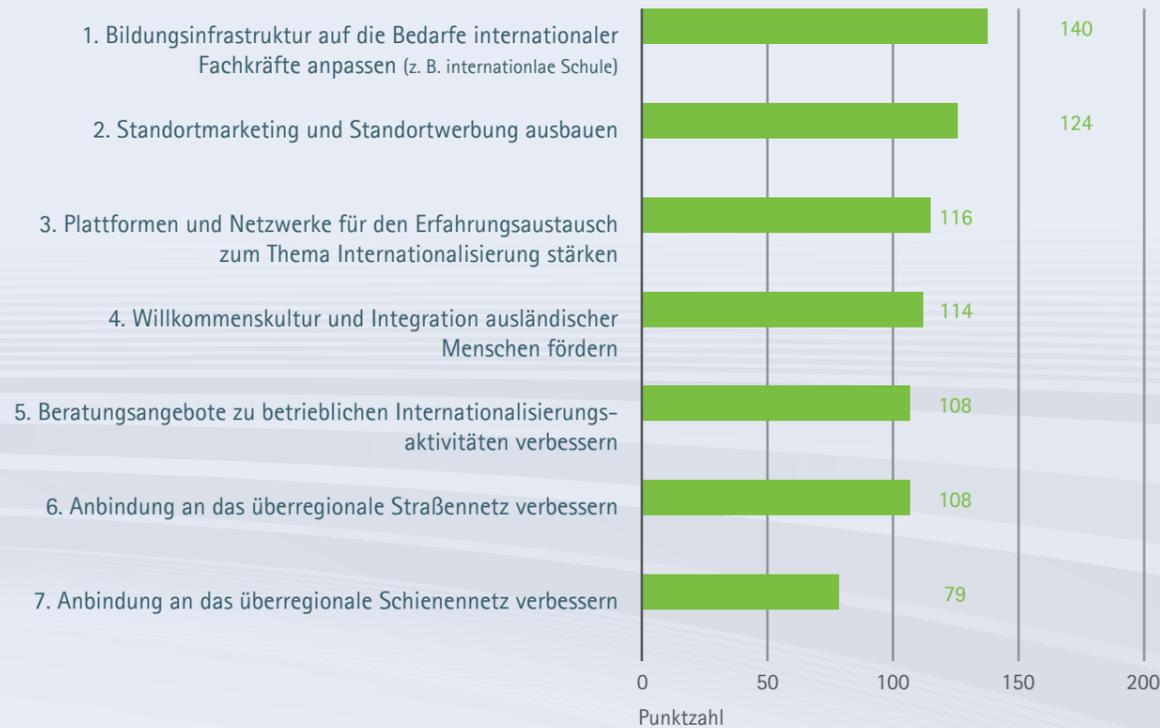


Abbildung 10: Internationalisierung der Wirtschaft: wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Bildungsinfrastruktur auf die Bedarfe internationaler Fachkräfte anpassen» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=37

Rangfolge

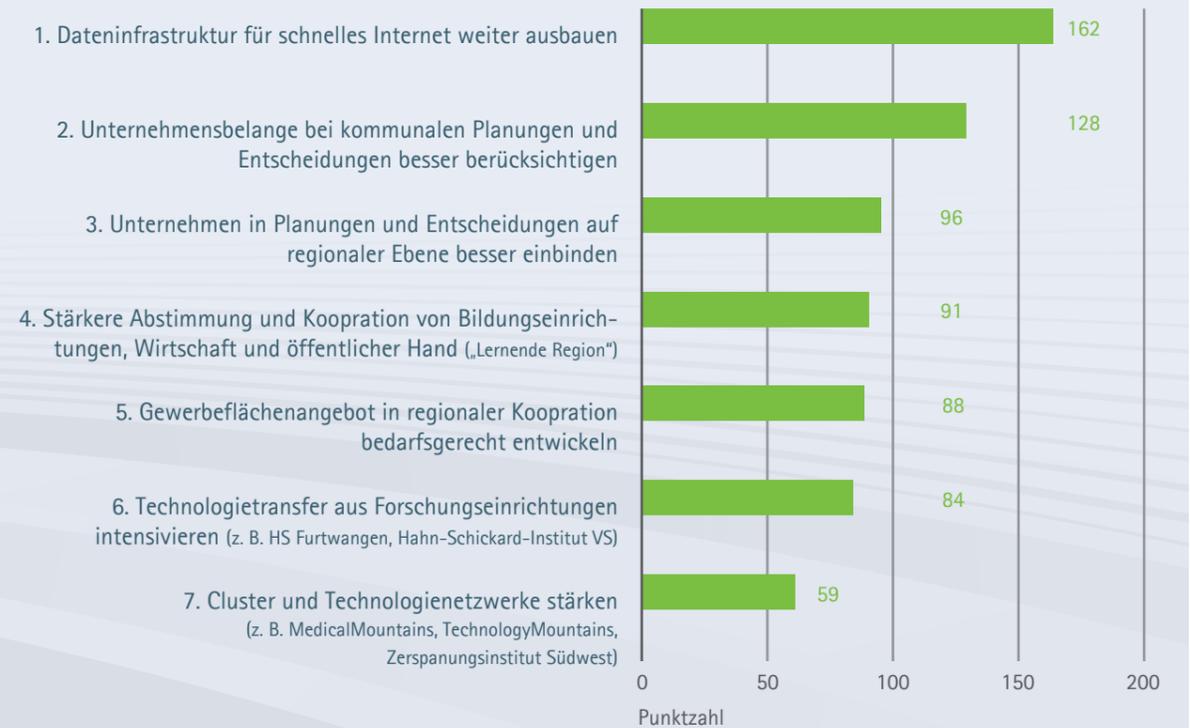


Abbildung 11: Regionale Einbettung von Unternehmen: wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Dateninfrastruktur für schnelles Internet weiter ausbauen» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=34



4.1.8 Steigende Mobilitätsbedürfnisse

Es sind sowohl wachsende Güterströme als auch zunehmende Mobilitätsbedürfnisse zu erwarten – sowohl kleinräumig innerhalb des Industriestandortes Schwarzwald wie auch im Hinblick auf die überregionale Erreichbarkeit und Anbindung an die benachbarten Metropolregionen und ihre Verkehrsknotenpunkte (z. B. Freiburg/Basel, Stuttgart, Zürich).

Um den steigenden Mobilitätsbedürfnissen gerecht zu werden geht es für die große Mehrheit der antwortenden Unternehmen darum, die Anbindung an das überregionale Straßennetz zu verbessern (Rang 1) und die Anbindung an das überregionale Schienennetz zu verbessern (Rang 2). Mit deutlichem Abstand folgt das Handlungsfeld Ausbau und die Attraktivitätssteigerung des ÖPNV (Rang 3) (vgl. Abbildung 12).

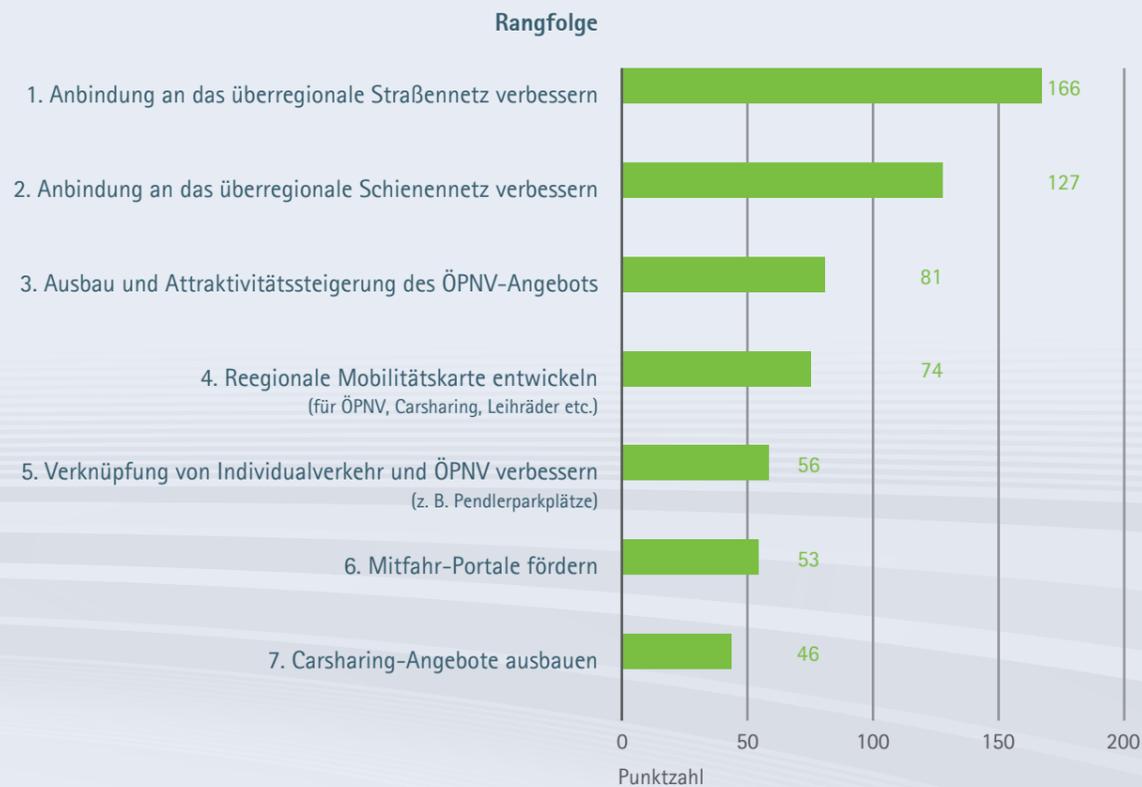


Abbildung 12: Steigende Mobilitätsbedürfnisse: wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Anbindung an das überregionale Straßennetz verbessern» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet.
Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=31

4.1.9 Nachhaltiges Wirtschaften und grüne Wachstumsmärkte

Angesichts der Verknappung der natürlichen Ressourcen und den Herausforderungen des Klimaschutzes nimmt die Bedeutung nachhaltiger Lebens- und Wirtschaftsweisen zu, z. B. Energie- und Materialeffizienz in der Produktion; Kreislaufwirtschaft (Green Economy). Gleichzeitig steigt das Wachstumspotenzial „grüner Technologien“, u. a. nachhaltige Mobilität, erneuerbare Energien.

Hier stellt sich die Förderung des Einsatzes erneuerbarer Energien in Unternehmen als Handlungsfeld mit der größten Relevanz heraus. Ebenfalls relativ hoch rangiert für die befragten Unternehmen das Thema der flächensparenden Siedlungsentwicklung durch die Wiedernutzung von Industrie- und Gewerbebrachen (vgl. Abbildung 13).

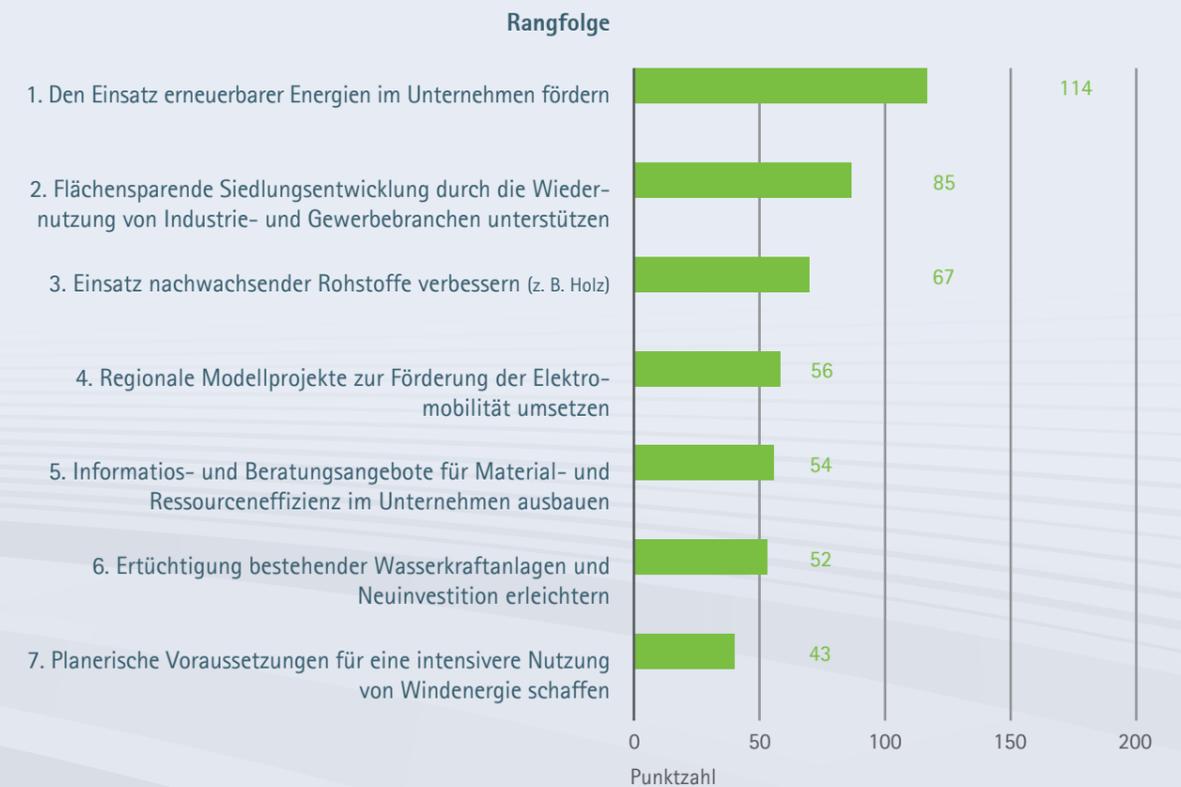


Abbildung 13: Nachhaltiges Wirtschaften und grüne Wachstumsmärkte: wichtigste Handlungsfelder für den Industriestandort

Lesebeispiel: Das Handlungsfeld «Den Einsatz erneuerbarer Energien in Unternehmen fördern» wurde insgesamt am wichtigsten bewertet.
Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=24

4.2 Thesen zur Entwicklung des Industriestandorts Schwarzwald

Aus zentralen Aussagen der im Vorfeld der Unternehmensbefragung geführten explorativen Unternehmensinterviews (vgl. Kapitel 3) waren für die Befragung sechs Thesen zur Entwicklung des Industriestandorts Region Schwarzwald abgeleitet worden.

Diese Thesen betonen eine Reihe von Handlungsfeldern, bei denen von einer besonderen Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Industriestandorts Schwarzwald ausgegangen werden konnte. Die Unternehmen wurden zu ihrer Einschätzung zu diesen Thesen befragt (vgl. Abbildung 14).

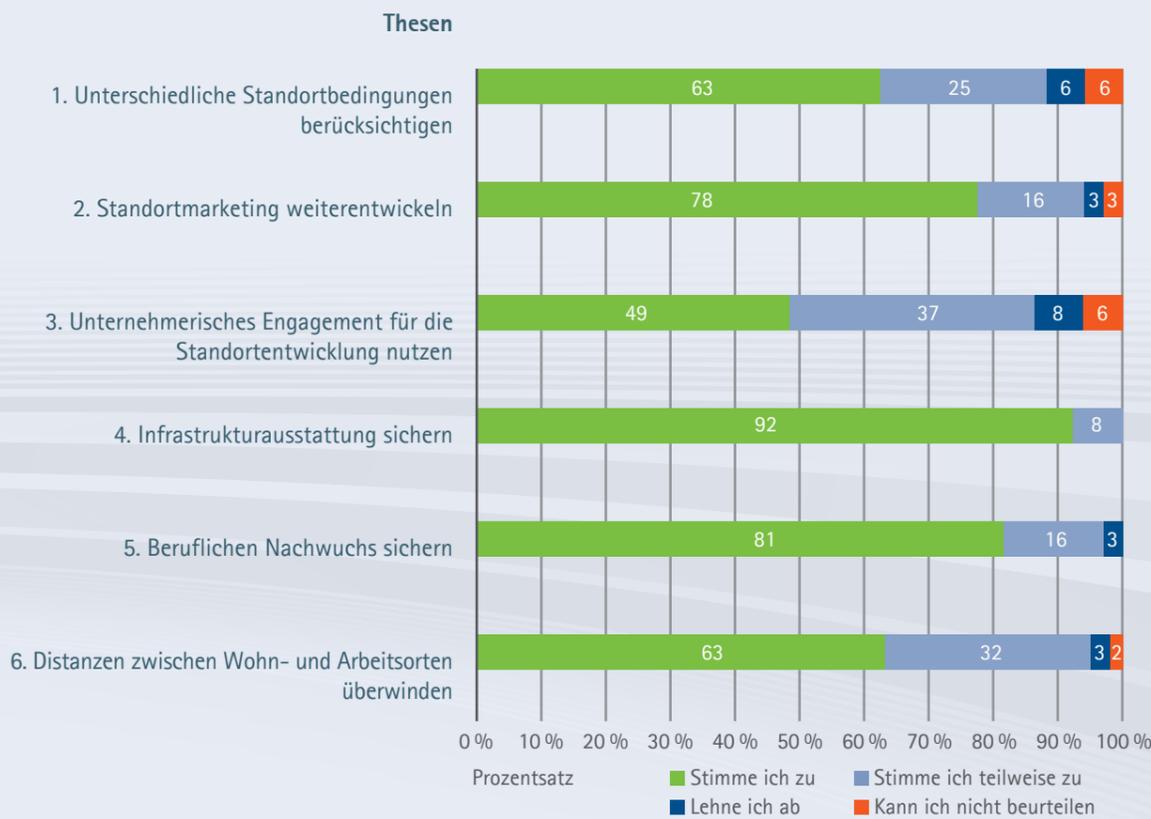


Abbildung 14: Thesen zur Entwicklung des Industriestandorts: Zustimmungswerte

Lesebeispiel: Der These 1 «Unterschiedliche Standortbedingungen berücksichtigen» stimmen 63 % der befragten Unternehmen zu. Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», n=64

These 1:

Unterschiedliche Standortbedingungen berücksichtigen: Die Standortbedingungen unterscheiden sich innerhalb der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg erheblich (Bevölkerungsentwicklung, Infrastruktur, Verkehrsanbindung). Diese Unterschiede werden sich nicht vollständig angleichen lassen. Der wirtschaftliche Erfolg des Industriestandorts Schwarzwald hängt daher von angepassten Strategien und Maßnahmen für einzelne Teilräume dieser Region ab.

63 % der Unternehmen stimmen dieser These zu, weitere 25 % teilweise. 6 % lehnen die These ab. In den offenen Antworten werden Beispiele für bestehende Standortnachteile benannt, aber auch darauf hingewiesen, dass Standortbedingungen zumindest von außen tendenziell im regionalen Maßstab bewertet werden.

Zitate aus der Befragung:

„Insbesondere der ÖPNV ist zu schwach ausgebaut ...“
 „Im globalen Maßstab ist es unerheblich, ob das Unternehmen in Tuttlingen oder Rottweil sitzt.“

These 2:

Standortmarketing weiterentwickeln: Der Schwarzwald hat national und international einen hohen Bekanntheitsgrad, wird vorschnell als Tourismusdestination wahrgenommen. Zukünftig braucht es ein gemeinsames Standortmarketing, dass die Region als innovativen und attraktiven Arbeitsort vermarktet und dabei traditionelle „Schwarzwaldbilder“ um wirtschaftsbezogene Botschaften ergänzt.

78 % der Unternehmen stimmen dieser These zu. Weitere 16 % teilweise. Lediglich 3 % lehnen die These ab. In den offenen Antworten werden verschiedene Anregungen für die strategische und inhaltliche Ausrichtung des Standortmarketings gegeben, etwa eine stärkere thematische Konzentration.

Zitate aus der Befragung:

„Klare einfache Botschaften – nicht tausend verschiedene wie Ferienland, Quellenland, und, und, und ...“
 „Vor allem sollten auch Frauen angesprochen werden ... Die Ehefrauen von Fachkräften haben häufig Angst, den sozialen Anschluss zu verlieren und wollen deshalb eher in die Stadt ziehen.“
 „Die Kriminalität in den Städten steigt, was die Attraktivität des ländlichen Raums insbesondere für Familien steigen lässt. Man muss sich auch trauen, so etwas klar zu benennen.“
 „Konkurrenzen denken untereinander vermeiden, miteinander schaffen.“

These 3:

Unternehmerisches Engagement für die Standortentwicklung nutzen: Der Industriestandort Schwarzwald ist durch traditionsreiche, oft familiengeführte mittelständische Unternehmen geprägt. Diese Unternehmen zeichnet oftmals ihr gesellschaftliches Engagement vor Ort aus. Eine Chance für den Industriestandort liegt zukünftig darin, diese lokalen Aktivitäten stärker in gemeinsamen Projekten zusammenzuführen.

Diese These weist im Vergleich mit 49 % den geringsten Zustimmungswert auf. Mit 37 % ist der Anteil der teilweise zustimmenden Unternehmen hier vergleichsweise hoch. 8 % lehnen die These ab. In den offenen Antworten wird darauf hingewiesen, den zeitlichen Aufwand zu bedenken, der mit einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand in der Standortentwicklung einhergeht. Des Weiteren wird als Strategie vorgeschlagen, das unternehmerische Engagement für die Standortentwicklung stärker publik zu machen.

Zitate aus der Befragung:

„Durch mehr Kooperation steigt der zeitliche Aufwand überproportional.“
 „Glaubwürdige Individualität lässt sich vermutlich nicht immer zentral ausnutzen, aber vielleicht würdigen und insoweit nutzen.“

These 4:

Infrastrukturausstattung sichern: Für die Schwarzwaldkommunen ihr hoher Freizeit- und Wohnwert ein wichtiger Standortfaktor. Dafür ist eine Mindestausstattung an Infrastruktur Voraussetzung, die zukünftig immer stärker gefährdet ist. Notwendig sind innovative Lösungen in den Bereichen Nahversorgung oder Gesundheitswesen, die auch bürgerschaftliches Engagement und die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden beinhalten.

Diese These findet mit 92 % den höchsten Zustimmungswert bei den befragten Unternehmen überhaupt (die restlichen 8 % stimmen teilweise zu). In den offenen Antworten werden konkrete Bereiche benannt, in denen die Sicherung der Infrastruktur besonders drängend ist: Gesundheitsversorgung, Verkehr, digitale Infrastruktur aber auch Kinderbetreuung.

Zitate aus der Befragung:

„Wir brauchen mehr Landärzte, die Approbation sollte in den Städten nur begrenzt vergeben werden.“

„Ausbau der Bundesstraßen ...“

„Schnelles Internet, keine Funklöcher mehr ...“

„Kindertageseinrichtungen sind wichtig bei der Rekrutierung von Fachkräften. ... Private Initiativen (werden) von engstirnigen Stadträten geblockt ...“

These 5:

Beruflichen Nachwuchs sichern: Abnehmende Jahrgänge und veränderte Bildungswahl werden das Potenzial an Auszubildenden für die Unternehmen der Industrieregion Schwarzwald verringern. Daher müssen Unternehmen und Bildungseinrichtungen zukünftig noch frühzeitiger und umfangreicher kooperieren, Berufswahl und Ausbildungsangebote miteinander abstimmen und die Erreichbarkeit von Schule und Betrieb verbessern.

Dieser These wird seitens der Unternehmen in hohem Maße zugestimmt (81 %), weitere 16 % stimmen teilweise zu. In den offenen Antworten werden bestehende Kooperationsdefizite zwischen Bildungseinrichtungen und KMU angesprochen. Es wird auch auf die mangelnde Attraktivität von Ausbildungsangeboten bei Jugendlichen hingewiesen.

Zitate aus der Befragung:

„Die Bildungsstätten kooperieren überhaupt nicht mit kleinen Unternehmen. Die Lerninhalte z. B. an der Fachhochschule sind völlig Praxisfern.“

„Keine will ein Handwerk lernen, hier sind genügend Arbeitsplätze auf dem Markt.“

These 6:

Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsorte überwinden: Die Entfernung zwischen Wohnen und Arbeiten wird im Schwarzwald für viele Beschäftigte zukünftig noch stärker zunehmen. Öffentliche Hand und Unternehmen müssen daher Ansätze stärken, die helfen, Arbeitswege zu vermeiden oder zu vereinfachen (z. B. Verkehrsinfrastruktur, Telearbeit, Angebote für temporäres Arbeiten).

63 % der Unternehmen stimmt dieser These zu, weitere 32 % teilweise. Lediglich 3 % lehnen die These ab. Die offenen Antworten weisen insbesondere auf konkrete Handlungsfelder hin, die dazu beitragen können, die Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsorten zu überwinden:

Zitate aus der Befragung:

„Grundsätzlich ist insbesondere der ÖPNV zu schwach ausgebaut. Für junge Schüler ohne Führerschein ist es höchst schwierig zur Schule zu kommen, ohne schon morgens um 5 aufzustehen ...“

„Ich vermute, bis 2030 tritt eine Stadtflucht ein.“

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass alle Thesen auf eine hohe bis sehr hohe Zustimmung stossen. Besonders hoch ist diese bei den Thesen zur Sicherung der Infrastruktur, des beruflichen Nachwuchses sowie zur Weiterentwicklung des Standortmarketings.

4.3 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung machen drei Herausforderungen deutlich, die Unternehmenssicht für die Entwicklung des Schwarzwalds als Industriestandort als besonders relevant angesehen werden.

Dies sind erstens die Digitalisierung mit ihren weitreichenden Konsequenzen für Infrastruktur, Geschäftsmodelle und Qualifikationserfordernisse, zweitens der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen auf das Erwerbstätigenpotenzial und drittens der Wettbewerb der Region mit Ballungsräumen um Fach- und Führungskräfte. Diese Herausforderungen müssen auf regionaler Ebene angegangen werden.

Die damit verbundenen Handlungsbedarfe lassen sich wie folgt näher charakterisieren:

- **Chancen der Digitalisierung nutzen:** Es müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass Unternehmen und Region die Chancen des technologischen Wandels, insbesondere der Digitalisierung, nutzen können. Von zentraler Bedeutung sind dabei aus Unternehmenssicht weitere Anstrengungen von Kommunen, Landkreisen und Region zum Ausbau der digitalen Infrastruktur. Ein wesentlicher Punkt in diesem Zusammenhang ist auch die Ausrichtung von Angeboten der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf die neuen technologischen Herausforderungen. Ergänzend geht es um den Ausbau von Plattformen und Netzwerke für den Erfahrungsaustausch (z. B. Industrie 4.0) sowie Beratungsangebote, insbesondere für kleinere Unternehmen.
- **Infrastrukturausstattung sichern und ausbauen:** Gerade im Zusammenhang mit der zunehmenden internationalen Verflechtung wird von Industrieunternehmen die überregionale Erreichbarkeit, insbesondere der Ausbau der Straßeninfrastruktur als sehr wichtig angesehen. Mit dem demografischen Wandel verschärfen sich die Herausforderungen im Schwarzwald, Infrastrukturen der Daseinsvorsorge vorzuhalten: die Hausarztversorgung vor Ort, Angebote der Nahversorgung und des ÖPNV.
- **Wettbewerbsfaktor Wohnstandort:** Als wichtiger Ansatzpunkt, die demografischen Entwicklungen abzufedern und im Standortwettbewerb um Fachkräfte und ihre Familien zu bestehen favorisieren Unternehmen eine Positionierung der Region und ihrer Kommunen als familienfreundliche Wohnstandorte. In verschiedenen Kommentaren wurde zum Ausdruck gebracht, dass die Region gegenüber Ballungsräumen hier Vorteile bietet (Natur, Sicherheit, Wohnungsmarkt), die durch ein zielgerichtetes Standortmarketing kommuniziert werden müssen.



5. Industriestandort Schwarzwald 2030: Strategiebausteine

Unternehmensinterviews und Unternehmensbefragung haben deutlich gemacht, dass der Industriestandort Region Schwarzwald angesichts prägender Entwicklungstrends wie dem demografischen Wandel, der Standortkonkurrenz mit Ballungsräumen, der Digitalisierung oder der zunehmenden Wissensorientierung vor Herausforderungen steht, sein Erfolgsmodell in Zukunft fortzuschreiben:

Wie können die oben auf Grundlage der Unternehmensbefragung dargestellten Handlungsbedarfe für einen zukunftsfähigen Industriestandort Realität werden? Aus gutachterlicher Perspektive werden hierfür eine Reihe von Strategiebausteinen vorgeschlagen. Diese werden vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses der Entwicklung ländlicher Räume formuliert.

5.1 Ein neues Entwicklungsmodell

Was sind die wesentlichen Faktoren, für die Entwicklung ländlicher Räume? Wir gehen auch vor dem Hintergrund der Erkenntnisse zum Industriestandort Schwarzwald davon aus, dass sich die Vorstellung darüber verändern müssen, wie sich attraktive Wohn-, Industrie- und Tourismusstandorte entwickeln lassen.

Bisher herrschte in Wissenschaft und Praxis der Regionalentwicklung ein lineares Entwicklungsmodell vor. So wurde etwa die Stärkung des Wirtschafts- bzw. Industriestandortes (und damit verbundene neue Arbeitsplätze) als entscheidender Faktor für eine positive Bevölkerungsentwicklung und damit Stärkung des Wohnstandortes angesehen. Entsprechende Strategien und Programme fokussierten daher bisher auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze – etwa durch Investitionsbeihilfen für die Erschließung von Gewerbegebieten oder für einzelbetriebliche Investitionen. Ähnliches galt für die Tourismusförderung (siehe Abbildung 15). Dieses Modell trifft aus verschiedenen Gründen die Realität nicht mehr: Beschäftigung und Wohnen beispielsweise sind räumlich oftmals entkoppelt. Andererseits können sich die Bereiche Arbeiten, Wohnen und Tourismus durchaus gegenseitig positiv beeinflussen.

Notwendig ist daher ein neues Entwicklungsmodell, das die jeweiligen Verknüpfungen zwischen Wohnen, Industrie und Tourismus berücksichtigt. Ein solches, systemisches Entwicklungsmodell geht von folgenden Überlegungen aus: Wohnen, Industrie und Tourismus sind zunächst als eigenständige «Erfolgskreisläufe» zu verstehen: Industrieunternehmen, beispielsweise, benötigen marktfähige Produkte wie auch die passenden Arbeitskräfte. Diese Faktoren können jeweils durch die Regionalpolitik adressiert und unterstützt werden. Entscheidend ist nun aber, dass sich die Bereiche Wohnen, Industrie und Tourismus auch gegenseitig unterstützen können. So können etwa die Qualitäten eines Wohnstandortes – ein bedarfsgerechtes Wohnungsangebot, ein qualitativ hochwertiges Wohnumfeld etwa im Hinblick auf Nahversorgung, Bildungs- und Betreuungsangebote etc. – die Rekrutierung von Arbeitskräften und damit den Industriestandort stärken.

Ein systemisches Entwicklungsmodell bedeutet daher:

1. eine Förderung der jeweiligen Funktionen wie Wohnen, Industrie und Tourismus – und damit gegebenenfalls auf örtlicher Ebene auch eine Spezialisierung auf eine dieser Funktionen und
2. eine intelligente Verknüpfung der Entwicklung von Wohnstandort, Industriestandort und Tourismus im regionalen Zusammenhang.

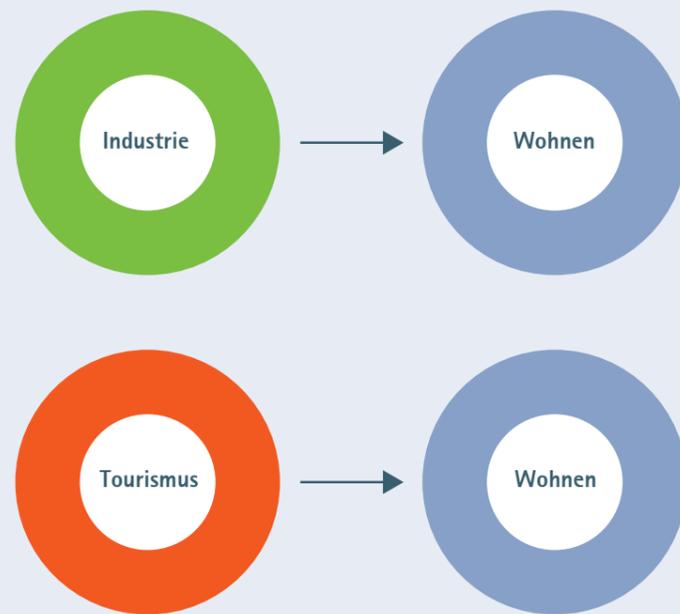


Abbildung 15: Traditionelles, lineares Entwicklungsmodell ländlicher Raum

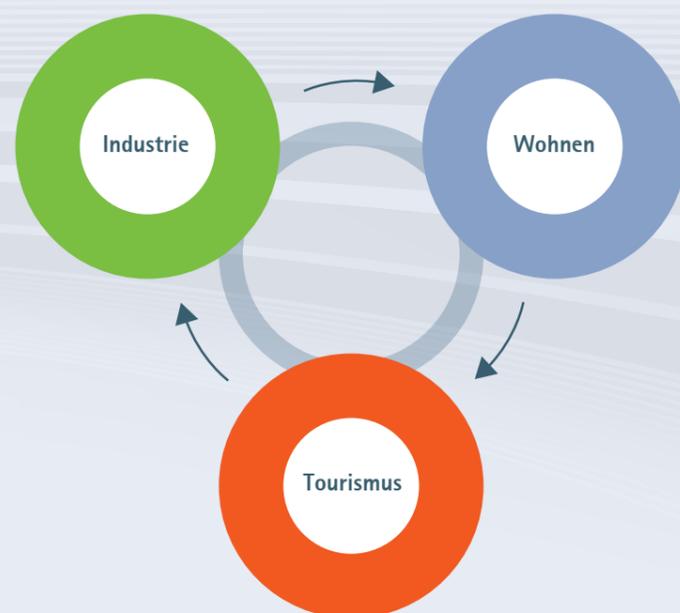


Abbildung 16: Neues, systemisches Entwicklungsmodell ländlicher Raum

5.2 Neue Formen der Zusammenarbeit

Das oben dargestellte systemische Verständnis für die Entwicklung des Industriestandorts Schwarzwald, in dem die Zusammenhänge zwischen Industrie und Arbeiten, Wohnen und Tourismus Berücksichtigung finden, hat auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit in der Region. Es macht neue Formen der Kooperation zwischen Kommunen und anderen öffentlichen Akteuren aber auch innovative Formate des Zusammenwirkens von öffentlicher Hand, Wirtschaft, Wissenschaft und Bürgerschaft notwendig.

Strategie der intelligenten Spezialisierung

Die Erwartungen von Unternehmen, Beschäftigten und ihren Familien steigen: Gewerbegebiete sollen eine gute verkehrliche Anbindung aufweisen und an die Datenautobahn angeschlossen sein. Kommunen müssen eine Vielfalt unterschiedlicher Wohnformen bieten und die Erwartungen an das Wohnumfeld steigen: Stichworte sind Nahversorgung oder Kinderbetreuung. Nicht jeder Standort kann allen Erwartungen gerecht werden. Es geht zukünftig darum, dass sich Kommunen bei der räumlichen Planung und Daseinsvorsorge stärker abstimmen: beispielsweise, wenn sie neue Gewerbegebiete und Wohnstandorte entwickeln. Im Sinne einer „intelligenten Spezialisierung“ sollten die jeweiligen Potenziale der einzelnen Kommunen genutzt und Kräfte gebündelt werden.

Mit einer solchen, stärkeren regionalen Arbeitsteilung sind verschiedene Vorteile verbunden:

- Eine optimale Standortwahl, die auch überregional konkurrenzfähige Angebote und Dienstleistungen erlaubt.
- Kostenvorteile bei Planung und Betrieb und die Teilung von Risiken.

Klar ist aber auch: Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn alle profitieren. Perspektivisch sind damit auch neue Modelle des Ausgleichs von Nutzen und Lasten gefragt.

Reallabore

Damit eine funktionierende Nahversorgung, wohnortnahe Gesundheitsdienstleistungen oder eine leistungsfähige digitale Infrastruktur im ländlichen Raum aufrechterhalten oder verbessert werden kann, sind vielfach neue Ideen gefragt. Dabei geht es meist um Lösungen, bei denen technische Innovationen, gesellschaftliches Engagement und unternehmerische Initiative verknüpft werden und für die Region nutzbar gemacht werden. Reallabore sind dafür ein geeignetes Format. Eine solche kreative Zusammenarbeit von Forschern, Start-ups, Unternehmen, Verwaltung und Bürgerschaft in Reallaboren kann die Entwicklung und Erprobung solcher Lösungen schneller voranbringen, als dies in klassischen Politikformaten üblich ist.

Dabei geht es um:

- die gemeinsame Entwicklung von Strategien und Projektideen (Co-Design);
- die Erprobung innovativer Ideen in der Praxis (Realexperimente);
- die gemeinsame Bewertung und Kommunikation von Projektergebnissen (Außenwirkung).

Drei Themen für einen solchen Ansatz der Zusammenarbeit werden nachfolgend weiter ausgeführt.

5.3 Themenschwerpunkte

5G-Modellregion für den ländlichen Raum

Die hohe Relevanz einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur für den Industriestandort Schwarzwald ist eine klare Botschaft aus der Unternehmensbefragung. Schwarzwald-Baar-Kreis und Landkreis Rottweil unternehmen bereits erhebliche Anstrengungen für den Breitbandausbau. Die 5. Generation von Mobilfunk-Technologien und -Netzen (5G) wird zukünftig eine entscheidende Grundlage für die industrielle Fertigung, die Logistik aber auch für neue Anwendungen und digitale Geschäftsmodelle sein. Baden-Württemberg möchte hier eine Vorreiterrolle einnehmen und durch den Aufbau von „5G-Testfeldern“ in Modellregionen erproben, mit welchen Technologien Prozessen und Verfahren in praxisnahen Anwendungsfällen der neue Standard zur Realität wird.⁸ Die regionalen Akteure sollten in diesem Zusammenhang prüfen, inwieweit der Industriestandort Schwarzwald eine solche Modellregion darstellen könnte, in der die spezifischen Möglichkeiten des industriell geprägten, ländlichen Raumes prototypisch erprobt und demonstriert werden.

Nahversorgung Schwarzwald 4.0

Der demografische Wandel verschärft die Herausforderungen, Infrastrukturen und Daseinsvorsorge, wie etwa die Nahversorgung, die Hausarztversorgung oder den öffentlichen Personennahverkehr vorzuhalten. Ein guter Versorgungsstandard in diesen Bereichen ist aber die Voraussetzung dafür, Menschen in der Region zu halten oder neu zu gewinnen.

Im einem Projekt Nahversorgung 4.0 geht es darum, neue Lösungen der Daseinsvorsorge zu entwickeln und zu erproben, die:

- bürgerschaftliches Engagement nutzen und Möglichkeiten der „Sharing Economy“ aufgreifen;
- Möglichkeiten der Digitalisierung für ein günstigeres und verbessertes Leistungsangebot nutzen;
- Kosten durch interkommunale Zusammenarbeit senken.

Hier könnten beispielsweise Projekte entwickelt werden, die bürgerschaftliches Engagement unterstützen – z. B. genossenschaftlich getragene Dorfläden – oder neue, „intelligente“ Technologien einsetzen bzw. neue Kombinationen dieser Aspekte beinhalten.

Wohnzukunft Schwarzwald

Die Region bietet gegenüber Ballungsräumen markante Vorteile – dazu gehören Natur, Freizeitmöglichkeiten, Sicherheit und einen vergleichsweise günstigen Immobilienmarkt. Die Positionierung der Region und ihrer Kommunen als attraktiver und familienfreundlicher Wohnstandort, ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um demografische Entwicklungen abzufedern und im Standortwettbewerb um Fachkräfte und ihre Familien zu bestehen.

Eine Initiative „Wohnzukunft Schwarzwald“ sollte die Entwicklung und Erprobung innovativer Ansätze für einen attraktiven, familienfreundlichen Wohnstandort befördern:

- Wohnquartiere, die Mehrwerte zum klassischen Einfamilienhausgebiet ermöglichen und veränderte gesellschaftliche Anforderungen berücksichtigen – etwa durch eine gezielte Innenentwicklung, die neues Leben in der Ortsmitte ermöglicht oder durch die Unterstützung neuer Wohn- und Eigentumsformen (temporäre, gemeinschaftliches, genossenschaftliches Wohnen);
- Co-Working und andere Serviceangebote, die wohnortnahe Arbeiten und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erlauben;
- Neue gestalterische Qualitäten – etwa durch eine zeitgemäße Baukultur, die traditionelle Architektur neu interpretiert.

Regionalanalyse und Unternehmensbefragungen haben verschiedene Herausforderungen für den Industriestandort aufgezeigt – dazu gehören die Sicherstellung der Infrastruktur sowie die Positionierung als attraktiver und familienfreundlicher Wohnstandort.

Als strategische Herangehensweise wird eine stärkere interkommunale Abstimmung und Zusammenarbeit in Fragen der räumlichen Planung und der Daseinsvorsorge empfohlen. Mit Reallaboren sollte die Entwicklung und Erprobung innovativer Lösungen in den Themenbereichen „5G-Modellregion für den ländlichen Raum“, „Nahversorgung Schwarzwald 4.0“ sowie „Wohnzukunft Schwarzwald“ unterstützt werden. Diese Aktivitäten können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, das Erfolgsmodell Industriestandort Schwarzwald in der Zukunft fortzuschreiben.

Planung
Zusammenhang
Schwarzwald

⁸ Vgl. Ministerium für Inneres Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg (2017): Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg.

6. Anhang

6.1 Übersicht Unternehmensinterviews

Folgende Unternehmerinnen und Unternehmer haben sich im Rahmen der Studie als Gesprächspartner zur Verfügung gestellt. Die Verfasser bedanken sich bei allen Mitwirkenden der Unternehmensinterviews herzlich für die Expertise und wertvollen Hinweise.

Thomas Burger | Geschäftsführender Gesellschafter BurgerGruppe, Schonach (6.10.2017)

Dr. Bernd Gundelsweiler | Geschäftsführer Kendrion (Villingen) GmbH, Villingen-Schwenningen (15.9.2017)

Odin Jäger und Robert Jäger | Geschäftsführer B. Ketterer Söhne GmbH & Co. KG, Furtwangen (4.9.2017)

Clemens Pecha | Geschäftsführer Hahn-Schickard-Gesellschaft für angewandte Forschung, Villingen-Schwenningen (13.9.2017)

Matthäus Reiser | Vorstandsvorsitzender Kreissparkasse Rottweil, Rottweil (29.8.2017, telefonisch)

Nicolas Schweizer | CTO, Mitglied des Vorstands Schweizer Electronic AG, Schramberg (5.9.2017)

Frank Semling | Vorstand, Hansgrohe SE, Schiltach (17.10.2017)

Gabriele Siedle | Geschäftsführerin S. Siedle Söhne Telefon- und Telegrafentechnik OHG, Furtwangen (6.10.2017)

Wolfgang Weber | Vorstand IMS Gear SE & Co. KGaA, Donaueschingen (4.9.2017)

Martin Zimmermann | Geschäftsführer Imsimity GmbH, St. Georgen (7.9.2017)

6.2 Erläuterungen zur Unternehmensumfrage

Im Rahmen der Online-Befragung wurden Einschätzungen zu wesentlichen Entwicklungstrends für die Region als Industriestandort sowie daraus resultierende Handlungsfelder aus Unternehmenssicht erhoben. Inhaltlich baute die Befragung auf den Ergebnissen der explorativen Unternehmensinterviews auf.

Die Unternehmensbefragung wurde im November 2018 über einen Zeitraum von drei Wochen durchgeführt. Es wurden 764 IHK-Mitgliedsunternehmen aus den Bereichen Produzierendes Gewerbe und unternehmensnahe Dienstleistungen aus dem Schwarzwald der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg per E-mail zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen.

Zum Schwarzwald gehören entsprechend der Abgrenzung des Regionalen Entwicklungskonzepts aus dem Schwarzwald-Baar-Kreis die Kommunen Furtwangen, Gütenbach, Königsfeld, St. Georgen, Schönwald, Schonach, Triberg, Unterkirnach, Vöhrenbach sowie aus dem Landkreis Rottweil die Kommunen Aichhalden, Eschbronn, Lauterbach, Schenkenzell, Schiltach, Schramberg.⁹ Zusätzlich wurde in dieser Studie auch die Gemeinde Unterkirnach mit einbezogen, die im Regionalen Entwicklungskonzept dem Teilraum Villingen-Schwenningen zugeordnet wird.

⁹ RV SBH u.a. (Regionalverband Schwarzwald-Baar-Heuberg) 2014: Regionales Entwicklungskonzept Schwarzwald-Baar-Heuberg, Teil 1 (Analyse), S. 11.

85 Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt (Rücklaufquote: 11,1 %). Die räumliche Verteilung des Rücklaufes entspricht in etwa derjenigen der angeschriebenen Unternehmen (vgl. Abbildung 17). In 94 % der Fälle erfolgte die Beantwortung der Befragung durch den Firmeninhaber bzw. ein Mitglied der Geschäftsführung.

Nachfolgend werden wesentliche Strukturmerkmale der teilnehmenden Unternehmen zusammengefasst:

- **Unternehmensgröße:** Gut 80 % der Unternehmen gehören mit bis zu 250 Beschäftigten zur Gruppe der KMUs. Darunter sind mehr als die Hälfte Kleinunternehmen unter 20 Mitarbeitern.
- **Branchenstruktur:** Die Hälfte der Unternehmen ist dem Verarbeitenden Gewerbe zuzurechnen. Davon gehören wiederum knapp die Hälfte den Branchen Metallherstellung bzw. Metallbearbeitung an. Weitere Schwerpunkte

sind der Maschinenbau (19 %) sowie der Bereich Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse sowie elektrische Ausrüstungen (13 %). Ein starkes Drittel der Unternehmen sind im Dienstleistungssektor tätig. Aus dem Bereich Bauwirtschaft sind 5 % der Unternehmen.

- **Funktion Unternehmensstandort:** Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben im Schwarzwald ihren alleinigen Standort. Bei einem weiteren Drittel handelt es sich um den Hauptsitz. Bei lediglich 5 % der antwortenden Unternehmen ist der Betrieb eine Niederlassung.
- **Exportanteil:** Gut ein Drittel der Unternehmen exportiert keine oder nur in sehr geringem Umfang Güter und Dienstleistungen ins Ausland. Bei einem guten Viertel der Unternehmen liegt der Exportanteil hingegen über 50 %.



Abbildung 17: Räumliche Verteilung Unternehmen: Versand und Rücklauf

Unternehmensbefragung «Industriestandort Schwarzwald 2030», N=764; n=64 (davon 3 «Sonstige Orte»)

Herausgeber:



Industrie- und Handelskammer
Schwarzwald-Baar-Heuberg

Ihr Ansprechpartner:

Philipp Hilsenbek | Geschäftsbereichsleiter Standortpolitik
Romäusring 4 | 78050 Villingen-Schwenningen
Telefon: 07721 922-126 | Fax: 07721 922-9126
hilsenbek@vs.ihk.de
www.ihk-sbh.de

Bearbeitung:

Daniel Zwicker-Schwarm, Dr. Roland Scherer
Institut für Systemisches Management und Public Governance
Universität St. Gallen | Dufourstrasse 40a, CH – 9000 St.Gallen
Tel.: +41 71 224 2525
www.imp.unsig.ch | daniel.zwicker-schwarm@unig.ch

