

„Neue Stärke“

Präambel

Das folgende Papier ist ein Grundlagenpapier, das aus der Diskussion innerhalb der Wirtschaftsförderung, der Stadtverwaltung und dem „Beirat Wachstumsinitiative“ bei der Wirtschaftsförderung entstanden ist. Dieses Papier ist nicht abschließend und nicht endgültig. Es stellt den ersten Prozessschritt dar, der in den nächsten Monaten und Jahren in enger Zusammenarbeit mit allen Akteuren des Dortmunder Konsens stetig weiterentwickelt und angepasst werden soll. Die „Neue Stärke“ - Strategie kann nur dann gelingen, wenn sie in dem bewährten Muster der Konsenskultur und des Kooperationsgeistes am Dortmunder Standort weiter entwickelt und gemeinsam mit Leben, Projekten und Maßnahmen ausgefüllt wird. Die Eckpunkte dieser Strategie sind mit der IHK zu Dortmund, dem DGB Dortmund-Hellweg, der Handwerkskammer Dortmund, dem Handelsverband Westfalen-Münsterland, der Bundesagentur für Arbeit, dem Jobcenter, der TU Dortmund und den Unternehmensverbänden im „Beirat Wachstumsinitiative“ der Dortmunder Wirtschaftsförderung bereits erörtert worden.

Die Beteiligten sind sich einig darin, dass es zum einen darum gehen muss, betroffenen Branchen gezielt zu helfen, neue Strukturen zu entwickeln und insbesondere die Anstrengungen für den Handel, das Gastgewerbe, das Handwerk und für Freizeit, Kultur- und Eventwirtschaft zu steigern und auf der anderen Seite die Netzwerke und Investitionen für Zukunftsbranchen, für die Exportwirtschaft und für die digitale Wirtschaft weiter auszubauen. Weiterhin sind sich die Beteiligten nach Bewertung darüber einig, dass gleichzeitig alle bisherigen gemeinsamen Projekte fortgesetzt werden müssen, da sie auch alle den Coronatest erfolgreich bestanden haben. Die Strategie ersetzt diese nicht, aber es gilt diese miteinander zu verknüpfen.

Alle Beteiligten verstehen die gemeinsame Arbeit so, dass die konkreten Projekte auf den genannten Strategiefeldern gemeinsam erarbeitet, vertieft, initiiert und mit verschiedenen Verantwortlichkeiten verfolgt werden. Alle sind sich einig darin, dass es in den nächsten Jahren darauf ankommt, immer wieder schnell und wirkungsvoll auf Veränderungen reagieren zu können und Projekte keine Ewigkeitsgarantie haben, sondern immer wieder auf ihre Wirkungskraft überprüft werden. Die hier vorgelegte Neue Stärke-Strategie der Wirtschaftsförderung soll dafür die Grundlage sein. Der „Beirat der Wachstumsinitiative“ wird die Umsetzung aktiv begleiten und Einzelprojekte verfolgen, mit Zuständigkeiten belegen und das Monitoring für die Gesamtstrategie übernehmen. Für das gesamte Netzwerk ist es wichtig, dass der Standort Dortmund von den Ressourcen des Konjunkturprogramms der Bundesregierung und den Mitteln der Europäischen Union profitiert. Die gemeinsame Arbeit wird daher vor allem darauf ausgelegt sein, mit Projektideen und Eigenmitteln die Fördermittel nach Dortmund zu lenken und damit den eigenen finanziellen Einsatz

(3 Mio. € jährlich, 15 Mio. € gesamt) mit dem Hebeleffekt der Bundes- und EU-Mittel deutlich zu steigern.

Strategischer Gesamtansatz

a. Dynamische Krisenanalyse

Die Coronakrise hat die Wirtschaft auch in Dortmund stark getroffen. Auch in unserer Stadt ist festzustellen, dass die wahrnehmbare oder messbare Wirtschaftsaktivität deutlich zurückgegangen ist. Bei der Auswirkungsanalyse ist zudem zu berücksichtigen, dass nicht nur die lokalen, regionalen und nationalen Beschränkungen eingewirkt haben, sondern auch die globalen Entwicklungen zu Beeinträchtigungen der Lieferketten und Absatzmärkte geführt haben.

Zur Systematisierung der jeweiligen Analysebereiche hat die Wirtschaftsförderung gemeinsam mit dem Beirat eine Strategiematrix entwickelt, um musterhafte Branchenentwicklungen zu vier unterschiedlichen Gruppen zusammenzufassen. Ausgehend von dieser Einteilung werden differenzierte Handlungsstrategien abgeleitet, die für sich und im Zusammenspiel Wirkung entfalten sollen.

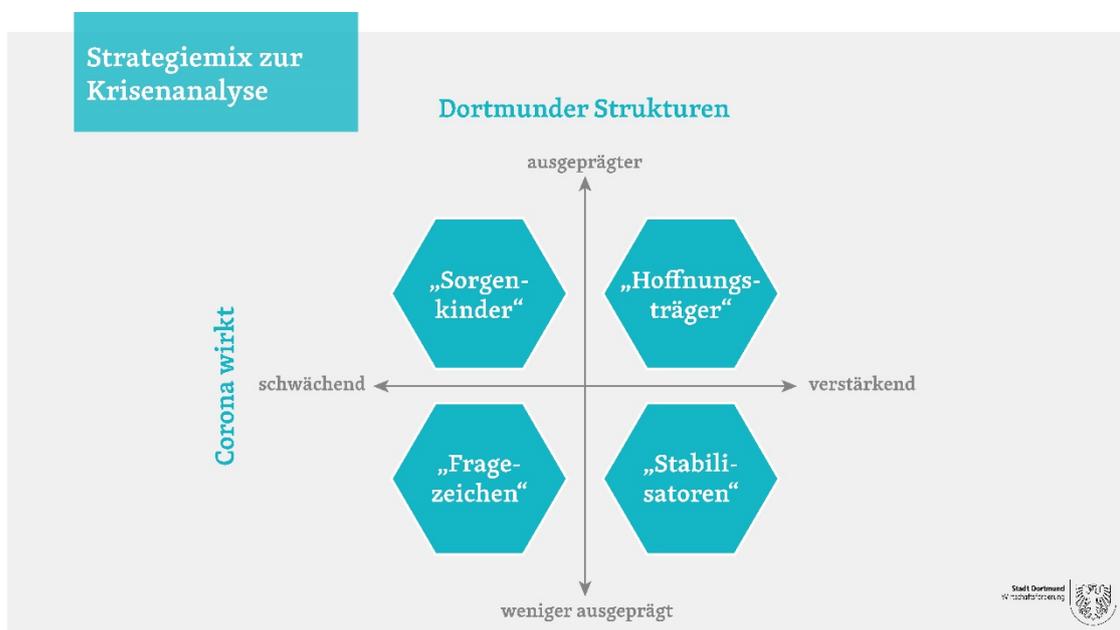


Abbildung 1 – Strategiematrix zur Krisenanalyse

Bei der Branchenbetrachtung selbst lässt sich feststellen, dass durch den Lockdown insbesondere der Einzelhandel (außer Lebensmittel), der ganze Bereich der Freizeit- und Eventwirtschaft, die Schausteller, die Luftverkehrswirtschaft und die Tourismus- und Reisebranche, die Gastronomie

differenzierter. In der Logistik, in der Bauwirtschaft, beim Handwerk und im Handel gibt es sehr unterschiedliche Entwicklungen, die viel mit der jeweiligen einzelunternehmerischen Strategie, den Marktverhältnissen und Wettbewerbsposition zu tun haben.

Die Dortmunder Wirtschaftsstruktur ist stark von regionaler Wertschöpfung und personen- sowie wirtschaftsnahen Dienstleistungen geprägt. International- und exportorientiert sind vor allem viele hochspezialisierte Industrieunternehmen. Die Analyse wie, in welcher Form und in welcher Tiefe die Dortmunder Wirtschaftsbereiche in ihrer Wirtschaftsleistung betroffen sind, ist also nicht pauschal, sondern sachlich und zeitlich differenziert fortzuschreiben. Hierzu hat die Wirtschaftsförderung bereits zu Beginn der Krise ein Datenanalyseteam gebildet, das fortlaufend das grundlegende Analysebild als Grundlage der einzelnen Strategiefelder wie auch der gesamten Strategiematrix erarbeitet. Dieses Team nimmt innerhalb der Wirtschaftsförderung die zentrale Rolle einer Inhouse Beratung zur Datenrecherche und Datenanalyse ein.

b. Die vier Einzelstrategien

Ausgehend von dem dynamischen Analysebild leiten sich aus der Strategiematrix jeweils vier Einzelstrategien ab.

1. Entwicklungsstrategien für „Sorgenkinder“ – Diese Branchen waren vor der Krise in Dortmund im Aufwärtstrend oder gut entwickelt und kennzeichnen sich dadurch, dass sie als Branche in Gänze unmittelbar existenzbedrohend getroffen wurden. Hier gilt es, für die jeweiligen Branchen Strategien für ein „Comeback“ zu entwickeln. Hierzu wurde bei der Wirtschaftsförderung ein agiles Team („Comeback-Team“) eingerichtet, das diese Maßnahmen entwickelt und umsetzen soll.
2. Investitionsstrategien für „Hoffnungsträger“ – Diese Branchen waren vor der Krise in Dortmund im Aufwärtstrend oder gut entwickelt. Sie kennzeichnen sich aktuell dadurch, dass sie gut durch die Krise gekommen sind oder sogar von ihr profitiert haben. Hier gilt es, Strategien für mehr Wachstum, Investitionen und Ansiedlungen aufzulegen und umzusetzen. Hierzu werden die Aufgaben des Sondervermögens Technologiezentrum Dortmund erweitert, um mehr Zukunftsstandorte und Wirtschaftsflächen entwickeln zu können. Daneben wird dazu komplementär die neue Tochtergesellschaft TZ Net für unternehmensgetriebene Zukunftsprojekte und gezielte Ansiedlungen genutzt.

3. Individuelle Strategien für „Fragezeichen“ – Diese oftmals exportorientierten Einzelunternehmen waren vor der Krise in Dortmund als Branchencluster nicht stark ausgeprägt und wurden jeweils von Corona individuell getroffen. Für diese gilt es, durch Beratung und Förderung Strategien für eine positive Entwicklung im Einzelfall oder Stabilisierung im Verbund zu entwickeln. Hierzu wurde bei der Wirtschaftsförderung ein agiles Team („Gemeinsam stärker“) eingerichtet, das diese Maßnahmen entwickelt und umsetzen soll.
4. Partnernetzwerke aufbauen für „Stabilisatoren“ – Diese Branchen waren vor der Krise in Dortmund entwickelt und zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Ganzes von Corona wenig oder gar nicht getroffen wurden. Hier gilt es, einerseits diese Branchen stärker für Plattformen zu gewinnen, damit diese durch Verbundprojekte oder Beschaffung die lokale Wirtschaft stützen. Andererseits sollen diese Netzwerke stärker in die Nachbarregionen wirken, um neue Wertschöpfungsketten aufzubauen sowie Dortmunder Themen besser auf andere Ebenen zu transportieren. Hierbei sollen nicht neue Netzwerke aufgebaut werden, sondern bestehende erweitert und besser koordiniert genutzt werden. Eine zentrale Rolle dabei spielt der Beirat der Wirtschaftsförderung, der als Multiplikator und Ideengeber für die Strategien fungiert. Entsprechend besteht hier kein Bedarf für eine eigene interne Struktur.



Abbildung 3 - Gegenstrategien

c. Zusammenspiel der einzelnen Strategien zu einer Gesamtstrategie

Die vier formulierten Einzelstrategien können wegen der Orientierung für sich jeweils einzeln betrachtet werden, allerdings ist es gerade das Zusammenspiel in der Strategiematrix nach dem Dortmunder Modell, das bereits im Strukturwandel so erfolgreich war, das es ausmachen wird.

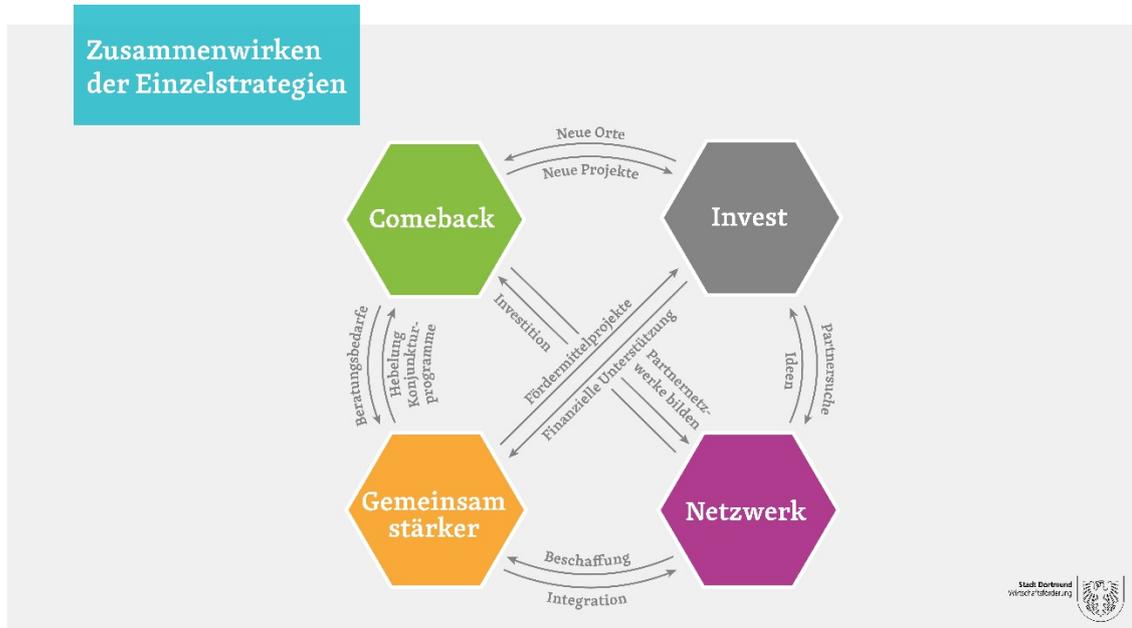


Abbildung 4 – Zusammenwirken der Einzelstrategien

Denn dieses Zusammenspiel ermöglicht die konsensuale und kooperative Einbeziehung von vielen weiteren für den Erfolg essentiell wichtigen, lokalen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Der Unterschied zu früheren Ausprägungen des Dortmunder Modells ist einerseits die explizite Ausweitung auf regionale Akteure und Aspekte, insbesondere im westfälischen Wirtschaftsraum, und andererseits ein anderer Ansatz bei der Zielformulierung, weg von top-down, hin zu bottom-up. Eine zentrale Rolle dabei spielt der Beirat „Wachstumsinitiative“ der Wirtschaftsförderung, der als Multiplikator und Ideengeber für die Strategien fungiert. Darüber berät, initiiert und bewertet er die Projekte zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Dortmund. Diese sind nicht zwingend bei der Wirtschaftsförderung verortet, sondern speisen sich aus dem gemeinsamen Angebot aller Partner und deren Netzwerke.

Zu den Hauptaufgaben der Wirtschaftsförderung werden insbesondere die Aufstellung und Entwicklung der Entwicklungs- und Individual-Strategien gehören. Das Leitbild aus der Strategiematrix setzt sich daher aus beiden Teil-Strategien zu „Dortmund – Neue Stärke“ zusammen. Um sich voll entfalten zu können und

eine gute Entwicklung für Dortmund zu erreichen, sind diese Strategien jeweils auf fünf Jahre ausgelegt.

d. Einzelzielformulierung: Regnose 2021...2025

In der aktuellen Situation ist es erforderlich, Strukturen zu etablieren, die größtmögliche Flexibilität auf dem Weg zum Ziel ermöglichen. Einen „Schritt zurück“ zu machen muss genauso erlaubt sein, wie seine Ziele zu korrigieren. Deshalb arbeitet die Wirtschaftsförderung nicht nach einer Prognose, sondern mit einer Regnose. Eine Regnose ist - im Gegensatz zu einer Prognose - eine Vorgehensweise, in der wir uns selbst in die Zukunft versetzen und von dort aus zurückschauen. Dadurch wird der Spannungsbogen, der uns mit der Zukunft verbindet, rekonstruiert. In der Folge definiert man situativ, wöchentlich, monatlich, neue Etappen für Gruppen, Branchen und Bereiche. Fehler werden einkalkuliert, toleriert und korrigiert.

Bei klassischen Entwicklungsstrategien von der Zeit vor Corona wie zum Beispiel dem dortmund-project, wurde versucht, eine Vision für die nächsten zehn Jahre und ein Bild des neuen Dortmunds zu entwerfen – das wir heute auch an vielen Stellen sehen. Das war damals im Strukturwandel richtig, um den traditionellen Dortmunder Dreiklang (Kohle, Bier und Stahl) zunächst in den neuen Dortmunder Dreiklang (Software, Logistik und Mikrotechnik) umzuwandeln und aus einer monostrukturierten Region einen „robusten Tausendfüßler“ zu machen, der Dortmund in den letzten Jahren immer wieder erfolgreich durch und aus Krisen herausgeführt hat.

Die Coronakrise jedoch ist anders, sie ist nicht nur global, sondern trifft die ganze Wirtschaft nachfrage- und angebotsseitig. Die für Dortmund in den nächsten fünf Jahren angewandte Strategie wird daher eine andere sein müssen. Auf einfachen Prognosen für die einzelnen Branchen basierende gesamtstädtische Entwicklungsstrategien sind nur noch bedingt und nur noch für Teile der Wirtschaft möglich und sinnvoll. In der außergewöhnlichen Lage, in der wir uns derzeit befinden, bedarf es zusätzlicher, neuer Wege, um langfristig und nachhaltig Strukturen zu etablieren, die es ermöglichen, mit den Folgen der Krise umzugehen.

Wir alle haben in der letzten Zeit erleben müssen, wie schnell sich bisher sicher geglaubte Rahmenbedingungen verändern können. Das Erstellen langfristiger Pläne mit zeitlich vorgegebenen Zielen, Instrumenten und Maßnahmen ist zurzeit nicht vertrauensbildend: zu schnell wandeln sich gerade immer wieder die Voraussetzungen, zu unwägbar sind im Moment noch die Folgen, mit denen wir in Zukunft zu tun haben werden. Es wird daher notwendig sein, Strukturen zu

etablieren, die größtmögliche Flexibilität bei der Erreichung von Zielen bieten und es erlauben, auf dem Weg dorthin auch einmal inne zu halten, sich neu zu orientieren und – wenn nötig – sogar einen Schritt zurück zu gehen, um ggf. einen anderen Weg einzuschlagen. Dabei bleibt das übergeordnete Ziel immer im Blick, „Etappenziele“ und Wege können jedoch angepasst werden.

Regnose ist kein „Fahren auf Sicht in bekannten Bahnen“, sondern definiert die Vorgehensweise wie beschrieben situativ. Es geht hierbei darum, dass der Weg sich im Verlauf ändern kann, dass Fehler einkalkuliert, toleriert und korrigiert werden können, ohne dass das als „Versagen“ definiert oder das Ziel dabei aus den Augen verloren wird.

Dieses Vorgehen Schritt für Schritt, ohne das Gesamtziel aus dem Blick zu verlieren, verlangt von der Wirtschaftsförderung eine innere Einstellung und interne Aufstellung mit einem Höchstmaß an Agilität, Flexibilität und ausgeweiteten thematischen Instrumentarium. Der Vorteil für Dortmund ist, dass Politik und Verwaltung genau rechtzeitig den Umbauprozess zu einer solchen Struktur, angestoßen haben, der zum richtigen Zeitpunkt – dem 01. März 2020 - auch abgeschlossen werden konnte. Weiter ist im Geiste des Dortmunder Konsens sowohl die Korrektur von Entscheidungen, als auch der gemeinsame Weg und die Diskussion von Ansätzen der gesellschaftlichen Akteure ein klarer Vorteil in Dortmund. Aufgrund dieser Vorraussetzungen kann Dortmund hier eine Vorreiterrolle einnehmen und die Krise als Chance nutzen, um stärker aus ihr heraus zu kommen, als man hineingegangen ist.

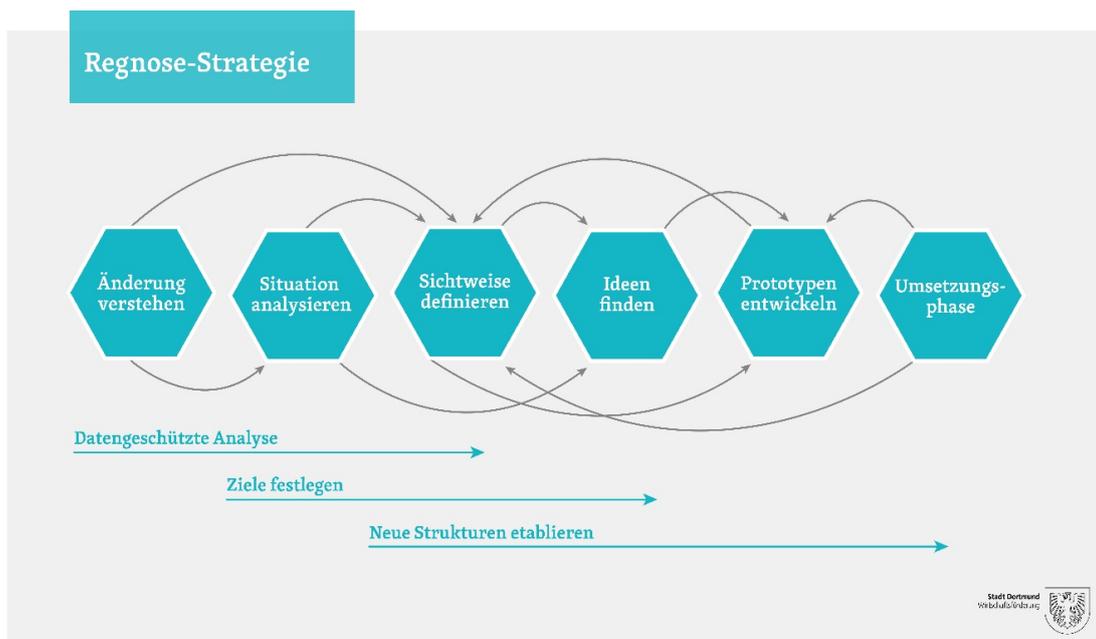


Abbildung 5 – Projektdesign bei Regnose Strategie

1. Investitionsstrategien

a. Ziele der Strategie

Bereits bei vorgehenden Krisen hat sich in Dortmund immer bewährt, gezielt in die technologieorientierte Investition in Zukunftsthemen und Zukunftsquartiere zu gehen und dabei auch vollkommen neue Themen zu besetzen.

Hierbei ist die Lokomotivfunktion von Digitalisierung, Innovation, Technologien, Sozialen Services und Gesundheitsdienstleistungen sowie neuer, damit verbundener, cross-sektoraler Plattformen und Dienstleistungen für einen nachhaltigen Beschäftigungsaufbau in Dortmund seit Jahren unbestreitbar. Die Diskussion um Chancen und Risiken ist hier daher eher eine graduelle denn eine grundsätzliche. Die Wirtschaftsförderung setzt auf diese Bereiche, weil Dortmund auf genau diesen Feldern seit Jahren hervorragende Voraussetzungen aufgebaut hat. Sich selbst verstärkende Mechanismen auf dem Arbeitsmarkt können aber nur dann greifen, wenn vorhandene Strukturen und Netzwerke, eine solide wachstumsfördernde Investitionsstrategie in Zukunftsstandorte und eine klare Fokussierung zusammentreffen.

Zur Umsetzung dieser Projekte werden insbesondere das neue Instrument der TZ Net samt Beirat unter Vorsitz der IHK sowie das SVTZ in Kooperation mit dem TZDo und den weiteren Tochtergesellschaften genutzt, um Investitionen in Zukunftsstandorte zu tätigen, unternehmensgetriebene Netzwerke aufzubauen, Plattformen zu initialisieren und diese auf den Zukunftsstandorten zu lokalisieren. Diese Investitionen in neue Nuklei, also Kerne aus Flächen, Netzwerken- und Plattformen, folgt aus Dortmund heraus, bezieht aber gezielt auch gerade die benachbarten Regionen im westfälischen Wirtschaftsraum mit ein. Der gezielte Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten ist hierbei nicht nur als Kompensation für die geschwächte Exportwirtschaft zu sehen, sondern stärkt vor allem die Dortmunder Strategie der Diversifizierung, die sich wieder – wie bereits in mehreren Krisen – als erfolgreich erwiesen hat. Die Erschließung von Märkten soll sich insbesondere auf den europäischen Markt beziehen, Anknüpfungspunkt könnte z.B. das Ruhr-Konferenz-Projekt „Zuliefer-Initiative-Ruhr“ sein.

Flankiert werden diese Bereiche durch ein transparentes Trend- und Innovationsscouting der Wirtschaftsförderung Dortmund, welches für den Standort wichtige zukünftige Trendthemen, die bisher nicht im Fokus standen, aufnimmt und vermittelt, um die Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Wirtschaft nachhaltig zu steigern.

b. Neuausrichtung SVTZ

Das Sondervermögen Technologiezentrum Dortmund war bisher stark verbunden mit der Entwicklung, Vermietung und Verpachtung von Technologief lächen und hat sich hier auch zunehmend als Vermarktungsinstrument von Wirtschaftsflächen in diesem Bereich bewährt. Gleichzeitig werden diese in Dortmund immer knapper, so dass ein guter und dichter Nutzungsmix notwendig sein wird, insbesondere auch für die Zielgruppe der lokalen KMU. Dementsprechend wird die Satzung des Sondervermögens angepasst, um neue Flächen für neue Themen zu erschließen und im Rahmen der Investitionsstrategie zu Zukunftsstandorten zu entwickeln, die neben Technologie und Gründung, auch neue Felder für andere Branchen erschließen, die auch aus dem Comeback-Programm kommen. Die Auswahl der Flächen erfolgt über einen gemeinsamen Flächenworkshop von Wirtschaftsförderung, SVTZ und den Dezernaten 2 (Finanzen, Liegenschaften, Kultur) und 6 (Umwelt, Planen, Wohnen).

c. TZ Net als Netzwerk- und Plattformentwickler

Die TZ Net GmbH hat zwei Betätigungsfelder: Einerseits notwendige Veränderungsprozesse in Unternehmen durch Digitalisierung und andererseits weitere technische Innovationen effizient und nachhaltig zu fördern und zu begleiten. So hat die TZ Net einerseits Technologieunternehmen mit digitalem Schwerpunkt („Digitalwirtschaft“) und weiteren neuen Technologien, sowie Unternehmen aus anwendungsnahen Branchen, also auch Industrie und Handwerk, als Zielgruppe. Letztere sollen bei ihren Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben unterstützt, gefördert und vernetzt werden. Über die Digitalisierung von Unternehmen soll die TZ Net die Unternehmen beim Zugang zu Fördermitteln unterstützen, indem sie selber förderbar und zu einer städtischen Inhouse-Vergabe fähig ist. Des Weiteren soll es der TZ Net möglich sein, in unternehmensnahen Verbundprojekten bis hin zu wirtschaftsnahen Innovationszentren zu agieren. Diese Verbundprojekte zwischen innovativen Kleinstunternehmen und erfolgreichen lokalen/regionalen Unternehmen stellen einen weiteren Schwerpunkt der TZ Net GmbH dar.

d. Zusammenspiel der Akteure

Auf der einen Seite entwickelt also das SVTZ im TZ-Verbund neue Zukunftsstandorte, die über Ansiedlungen aus Netzwerken und Plattformen heraus oder über diese neue Kompetenz-, Transfer- und Innovationszentren aus Unternehmensbedarfen heraus gefüllt werden.

Diese inhaltlichen Netzwerke und Plattformen werden primär über die TZ Net auf- und ausgebaut und gemanagt. Beide Entwicklungen werden von der

Wirtschaftsförderung begleitet und unterstützt – insbesondere über die agilen Teams „Comeback“ bei Standorten und „Gemeinsam stärker“ bei Verbundprojekten. Eine zentrale Rolle spielen in diesem Kontext auch die Ergebnisse des Trend- und Innovationsscouting. Weiterhin bieten gerade die Netzwerke und Plattformen viele Anknüpfungspunkte an Partnerstrukturen, wie z.B. den Masterplan Wissenschaft 2.0.

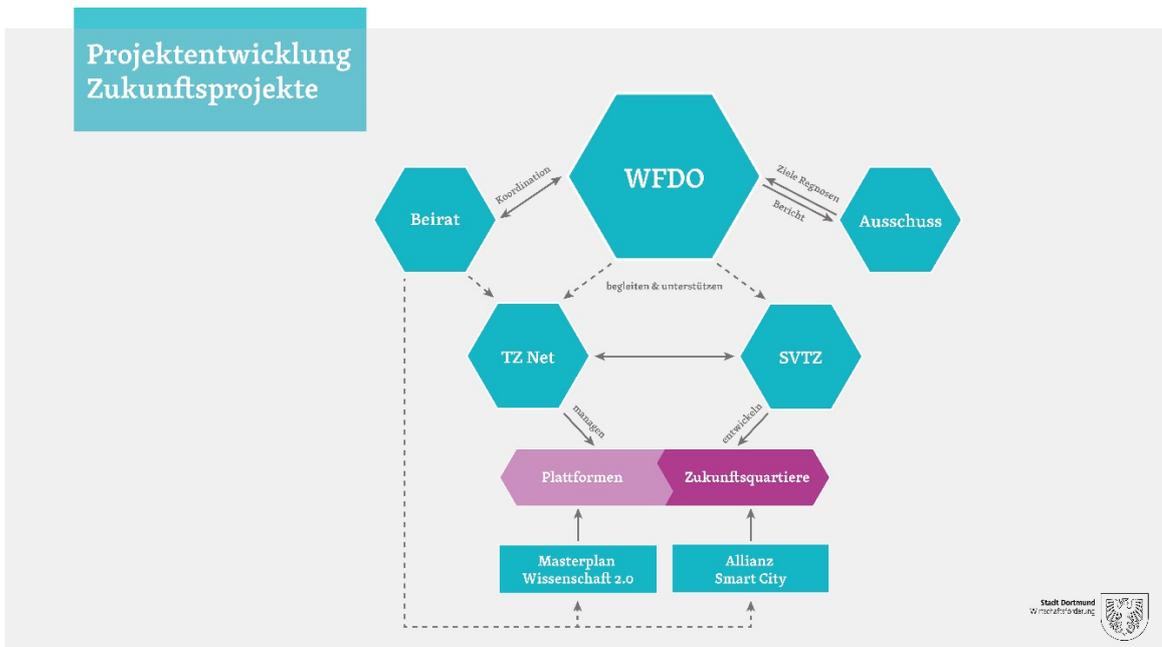


Abbildung 6 – Projektentwicklung Zukunftsprojekte

e. Neue Digitale Plattformen

(1) DINT-Port

Die Region Dortmund ist stark geprägt vom Strukturwandel. Wo z.B. früher am Hafen ein Umschlagsplatz für Bergbau bestand, wird heute mit dem Digitalhafen ein neues, urbanes Technologiequartier entwickelt. Ein Baustein davon stellt der geplante DINT-Port (Dive into next technologies) dar: In dieser zentralen Plattform sollen sich KMU aus ganz Westfalen und Entwickler zu neuen Produktions- und Arbeitsformen austauschen und gemeinsam Innovationen schaffen. Neuer Technologieschwerpunkt ist hierbei der Digitale Zwilling. Hierzu sind vier Innovationsfelder definiert, in denen eine Vernetzung stattfindet. Die Besonderheit liegt darin, dass große Konzerne diese vier Felder intern alleine zusammenführen können, KMU aufgrund der Komplexität diese Option jedoch nicht haben. Der DINT-Port wird eine Plattform darstellen, um Systeminnovationen im gemeinsamen KMU-Verbund als Schwarm zu

realisieren. Den teilnehmenden Unternehmen wird aber im Digitalhafen eben nicht nur ein virtuelles Innovationscenter angeboten, sondern sie können sich zusätzlich in Räumlichkeiten über das SVTZ einmieten.

(2) Digitales Bauhaus für Smart Rhino

Im Rahmen des Neubaus der Fachhochschule Dortmund auf dem ehemaligen HSP-Gelände (Smart Rhino) wird in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband BITKOM die Errichtung einer neuen Fakultät für einen weltweit neuartigen Hochschultypus in Tradition des Bauhaus entwickelt. In diesem Digitalen Bauhaus wird kundenorientiertes Design und technologiebasierte IT in Ausbildung und Praxis miteinander verwoben – das Konzept wurde im Rahmen der Digitalen Woche Dortmund in den letzten Jahren zur Umsetzungsreife gebracht, weshalb Dortmund auch als Standort dafür ausgewählt wurde. Wie vor 100 Jahren wird hier eine Lücke geschlossen und direkt in Umsetzung gebracht. Für den Erfolg entscheidend ist die direkte Einbindung von Unternehmen aus ganz Deutschland über eine bundesweite Plattform für Design und IT.

(3) KI-Campus NRW

Dortmund ist nicht zuletzt wegen des 2018 etablierten Kompetenzzentrums für Maschinelles Lernen M2LR des Bundes eines der vier wissenschaftlichen Zentren für Entwicklung für Künstliche Intelligenz in Deutschland. Darüber hinaus hat Dortmund über die Tochtergesellschaft ruhr:HUB eine führende Institution im Bereich Gründungen für NRW aufgebaut. Auch in der Wirtschaft sind viele Netzwerke in NRW auf den Standort ausgerichtet. Darauf aufbauend gilt es nun, in Zusammenspiel mit dem Masterplan Wissenschaft 2.0 und dem Centrum für Entrepreneurship und Transfer der TU Dortmund einen KI-Campus NRW aufzubauen und damit dem Dortmunder Technologiemarkt einen neuen zentralen Baustein hinzuzufügen.

(4) H2-Ruhr (Cleanport)

Ausgehend von Dortmund hat sich das erste konkrete ruhrgebietsweite industrieorientierte Wasserstoffnetzwerk bis Duisburg mit H2-Ruhr gebildet. Hierbei fällt dem Standort Dortmund die Rolle der Entwicklung von Produktions- und Transportmethoden zu. Hierzu wird in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk ein Kompetenz- und Gründungszentrum auf dem Cleanport errichtet, um Gründungen aus diesem Themenspektrum anzusiedeln.

(5) Portale für Digitale Dienste

Die Coronakrise hat gezeigt, wie hoch der Bedarf an lokalen und regionalen Portalen ist, die zentral digitale Dienstleistungen anbieten. Dieser Bedarf ging in der öffentlichen Wahrnehmung von Lieferdiensten und Shoppingplattformen für den lokalen Handel aus, erreichte schnell das Bildungswesen und zeigte sich auch in Videokonferenzen für das Home Office oder für Angehörige in Pflegeeinrichtungen. Er warf immer mehr Aufgabenfelder auf, bei denen neben dem Bedarf auch ein Rückstand gegenüber anderen Ländern festgestellt werden musste. Hier liegen auch große Chancen für diverse Branchen - nicht nur bei Angeboten, sondern auch in der Digitalisierung ihrer Prozesse. Das gelingt vor allem dann, wenn lokal und regional diese Plattformen neutral angeboten werden. Nicht zuletzt die durch die Wirtschaftsförderung initiierte Plattform „Wir stehen hinter dir“ zeigte solche Potentiale auf. Darauf aufbauend wird die TZ Net solche Potentiale erschließen und hierbei auch die Initiative „helpathon“ der Wirtschaftsförderung nutzen.

(6) Digitales Gesundheitsportal

Ein weiteres Feld für eine solche Plattform, das aber gesondert herausgegriffen werden muss, sind digitale Gesundheitsportale. „Doktor Google“ ist ein geflügelter Begriff für einen offensichtlichen Bedarf geworden. Die digitale Lösung hierfür kann aber nicht nur ein digitalisierter Prozess sein, sondern muss in neuen regionalen oder lokalen digitalen Angeboten bestehen, die auch neue Prozesse und Geschäftsfelder bedeuten. Gute Beispiele für die vielfältigen Möglichkeiten sind die in Kooperation entwickelte App für das Gesundheitsamt oder das Digitalmarketing des Klinikums Dortmund. Die Plattform soll darauf aufbauend Bedarfe und Angebote definieren und so zu neuen Geschäftsmodellen in den Unternehmen der Gesundheitsbranche oder für Gründer führen.

f. Investitionsprojekte in Zukunftsquartieren

(1) Energiecampus

Der Energiecampus neben der Kokerei Hansa wird als zukunftsweisendes und hochwertiges Technologiegebiet mit Modellcharakter konzipiert. Es soll als städtebauliche Komponente explizit in das Ausstellungsgelände der IGA integriert werden und über eine funktional und architektonisch hochwertige Bebauung hinaus, zukunftsorientierte Ansätze der IGA 2027 aufgreifen. Themenfelder wie Energie, Wasser und Klimaanpassung sind integraler

Bestandteil der Planung und baulichen Einwicklung sowie der inhaltlichen Ausrichtung. Der Energiecampus wird eine symbiotische Beziehung zu dem in unmittelbarer Nähe befindlichen Industriedenkmal Kokerei Hansa aufbauen, so dass sich beide Areale in ihrer Funktion ergänzen. Mit einer Fläche von ca. 4 ha wird der Energiecampus eine bedeutete Bereicherung der Technologielandschaft in Dortmund werden.

(2) B1st-Bildung

Dortmund nimmt seit Jahren die Rolle des Oberzentrums zwischen Ruhrgebiet und Westfalen in Bildung, Technologie, Wissenschaft und Wirtschaft wahr. Entsprechend nimmt auch die Bedeutung der jüngsten Hochschule IUBH in Dortmund und die Bedeutung Dortmunds für die IUBH als regionaler Hochschulstandort zu. Angesichts von Prognosen, die für die Zukunft einen noch stärkeren Fachkräftemangel in den dort angebotenen Studienfächern vorhersagen, hat sich die Hochschule dazu entschlossen, ihre Kapazitäten in Dortmund auszuweiten. Hierzu wird das bestehende Hochhaus an der B1st factory für die Hochschule umgebaut. Um darauf aufbauend das Angebot im Bereich Digitaler Bildung am Standort noch weiter zu stärken, sollen hier weitere Initiativen, Gründer und wirtschaftliche Akteure aus diesem Segment auf den verfügbaren Flächen der oberen Etagen zur Verfügung gestellt werden. Dieser Teil von B1st wird somit ein kleiner Campus für Digitale Bildung, der auch das nunmehr so gestärkte KITZDO gezielt integriert und erstmals Außenflächen zur Verfügung stellt.

(3) Think-Make-Work-Zentrum auf der Zeche Westhausen

Das Think-Make-Work-Zentrum auf dem Gelände der Zeche Westhausen versteht sich als Inkubator und Makerspace für neue Ideen und innovative Ansätze, mit dem Schwerpunkt Handwerk. Daher richtet sich das Angebot der kollaborativen Arbeitsplätze vor allem an operativ tätige Industrie- und Handwerksunternehmen, die sich mit der Transformation ihres Betriebs beschäftigen, und Gründer und Start-ups, die bereits eine konkrete Geschäftsidee mitbringen und einen Zugang bzw. ein Netzwerk suchen, um am Markt Fuß zu fassen. Durch die flexiblen Strukturen einerseits und die anregende, durch Austausch und informelles Lernen geprägte Umgebung der Digitalen Lernfabrik auf der Zeche Westhausen andererseits, haben junge Pioniere beste Chancen, auf Veränderungen des Marktes aufmerksam zu werden und agil, ggf. mit neu gewonnenen Partnern, darauf zu reagieren.

(4) Neue Urbane Produktion Kanalstraße

Mit dem Abschluss der Sanierung und der Übernahme des ehemaligen Envio-Geländes im Hafengebiet stellt sich die Frage, welche neue industrielle Nutzung dort angesiedelt werden sollte. Gleichzeitig kommen permanent neue Technologien zur Anwendung, die als Sprunginnovationen selbst den Sprung in die industrielle Anwendung gerade vollziehen und in Dortmund wissenschaftlich begleitet werden können. Diese sind beispielsweise 3D-Druck, neue Materialien und Oberflächenbehandlung. Hierzu wird ein entsprechendes Kompetenzzentrum mit einem Inkubator für Gründungsunternehmen eingerichtet und entsprechende Unternehmen angesiedelt.

(5) Intralogistik-Kompetenzzentrum

Dortmund ist bei Logistikforschung europaweites Spitzenzentrum. Das bisher einzig fehlende Element ist die Intralogistik. Diese Lücke soll in Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Region durch ein eigenes Kompetenzzentrum im Umfeld des Technologiezentrums und des neuen Logistik/IT-Campus geschlossen werden. Dieses wäre nicht nur weltweit einmalig, sondern würde ein ganz neues Feld der Unternehmensentwicklung erschließen.

(6) Spot A - Kompetenzzentrum Digitalisierung Sportwirtschaft

Dortmund ist ohne Zweifel Sportstadt und Technologiestandort. Der Sprung, diese beiden Themen miteinander zu verbinden, ist naheliegend. Hierbei geht es nicht um den Transfer in den Individualsport, sondern um Transfer von digitalen und technologischen Entwicklungen und Erkenntnissen aus dem Spitzensport in den organisierten Amateursport oder anderen Sportarten. Die Digitalisierung reicht dabei von Marketing, über Managementmethoden, bis zu Trainingselementen oder Physiologie. Dieses Zentrum wird im Digitalhafen angesiedelt entstehen.

g. Perspektivprojekte

(1) Exzellenz-Center Westfalen

Ausgehend von den guten Erfahrungen der Digitalen Werkbank Dortmund und des Digital HUB Dortmund soll das Modell des Technologietransfers in den Mittelstand des westfälischen Wirtschaftsraums skaliert werden. Die Arbeitsteilung in der Region, bei der der Standort Dortmund eine Rolle als

Zentrum für Bildung, Technologie und Digitalisierung einnimmt, hat dazu geführt, dass größere Unternehmen aus dem westfälischen Wirtschaftsraum dauerhaft über Entwicklungseinheiten in das lokale Ökosystem hineindiffundieren. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus der Region brauchen aber oft temporäre Strukturen von 6-12 Monaten für sehr konkrete Produktziele. Diese räumlichen und inhaltlichen Kapazitäten sollen in diesem neuen Typus Transferzentrum gemeinsam mit den Akteuren des lokalen Innovationsökosystems aufgebaut werden. Als Standort bietet sich das HSP-Gelände an. Unter der Voraussetzung, dass die H-Bahn die weiteren Zentren (TZ, HSP, Energiecampus und Hafen) schnell und gut verbindet, sind aber auch andere Standorte möglich.

(2) Un1Do – Flächengesellschaft

Der Kreis Unna und die Stadt Dortmund sind keine Konkurrenten um Unternehmen, Innovationen und Arbeitsplätze, sondern ein gut funktionierender gemeinsamer Wirtschaftsraum. Mit Hilfe einer Flächengesellschaft sollen ausgewählte Gewerbeflächen gemeinsam erfolgreich entwickelt werden. In die von Kreis Unna und Stadt Dortmund getragenen „UN1DO GmbH“ soll die Einlage von Flächen möglich sein, auf deren Basis eine stabile Finanzierung erfolgen kann. „UN1DO“ entwickelt die Standorte zu attraktiven, lebendigen Gewerbe- und Stadtquartieren und löst sich von üblichen Mustern.

(3) Kreislaufwirtschaft

Ausgehend von der Entwicklung auf europäischer und nationaler Ebene ist ein Innovationssprung bei der Kreislaufwirtschaft zu erwarten. Dieses lässt sich aber nur regional organisieren, wobei Dortmund in der Region als größte Stadt eine zentrale Rolle zufällt. Ziel ist, ein Kreislaufwirtschaftszentrum zu errichten, nicht nur um die Vorgaben zu erfüllen, sondern um über den klassischen Dortmunder Mix aus Gründungen und Kompetenzentwicklung die entsprechenden Innovationen marktreif und exportfähig zu gestalten.

2. Entwicklungsstrategie

a. Ziele der Strategie

Diese Strategie umfasst insbesondere diejenigen Branchen, die im erheblichen Maße von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen sind, die

sogenannten ‚Sorgenkinder‘, s. Abb.1. Darunter fallen Branchen wie das Handwerk, Einzelhandel, Gastronomie, Nightlife, Tourismus, Hotellerie aber auch der Bereich Bildungseinrichtungen für Ausbildung und Umschulung. Alle Unternehmen in diesem Bereich konnten und können derzeit nur geringere Umsätze erwirtschaften und für einige Betriebe besteht hier eine Bedrohung durch Insolvenz je nach Entwicklung der Lage.

Die wirtschaftliche Bedeutung vieler Branchen erschließt sich erst dann, wenn die Abhängigkeiten der Tätigkeiten untereinander betrachtet werden. So ist beispielsweise die Gastronomie ein Frequenzbringer für den stationären Einzelhandel und somit wichtiger Faktor für die Attraktivität von City und Gesamtstadt und trägt damit auch wesentlich zur Stärkung des Tourismus bei. Gleichzeitig ist die Gastronomie wichtiger Arbeitgeber gerade für gering Qualifizierte und Studierende. Dieses und viele andere Beispiele zeigen, dass hier Entwicklungsstrategien aufgesetzt werden müssen, die ganze Branchen und Branchenverbände adressieren. Dabei sind auch gesellschaftliche Entwicklungen zu berücksichtigen. Neben der zunehmenden Digitalisierung sind Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit wichtige Trends, die in einer modernen Wirtschaftsstruktur zu forcieren sind. Hier wird das Trend- und Innovationsscouting der Wirtschaftsförderung Dortmund innovative Beiträge leisten und den Austausch mit der Wirtschaft zu den genannten Themen anregen.

Das Comeback-Programm teilt sich aus heutiger Sicht in zwei Phasen (das wird sich durch das Regnose-Verfahren noch anpassen):

1. Phase: Von der Krise aus der Krise

- Finanzielle Hilfen durch öffentliche Förderprogramme (Bund, Land) für die jeweilige Branche
- Finanzielle Hilfen durch die Stadt Dortmund (z. B. Erlass Sondernutzungsgebühr, Aussetzung Vergnügungssteuer, Sonderfonds für ausgewählte Branchen)
- Gezielte Beratungs- und Unterstützungsangebote für ausgewählte Branchen
- Veränderungen in der Vergabepaxis und den Vergaberegeln (z.B. für freihändige Vergaben)

2. Phase: Aktives Handeln

In Abhängigkeit von den Besonderheiten der jeweiligen Branche sind zielgerichtete Instrumentarien aufzubauen. Beispielhaft gilt folgender Ablauf:

- Ist-Analyse: Erhebung der Betriebe nach Segmenten, Flächen, Arbeitsplätzen, wirtschaftliche Risiken
- Erarbeitung eines spezifischen Branchenentwicklungskonzeptes mit folgenden Bausteinen:
 - Bestandssicherung und -entwicklung
 - Gründungsunterstützung
 - Entwicklungskonzept für einzelne räumliche und inhaltliche Schwerpunkte
 - Akquise von neuen Betrieben und Konzepten

b. Agile Teamstruktur „Comeback“

Die Schaffung von Strukturen, die das Überleben der Branchen sichern, bedarf wiederum bei der Wirtschaftsförderung einer Struktur, die selbst ungewöhnlichen Strategien und Vorschlägen gegenüber offen ist. Deshalb bietet sich hier eine agile Teamstruktur an, die sich aus verschiedenen Einheiten der Wirtschaftsförderung bildet. Dieses „Comeback-Team“ entwickelt in Kooperation mit dem Trend- und Innovationsscouting sehr eng mit den Betroffenen zusammen die Einzelmaßnahmen und überprüft diese immer wieder in einem agilen Prozess.

c. Zusammenspiel der Akteure

Das Comeback-Team formuliert die Vorschläge für die Regnose-Ziele, die dann mit Politik und Beirat abgestimmt werden. Im Anschluss entwickelt das Team mit den Akteuren aus der Branche die jeweiligen Einzelmaßnahmen in einem agilen Verfahren – denn hier wird es kein Standardschema geben können. Jede Branche ist anders und gestaltet sich an jedem Hotspot anders.



Abbildung 7 – Projektentwicklung Comeback

d. Comeback der Gastronomie und Nightlifeszene

(1) Stärkung der Hotspots und der Gastronomie

Das gastronomische Angebot in der Stadt ist einer der entscheidenden Anziehungspunkte der City und weiterer Quartiere wie z. B. des PHOENIX-Sees. Die Gastronomie hat jedoch wesentlich unter den Corona-Schutzmaßnahmen gelitten und tut dies noch immer. Als Schritt nach der Öffnung der Betriebe müssen nun sinnvolle Unterstützungskonzepte erarbeitet werden, die die Gastronomie in Dortmund attraktiv erhalten und ausbauen. Zu den Maßnahmen gehört u. a. eine liberale und gastronomiefreundliche Auslegung baurechtlicher Vorschriften, insbesondere bei der Außengastronomie, die Gründung einer Startup-Gastronomie-Akademie mit den Schwerpunkten der internen Fortbildung und einer aktiven Gründungsunterstützung. Für noch festzulegende gastronomische ‚Hotspots‘ sind zielgruppenorientierte, themenbasierte Konzepte zu entwickeln und umzusetzen.

(2) Ausgehquartiere

Ein vielfältiges und lebendiges Nachtleben ist ein Indikator für die Urbanität einer Stadt. Bereits vor Corona waren Defizite Dortmunds als Ausgehstandort sichtbar, die jetzt durch die Krise beschleunigt zu Tage getreten sind. So wird seit Langem beklagt, dass in Dortmund kein Ausgehquartier zu erkennen ist.

Daher sollen nun im Comeback gezielt Ausgehangebote aufgebaut werden, um so in Dortmund eine Qualität, Individualität und Wahrnehmbarkeit des Angebotes zu erreichen, welches auch Zielgruppen außerhalb Dortmunds anspricht. Dazu wird es einen besonderen Dialogprozess zwischen Betreibern, Immobilienbesitzern und Ordnungsbehörden geben, um jedem Ausgehquartier seinen spezifischen Charakter zu geben. Hierzu gehören beispielsweise Saarlandstraße, Kreuzviertel, Nordstadt, Kampstraße, neue Hafenpromenade, PHOENIX-See usw. Um eine überregionale Aufmerksamkeit zu erzielen, sind insbesondere Verbundformate mit attraktiven Angeboten zu unterstützen.

(3) Neue Konzeptwettbewerbe

Zur Erschließung von neuen Individualkonzepten jenseits der Systemgastronomie braucht es eine gute Qualifizierung. Dazu werden zwei neue Konzeptwettbewerbe eingerichtet. Der eine gilt neuen Konzepten für Gastronomie, Clubs und Veranstaltungen. Mit ‚2nd Chance‘ wird zusätzlich ein weiterer Konzeptwettbewerb für die Betriebe aufgelegt, die coronabedingt schließen mussten bzw. von Schließung bedroht sind.

(4) Pop-Up-Orte

Diese Konzeptwettbewerbe lassen sich aber nicht nur gezielt für neue Ausgehquartiere gestalten, sondern auch für Pop-Up-Orte nutzen. Solche Orte eignen sich dazu, Konzepte für sechs oder zwölf Monate zu testen, bevor sie länger genutzt werden können. Geeignete Pop-up-Orte sind zum Beispiel die neue Hafenpromenade oder der Westfalenpark.

(5) Vergnügungssteuer und neue Umgangskultur in der Verwaltung

Die Clubszene in Deutschland wurde insgesamt besonders stark von den Auflagen der Coronakrise getroffen. Der Umgang mit der Nightlifeszene muss sich zukünftig durch eine neue Kooperationskultur auszeichnen. Zur besseren Koordination der diversen Interessen der Akteure und für eine neue Umgangskultur in der Verwaltung werden Strukturen aufgebaut, die eine enge Kooperation zwischen Stadtverwaltung, Betreibern und nicht zuletzt Anwohnern ermöglichen. So ist die Einrichtung eines/ einer Nachtbeauftragten ein Schritt, um eine*n direkte*n Ansprechpartner*in zu etablieren. Die Position der/des Nachtbeauftragten muss in eine Struktur eingebunden werden, die ein schlagkräftiges Handeln ermöglicht und als integraler Bestandteil einer Stadtmarketingkonzeption zu verstehen ist. Als erster Schritt für diese neue Kultur des „Wollens“ einer lebendigen Clubszene wird die Vergnügungssteuer für Tanzveranstaltungen ausgesetzt.

(6) Clubfonds Dortmund

Einige wenige Städte in Deutschland haben bereits eine Förderung zur Unterstützung der lokalen Clubkultur angekündigt. Oftmals handelt es sich hier allerdings um bereits aufgelegte Maßnahmen. Die Stadt Dortmund beabsichtigt einen zusätzlichen, echten jährlichen Clubfonds auflegen. Mit diesem können beispielsweise erfolgversprechende Konzepte aus den Wettbewerben mit Startkapital unterstützt oder Eventreihen in bestehenden Clubs oder sonstige Ideen aus der Szene gefördert werden.

e. Stärkung Handel und Hotel-, Tourismus- und Veranstaltungsgewerbe

(1) Hotspot Nr. 1 – Einkaufsstadt der Zukunft

Der stationäre Einzelhandel ist auch in Dortmund durch ein verändertes Einkaufsverhalten insbesondere im Bereich des online-Handels in Teilen in seinem Bestand gefährdet. Die Corona-Krise beschleunigt diese Entwicklung in besonderem Maße. Dabei ist es unstrittig, dass die oberzentralen Funktionen der City erhalten werden müssen. Neben der Einzelhandelsfunktion stärken weitere Angebote die Innenstadt, dazu gehören die gastronomischen und Freizeit- und Kulturangebote ebenso wie die Hotels. Moderne Wohnprojekte für junge, gut ausgebildete Zielgruppen verstärken die Einwohnerdichte und führen zu einer neuen Nachfragesituation. Es gilt diese Entwicklungen weiter zu stärken und die City zu einem attraktiven Aufenthaltsort mit hohem Erlebnischarakter zu gestalten. Neben ihrer Einzelhandelsfunktion muss diese durch neue Ansiedlungen, attraktive Veranstaltungen, einer verbesserten Aufenthaltsqualität, einer Veränderung der Mietmodelle und einer Weiterentwicklung des Angebots, auch bei den Wochenmärkten gefördert werden. Leerstände sind zu vermeiden, daher ist ein Leerstandsmanagement sinnvoll, welches auch Konzepte für alternative Nutzungen fördert. Insgesamt wird die Wirtschaftsförderung das vorhandene City-Management ausbauen und als Teil einer umfassenden Stadtmarketingkonzeption etablieren – unter Einbindung der Kammern und Verbände.

(2) Events entwickeln oder in die Stadt holen

Dortmund ist kein klassischer Ort für Städtereisetourismus. Freizeitreisen sind in der Regel anlassbezogen. Daher ist es für die weitere Entwicklung des Tourismus in Dortmund von besonderer Bedeutung, weitere Veranstaltungen mit nationaler Reichweite in die Stadt zu holen. Pokemon-Go und der evangelischer Kirchentag haben 2019 gezeigt, welches wirtschaftliche Potential hier vorhanden ist. Um dieses besser zu heben, wird in Kooperation mit den Partnern vor Ort ein Konzept entwickelt, wie dieser Veranstaltungsmarkt besser erschlossen werden kann. Einerseits wird es darum gehen, nicht nur Events in die Stadt zu holen, sondern es geht auch darum, ganz eigene, neue Formate zu entwickeln. Es gilt, das Image Dortmunds als attraktive Stadt mit einem hohen Freizeit- und Erlebniswert bundesweit weiter zu etablieren und auszubauen. Hierfür sind zielgerichtete Marketingaktivitäten und -strukturen notwendig, die Dortmund mit Hilfe digitaler Formate als weltoffene und moderne Stadt mit hohem Erlebniswert präsentieren.

(3) Eventfonds

Es wird ein fester Topf zur Unterstützung von Events eingerichtet. Veranstalter beantragen eine Summe, eine Jury entscheidet über die Zuteilung. Kriterien für eine Zuteilung sind etwa „Ausstrahlung in das Umland“, „touristische Auswirkungen“, „Perspektiven des Wachstums“ etc. Die Jury ist auch mit Externen besetzt. Vorteile dieses Verfahrens liegen in der Transparenz sowie in der Vermarktungsmöglichkeit Dortmunds als Stadt, die aktiv Events befördert.

f. Arbeitsmarkt und Ausbildung

(1) Anpassung Kommunale Arbeitsmarktstrategie / Shared Services

Die "kommunale Arbeitsmarktstrategie 2030" (KAS) ist eines der Hauptwerkzeuge der Stadt Dortmund zum Umgang mit Jugend- und Langzeitarbeitslosigkeit. Die Projekte und inhaltliche Ausrichtung der KAS werden auf die aktuelle Pandemielage angepasst. Beispielsweise ist es denkbar, dass Langzeitarbeitslose zur Unterstützung bei der Umsetzung von Hygienemaßnahmen eingesetzt werden. Hierzu ist die Gründung einer Einheit für Shared Services zu prüfen, die für die Stadt zusätzliche Aufgaben übernimmt (und explizit nicht bereits bestehende Aufgaben). Diese Einheit würde bisher zersplitterte, nicht personelle Dienstleistungen, wie zum Beispiel Ticketing übernehmen.

(2) Beschaffung als Beschäftigungsmotor

Das mittlerweile verstetigte Projekt Servicecenter lokale Arbeit (SCA) hat bewiesen, dass lokale Beschaffung gerade bei Langzeitarbeitslosigkeit ein gutes Instrument sein kann. Das gilt aber auch für den Arbeitsmarkt insgesamt, insbesondere für das Handwerk. Um dieses Instrument besser in Zukunft zu nutzen, wird im Rahmen des KAS dieses im Rahmen der neuen Spielräume weiterentwickelt.

(3) Ausbildung / Initiative Hauptschulabschluss

Das Projekt „Mit Hauptschulabschluss durchstarten in die duale Ausbildung“ (MHDIDA) ist ein KAS-Projekt zur Attraktivierung der Ausbildung in Dortmund. Vorwiegend Hauptschüler*innen wird durch städtische Coaches der Weg in die Ausbildung erleichtert. Dies geschieht durch Trainings, Lehrstellensuche und Einzelfallbetreuung bei der Ausbildungsplatzsuche. Gleichzeitig sollen Betriebe dazu ermutigt werden, stärker auszubilden und die Schüler*innen der Dortmunder Schulen einzustellen. Dieses Projekt wird derzeit ausgeweitet und wird gerade helfen, eine „Corona-Generation“ zu vermeiden. Hinzu kommt hier die mit Agentur für Arbeit, Kammern und Gewerkschaft im Rahmen der KAS koordinierte Umsetzung der Ausbildungsprämien des Bundes.

(4) Neueinstellungszuschüsse

Betriebe, die nicht mehr einstellen, lösen Folgen für den Arbeitsmarkt aus, die genauso schädlich sind, wie Entlassungen. Eine Einstellungsförderung lässt sich über Bundesförderung GRW (Gemeinschaftsaufgabe regionale Wirtschaftsförderung) lokal (mit-)finanzieren. Hierbei ist insbesondere die interne Kooperation mit der neuen Fördermittelberatung (siehe Kapitel 4) notwendig. Zur Attraktivierung der Handwerksberufe für junge Menschen und zur Lösung der Nachfolgeproblematik werden weitere Konzepte mit der HWK erarbeitet.

(5) Frauen und Studierende

Die Coronakrise hat mit Gastronomie, Einzelhandel und Events vor allem Branchen getroffen, die hohe Beschäftigungsquoten von Frauen und Studierenden aufgewiesen haben. Da das Comebackprogramm vor allem auf diese Branchen zielt, sind auch hier entsprechende Beschäftigungseffekte zu

erwarten. Dennoch gilt es diese beiden Gruppen besonders zu betrachten und Maßnahmen für diese bei anhaltendem Bedarf zu entwickeln.

3. Individuelle Strategien

a. Ziele der Strategie

Re-Lokalisierung und Re-Inhousing waren bereits im letzten Jahr einige der großen Trends als Gegentrend zur Globalisierung in den letzten Jahrzehnten. Um Kosten zu senken, waren die Zulieferernetzwerke und Wertschöpfungsketten vieler Unternehmen weltweit verstreut. Eine Entwicklung, die lange Zeit für gute Gewinne der Unternehmen und für niedrige Preise bei den Konsumenten sorgte. Diese extreme Globalisierung bzw. globale Arbeitsteilung war schon seit einiger Zeit an ihre Grenzen gestoßen. Mit Corona brachen dann schlagartig ganze Liefer- und Produktionsketten zusammen. Viele Unternehmen mussten ihre Produktion schließen, da Zulieferungen und Schlüsselvorgänge nicht mehr verfügbar waren, insbesondere aus China, und kurzfristig keine Ersatzlieferanten verfügbar waren.

Die hohe Anfälligkeit und systemische Abhängigkeit hochkomplexer und betriebswirtschaftlich optimierter Produktionszusammenhänge wurde durch Corona schonungslos aufgedeckt. Die entscheidende Frage ist nun, wie es nach der ersten akuten Phase weitergeht: Werden Unternehmen sich umstellen, um nicht mehr so abhängig von einzelnen weit entfernt sitzenden Zulieferern zu sein (zum Preis höherer Kosten) oder weiter auf extreme globale Arbeitsteilung setzen (zu geringeren Kosten). Das letztere Extrem ist ein Zurück zur Globalisierung wie eh und je. Die Verantwortlichen nehmen den Mangel an Krisenwiderstandsfähigkeit ihrer Produktionsprozesse weiter bewusst in Kauf, um von den Kostenvorteilen im Wettbewerb zu profitieren. Auf der anderen Seite steht eine stärkere räumliche Segmentierung der gesamten Produktions- und Zuliefererketten, die zu neuartigen räumlichen Absatz- und Beschaffungsmärkten führen, die für sich genommen, stärker autark sind.

Daher gilt es nun, durch individuelle Beratung des einzelnen Unternehmens über gezielte Förderung von Technologie, Digitalisierung, moderne Systeme und Anwendungen dabei zu helfen, stabile, lokale Prozesse aufzubauen und gleichzeitig betriebswirtschaftlich rentabel zu bleiben. Es gilt über Beratungen und Förderprojekte in Unternehmen gangbare Wege zu finden, zwischen Kostenstrategien (mit hohem Risiko) und räumlichen Strategien zur besseren Marktsegmentierung mit vergleichsweise hohen Kosten.

b. Agile Teamstruktur „Gemeinsam stärker“

Der Bereich der Individualstrategien für Unternehmen ist einerseits das klassische Geschäft der Wirtschaftsförderung, das sich aber andererseits krisenbedingt flexibler aufstellen muss, was einen Ausbau der Firmenberatung mit einer noch stärkeren Vernetzung innerhalb der Wirtschaftsförderung bedeutet. Deshalb wird analog zum Comeback-Team hier ein weiteres agiles Projektteam gebildet, das sich aus der ganzen Breite der Teams der Wirtschaftsförderung rekrutiert. Diese Flexibilität ist bereits mit dem Umbau der Wirtschaftsförderung in den letzten beiden Jahren angelegt gewesen, so dass Unternehmen eine breite Unterstützung bereits heute angeboten werden kann. Jedoch ist der Bedarf an weiteren Instrumenten der Betriebsberatung deutlich gestiegen, z.B. bei Sanierungs- und Insolvenzberatung. Hier bietet es sich an, gemeinsam mit den Kammern eine Task-Force zu bilden, um bei Krisensituationen in konkreten Fällen schneller und flexibler reagieren zu können. Hierbei wird die Wirtschaftsförderung insbesondere die Betriebs- und Fördermittelberatung ausbauen, um die Konjunktur- und Förderprogramme von EU, Bund und Land besser und schneller umzusetzen.

c. Zusammenspiel der Akteure

Das Team „Gemeinsam stärker“ wird wie beschrieben vor allem im Zusammenspiel mit den Kammern bei der individuellen Beratung aktiv sein. Hinzu kommen die in der Wirtschaftsförderung bestehenden regionalen Projekte in dem westfälischen Wirtschaftsraum, die einen hohen Beratungscharakter aufweisen, wie „InDieRegionRuhr“, „Digital verbunden“ oder die betriebsbezogenen und ESF-kofinanzierten Förderprogramme der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet.. Gleichzeitig wird für den Erfolg entscheidend sein, Unternehmen in Netzwerke oder Plattformen zu integrieren – insbesondere dann, wenn eine Verbindung zu Investitionsprojekten von SVTZ oder TZ Net hergestellt werden kann. Entsprechend wird sich die neue Fördermittelberatung auch hier am Projektdesign beteiligen.



Abbildung 8 – Projektentwicklung Gemeinsam stärker

d. Fördermittelakquise

(1) *Unternehmensorientierte Fördermittelberatung*

Bereits heute nehmen vier Personen bei der Wirtschaftsförderung die individuelle Fördermittelberatung wahr – zwei für Start-ups und für Bestandsunternehmen mit dem Schwerpunkt der Fördermaßnahmen über die NRW.Bank und zwei Personen für die ESF-Programme von Bund und Land zum Arbeitsmarkt. Die Ausweitung der Förderprogramme durch Konjunkturmaßnahmen wird diesen Beratungsbedarf nochmals drastisch erhöhen, so dass eine weitere Person unabdingbar wird, die sich auf die Förderprogramme außerhalb der Landesbank spezialisiert. Darüber hinaus werden über die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet KMU Zugänge zu Mitteln aus Landes- und Bundesprogrammen wie unternehmensWert:Mensch, Potentialberatung und Bildungsscheck öffnen. Diese Programme können Unternehmen nutzen, um neue Strategien zur Bewältigung der Corona-Krise zu erarbeiten und ihre Beschäftigten zu qualifizieren. Die Aktivitäten zur Ansprache von Unternehmen werden zukünftig um den Aspekt "Auswege aus der Krise" erweitert."

(2) *Inhousedesign von Förderprojekten*

Die Neuausrichtung der Bundesförderung GRW/RWP, neue Wettbewerbe wie Zukunft Region und die großen Änderungen bei EFRE ab 2021 sowie die jetzt

eingeleiteten Konjunkturprogramme der EU bieten für die Unternehmen am Standort eine große Chance. Hier wird der bereits heute hohe Beratungsbedarf – die Stellen von Bund und Land sind hier wenig hilfreich – bei Inhalten und Ausgestaltung nochmals steigen. Gleichzeitig fehlt es KMU oft an der Erfahrung bei der Konsortialbildung. Kombiniert man diese beiden Bedarfe mit dem Instrumentarium SVTZ und TZ Net, ergeben sich neue Möglichkeiten. Weiterhin versucht die Wirtschaftsförderung, mit internen und externen Partnern Förderketten mit arbeitsmarktpolitischem Fokus aufzubauen, um Unternehmen zu unterstützen. Für dieses „Inhousedesign“ von Förderprojekten werden zwei Personen benötigt werden.

e. Individuelle Beratungsstrukturen

Die Beratungsangebote sollen nicht grundsätzlich neu geschaffen werden, sondern fachlich und in der Zuständigkeit besser aufeinander abgestimmt werden. Die Bildung von Doppelstrukturen ist zu vermeiden, das Wissen und die Fähigkeiten der bestehenden Beratungsstellen sind miteinzubeziehen.

(1) Neuausrichtung Firmenberatung

Zur Verbesserung der Firmenberatung wird das System Key-Accounts pro Bezirk um eine Kategorisierung nach den vier Strategiefeldern und das System der aufsuchenden Firmenberatung ausgeweitet. Das bedeutet, dass die Firmenberater in ihren Bezirken insbesondere die Unternehmen aufsuchen, bei denen von einem erhöhten Individualbedarf auszugehen ist und die Unternehmen der anderen drei Kategorien stärker in Richtung der neuen Angebote versuchen zu vernetzen. Die Firmenberater in den Bezirken haben bereits heute die Aufgabe, die anderen Angebote der Wirtschaftsförderung im Innovationsbereich (insbesondere Digitalisierung) zu vermitteln. Bei Unternehmen in schwierigen Lagen kommt die Aufgabe nunmehr hinzu, den möglichen Innovationsbedarf schneller zu erkennen und das Unternehmen an die Spezialisten innerhalb der Strukturen der Wirtschaftsförderung und ihrer Netzwerke zu vermitteln.

(2) Krisenberatung im Verbund

Die stärkere Vernetzung am Standort mit Kammern und Verbänden bedeutet konkret eine fallbezogene institutionelle Zusammenarbeit gerade bei Unternehmen in Krisenlagen. Dazu werden gemeinsame Task Forces für den Einzelfall gebildet (ein gutes Beispiel hierfür war jüngst die Intervention bei Karstadt), um verschiedene Angebote, Kompetenzen und Ressourcen der

einzelnen Institutionen besser gemeinsam nutzen zu können, insbesondere bei Sanierungs- und Insolvenzberatung. Erfahrungen bei der Flankierung und beim Aufbau von Transfergesellschaften sollen ebenfalls gemeinsam genutzt werden.

(3) Beratung bei Liquiditätsmanagement

Hierbei wird ein bisher unterschätztes Risiko für Unternehmen bei der Coronakrise aufgegriffen: Die paradoxe Situation, dass sie trotz positiven Eigenkapitals Rechnungen nicht mehr bezahlen können. Ursache ist die geringe Planungssicherheit. Daran müssen sich auch die Finanzplanung und vor allem das Liquiditätsmanagement anpassen. Das Liquiditätsmanagement, sonst nur eine Nebenbedingung für den Erfolg eines Unternehmens, wird nun sehr wichtig. Hier sind, gemeinsam mit Kammern und Verbänden, Beratungsstrukturen mit Externen aufzubauen.

f. Gemeinsam neue Märkte erschließen

(1) Verbundangebote für Solo-Selbstständige

Die Coronakrise hat gezeigt, dass insbesondere bei Solo-Selbstständigen ein unterschiedlicher und immer sehr individueller Bedarf an Professionalisierung bei Digitalisierung, Betriebswirtschaft und Liquiditätsmanagement besteht. Diese Bedarfe sollen durch neue Verbundangebote gemeinsam mit Kammern und Verbänden adressiert werden.

(2) Unternehmensorientierte Verbundprojekte

Bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern oder Innovation von Prozessen und Produkten von Unternehmen werden Verbundprojekte im Netzwerk von Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Partnersuche, das Design und die Begleitung dieser Projekte wird Teil der neuen Fördermittel- und Firmenberatungsstrukturen in Zusammenarbeit mit Innovationsprojekten der Wirtschaftsförderung wie InDieRegionRuhr, der Digitalen Werkbank der TZ Net oder Partnern aus den Netzwerkstrukturen sein. Hierbei ist gerade die Hebelwirkung diverser Konjunkturmaßnahmen von EU, Bund und Land anzustreben.

(3) Neue regionale Wertschöpfungsketten

Die Coronakrise hat gezeigt, dass in diversen Bereichen – nicht zuletzt Medizintechnik – der Aufbau neuer regionaler Wertschöpfungsketten mit europäischen Zielmärkten für viele Unternehmen eine attraktive Alternative zu globaler Arbeitsteilung sein kann. Entscheidend ist hier die Unterstützung des einzelnen Unternehmens bei der Identifikation solcher Alternativen durch die Firmenberatung gemeinsam mit Innovationsprojekten der Wirtschaftsförderung wie „Digital verbunden“, den neuen Portalen der TZ Net oder Partnern aus den Netzwerkstrukturen. Auch hier ist gerade die Hebelwirkung diverser Konjunkturmaßnahmen von EU, Bund und Land anzustreben.

(4) Exportstrategien und Internationalisierung des Standorts ausbauen

Der sicherlich komplexeste Baustein wird der Aufbau neuer internationaler Absatzmärkte für die jeweiligen Unternehmen gemeinsam mit den (Auslandshandels-)Kammern und dem DOaccelerate sein. Dies soll insbesondere nach einer noch zu erarbeitenden Strategie (Miteinbezug IHK/HWK/Verbände) erfolgen. Hierbei wird eine Kooperation mit ZENIT und der dortigen Europäischen Unternehmensregion für KMU angestrebt, um gemeinsam neue Märkte für Produkte oder Dienstleistungen zu erschließen. Dieses soll im Verbund mit der Produktionsregion Südwestfalen erfolgen.

4. Partnernetzwerke ausbauen

a. Ziele der Strategie

Dortmund verfügt über hervorragende Netzwerke, die es nun zu nutzen gilt, um Projekte anzustoßen, die in allen drei anderen Strategiebereichen greifen können. Dazu zählen insbesondere der sich gerade in der Entwicklung befindliche Masterplan Wissenschaft 2.0 für die Entwicklung von Zukunftsstandorten und Zukunftsprojekten sowie die Allianz Smart City für Beschaffung und Investitionen durch Stadt und Kommunalwirtschaft. Auch neue wirtschaftliche Perspektiven, die beispielsweise über das Trend- und Innovationsscouting identifiziert werden, werden über die bestehenden Netzwerkstrukturen eingeführt und diskutiert. Zentrales Gremium zur Stärkung und Entwicklung der Partnernetzwerke ist der „Beirat Wachstumsinitiative“, der mit der gesammelten wirtschaftspolitischen Kompetenz die Steuerungsfunktion einnimmt. Hierbei sind keine neuen Strukturen mit den Akteuren in Dortmund zu entwickeln, es ist jedoch eine nochmalige Intensivierung der Koordination zur gemeinsamen Projektentwicklung notwendig.

b. Zusammenspiel der Akteure

Die Aufgabe, Unternehmen in Partnernetzwerke zu integrieren und diese damit zu stärken wird von allen Netzwerkpartnern zusammen gestaltet. Eine besondere Rolle spielen dabei die Verbände und Kammern, die den direkten Kontakt zu den Unternehmen halten und mit ihrer fachlichen Kompetenz insbesondere in der Beratung, einen wertvollen Beitrag leisten. Aus diesen Netzwerken heraus entstehen sowohl Ideen für Zukunftsstandorte wie auch Zukunftsprojekte, aber auch Initiativen zur Beschaffung innovativer Systeme – sowohl von Seiten der Stadt wie auch von den Unternehmen in den Netzwerken. Deshalb sind diese Netzwerke auch stärker regional auszurichten – sowohl nach Westfalen, wie auch im Ruhrgebiet. Dortmund bildet hier die historische Schnittstelle und wird diese Rolle stärker nutzen.

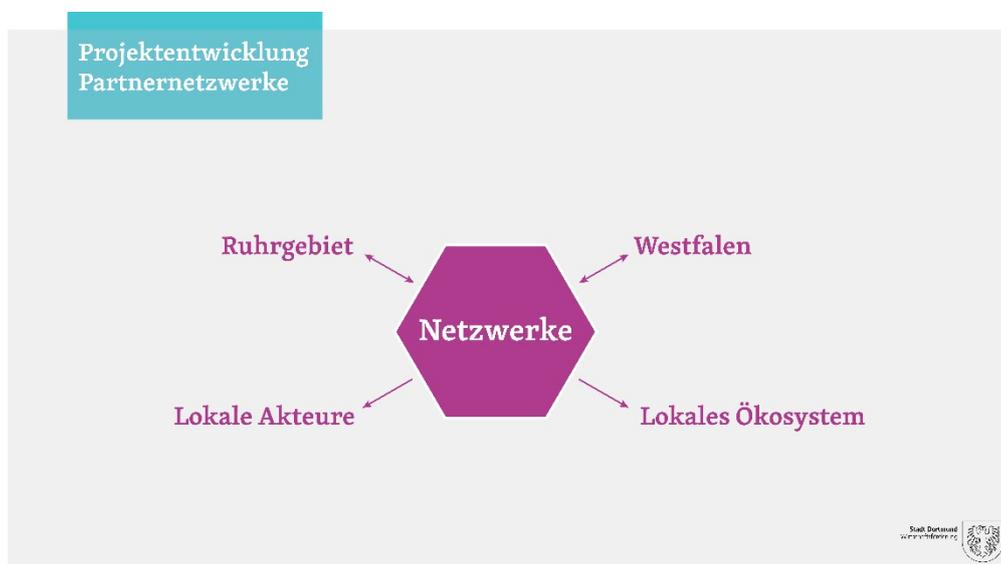


Abbildung 9 – Projektentwicklung Partnernetzwerke

c. Dortmunder Netzwerke als Innovationsmotoren

(1) Allianz Smart City

Die Allianz Smart City nimmt beim Design von städtischen digitalen und innovativen Infrastrukturprojekten eine besondere Rolle ein, da sie einerseits ein breites Netzwerk von Unternehmen und städtischen Einrichtungen bzw. Töchtern darstellt und andererseits Rahmenbedingungen für die Qualität der Infrastruktur setzt, von der gerade auch die positive Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts als digitales Oberzentrum abhängt. Ihr kommt aber damit auch zunehmend eine sehr entscheidende Rolle bei der städtischen Beschaffung zu.

(2) Masterplan Wissenschaft 2.0

Der Masterplan Wissenschaft 2.0 ist bereits auf die Ansprüche einer neuen Strategiematrix einer agilen und dynamischen Projektentwicklung angelegt und kann daher schnell auf die neue Ausgangssituation angepasst werden. Neue Themen, Standorte und Entwicklungen (bis hin zur experimentellen Stadt) sind angelegt. Was noch fehlt ist die stärkere Vernetzung in die beiden Regionen Ruhrgebiet und Westfalen.

d. Investitions- und Innovationsmotoren besser nutzen

(1) Beschaffung als Innovationsinstrument

Partnernetzwerke sind einerseits ein gutes Instrument, um Beschaffung stärker lokaler zu organisieren, aber Beschaffungsmanagement ist ein eigenständiges Innovationsfeld. Dieses muss sich aber nicht allein auf die öffentliche Beschaffung über beispielsweise die Allianz Smart City beschränken, sondern kann auch in den privaten Sektor hinein wirken, wenn in neuen Wertschöpfungsketten gedacht wird. So können beispielsweise Maschinendaten dazu genutzt werden, um im Betrieb Prozesse zu optimieren, aber auch die Hersteller der Software können so neue Geschäftsmodelle für sich oder Dritte erschließen. Das benötigt selbstverständlich Vertrauen, das aber gerade Partnernetzwerke bieten sollten.

(2) Standortmarketing im Verbund

An der Optimierung des überregionalen und internationalen Standortmarketings wurde in den letzten Jahren bereits stark gearbeitet. Hierzu sind in Zukunft verstärkt die Partnernetzwerke, insbesondere das Netzwerk Dortmund, einzubeziehen. Es gilt, diese Strategie auch gemeinsam zu kommunizieren – und die unterschiedlichen Maßnahmen, die aus den einzelnen Strategien heraus entstehen, von Zukunftsstandorten, Comeback-Programm usw., auch direkt von Anfang an als gemeinsamen Erfolg darzustellen. Die Begleitung aller Maßnahmen durch eine gezielte Kommunikation soll gerade durch Targeting über soziale Medien erfolgen.

e. Regionalstrategien

(1) Westfälische Wirtschaftsinitiative

Die Bildung einer gemeinsamen Start-up- und Transferregion mit Südwestfalen hat bereits erfolgreich begonnen. Derzeit werden weitere

Initiativen im Bereich einer gemeinsamen überregionalen Arbeitsmarktregion zwischen dem westfälischen Ruhrgebiet und den benachbarten Kreisen in Südwestfalen entwickelt, da hier oberzentrale Bildungsangebote und demographische Entwicklungen räumlich und kulturell sehr gut zueinander passen. Der dritte Bereich, der dafür stärker in den Fokus genommen werden muss, ist die interräumliche Konnektivität sowie Mobilität in allen Verkehrssegmenten. Hier bestehen noch größere Herausforderungen, um einen noch stärkeren gemeinsamen Verbund zu bilden, der zusammen stärker nach außen agieren und neue Märkte und Geschäftsmodelle nach innen wie außen erschließen kann. Hierzu wird ein breiterer Verbund notwendig werden, indem die Kammern aus beiden Regionen stärker in die 2018 begonnene Kooperation einbezogen werden, um gemeinsam mehr Bundesmittel im Mobilitätsbereich einzuwerben.

(2) Spitzencluster Digitalisierung der Produktion mit SWF

Die Zusammenarbeit mit der Südwestfalen Agentur hat sich derart positiv entwickelt, dass man nunmehr gemeinsam den nächsten Schritt gehen kann. Ziel dabei ist die Etablierung eines gemeinsamen Spitzenclusters für Digitale Produktion – analog vergleichbar im Prozess mit der Entwicklung des Spitzenclusters für Logistik im Ruhrgebiet. Hierbei geht es darum, in einer gemeinsamen Plattform unternehmensorientiert Großprojekte basierend auf den jeweils ausgeprägten Standortstärken zu designen und zu implementieren. Dazu werden derzeit bereits die Vorarbeiten in einer Verflechtungsanalyse in Zusammenarbeit mit der TU Dortmund geleistet, um gezielt die Unternehmensbedarfe für einen neuen Clusteransatz zu identifizieren und zu erfassen.

(3) Digitaler Kompetenzraum Ruhrgebiet

Bei der Kooperation im Ruhrgebiet als Modellregion ist der ruhr:HUB zum zentralen Koordinierungsinstrument zwischen den großen Städten und Hochschulstandorten herangewachsen, der zudem beim Thema Digitalisierung und Ausgründungen nochmals an Möglichkeiten zugelegt hat. Es gilt diesen Kompetenzraum nun weiter auszubauen, wobei eben nicht alles machen, sondern die Standorte mit ihren besonderen Stärken gemeinsam werben, um nationale und internationale Kunden und Gründer zu gewinnen. Dazu werden die Angebote des HUB weiter geschärft und in diesem Sinne ausgerichtet.

(4) Altschuldenfrage und Infrastrukturoffensive Ruhrgebiet

Die beiden zentralen Probleme des Ruhrgebiets, die alle Städte gleichermaßen betreffen, sind die Altschulden und die Investitionsschwäche, die sich gegenseitig verstärken, was zum Beispiel bei der Verbesserung des regionalen Nahverkehrs seinen sichtbarsten Ausdruck findet. Das wird auch jede Krisenstrategie behindern. Eine Chance ist neben der Fortsetzung des Drucks auf das Land in der Frage der Altschulden die Verstärkung der Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Einwerbung von Investitionsmitteln. Hier bietet sich der regionale Nahverkehr geradezu exemplarisch an.

(5) Regionale Arbeitsmarktpolitik

Die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet bei der Wirtschaftsförderung koordiniert bereits heute die ESF-geförderten Arbeitsmarktaktivitäten im Westfälischen Ruhrgebiet (Dortmund, Kreis Unna, Hamm). In ihrem regionalen Facharbeitskreis sind alle relevanten regionalen Stakeholder vertreten. Zukünftig kann dieses Gremium noch stärker zur Verzahnung der arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten auf regionaler Ebene genutzt werden, um Beschäftigungspotentiale zu identifizieren und zu heben und arbeitsmarktpolitische Verbundprojekte zu initiieren.