



Auf dem Weg zu einem Zielbild für die Region Heilbronn-Franken

Aktuelle Entwicklungen und Impulse für eine mögliche Zukunft

Ort: Heilbronn

Datum: 04.04.2024

Impressum

Auf dem Weg zu einem Zielbild für die Region Heilbronn-Franken

Projektleitung

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Joint Innovation Hub
Bildungscampus 9, 74076 Heilbronn
Katharina Wood, katharina.wood@isi.fraunhofer.de

Verantwortlich für den Inhalt des Textes

Katharina Wood, katharina.wood@isi.fraunhofer.de
Dr.-Ing. Daniel Duwe, daniel.duwe@isi.fraunhofer.de
Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl, weissenberger-eibl@isi.fraunhofer.de

Bildnachweis

Deckblatt: Wikimedia Commons, Creative Commons-Attribution-Share Alike 3.0 Unported, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:RegionHeilbronnFranken.png>

Zitierempfehlung

Wood, K.; Duwe, D., Weissenberger-Eibl, M. (2024): Auf dem Weg zu einem Zielbild für die Region Heilbronn-Franken - Aktuelle Entwicklungen und Impulse für eine mögliche Zukunft. Heilbronn: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, doi: 10.24406/publica-2797.

Wir bedanken uns auch für die Mitwirkung von Dr. Malte Busch und Valerie Hübscher.

Veröffentlicht

April 2024

DOI

doi: 10.24406/publica-2797.

Hinweise

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND.

Die Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen unter Beachtung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis zusammengestellt. Die Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass die Angaben in diesem Bericht korrekt, vollständig und aktuell sind, übernehmen jedoch für etwaige Fehler, ausdrücklich oder implizit, keine Gewähr.

Für einen einfachen Lesefluss wird die männliche Form von Substantiven verwendet, bei der wie immer auch Frauen und Diverse eingeschlossen sind, falls nicht explizit anders hervorgehoben.

Inhaltsverzeichnis

1	Relevanz von Zielbildern: Ein Blick in andere Regionen	5
2	Regionale Zielbilder: Eine begriffsbestimmende Einordnung.....	7
2.1	Unternehmerische Ökosysteme und Corporate Regional Responsibility (CRR)	8
2.2	Herausforderungen von Zielbildern	9
3	Bisherige Beiträge zur Zielbildgenerierung für die Region Heilbronn-Franken	11
4	Bestehende Netzwerke und Cluster in Heilbronn-Franken.....	13
5	Mögliche Ansätze für ein Zielbild für die Region Heilbronn-Franken	14
6	Literaturverzeichnis	16

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
CRR	Corporate Regional Responsibility
IPAI	Innovation Park AI
KI	Künstliche Intelligenz

1 Relevanz von Zielbildern: Ein Blick in andere Regionen

Zielbilder¹ prägen die Ausrichtung und Orientierung von Regionen, Unternehmen oder gesellschaftlichen Institutionen. Die Erstellung von Zielbildern ist nicht trivial, da sich Zielbilder zum einen an möglichen Zukünften orientieren, zum anderen einen Fahrplan für die weitere Entwicklung ("Roadmap") vorgeben. Sie führen aus der Gegenwart in eine erreichbare Zukunft und wurden bereits für viele Regionen definiert. Sachsen inszeniert sich zum Beispiel mit der Kampagne "Spin2030" als Wissenschaftsland mit Robotik-Expertise. Im Herzen von Sachsen wird auf die Start-Up-Landschaft im Bereich Robotik und Automatisierung und deren Innovationspotenzial verwiesen. Die Zukunftsregion Osnabrück "StadtLandZukunft OS" wird bis 2028 mit einer eigens gegründeten Innovationsagentur ICO (InnovationsCentrum Osnabrück GmbH) zwei Handlungsfelder verfolgen: 1. Regionale Innovationsfähigkeit und 2. CO₂-arme Gesellschaft und Kreislaufwirtschaft. Bezüglich des ersten Handlungsfeldes stehen der regionale Wissenstransfer, das Gründungsklima sowie Modellprojekte und das Etablieren von Think Tanks in der Zukunftsregion im Vordergrund. Handlungsfeld 2 verfolgt beispielsweise die Ziele klimaschonende Mobilität, Ressourcen- und Flächeneffizienz.

In Baden-Württemberg hat sich die Technologieregion Karlsruhe (TRK) als strategisches Partnernetzwerk etabliert, welches "lokal vernetzt, international agierend" ist. Um internationale Fachkräfte zu binden, wird mit Welcome Centern zusammengearbeitet, auch mit Unterstützung durch die TRK GmbH. Als Kernkompetenzen inklusive Schwerpunktthemen und Tätigkeiten werden Bioökonomie, Digitalisierung, Energie, Mobilität oder der Wettbewerb RegioWIN² angeführt. Aus der Analyse des regionalen Synergiepotenzials sind zahlreiche Projekte entstanden wie das Karlsruhe Mobility Lab oder H2iPortKA, ein Projekt zur erfolgreichen Durchführung der Energiewende.

Mit der Entwicklung von Zielbildern lassen sich neue Potenziale erschließen. Die Wissenschaftler Dietz et al. 2021 analysieren am Beispiel eines Planungsprozesses für das Stuttgarter Neckartal die Notwendigkeit und Potenziale der Zielbildgenerierung im Hinblick auf die Transformation von Energieinfrastrukturen. Im Rahmen ihres Forschungsprojekts wurden Missionen und Szenarien für die Entwicklung der Energieinfrastrukturen entwickelt und definiert (Dietz et al. 2021, S. 31). Um die Einbindung diverser Stakeholder zu garantieren, wurden mehrere Workshop-Formate unter Einbezug von Bürgern, Experten sowie weiteren involvierten Parteien angeboten. Basierend auf den Workshop-Ergebnissen wurde von den Wissenschaftlern in einem iterativen Prozess mit beteiligten Stakeholdern ein Missions-Statement formuliert. Im Ergebnis zeigte sich, dass bereits der Prozess, ein Leitbild anzustoßen, mehrdimensionale Synergiepotenziale eröffnet und durch die verstärkte Vernetzung innerhalb der Region freisetzt.

In dieser Hinsicht grenzt Stadtplanerin Becker Zielbilder von Utopien oder Prognosen ab (Becker 1998, S. 123). Die letztgenannten spielen im Prozess der Zielbildgenerierung zwar eine Rolle, ein Zielbild basiert jedoch auf "Zielvorstellungen und Handlungsprinzipien," die das Zukunftsdenken leiten (Becker 1998, S. 123). Festzuhalten gilt es an dieser Stelle, dass Zielbilder mit Erwartungen an ihre Umsetzbarkeit verbunden sind. Wenn in Sachsen zuletzt ein Robotik-Valley ausgerufen wird, sollte dieses Zielbild erfüllbar und bereits in Ansätzen in der Realität verankert sein durch lokal ansässige Start-Ups sowie etablierte Akteure. Wird ein anderes Verständnis von Zielbildern zugrunde gelegt, welches weniger konkrete Maßnahmen umfasst, sondern sich eher um Grundaussagen

¹ Zielbilder, im Folgenden synonym verwendet mit Leitbilder, werden hier definiert als Fahrplan für eine Region, welche anhand bestimmter Handlungsfelder und Maßnahmen eine übergeordnete Vision mit klarem Framing verfolgen. Ein Framing für Zielbilder meint hier eine kommunizierbare und inhaltlich aussagekräftige Bezeichnung für das Vorhaben z.B. "Robot Valley Sachsen."

² RegioWIN 2030 ist ein Wettbewerb, der den Ausbau von Forschungs- und Innovationskapazitäten und die Förderung innovativer Technologien in KMU zum Ziel hat und vom Land Baden-Württemberg gefördert wird.

sagen zur Region bemüht, liegt der Fokus mehr auf der regionalen Inspiration als narrativer Leuchtturm und weniger auf Maßnahmenpaketen (Hein 1999, S. 432). Bereits durch diese Art des narrativen Framings können Zielbilder eine überregionale Strahlkraft entfachen und Innovationsökosysteme etablieren und vertiefen. In Verbindung mit Maßnahmenpaketen, anhand derer sich eine Umsetzung messen und evaluieren lässt, können Zielbilder jedoch treffsicherer anvisiert werden. Ohne konkrete Maßnahmen verbleiben Zielbilder in einer Praktik des "Nudging." Die Praktik des "Nudging" - des "Anstupsens" - ist ein wirkmächtiges Instrument, um Verhalten zu beeinflussen, ohne Verbote auszuüben oder restriktive Vorgaben zu machen (Seitz 2023, S. 11). Es geht beim Nudging lediglich darum, immer wieder Impulse zu setzen. Schneller und präziser lassen sich jedoch Zielbilder von einem breit getragenen Bündnis erreichen, welches sich auf bestimmte Ziele festlegt und diese gemeinsam verfolgt.

2 Regionale Zielbilder: Eine begriffsbestimmende Einordnung

Der Ursprung der Terminologie "Leitbild" wird zum einen in der Psychologie verortet. Hier bezeichnet ein Leitbild ein recht allgemeines Verständnis einer "persönlichen Vision" (Potschin et al. 2010, S. 657). Historisch betrachtet wird der Begriff des Leitbilds zudem in einer deutschen Tradition der Stadtplanung seit dem Ende des zweiten Weltkriegs verwendet. Hierbei sind vor allem Konzepte zum Wiederaufbau der kriegszerstörten Städte anzuführen (Becker 1998, S. 123). Immer wieder wurde in der Stadtentwicklung nach "richtigen Wegen" gesucht, um Städte mit normativen Zielbildern aufzuladen (Becker 1998, S. 124). Zielbilder sind somit vieldiskutierte Konzepte im Bereich der Städteplanung und angrenzenden Bereichen wie der Landschaftsarchitektur (Potschin et al. 2010, S. 656). Die Geografen und Geoinformatiker Potschin et al. argumentieren für die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung der Zielbild-Entwicklung, in welcher verschiedene Disziplinen gemeinsam übergeordnete Visionen entwickeln. Ein prägnantes Zielbild der Stadtentwicklung der letzten 30 Jahre ist z.B. "die Stadt der kurzen Wege" (Schmeing 2023, S. 34). Darmstadt im Rhein-Main-Gebiet hat dieses Zielbild in seinem Masterplan 2030+ verankert. Auch im Rahmen der IBA Heidelberg wurden viele neue Konzepte zur Stadt der kurzen Wege umgesetzt (Stadt Heidelberg 2012, S. 9). Vergleichbar ist auch Morenos Konzept der "15-Minuten Stadt" (2016) mit entsprechenden Mobilitätskonzepten, die es ermöglichen, fast alles Nötige innerhalb von 15 Minuten zu Fuß oder mit dem Fahrrad zu erreichen. Zielbilder müssen zugleich eine gewisse Flexibilität und die Option der Modifizierung zulassen. So hat sich auch das Zielbild der Stadt der kurzen Wege über die Jahrzehnte weiterentwickelt von einer Fokussierung auf Öffentlichkeitsbildung und Nachhaltigkeit hin zu alternativer Mobilität (Schmeing 2023, S. 34). Auch das Konzept der Smart City entwickelt sich fortlaufend weiter. Potschin et al. (2010) beschreiben, dass ein

"Leitbild etwas [ist], das einen gewünschten zukünftigen Zustand für eine Landschaft oder eine Region beschreibt und eine Reihe von Vorschlägen oder Richtlinien darüber enthält, wie dieser Zustand realisiert oder erreicht werden kann. Die wesentlichen Eigenschaften eines Leitbildes sind daher, dass es sowohl einen "Aufruf zum Handeln" als auch Vorschläge, wie dieser Aktionsplan erreicht werden kann, enthält. Mit anderen Worten, es enthält sowohl eine "visionäre" als auch eine "operative" Komponente"³ (Potschin et al. 2010, S. 657).

Die Fokussierung auf das Zusammenspiel der visionären und operativen Komponenten ist auch für die Region Heilbronn-Franken von Bedeutung. Um wirklich transformativ zu sein, müssen die verschiedenen Landkreise und Städte sich auf Maßnahmen und Synergiepotenziale einigen und visionäre Elemente mit operativen Handlungsweisen verknüpfen.

Im Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung wird ein Leitbild wie folgt definiert:

"Der Begriff des Leitbilds umfasst in der Stadtplanung zum einen übergreifende Vorstellungen der städtebaulichen Entwicklung, an denen sich der Berufsstand der Stadtplanung für eine bestimmte Epoche mehrheitlich orientiert, zum anderen bezeichnet er ein aufeinander abgestimmtes Bündel von Stadtentwicklungszielen einer Gemeinde" (Jessen 2018, S. 1399).

In den Fallstudien bei Potschin et al. wird unter anderem die Rhein-Ruhr-Region aufgegriffen und herausgearbeitet. Der Prozess einer Zielbild-Entwicklung eröffnet bereits spannende Synergien zwischen zivilgesellschaftlichen, Unternehmens- und politischen Akteuren (Potschin et al. 2010, S. 657).

³ Englisches Original: "A Leitbild is something that describes a desired future state for a landscape or region, and a set of proposals or guidelines about how that state can be real-ised or achieved. The essential qualities of a Leitbild are, therefore, that it combines both a 'call for action' and proposals for how that plan of action can be achieved [10]. In other words, it combines both a 'visionary' component and an 'operational' one."

Dieser Prozess könnte sich auch für die Region Heilbronn-Franken als sinnvoll erweisen. Bereits das Aufeinandertreffen verschiedener Akteursgruppen offenbart Kooperations- und Synergiepotenziale. In ihrem Kurzbeitrag zu "Leitbildern" beschreibt Becker: "In Zeiten gesellschaftlichen Umbruchs, ungewisser Zukunftsaussichten, sozialer und ökonomischer Turbulenzen boomt die Suche nach Orientierung und Sinn" (Becker 1998, S. 123). Becker fährt fort:

"Städte nutzen Leitbilder als Instrument zur Klärung grundlegender Entwicklungsperspektiven und zur Positionierung im europäischen Städtenetz; darüber hinaus bildet die Herausarbeitung von möglichst prägnanten und überzeugenden Leitbildern das Fundament vieler Stadtmarketingkonzepte, auf die sich in den neunziger Jahren verstärkt die Hoffnung der Städte auf Erfolg im interkommunalen Konkurrenzkampf gründet" (Becker 1998, S. 123).

Auch Richard Florida benennt bereits in *The Rise of the Creative Class* (2002) den interkommunalen und internationalen Konkurrenzkampf um Fachkräfte. Die Stadt Jena hat beispielsweise 2008 die "Jenaer Allianz für Fachkräfte" als Zusammenschluss von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung unter Leitung der Wirtschaftsförderung gegründet. Kühn 2021 spricht hier von einer historisch gewachsenen Wachstums-Koalition. In Göttingen ist wiederum die Universität der eindeutige Wachstumsmagnet. Göttingen bewirbt sich deshalb mit dem Leitspruch "Die Stadt, die Wissen schafft." Das Projekt "Göttingen Research Campus" vernetzt Universität und andere wissenschaftliche Einrichtungen unter dem Leitbild "Stadt der kurzen Wege für Wissenschaftler" (Kühn 2021, S. 29). All diese Zielbilder tragen zum Erschließen von Synergien bei, indem sich Denkstrukturen auf ein Ziel hin bündeln lassen. Dadurch können Aktivitäten zielgerichtet geplant und ausgerichtet werden.

2.1 Unternehmerische Ökosysteme und Corporate Regional Responsibility (CRR)

Inzwischen hat sich ein Verständnis etabliert, dass Innovationsökosysteme aus Netzwerken und damit einhergehenden Netzwerkeffekten bestehen. Städte haben ebenso verstanden, dass sie sich mit der umliegenden Region vernetzen müssen, um ihr Ökosystem resilienter zu gestalten (Barmeyer et al. 2020, S. 181). In der jüngeren Geschichte haben sich auch einzelne Unternehmen und regionale Unternehmensverbände verstärkt mit der Thematik von Zielbildern auseinandergesetzt. Aus unternehmerischer Perspektive stärken Zielbilder die Mitarbeiterbindung durch die Partizipation an einer größeren Vision. Die Corporate Regional Responsibility (CRR) greift als Konzept zusätzlich den Gedanken der unternehmerischen Verantwortung für die Gesellschaft und die Regionalentwicklung auf. Unternehmen profitieren von einer Einbindung in die Regionalentwicklung durch eine verstärkte Vernetzung innerhalb der Region. Dies verbessert Informationsflüsse und reduziert durch Ressourcenbündelungen Transaktionskosten (Schiek 2017, S. 220). Die Studie von Schiek 2017 stellt in ihrer Untersuchung der Motivation unternehmerischer Betätigung im Ruhrgebiet und in Rhein-Main das Potenzial der Beeinflussung "harter und weicher Standortfaktoren" heraus, durch welche sich Entwicklungschancen für Unternehmen innerhalb der Region verbessern lassen (Schiek 2017, S. 220). Die Nutzenpotenziale, die sich durch einen verbesserten Zugang zu Fachkräften und gut funktionierende Infrastrukturen ergeben, wurden in Schieks Studie in Experteninterviews aus dem Top-Management von Großunternehmen empirisch validiert. Schiek betont jedoch die Notwendigkeit, CRR für weitere Regionen zu untersuchen und regionalspezifische Bedingungen und Kontexte herauszuarbeiten (Schiek 2017, S. 220). CRR-Aktivitäten ermöglichen im Idealfall die Verbindung von 'business cases,' gesellschaftlichem Nutzen ('social cases') z.B. durch

Engagement im Bereich Kultur, Wissenschaft, Bildung oder Sport und Mehrwert für die Region ('regional case') (Schiek 2017, S. 221). Dabei ist es von Bedeutung, das Ineinandergreifen dieser 'cases' zu sehen, welches Win-Win Szenarien generiert.

2.2 Herausforderungen von Zielbildern

Einige Herausforderungen sollten gleichwohl nicht übersehen werden. Zum einen betont Kretzschmar, "dass mittlerweile zwar fast jede Organisation ein Leitbild besitzt, sich das tatsächliche Handeln innerhalb eines Unternehmens allerdings oft nicht am Leitbild orientiert" (Kretzschmar 2021, S. vii). Kretzschmar betont, dass "die darin formulierten Werte, die Vision und Mission einer Organisation [...] immer in einem Zusammenhang mit u.a. der Strategie einer Organisation" stehen müssen (Kretzschmar 2021, S. 4). Vahs verdeutlicht diesen Zusammenhang im folgenden Bild:

"Man stelle sich eine Straße vor, die zu einem Ziel führt und von Leitpfosten gerahmt ist. Dabei bildet die Strategie die Straße selbst, die Vision das entfernte Ziel und das Leitbild die Leitpfosten, die dem Auto (= der Organisation) eine Begrenzung setzen, um nicht vom Weg abzukommen" (Vahs 2005, S. 128).

Kretzschmar beschreibt, dass "Performanz-Leitbilder" dazu beitragen können, "die ideellen Leitbilder der Organisation mit dem faktischen Arbeitshandeln der Mitarbeitenden in Verbindung zu setzen." (Kretzschmar 2021, S. 4). Dabei ist vorauszusetzen, dass Zielbilder nie einen Selbstzweck erfüllen (Kretzschmar 2021, S. 5). Zielbilder erfüllen vier große Funktionen: Orientierung, Motivation, Koordination, Integration und Führung (Kretzschmar 2021, S. 5). Sie geben dadurch Orientierung und Halt in schwierigen Zeiten, motivieren Akteure einen Beitrag zu leisten, integrieren diverse Akteure in Zusammenschlüssen und erleichtern koordinative Führungsaufgaben. Bei der Implementierung eines Zielbilds sind zudem verschiedene Phasen zu berücksichtigen. Krüger artikuliert diesen Prozess in fünf Phasen: Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung (Kretzschmar 2021, S. 40). Dabei ist zu beachten, dass eine möglichst breite und diverse Gruppe an Akteuren beteiligt wird.

Es ergeben sich allerdings auch einige Herausforderungen in Bezug auf die Erstellung von Zielbildern. Relevant sind hierbei oftmals weiche Faktoren und Widerstände, die verbal oder nonverbal, passiv oder aktiv geäußert werden (Kretzschmar 2021, S. 14). Kretzschmar resümiert:

"Wenn man sie 'gut' machen möchte, ist sie zeitaufwändig und eine Geduldsprobe: Die Leitbildimplementierung. Eine nachhaltige Implementierung kann nicht durch kurzfristig ausgelegte Maßnahmen erreicht werden, da sich dadurch die grundsätzliche Einstellung nicht ändert – und das ist es, was Leitbilder ansprechen wollen: Sie wollen eine gemeinsame Wertebasis schaffen, die Grundlage für Entscheidungen und das tägliche Handeln ist" (Kretzschmar 2021, S. 41).

Kretzschmar betont, dass für das Gelingen und Umsetzen eines Zielbilds relevante Akteure umfassend eingebunden werden müssen und vor allen Dingen die "weiche Faktoren" entscheidend sind. Mehrheitlich werden Veränderungen dabei zu Beginn häufig als bedrohlich wahrgenommen. Kretzschmar verdeutlicht jedoch anhand der psychologischen Anpassungskurve von Streich (1997), dass erst in der letzten Phase eine "Integration" des Gelernten erfolgt. Die 7 Phasen der Anpassungskurve sind: 1) Schock, 2) Verneinung, 3) Einsicht, 4) Akzeptanz, 5) Ausprobieren, 6) Erkenntnis, 7) Integration (Kretzschmar 2021, S. 15). Dabei muss klar sein, dass Widerstand dazugehört. Ein Zielbild zielt nicht nur darauf ab, Verhaltensweisen zu ändern, sondern Wertvorstellungen. Diese brauchen aber wesentlich länger, um verändert zu werden. Information und Kommunikation bilden

die wesentlichen Eckpfeiler für ein Gelingen der Zielbildumsetzung (Kretzschmar 2021, S. 23). Zur Umsetzung ist weiterhin anzumerken, dass "die Leitbildimplementierung nicht losgelöst von der Leitbildentwicklung betrachtet werden kann. Denn die Art und Weise, wie ein Leitbild entwickelt wurde, hat Auswirkungen darauf, wie es implementiert wird" (Kretzschmar 2021, S. 16). Kretzschmar unterscheidet in der Analyse die beiden Ansätze "top-down" oder "bottom-up" und betont in Bezug auf Unternehmen: "Bereits in diesem Anfangsstadium des Leitbildentwicklungsprozesses bilden sich die Grundlagen für eine spätere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Leitbild" (Kretzschmar 2021, S. 17). Es ist nicht ausreichend, ein Zielbild einfach in einer Informationsveranstaltung darzulegen und anschließend zu hoffen, dass alle Mitwirkenden sich selbstständig damit auseinandersetzen. Dialog und Kommunikation sind bei einer Zielbilderstellung von den prozesssteuernden Parteien zu fördern (Kretzschmar 2021, S. 18). Dabei ist es unerlässlich, Sinn und Zweck des neuen Zielbilds zu kommunizieren, um auch diejenigen zu überzeugen, die länger für den psychologischen Anpassungsprozess benötigen. Es sollten sich laut Kretzschmar auch immer wieder neue Gelegenheiten eröffnen, sich mit dem Zielbild auseinanderzusetzen (Kretzschmar 2021, S. 18). Zielbilder müssen erlebbar und erfahrbar sein für die gesamte Bandbreite der beteiligten Akteure.

Im Rahmen der Technikfolgenabschätzung fassen Lösch et al. 2016 Zukunftsbilder, Technikvisionen, Szenarien und Leitbilder zum Konzept der "soziotechnischen Zukünfte" zusammen (Lösch et al. 2016, S. 5). Lösch et al. konstatieren, dass soziotechnische Zukünfte, ihrer nicht sicheren Eintrittswahrscheinlichkeit zum Trotz, in der Gesellschaft wirkmächtig sind und das Denken und Entscheiden einer Vielzahl an Akteuren beeinflussen können (Lösch et al. 2016, S. 8). Deutlich wird dies z.B. an der gesellschaftlichen Prägung in Bezug auf die Relevanz des Automobils im Verkehr, welches für viele in Zukunftsvisionen für den Verkehrssektor nicht ersetzbar ist. Relevant ist hierbei den Wissenschaftlern zufolge, das Denken in Alternativen zu fördern. Dies eröffnet Möglichkeitsräume für das Denken und Handeln.

3 Bisherige Beiträge zur Zielbildgenerierung für die Region Heilbronn-Franken

Die Region Heilbronn-Franken besteht aus der Stadt Heilbronn, dem Landkreis Heilbronn, dem Landkreis Hohenlohe, dem Landkreis Schwäbisch-Hall und dem Main-Tauber-Kreis. Sie entwickelte sich bis zum konjunkturellen Einbruch 1993 äußerst dynamisch in den Bereichen Industrie und Wohnungsbau (Hein 1999, S. 433). 1999 publizierte der Verbandsdirektor des Regionalverbands Franken, Ekkehard Hein, einen Artikel zum Thema "Leitbilder für die Region Heilbronn-Franken" (Hein 1999). Hein beschreibt darin, wie die Region sich nach einer Boom-Phase in den 1990er-Jahren einem notwendigen Strukturwandel gegenüber sah, woraus das Leitmotiv "Innovation und Vernetzung: Zukunftsfähige Region Heilbronn-Franken" entstand. Zuvor wurde aufgrund eines sich ändernden Ökologiebewusstseins für die Stadt Heilbronn sowie den Landkreis Heilbronn z.B. das Leitbild "Umwelttechnologieregion Heilbronn" diskutiert (Hein 1999, S. 433). In einer Standortanalyse empfahlen Gutachter jedoch vor allen Dingen das Schaffen innovativer Cluster (Hein 1999, S. 433).

Die Heterogenität der Region stellte sich Ende der 1990er als eine der größten Herausforderungen dar (Hein 1999, S. 433). Während die Stadt Heilbronn klar einem städtischen Milieu zugeordnet werden kann, zeichnen sich die anderen Landkreise als ländliche Regionen aus. Hein spricht diesbezüglich von einer großen "kulturhistorischen Differenzierung" (Hein 1999, S. 433):

"Weder die geologische Formation der südwestdeutschen Triaslandschaft (Buntsandstein, Muschelkalk, Keuper), noch die naturräumlich-geographische Gliederung (z.B. Tallandschaften von Neckar, Kocher, Jagst, Main und Tauber, Hohenloher Ebene, Gaulandschaft), noch die historische territoriale Zersplitterung oder die verkehrliche Orientierung an den Autobahnen A 6 und A 81 noch eine dominante Landnutzung, wie Weinbau, drängten sich als zukunftsorientierte Leitidee auf. Ebenso wenig erschienen die raumordnerische Kategorie 'ländliche Region mit Verdichtungsansätzen' oder die institutionalisierten Bereichsabgrenzungen der Wirtschaftskammern und des Regionalverbandes als Basis geeignet" (Hein 1999, S. 433).

Im Jahr 2007 wurde dann der "Pakt Zukunft Heilbronn-Franken" ins Leben gerufen. In diesem Rahmen wurde am 27. Oktober 2010 auch ein "Zukunftskongress" im IHK Forum abgehalten. Die Fortführung des Pakt Zukunft besteht in dem von der IHK geführten "Dialog Zukunft." Dieser verbindet gleich drei thematische Schwerpunkte: Wasserstoff, GovTech und KI. Hieraus entstand auch KITO (das Künstliche Intelligenz Transfer Office) als Initiative der Pakt Zukunft gGmbH. Aber auch viele weitere Akteure wie der Regionalverband Heilbronn-Franken organisieren sich seit Jahren, um im Zuge einer Regionalplanung und Raumbewertung Perspektiven in der Region zu schaffen.

Die einzelnen Städte und Landkreise haben für sich über die Jahre ebenfalls Zielbilder entwickelt. Beispielsweise legt Heilbronn mit seiner "Stadtkonzeption 2030" vier Strategiefelder mit acht Handlungsfeldern fest. Die Strategiefelder beinhalten 1. Digitale Stadt Heilbronn, 2. Teilhabe an der Stadtgesellschaft, 3. Bildungs- und Wissensstadt Heilbronn und 4. Zukunftsfähige Mobilität. Auch die Stadt Künzelsau hat eine "Strategie 2030" entwickelt und sechs Schwerpunktthemen erarbeitet. Zu diesen gehören Gesundheit, Klima, Infrastruktur und Integration, Wohnen, Digitalisierung und Mobilität. Die Stadt Schwäbisch Hall wiederum fokussiert mit dem Leitbild "Schwäbisch Hall 2025" mehrere Zukunfts-Handlungsfelder: Zukunft Stadt, Zukunft Wohnen, Zukunft Arbeiten, Zukunft Bildung, Kultur und Soziales sowie Zukunft Mobilität und Energie. Der Landkreis Hohenlohe hat hingegen ein Kreisentwicklungs- und Strategiekonzept entwickelt, welches acht Handlungsfelder beinhaltet: Landschaft, Gemeinschaft, Daseinsvorsorge, Mobilität, Wohnen, Bildung, Wirtschaft und Kreisidentität. Hierbei soll die Marke "Hohenlohekreis" etabliert werden.

Nicht alle in der Region vertretenen Städte und Landkreise verfolgen bereits ein spezifisches Zielbild, dennoch verfügen sie über eigene Identitäten und Interessen. Aus den bereits erwähnten Schwerpunktthemen und Handlungsfeldern lässt sich zeigen, dass viele Städte und Kreise vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Durch regional übergreifende Strategien ließen sich womöglich bessere Skaleneffekte erzielen. Deshalb lohnt sich ein Blick auf bereits bestehende Netzwerke, die vor allem in der Wirtschaft existieren und beispielsweise durch die Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH (WFG) unterstützt werden.

4 Bestehende Netzwerke und Cluster in Heilbronn-Franken

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass die Entstehung von Netzwerken und Clustern keine neue Erscheinung ist. Die Begriffe "Era of Collaboration" (Agranoff / McGuire 2003) oder "Netzwerkgesellschaft" (Castells 1996) adressieren gesellschaftliche Phänomene der 2000er, die bis heute fortwirken. Dabei lassen sich unterschiedliche Bindungsintensitäten von Netzwerken unterscheiden: kooperative, koordinative und kollaborative Netzwerke mit einer geringen bis starken Bindung innerhalb des Netzwerks (Bachinger et al. 2011, S. 6). Während bei kooperativen Netzwerken der Informationsaustausch im Vordergrund steht, kreieren kollaborative Netzwerke bereits eigene Netzwerk-Leistungen. Bei koordinativen Netzwerken stehen Effizienzgewinne durch intensive Kooperation und Abstimmung im Vordergrund (Bachinger et al. 2011, S. 6).

In der Region Heilbronn-Franken existieren bereits verschiedene Netzwerke unterschiedlicher Bindungsintensität wie das "Packaging Valley" und "Transformotive" (vormals AutomotiveDIALOG, KunststoffDIALOG und MetallDIALOG) gefördert durch die WFG. Aber auch das Modell Hohenlohe mit dem Netzwerk für betrieblichen Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften e.V. bietet eine Plattform für den Austausch von Experten. Einige Cluster sind weiterhin in Planung wie ein Wasserstoff-Cluster oder Raumfahrt-Cluster als Branchendialoge.

Der Verein Packaging Valley e.V. organisierte im November 2023 einen "Makeathon" mit Aufgabenstellungen im Bereich Künstliche Intelligenz, digitale Zwillinge und AR/VR-Technologien im An- und Verkauf. Der im Rahmen der Veranstaltung artikulierte Aufruf Nachhaltigkeit und Digitalisierung miteinander zu verbinden zeigt deutlich, dass diese doppelte Transformation im Packaging Valley verfolgt wird. Vor allem im Bereich generativer Künstlicher Intelligenz, Robotik und Ressourceneffizienz liegen hier Schwerpunkte der Zusammenarbeit und Produktentwicklung.

Es entstehen weiterhin immer neue Formate zur Förderung und Verankerung von Künstlicher Intelligenz in der Region. Die Agentur für Arbeit Heilbronn und die Wissensstadt Heilbronn setzen jeweils ein KI-Netzwerk um. Das Fraunhofer IAO bietet einen "KI-Dialog" an und am IPAI⁴ finden fortwährend Vernetzungsveranstaltungen statt. Diese informellen Impulstreffen erfordern jedoch mehr Verstetigung verbunden mit einem klaren Zielbild, an dessen Erreichung eine gesamte Region mitwirken kann. Denn Künstliche Intelligenz kann in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen eine Rolle spielen. Synergiepotenzial besteht deswegen beispielsweise in der Schaffung einer "Modellregion KI." Aus der Fortführung des KI-Campus entstand so auch das Transferzentrum Künstliche Intelligenz (KITO) der IHK, welches regionale Akteure mit dem Innovation Park AI (IPAI) vernetzt. Das Thema Künstliche Intelligenz verbindet somit viele Initiativen und Akteure in der Region.

⁴ Innovation Park AI.

5 Mögliche Ansätze für ein Zielbild für die Region Heilbronn-Franken

Ist Heilbronn-Franken der zukünftige KI-Standort im Herzen von Europa oder gar das Tech Valley? Festzustellen ist, dass das Framing Heilbronnns als europäisches Silicon Valley bereits deutschlandweites Interesse an der Region und den kommenden Aktivitäten ausgelöst hat, wie diverse Beiträge und Podcasts in der Zeit, im Handelsblatt und in der Welt zeigen (Boldt et al. 2023; Fröhlich 2019; Wagner 2023). Hierfür müsste Heilbronn-Franken sich jedoch zu einer ganzheitlichen Modellregion für KI entwickeln. In diesem Zuge sollte auch die Angst vor dem Teilen von Ideen oder dem gemeinsamen Arbeiten an Ideen im Innovationsökosystem abgelegt werden. Dies erfordert die KI-Bereitschaft der verschiedenen Bereiche der Region in Wirtschaft, Verwaltung, Schulen etc. weiter zu überprüfen und zu unterstützen. Hierbei zeigen sich auch bei den Hidden Champions der Region unterschiedliche Entwicklungsstände. Während einige Akteure wie die Firma Schunk bereits Künstliche Intelligenz-Verfahren einsetzen z.B. für ihr 2-D Grasping Kit, haben andere Unternehmen keine ausgereifte Digitalisierungsstrategie. König & Meyer verfügen z.B. zwar über ein mechanisch optimiertes System und sind in der Musikbranche ein anerkanntes Unternehmen, eine Digitalisierungsstrategie spielt aber zumindest vordergründig noch keine Rolle in der Außendarstellung.

Auf Ökosystemebene fördert die Dieter Schwarz Stiftung die Institutionalisierung von innovativen Technologien und Kompetenzzentren in der Region. Bereits hieraus ergeben sich dynamische Synergiepotenziale nicht zuletzt durch die Ansiedlung renommierter Universitäten wie der TU München und ETH Zürich. Aus einer ersten Stichwort-basierten Häufigkeitsanalyse des Fraunhofer ISI ergibt sich, dass die 31 Hidden Champions der Region sich bereits auf den Weg gemacht haben, die Förderung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu synchronisieren, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Es gibt zudem bereits KI-Netzwerke in der Region Heilbronn-Franken, allerdings konzentrieren sich die Aktivitäten stark auf die Stadt Heilbronn, in welcher Akteure wie die TUM, Applied AI oder der Innovation Park AI (IPAI) ansässig und aktiv sind. Auch die Campus Founders unterstützen die Entwicklung und Vertiefung der KI Aktivitäten in der Region durch ihr Accelerator Programm zur Förderung von Start-Up Ideen.

In einer Untersuchung des Fraunhofer IAO zu Künstlicher Intelligenz in Unternehmen der Region werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die auf die Ausweitung von Austausch- und Vernetzungsformaten für regional-ansässige Unternehmen abzielen (Feike et al. 2024). Es gibt zurzeit von verschiedensten Akteuren großes Interesse an der Förderung Künstlicher Intelligenz, allerdings fehlt eine Gesamtstrategie für die Region. Vor allen die Bindung von Fachkräften wird für die Region entscheidend sein. In diesem Zusammenhang wird auf eine fehlende Breite im Bereich des kulturellen Kapitals der Region verwiesen, z.B. durch die Initiative "Schwarmstadt Heilbronn." Im Bericht der Prognos AG (2010) wird vor allem eine Konzentration auf das wirtschaftliche Kapital als Push- and Pull-Faktor für die Region empfohlen. Die Wirtschaftskraft und insbesondere die Weiterentwicklung von Technologien stärkt die regionale Wirtschaftsleistung. Zur Innovation gehört jedoch auch die kulturelle Dimension. Die Initiative Schwarmstadt führt für die Stadt Heilbronn jedes Jahr eine Studie durch und befragt hierzu die Heilbronner Bürger. Eine solche Umfrage könnte auf die gesamte Region ausgeweitet werden, um eine regionale Strategie mitzuprägen.

Als Gesamtstrategie wäre die Festlegung auf ein Zielbild ein Wachstumstreiber, aufgrund der sich dadurch vertiefenden regionalen Vernetzung. Auch für die Vermarktung der Region wäre dies wertvoll, um Fachkräfte für die Region zu gewinnen. Denkbar wäre z.B. eine Festlegung auf eine "Modellregion Künstliche Intelligenz" oder Konzepte zur "Smart Region Heilbronn-Franken." Auch "KI Valley" könnte in Anlehnung an die genannten KI-Initiativen eine Bündelungsstruktur vorgeben und

als Zielbild dienen. Eine weitere Alternative wäre "High-Tech Region Heilbronn-Franken" als Anerkennung der Arbeit der Hidden Champions, die auf höchstem Niveau weltweit beachtete Technologien entwickeln und Technik produzieren.

Die Verbindung von Tradition und Fortschritt ist in der Region sehr anschlussfähig durch die Verankerung von Werten wie Verantwortung, Qualität, Vertrauen und Innovation (Ergebnis der Stichwort-basierten Häufigkeitsanalyse des Fraunhofer-ISI). "Tradition meets Transition" könnte in diesem Kontext ein Leitspruch sein. In beiden Wörtern könnten die Buchstaben "a" und "i" hervorgehoben werden - in einem entsprechenden Logo, könnte somit auf das Thema Artificial Intelligence (ai) verwiesen werden. Wichtig ist es, die Region in ihren bestehenden Traditionen abzuholen und diese in eine positiv wahrgenommene Zukunft zu führen. Bei der Analyse der Hidden Champions stellte sich nämlich heraus, dass unternehmerische Werte von herausragender Bedeutung sind, die sich aus vermeintlich in sich gegensätzlichen Wertpaaren wie Tradition und Innovation bilden. Diese besondere Verbindung erzeugt einen wichtigen Innovationsmotor für die Region. Während feste Werte Sicherheit geben, treibt Innovationsoffenheit und Neugierde zu Höchstleistungen an. Zur Innovation gehört in entscheidender Weise auch Disziplin (Pisano 2019). Diese weniger populären Werte gehören ebenso zu einem Innovationsökosystem wie die positiv besetzten Begriffe von Offenheit, Kreativität und Zusammenarbeit (Pisano 2019). Extrem bedeutend bleiben jedoch nach wie vor Aspekte wie die Skalierbarkeit und das Kreieren von Netzwerkleistungen, die sich gegenseitig verstärken. Zumeist gibt es in Innovationsökosystemen genügend Nischen, in denen sich Exzellenz und Zusammenarbeit aufbauen lassen. Allerdings muss dieser netzwerk-basierte Innovationsmotor dafür zielgerichtet in Gang gesetzt werden.

Um die Vernetzung in der Region und innerhalb des Innovationsökosystems zu fördern, plant der Joint Innovation Hub (JIH) des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI mit dem Projekt "Zukunftsschmiede Heilbronn-Franken" gemeinsam mit zahlreichen Akteuren Aktivitäten im Sinne eines grassroots movement, die mögliche Zielbilder lebendig werden lassen. Durch die Heterogenität der regionalen Akteure und Perspektiven ist ein einheitliches Zielbild bisweilen zwar herausfordernd, aber der Blick in Richtung Zukunft lohnt sich, aufgrund der dynamischen Aktivitäten in der Region. Während ein gemeinsames Zielbild für die Region ein wünschenswertes langfristiges Ziel bleibt, wird sich der JIH darauf konzentrieren, evidenzbasiert Zukünfte und Möglichkeitsräume vorstellbar und erlebbar zu machen. Dies geschieht nicht zuletzt durch den Aufbau eines Metaverse-Labors, in dem Zukunftsszenarien und Technologien für verschiedene Stakeholder erfahrbar werden.

6 Literaturverzeichnis

- Bachinger, M.; Pechlaner, H. (2011): Netzwerke und regionale Kernkompetenzen: Der Einfluss von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. In: Bachinger, M. (Hrsg.): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden: Gabler, S. 3–28. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6846-3_1.
- Barmeyer, C.; Joly, A.; Wilhelm, M. (2020): Wie sich Kreativität entfaltet: Städtische Innovations-Ökosysteme in Montreal und München. In: Zeitschrift für Kanada Studien, (40), S. 179–202.
- Becker, H. (1998): Leitbilder. In: Häußermann, H. (Hrsg.): Großstadt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 123–135. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10202-1_12.
- Boldt, K.; Boos, C. (23.05.2023): KI: Wird Heilbronn das Silicon Valley Europas? – Podcast. In: WELT. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/podcasts/ok-KI/article245240098/KI-Wird-Heilbronn-das-Silicon-Valley-Europas-Podcast.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2024.
- Dietz, R.; Teodorovici, D.; Busch, S.; Blesl, M.; Ruddat, M.; Zahumensky, Y. (2021): Scenario-based mission statements. In: TATuP - Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis, 30 (1), S. 29–35. <https://doi.org/10.14512/tatup.30.1.29>.
- Feike, M.; Bienzeisler, B.; Neuhüttler, J. (2024): Künstliche Intelligenz aus Sicht von Unternehmen. In: Fraunhofer Publica. Online verfügbar unter <https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/e3e218ad-f84c-420f-833d-fde6c1aab508/download>.
- Fröhlich, D. (2019): Zukunftsatlas 2019 – der Aufsteiger: Was Heilbronn zum Top-Aufsteiger unter Deutschlands Regionen mit Zukunft macht. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/zukunftsatlas-2019-der-aufsteiger-was-heilbronn-zum-top-aufsteiger-unter-deutschlands-regionen-mit-zukunft-macht/24576496.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2024.
- Hein, E. (1999): Regionale Leitbilder. In: Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, 57 (5-6), S. 432–436. <https://doi.org/10.1007/BF03184511>.
- Jessen, J. (2018): Leitbilder der Stadtentwicklung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: Verlag der ARL, S. 1399-1410. Online verfügbar unter: <https://www.arl-net.de/system/files/media-shop/pdf/HWB%202018/Leitbilder%20der%20Stadtentwicklung.pdf>.
- Kretzschmar, K. (2021): Implementierung von Unternehmensleitbildern: Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungswerkzeuge. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6460413>.
- Kühn, M. (2021): Zuwanderung in Städte: Chancen und Grenzen der planerischen Steuerung. In: disP - The Planning Review, 57 (1), S. 18–35. <https://doi.org/10.1080/02513625.2021.1945818>.
- Lösch, A.; Böhle, K.; Coenen, C.; Dobroc, P.; Ferrari, A.; Heil, R.; Hommrich, D.; Sand, M.; Grunwald, A.; Dickel, S.; Schulz-Schaeffer, I.; Wentland, A.; Institut für Technikzukünfte (2016): Technikfolgenabschätzung von soziotechnischen Zukünften. Online verfügbar unter <https://mediatum.ub.tum.de/1352740>.

- Pisano, G. (2019): The Hard Truths about Innovative Cultures: Creativity can be messy. It needs discipline and management. In: Harvard Business Review. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>.
- Potschin, M. B.; Klug, H.; Haines-Young, R. H. (2010): From vision to action: Framing the Leitbild concept in the context of landscape planning. In: Futures, 42 (7), S. 656–667. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.04.003>.
- Schiek, M. (2017): Corporate Regional Responsibility. Dissertation, Verlag Dorothea Rohn (Hrsg.).
- Schmeing, A. (2023): Zukunftsorientierte nachhaltige Stadtentwicklung: Eine transdisziplinäre Untersuchung am Beispiel eines innerstädtischen Quartiers. München: oekom Verlag. <https://doi.org/10.14512/9783987263132>.
- Seitz, T. (2023): Die Praxis des Nudging. Dissertation, Transcript GbR (Hrsg.). Online verfügbar unter <https://www.transcript-open.de/isbn/6798>.
- Stadt Heidelberg (2012): Memorandum: Kurzfassung. Internationale Bauausstellung. Online verfügbar unter: https://iba.heidelberg.de/media/iba-heidelberg_wissen-schafft-stadt_memorandum_kurz.pdf.
- Vahs, D. (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wagner, J. (17.10.2023): KI-Park in Heilbronn: Das deutsche Silicon Valley ist die Vision. In: Die Zeit. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/2023/43/ki-park-heilbronn-dieter-schwarz-aleph-alpha-investition>, zuletzt geprüft am 22.02.2024.