



## **TechnologieRegion Karlsruhe 2025**

-----

### **Die Nächste Generation**

*Expertise zum Aufbau eines Regionalmanagements  
und Schaffung einer Geschäftsführung  
im Rahmen der institutionellen Weiterentwicklung  
der TechnologieRegion Karlsruhe*

**Oktober 2015**

| Inhaltübersicht                                                                           | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Ausgangslage und Ansatz                                                                | 3     |
| 2. Regionalmanagement im Vergleich                                                        | 5     |
| 2.1. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS)                                          | 5     |
| 2.2. Metropolregion Rhein-Neckar GmbH (MRN GmbH)                                          | 6     |
| 2.3. Metropolregion FrankfurtRheinMain (MFRM)                                             | 8     |
| 2.4. Brainport Eindhoven (BPE)                                                            | 10    |
| 3. TechnologieRegion Karlsruhe der nächsten Generation                                    | 13    |
| 3.1. Herausforderungen                                                                    | 14    |
| 3.2. Regionenvergleich - Konsequenzen                                                     | 15    |
| 3.3. Zielbild der TechnologieRegion Karlsruhe der nächsten Generation                     | 16    |
| 4. Regionalmanagement-Modelle – Bewertung                                                 | 17    |
| 4.1. 1-Säulen Modell                                                                      | 17    |
| 4.2. 3-Säulen-Modell                                                                      | 19    |
| 5. Rechtsformvergleich                                                                    | 20    |
| 5.1. GmbH – Lösung                                                                        | 20    |
| 5.2. Genossenschaftslösung                                                                | 21    |
| 5.3. Übersichtstabelle über Rechtsformen: GmbH und eG                                     | 21    |
| 5.4. Vorteile und Nachteile der Lösungsoptionen                                           | 23    |
| 5.5. Empfehlung vor dem Hintergrund der Gesellschafterpositionen: GmbH-Lösung             | 25    |
| 6. Regionalmanagement – Aufbau und Organisation der Geschäftsstelle                       | 27    |
| 7. Empfehlungen für die TechnologieRegion Karlsruhe der nächsten Generation               | 30    |
| 8. Einbezug von Unternehmen                                                               | 31    |
| 8.1. Unternehmensübersicht                                                                | 32    |
| 8.2. Anreize für Beteiligung                                                              | 33    |
| 8.3. Unternehmensansprache – Leitfaden                                                    | 34    |
| 9. Wo, wenn nicht hier – wann, wenn nicht jetzt: ein Kurzplädoyer                         | 35    |
| 10. Anlagen                                                                               |       |
| 10.1. Anlage I – Exkurs: Private-, öffentliche-, Allmende (Gemeinschafts)- und Club-Güter |       |
| 10.2. Anlage II – Brainport Eindhoven: Smart Regional Governance in Practice              |       |
| 10.3. Anlage III – Brainport – Next Generation                                            |       |
| 10.4. Anlage IV – Brainport Eindhoven – Regionenprofil BMBF/Kooperation international     |       |

## 1. Ausgangslage und Ansatz

Die TechnologieRegion Karlsruhe (künftig: TRK) war zum Zeitpunkt ihrer Gründung 1987 Vorreiter und innovatives Modell freiwilliger regionaler Kooperation. Nach erfolgreicher Arbeit und „stillen Wandlungen“ (Francois Jullien) haben sich die Rahmenbedingungen geändert: das Modell steht vor einer Überprüfung seiner Ziele, Leistungsfähigkeit und Strukturen.

*TRK vor einem Neustart?*

Die erfolgreiche Bewerbung beim RegioWin-Wettbewerb mit dem Projekt SmartMovement, für das ein Regionalmanagement gefordert ist, sowie die latente Unterfinanzierung der Arbeit der TRK sind der unmittelbare Anlass, Strukturen neu zu justieren, Aufgaben zu fokussieren und die finanzielle Grundsicherung durch die Einbindung von Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen.

*Treiber:  
Erfolge und Unterfinanzierung*

Daher haben die Gesellschafter die Strategiemanufaktur beauftragt, zu folgenden Aspekten eine gutachterliche Expertise zu erstellen:

- Analyse guter Beispiele eines Regionalmanagements unter besonderer Berücksichtigung des Zusammenspiels von öffentlicher Hand und Unternehmen,
- Überprüfung der existierenden Vorschläge für das künftige Regionalmanagement sowie Beschreibung möglicher alternativer Modelle,
- Vorbereitung der Einbeziehung und Ansprache von Unternehmen für deren Beteiligung (Anreize).

*Auftrag  
des Gutachtens*

Im Vergleich zu anderen Regionen sind die für die TRK aufgewandten Mittel mit bislang ca. 500.000,00 € p.a. gering (Vergleich: Wirtschaftsförderung Region Stuttgart: ca. 4,5 Mio. € Grundfinanzierung und ca. 5 Mio. € Drittmittel/Erträge; Region Eindhoven ca. 3,5 Mio. € und ca. 16 Mio. € Drittmittel/Erträge). Es wird daher zumindest eine Verdoppelung der Mittel der Grundfinanzierung auf ca. 1 Mio. € durch Unternehmen angestrebt, die durch Drittmittelprojekte und mögliche Abordnungen aus Unternehmen und Wissenschaftsorganisationen ergänzt werden können.

Die Region bzw. die TRK sind derzeit keine Großthemen der politischen Debatte, dies gilt nach Einschätzung der Akteure auch für andere Regionen im Land. Doch berühren Regionen Grundfragen der Positionierung für den internationalen Standortwettbewerb. Die TRK zeichnet sich durch eine stark mittelständisch geprägte Unternehmensstruktur mit nur wenig großen Playern aus. Sie besitzt eine exzellente Wissenschafts- und Forschungslandschaft, die noch stärker genutzt und eingebunden werden sollte.

*Die Region und die TRK neu zum Thema machen*

Der Gewinn neuer Akteure, die sich mit finanziellen und/oder personellen Ressourcen an

einer „neuen“ TRK (künftig: NTRK) beteiligen, ist von vielfältigen Anreizen abhängig. Neben Mitverantwortung, i.S. von Mitentscheidungsbefugnissen, sind die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit des Zielbildes von entscheidender Bedeutung.

Die NTRK und ihr Regionalmanagement müssen sich zum Kern und Motor eines **Regional Innovation Ecosystems** entwickeln, an dem sich Vertreter kommunaler/staatlicher Einrichtungen, Unternehmen und Wissenschaft (sog. Triple-Helix-Ansatz) sektorenübergreifend beteiligen und dessen Kern die „Innovations-DNA“ der Region bildet. In diesem Governance-Modell der Regionalsteuerung und des -managements spiegelt sich die spezifische Situation der Region wider: Ort, Thema und Kreis miteinander vernetzter Akteure.

*Aufbau eines  
Regional Innovation  
Ecosystems  
notwendig*

Innovation als Identitätskern und Markenzeichen der Region greift die im Angebot beschriebene Perspektive des Creative-Regional-Governance-Ansatzes auf, bei dem es um eine sozialräumliche Identitätsbildung geht. In dieser Perspektive ist es wichtig, dass die Akteure (Unternehmen, Wissenschaft und Kommunen) neben der funktionalen Motivation für ihre Beteiligung (functional-overlapping) die Dimension einer „regional citizenship“ aufgreifen und entwickeln.

*Innovation und  
Kreativität als  
kollektiven  
Identitätskern  
etablieren*

Damit dies gelingt, bedarf es nach Einschätzung der Gutachter eines „Neustarts“, der Bewährtes nutzt, Schwerpunkte neu setzt und Aktivitäten der NTRK konzentriert. Damit dies gelingt, haben sich in den Interviews und Analysen folgende Punkte herauskristallisiert, die in der Expertise entfaltet und untersucht werden:

- Konzentration der Aktivitäten auf Fragen der Wirtschaftsförderung
- Komplementarität statt Duplizität (Kompetenzkatalog) und Konkurrenz
- Transparenz gegenüber politischem und öffentlichem Raum
- Neue Rechtsform
- Triple- bzw. Multi-Helix-Ansatz
- Nutzung und Ausbau der Kultur der Kooperation  
(Culture of CoCreation and Collaboration; Zitat „Eindhoven“:  
„Culture eats strategy for breakfast“)
- Aufbau einer offenen Plattform (Open Innovation) mit hoher sektorenübergreifender Attraktivität (Pull- statt Push-Effekt) – Entwicklungspartnerschaften
- Regionalmanagement als „Beschleuniger“ von Innovationen und Systemlösungen

*Herausforderungen  
an die „neue TRK“*

## 2. Regionalmanagement im Vergleich

Die Fragestellung für das Gutachten und die vorliegenden Kenntnisse aus den Vergleichsregionen hinsichtlich deren Aufträgen, Strukturen und Kompetenzen haben zur Konzentration auf Wirtschaftsförderung geführt. Unter diese Perspektive lassen sich folgende *regionalbedeutsame Aufgaben* (nicht priorisiert) subsumieren:

- Positionierung der TRK und des Wirtschaftsraums auf allen Ebenen,
- internationale Präsenz der TRK in Organisationen, auf Messen und Kongressen, ggfs. durch Repräsentanzen vor Ort (Beispiel: indischer High-Tech Standort Pune),
- vorausschauendes internationales Fachkräftemarketing und Retention Management sowie Welcome Center,
- Verbesserung der Infrastruktur (Digitalisierung, Verkehr, etc.) i.S. eines Lobbying
- Unterstützung der heimischen Unternehmen (insbesondere KMUs und start-ups) bei ihren Auslandskontakten,
- komplementäre Unterstützung der Kommunen (Städte, Gemeinden, Landkreise) in ihrer Wirtschaftsförderung,
- Einwerben von Fördermitteln auf allen Ebenen (EU, Bund, Land),
- Herausbildung, Weiterentwicklung und Nutzung eines hochwertigen Wissens- und Brainpools mit weltweit anerkannten Schwerpunkten (IT, Energie, Mobilität, etc.) durch Zusammenarbeit und Vernetzung in gemeinsamen Projekten, insbesondere in der „vor-kompetitiven“ Entwicklungsphase („pre-competitive-knowledge“)
- Kreatives Zusammenführen von High-Tech und Design.

*Fokussierung und Reduktion der Aufgaben der TRK sinnvoll*

*Wirtschaftsförderung mit regional bedeutsamen Portfolio*

Weiterhin wird untersucht, welche Rolle die Unternehmen in der jeweiligen Form der Ausgestaltung spielen, was deren Motivlage für die Beteiligung und warum deren Beitrag zur Finanzierung der Arbeit wünschenswert ist.

### 2.1. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS)

Die Region Stuttgart verfügt über eine „eigene“ Wirtschaftsförderung (seit 1995). Aktuell arbeiten dort ca. 60 Personen. Das Budget (2015) beträgt ca. 4,5 Mio. € Grundfinanzierung und ca. 5 Mio. € Drittmittel/Erträge.

Die Gesellschafterstruktur ist eher klassisch: Verband Region Stuttgart (51%), Kommunaler Pool Region Stuttgart (24,6%), Landesbank BW (8%) jährlich alternierend mit LBBW Immobilienmanagement, Handwerkskammer Region Stuttgart (2,4%), RKW BW GmbH (2,4%), IHK (16%), IG Metall Region Stuttgart (1,6%) und Landesbauernverband (0,4%).

*Regionale Wirtschaftsförderung mit konservativer Gesellschafterstruktur*

Unternehmen wurden nicht beteiligt, um mögliche Diskussionen über die Neutralität der Arbeit der WRS sowie latente Konflikte zwischen großen und kleinen Unternehmen zu vermeiden.

Das Selbstverständnis der WRS wird als das einer dreifachen Agentur beschrieben: Agentur für Standortmarketing, Vermittlungsagentur (Gewerbeflächen, etc.) und Entwicklungsagentur, insbesondere um die Reaktionszeit von KMUs auf neue Entwicklungen zu verkürzen. Die WRS ist hierfür in sechs Themenfeldern tätig:

*Selbstverständnis  
als Dreifachagentur*

- 1) Sicherung des Industriestandortes
- 2) Förderung der Digitalisierung der Wirtschaft
- 3) nachhaltiger Ressourceneinsatz / Erhöhung der Marktchancen neuer Technologien
- 4) Unternehmen und Kreativität
- 5) Fach- und Führungskräftegewinnung und –bindung
- 6) Positionierung der Region.

*Sechs Kernfelder*

Die enge Verzahnung zwischen WRS und Landkreisen sowie Kommunen ist für die Arbeit zentral. Sie geschieht mit Blick auf die Landkreise durch Einbindung der Kreiswirtschaftsförderer in die Geschäftsstelle der WRS. Diese haben einen zweiten Arbeitsplatz in den Landratsämtern i.d.R. als Stabsstelle beim Landrat. Sie sind somit Grenzgänger zwischen Region und Landkreis. Die Finanzierung der Stellen ist gedrittelt zwischen Region Stuttgart, Landkreis und Sparkassen. Die Abstimmung mit den ca. 180 Kommunen erfolgt in jährlich vier großen Koordinationstreffen, gemeinsamer Erstellung der Tagesordnung und gemeinsamer Jahresplanung mit Arbeitsprogramm.

*Verzahnung und  
Komplementarität  
von Regionen,  
Landkreisen und  
Gemeinden*

Die inhaltliche Weiterentwicklung der Arbeit der WRS erfolgt projektbezogen. Die Region ist in der Landesvertretung BW in Brüssel vertreten.

Folgende Botschaften erscheinen für die NTRK bedeutsam:

- 1) stark projektbezogene Arbeit in der Region und mit den Unternehmen
- 2) enge Verzahnung und komplementäre Arbeit zwischen WRS und kommunaler Ebene
- 3) Denken in Entwicklungspartnerschaften.

*Lessons Learnt*

## 2.2. Metropolregion Rhein-Neckar GmbH (MRN GmbH)

In der Metropolregion Rhein-Neckar wird Wirtschaftsförderung primär im Rahmen der Arbeit der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH gestaltet: diese umfasst die Bereiche:

- Wirtschaftsförderung (Clustermanagement, Existenzgründung, Ansiedlungsmanagement)
- Standortmarketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Arbeitsmarkt (Familie & Beruf, Fach- und Führungskräfte, Ausbildungsförderung)
- E-Government
- Zusammenarbeit im Bereich Kultur.

*Die Neuerfindung  
der Kurpfalz als  
Metropolregion*

Die GmbH hat ein Budget von ca. 5 Mio. €, davon stammen 2,5-3 Mio. € von Unternehmen, die im Schnitt ca. 200.000,00 € p.a. an Beiträgen zahlen. Die GmbH hat ca. 45 Mitarbeiter, von denen ca. 10 projektbezogen von Unternehmen überlassen werden.

Es existiert eine enge institutionelle Verzahnung zwischen dem Regionalverband und der MRN GmbH – der Verbandsdirektor ist 2. Geschäftsführer der MRN GmbH. Eine Verzahnung besteht ebenfalls zu der Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e.V., da der 1. Geschäftsführer der GmbH gleichzeitig der Geschäftsführer des Vereins ist. Dieser Geschäftsführer wird i.d.R. durch ein Unternehmen gestellt (Beurlaubung), häufig BASF oder SAP.

Die drei zentralen Institutionen Verband, GmbH und Verein sind auf vielfältige Art miteinander verflochten, so dass sie quasi einen regionalpolitischen und –strategischen Kommunikationsraum bilden, der eine enorme Attraktivität für Unternehmen entwickelt hat (Pull-Effekt). So treffen sich bspw. einmal jährlich Spitzen der Gremien von Unternehmen und öffentlicher Hand zu einer 2-tägigen Klausur.

*Gemeinsamer  
Kommunikations-  
raum mit „Pull-  
Effekt“*



*Feinsinnige Ver-  
zahnung von Inte-  
ressen in Gremien-  
strukturen*

Als Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit der letzten zehn Jahre werden genannt:

- hohes Commitment aller zur Region als Erfolgsfaktor für die eigene Arbeit
- Staatsvertrag wurde durch Unternehmen angeregt
- Die Region bildet einen Orientierungsrahmen für eigenes Handeln
- Verband hat durch den länderübergreifenden Zusammenschluss eine kritische Masse erreicht
- handelnde Personen.

Als Botschaften für die NTRK erscheinen besonders interessant:

- 1) hohe regionale Identität (u.a. Tradition der alten Kurpfalz)
- 2) handelnde Personen auf allen Seiten (Unternehmen und öffentliche Hand) zentral (Wille und Möglichkeit)
- 3) Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung seitens der Unternehmen
- 4) regionaler, politisch-strategischer Kommunikationsraum ermöglicht gemeinsame Erfolge für Region und für Unternehmen
- 5) Ausgewogenheit (keine Dominanz einer Region/Stadt)
- 6) besondere Rolle von Großunternehmen als Schrittmacher.

*Lessons Learnt*

### 2.3. Metropolregion FrankfurtRheinMain (MFRM)

Die Region FrankfurtRheinMain (5,5 Mio. Einwohner) ist einer der dynamischsten Wirtschaftsräume in Europa. Sie erstreckt sich über drei Länder – Hessen, Rheinland-Pfalz, Bayern – und tangiert im Süden Baden-Württemberg. In seiner Binnenstruktur wird der Wirtschaftsraum als **polyzentrale Metropolregion** bezeichnet, was die wechselseitige Verflochtenheit ausdrückt. Frankfurt ist zwar der eindeutige Kern der Region, aber Pendlerströme der Region fließen polyzentral zwischen den Städten und sind nicht sternförmig auf Frankfurt hin ausgerichtet.

*Metropolregion –  
polyzentral polyva-  
lent und  
(über)politisiert*

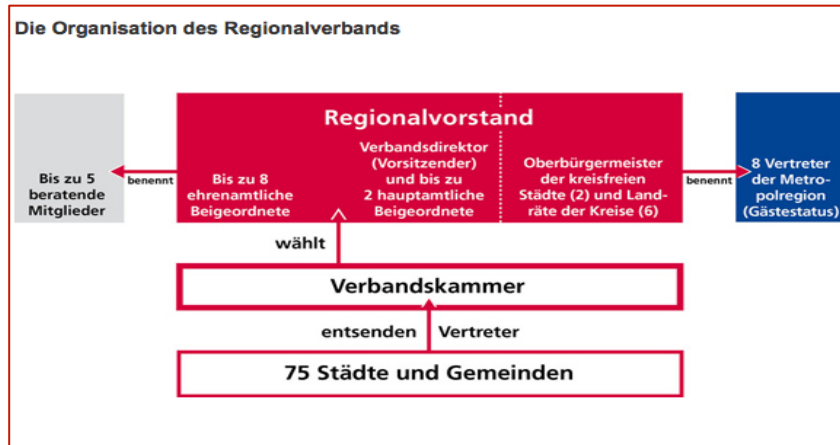
Mit dem Gesetz über die Metropolregion Frankfurt/RheinMain von 2011 ist der Regionalverband Frankfurt/RheinMain Ansprechpartner für:

- Freizeit-, Sport-, Erholungs- und Kultureinrichtungen von überörtlicher Bedeutung
- Standortmarketing,
- Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung,
- Planung, Unterhaltung und Errichtung des Regionalparks,
- regionale Verkehrsplanung.

Die Themen werden in enger Abstimmung zwischen kommunaler Ebene (75 Städte und Gemeinden, zwei kreisfreie Städte) und den sechs Landkreisen verhandelt, wobei die star-



ke parteipolitische Polarisierung der Gremien und auch der Verwaltung aktuell zur Einschränkung der Handlungsfähigkeit führt.



Der Regionalverband unterstützt durch seine Monitoringfunktion die einzelnen operativ tätigen Gesellschaften in ihrer Ausrichtung und Zielsetzung. Zudem bilden die Organe, insbesondere der Regionalvorstand eine Plattform, die der Vernetzung der Akteure sowie der strategischen Entscheidungsfindung dient.

*Regionalverband  
als Monitor und  
Mitmacher*

Eine Besonderheit der Metropolregion Frankfurt/RheinMain ist die Beteiligung an zahlreichen Gesellschaften, Vereinen und Initiativen, die sich mit Fragen der Wirtschafts- und Standortentwicklung beschäftigen: z.B. FrankfurtRheinMain – Verein zur Förderung der Standortentwicklung e.V., FrankfurtRheinMain GmbH – International Marketing of the Region, Wirtschaftsförderung Region Frankfurt Rhein-Main e.V., Wissensregion Frankfurt-RheinMain.

Ein zentraler Akteur der Standortentwicklung ist der Verein Wirtschaftsförderung Frankfurt RheinMain. Der Verein arbeitet länderübergreifend und spiegelt die funktionale Ausdehnung der Metropolregion. Die Mitgliedschaft ist freiwillig und erfolgt auf Antrag. Die Mitglieder setzen sich zusammen aus:

*Wirtschaftsförderung im Verein*

- öffentlicher Hand (154 Städte und Gemeinden, 9 Landkreise)
- Kammern und Verbände (7)
- Hochschulen (7)
- Infrastrukturunternehmen (3)
- Regionale Institutionen (3).

Die Aufgaben des Vereins sind:

- Standortförderung
- Finanzielle und wirtschaftliche Zukunftsfragen der Region
- Gewerbeflächenversorgung
- Standortwerbung
- Projektträgerschaft

Daneben existiert noch eine aktive, rein private Initiative zur Förderung der Region: *FrankfurtRheinMain. Die Wirtschaftsinitiative*. Hier versammeln sich ca. 150 Unternehmen branchenübergreifend, das „Who is Who“ der regionalen Wirtschaft, unter dem Motto *Starke Unternehmen für einen starken Standort*. Die Initiative beteiligt sich mit Studien und Konferenzen an der künftigen strategischen Positionierung des Standorts.

*Unternehmen als  
Treiber der Region  
der Zukunft*

Die Diskussion um die Weiterentwicklung der Region wird derzeit – im Vergleich mit den beiden anderen Regionen – auch öffentlich geführt. Dies belegen die Studien und Szenarien der Wirtschaftsinitiative, die Diskussion um eine Internationale Bauausstellung mit dem Ziel, die Metropolregion in ihrem Strukturwandel zu begleiten, ebenso der Großkongress Tag der Metropolregion FrankfurtRheinMain im April 2015 mit Martin Schulz, dem Präsidenten des Europäischen Parlaments als Key-Note-Speaker (Zitat: „der Wille mehr „Wir“ zu wagen, ist bei Kommunen, Wirtschaft und Organisationen mehr denn je da.“) und die Diskussion über die Zukunft der Metropolregion im Hessischen Landtag.

*Die Region bewegt  
die Politik*

Als Botschaften für die NTRK erscheinen besonders interessant:

- 1) die Region und ihre Weiterentwicklung als Thema in der Öffentlichkeit
- 2) mediale Öffentlichkeit für die Diskussion, insbesondere im Regionalteil der Frankfurter Allgemeinen Zeitung
- 3) aktive Beteiligung der Unternehmen an der Diskussion mit Impulspapieren
- 4) Schwerpunkte der Regionalentwicklung auf Themen und nicht auf Strukturen.

*Lessons Learnt*

## 2.4. Brainport Eindhoven (BPE)

Das Modell regionaler Zusammenarbeit von Brainport Eindhoven kann als Benchmark einer zukunftsweisenden Kooperation in einer Innovations- und High-Tech-Region angesehen werden, in der Kommunen, Unternehmen und Wissenschaft in einem sog. Triple-Helix-Modell zusammenarbeiten. Die Region ist in Größe (Eindhoven: 220.000) und Struktur, es handelt sich um *die* Technologie- und Innovationsregion der Niederlande (Technische Universität, Forschungsausgaben, etc.), mit Karlsruhe bzw. der TRK vergleichbar.

*Brainport Eindhoven:  
der Benchmark*

Die Region Brainport Eindhoven umfasst 21 Gemeinden mit zusammen ca. 750.000 Ein-

wohnern (ca. 360.000 Arbeitsplätze). Sie ist sowohl Bestandteil der niederländischen Agglomeration Amsterdam-Rotterdam-Eindhoven als auch des internationalen Technologie Top-Clusters ELAt Eindhoven-Leuven-Aachen-Triangle. Forschung und Industrie haben Schwerpunkte in Lifetec, Lebensmitteltechnologie, Automobilindustrie, Gesundheit, Design.

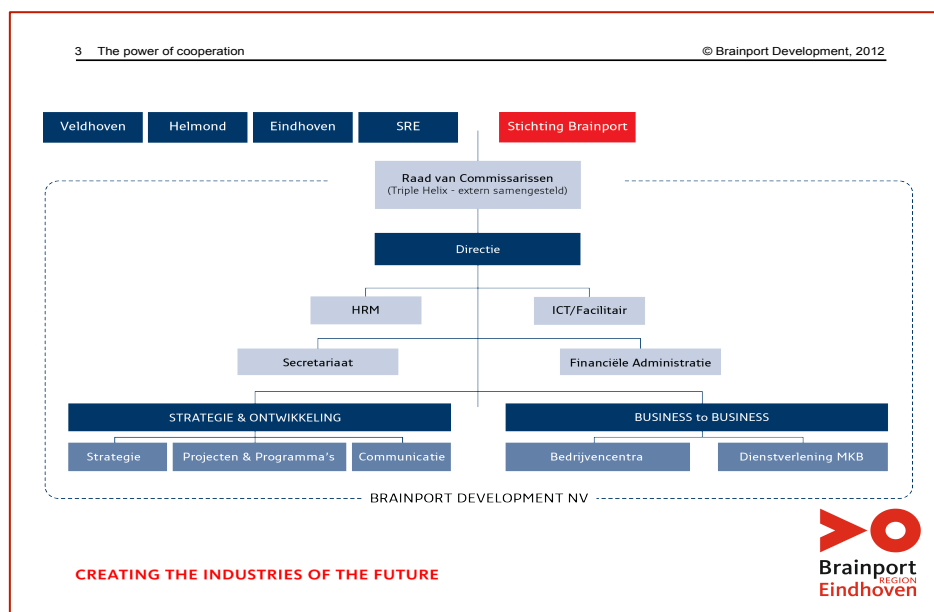
*Vergleichbar in  
Größe und Struktur*

Die Region zeichnet sich durch überdurchschnittliches Wachstum aus und belegt in internationalen Vergleichen Spitzenplätze (Patent-Ranking der OECD: Platz 1 mit 22,6 Patenten auf 10.000 Einwohner, Platz 2 San Diego mit 8,9; Platz 3 im European Cities and Regions of the Future-Ranking 2014/15; Platz 1 in der Wertung Top 10-Western European Cities).

*Weltweite  
Top-Region*

Brainport Eindhoven ist vor ca. 20 Jahren als Antwort auf die Strukturkrise der Region entstanden (Philips mit Entlassungen, DAF in der Insolvenz). Kommunen, Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen gründeten daraufhin die Stiftung Brainport Eindhoven, deren operativer Arm die sog. Brainport-Development (Künftig: BPD) in Eindhoven ist (siehe Strukturbild unten).

*Phoenix  
aus der Asche*



*Struktur und Auf-  
bau von Brainport  
Development*

Die Träger von BPD sind die Stiftung (Stiftungsvorstand: Unternehmensvorstände, Oberbürgermeister und Hochschulrektoren), der Regionalverband (SRE) und drei Kommunen (Eindhoven, Helmond, Veldhoven). Hieraus setzt sich der „Triple-Helix-Beirat“ von BPD zusammen. Die Geschäftsführung von BPD verantwortet drei große inhaltliche Bereiche:

*Triple-Helix-Modell*

- Strategie und Entwicklung (Projekt- und Programmmanagement)
- Business to Business (Unterstützung von Unternehmen, Fach- und Führungskräfte, WelcomeCenter, etc.)

- Einwerbung von Risikokapital

Die Kernaufgabe der Brainport Development ist die regionale Wirtschaftsförderung. Aktuell verfügt Brainport Development über eine Grundfinanzierung von ca. 3,5 Mio. € p.a., davon 700.000,00 € zur Anschubfinanzierung von Projekten, sowie Drittmittel in Höhe von ca. 16 Mio. € p.a., die sich aus Fördermitteln (national, EU, etc.) und Projektzuschüssen von Unternehmen zusammensetzen. Die Arbeit erfolgt grundsätzlich projektbezogen. Die BPD bildet das Dach für einzelne regionsbedeutsame Projekte, unter dem Mitarbeiter aus Unternehmen, Kommunen und Wissenschaft gemeinsam arbeiten.

*Budget und  
Arbeitsweise*

Neben der Besonderheit des konsequent durchgehaltenen „Triple-Helix-Ansatzes“ weist Eindhoven eine daraus erwachsene beispielhafte Kultur der Zusammenarbeit auf, die ein einzigartiges Ecosystem für technische und gesellschaftliche Innovationen darstellt, wie es eine Smart Region benötigt – Open Innovation als Grundprinzip der Lösungsentwicklung besonders im Bereich des „pre-competitive-knowledge“. Es handelt sich damit nicht nur um einen Public-Private-Partnership-Ansatz, sondern bindet auch Wissenschaft und bei Bedarf gesellschaftliche Akteure ein. *Brainport – Next Generation* will bis 2020 den Triple-Helix-Ansatz zu einem Multi-Helix-Ansatz weiterentwickeln.

*Einzigartige Kultur  
der Kooperation als  
Grundlage des Er-  
folgs*



*Brainport  
Development  
auf einen Blick*

(Infographik zu Bausteinen des Modells BPE / Brainport Development)

Das **Brainport-Ecosystem** der Kooperation wird charakterisiert durch:

- offene Kultur und Tradition der Zusammenarbeit – pre-competitive-knowledge
- Grundsatz: weltweites Suche nach Ideen und Wissen, lokale Zusammenarbeit
- Commitment und gegenseitiges Vertrauen als zentrales Erfolgsmerkmal
- gemeinsame Ziele und Ausdauer
- sichtbare Ergebnisse (Projekte)
- Förderung von „Bottom-up-Initiativen“, nicht von Strukturen
- Aufbau von Living Labs
- Rollenverteilung zwischen Unternehmen und Wissenschaft (Botschafter von BPE, Förderung, Branding und Projektideen) sowie Kommunen (Botschafter BPE, Projektideen aus Bürger und Konsumentensicht, gesellschaftliche Dimension, etc.)

*Bausteine des  
Brainport Eind-  
hoven-Ecosystems*

Als Botschaften für die NTRK erscheinen besonders interessant:

- 1) gegenseitiges Vertrauen als zentraler Erfolgsfaktor
- 2) verantwortliche Entscheider müssen von der Idee Brainport überzeugt sein
- 3) Ausbau der Kultur der Zusammenarbeit hin zu einer Triple-Helix- bzw. Multi-Helix-Struktur – *Brainport-Kultur* ist der Wettbewerbsvorteil
- 4) Schaffung eines Ecosystems zur Stärkung der Innovationslandschaft
- 5) Open Innovation als Grundprinzip für alle „CoCreation“-Prozesse muss gelebt werden
- 6) Region als Reallabor
- 7) „Culture eats strategy for breakfast“
- 8) Gründung 1995 in der Krise, Neustart 2012 – Brainport: Next Generation – auf dem Höhepunkt des Erfolgs
- 9) Unternehmen sehen inzwischen BPD als natürliches Drehkreuz („Hub“) für viele innovative Projekte (Pull-Effekt) / Projektträger

*Lessons Learnt*

Weiterführende Informationen zu BPE und BPD finden sich in den Anlagen II - III.

### 3. TechnologieRegion Karlsruhe der nächsten Generation - Zielbild

Die TRK steht vor der Herausforderung, die gute Position der Region im nationalen und internationalen Wettbewerb zu festigen und fortzuentwickeln. Das Beispiel BPE zeigt, dass eine erfolgreiche Perspektive gemeinsam entwickelt werden kann – künftig vielleicht sogar muss. Die Dimension eines „Shared-Value“ (Michael Porter), eines Mehrwerts von gemeinsam entwickelten Lösungen durch Gesellschaft und Unternehmen, für die Region und

*Shared Value –  
die Region gemein-  
sam entwickeln*

die Unternehmen, wird zwar derzeit seitens der politisch Verantwortlichen in der TRK stärker gesehen als von den Unternehmen. Es ist aber davon auszugehen, dass der „Shared-Value“ auch von den Unternehmen erkannt wird, wenn sie die Voraussetzungen dafür als gegeben betrachten.

Wissenschaftliche Untersuchungen machen dies deutlich und die Europäische Union reagiert hierauf mit ihren Steuerungsanreizen im Bereich ihrer Innovationspolitik und im Bereich der Smart Cities and Communities hierauf (z.B. Forderung eines Regionalmanagements, Vernetzung von Unternehmen und öffentlicher Hand, Einbindung von Bürgern unter dem Stichwort citizen-orientation – einer der Anlässe des Gutachtens). Unternehmen stoßen immer öfter an ihre Grenzen, wenn sie gesellschaftliche Entwicklungen ignorieren, und setzen deshalb auf Open Innovation-Verfahren und Customer-Insights-Ansätze.

Diese allgemeinen Entwicklungen müssen stärker ins Bewusstsein gehoben und die Vorteile für alle Seiten beschrieben werden – z.B. die Region als Real-Labor für Unternehmen und Wissenschaft.

*Open-Innovation und User- / Citizen-Orientierung werden zu Grundlage einer erfolgreichen Innovationslandschaft*

*Region als Reallabor*

### 3.1. Herausforderungen

Die TechnologieRegion Karlsruhe muss neu gedacht werden - nicht nur territorial, sondern auch von ihren Akteuren und den Themen her, die sie aktuell und potentiell treiben.

Die Region ist geprägt von einer eher mittelständisch geprägten Unternehmerschaft mit Schwerpunkten in der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Mobilität und der Energie. Dies spiegelt sich bspw. in Clusternetzwerken wieder. Die Stärke der Region im Bereich der Digitalisierung als neuer Basistechnologie für alle Lebensbereiche hat schon heute eine hohe Anziehungskraft für Unternehmen auch außerhalb der TRK. Die Firma SAP hat ihren Forschungsbereich, neben dem kleineren in Kalifornien, in unmittelbarer Nähe zum KIT in Karlsruhe. Faktisch bedeutet dies, dass SAP durchaus ein Interesse hat, sich in den strategisch-politischen Prozess der TRK als Innovationsstandort einzubringen.

*Hohes Potenzial – viele Akteure – zu wenig Vernetzung*

Die immer stärkere Digitalisierung der Technik in Biotechnologie und Medizin machen eine Einbindung von Unternehmen in den Kommunikationsraum der TRK attraktiv. Ähnliches gilt für die Einbindung von Unternehmen wie Daimler und SEW im Bereich der Mobilität. Der Ansatz der funktional-überlappenden Räume bietet das anschauliche Bild für solche Entwicklungen.

*Denken in funktionalen-überlappenden Räumen*

Im Karlsruher Umfeld sind die großen Forschungseinrichtungen und Hochschulen schwerstgewichtige Impulsgeber für neues Wissen und für wirtschaftlichen Fortschritt. Sie

sind natürliche Partner in der TRK, es überrascht daher, dass sie als Partner bisher nicht in Betracht gezogen werden. Auch wenn die Gründe interessant wären, so ist entscheidend festzuhalten, dass die NTRK nur als Triple-Helix, also unter Teilnahme der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Aussicht auf Erfolg hat. Wenn Open-Innovation unter Unternehmen, wie in Eindhoven vorgeführt, dann erst recht Open-Innovation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen! Zudem verfügt die Karlsruher Hochschullandschaft mit der Hochschule für Gestaltung über einen international anerkannten Impulsgeber für eine weitere künftig unabdingbare Dimension für neue Produkte – das Design.

*Das Potenzial der Wissenschaftseinrichtungen muss besser aktiviert werden*

*Design wird zum Erfolgsfaktor*

Bereits im Angebot der Strategiemanufaktur ist Regional Citizenship als Zieldimension genannt. An ihr halten wir fest, auch wenn uns bewusst ist, dass eine solche nicht von heute auf morgen zu erreichen ist. Sie ist aber am Horizont zu erkennen. Nicht von ungefähr macht sich Brainport auf den Weg zur Multi-Helix mit dem Bestreben, die regionale Bevölkerung einzubeziehen. Jedenfalls sollten sich die Kommunikationsbeziehungen aller in der Region weiter verstärken und daraus weitere und intensivere Zusammenarbeit zustande kommen. Die Bevölkerung als Teil eines Living Labs ist keine Theorie, sondern mancherorts Realität. Sie verlangt demokratische Diskussion und demokratische Entscheidung, die zu unternehmerischem Entscheiden hinzu treten muss.

*Regional Citizenship in Kooperationen stärken und weiterentwickeln*

### 3.2. Regionenvergleich - Konsequenzen

Die untersuchten Regionen halten eine Reihe von Hinweisen bereit, die als Elemente beim Aufbau einer künftigen NTRK berücksichtigt werden können und in der Vergleichstabelle zusammengefasst sind. Entsprechend der geplanten Entwicklung wird das Thema Regionalmanagement primär unter dem Aspekt der regionalen Wirtschaftsförderung betrachtet.

| Wirtschaftsförderung<br>Region Stuttgart                                 | Regionalmanagement<br>Metropolregion<br>RheinNeckar                       | Regionalmanagement<br>Metropolregion<br>FrankfurtRheinMain     | Brainport Eindhoven                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Fokus auf Projekte                                                       | Regionale Identität<br>zentral                                            | Region muss Thema<br>sein oder Thema werden                    | Macht der Kooperation<br>und des Vertrauens /<br>Überzeugt von der<br>Idee Brainport  |
| Verzahnung zwischen<br>regionaler und kommunaler<br>Wirtschaftsförderung | handelnde Personen<br>auf allen Seiten zentral<br>(Wille und Möglichkeit) | Diskussion um Region<br>benötigt Öffentlichkeiten<br>und Räume | Triple-Helix-/Multi-<br>Helix-Ansatz als gegenwärtige<br>und künftige Erfolgsfaktoren |

*Resümee des  
Regionenvergleichs*



|                                                                     |                                                                                              |                                                                                           |                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Denken in Entwicklungspartnerschaften                               | Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung aufgrund der Attraktivität des Kommunikationsraums | Unternehmen sehen Mehrwert und geben Impulse                                              | Schaffung eines Ecosystems für die Innovationslandschaft     |
| Verschränkung verschiedener lokaler Ebenen auf der Ebene der Region | Ausgewogenheit zwischen den Akteuren wichtig                                                 | strategische Regionalentwicklung muss von Themen, nicht von Strukturen her gedacht werden | Open-Innovation, pre-competitive-knowledge und brainpool     |
| Weitsichtige Politiker und Unternehmer als Initiatoren              | Großunternehmen als Schrittmacher                                                            | Starke Impulse von Vorständen großer Unternehmen                                          | Region als Reallabor / Living Labs                           |
| Getrieben durch Planungs-, Finanzierungs- und Ansiedlungsprobleme   | Konzentration auf große Unternehmen                                                          | Dynamischer Wirtschaftsraum: Wunsch nach öffentlicher und privater Steuerung              | Initiativzündung in Krise, Anpassung auch ohne Krise möglich |

### 3.3. Zielbild der TRK der nächsten Generation

Das Zielbild der TRK der nächsten Generation ist das einer regionalen Wirtschaftsförderung neuer Art. Es verbindet Elemente der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (Entwicklungspartnerschaften, Verzahnung mit kommunalen Wirtschaftsförderungen), von Rhein-Neckar und FrankfurtRheinMain im Zusammenhalt und von Brainport Development (Triple-Helix-Modell, Kultur der Kooperation, regionaler Open Innovation-Ansatz, Region als Reallabor) und bildet eine Dialogplattform.

*TRK als Plattform*

Die TRK der nächsten Generation ist der Ort (Kommunikationsraum) des Agenda Setting für die Weiterentwicklung der regionalen Innovationslandschaft.

*TRK als Ort des Agenda-Settings*

Die Aufgaben ihres Regionalmanagements und ihrer Regionalentwicklung umfassen:

- Betreuung von Netzwerken und Konsortien (u.a. im Rahmen von Projektträgerschaften, z.B. Smart Movement)
- Internationale Repräsentanz der Region und Standortförderung – komplementär zu kommunalen Wirtschaftsförderungen
- Innovationsplattform und Inkubator für Entwicklungspartnerschaften (Projekte)
- Antragsbegleitung für Fördermittel auf nationaler- und EU-Ebene

*Merkmale eines modernen Regionalmanagements*



Von diesen Aktivitäten sind folgende Ergebnisse zu erwarten:

- TRK dient als Plattform für regionale Open Innovation-Projekte
- Region ist als Reallabor entwickelt
- regionale Identität (regional citizenship) ist durch regionale Kooperationsverbünde auf gegenseitiger Nutzenbasis vorhanden
- Unternehmen aus Nachbarregionen beteiligen sich an den zentralen Innovationskorridoren der TRK – IT, Mobilität und Energie (functional overlapping)
- Die Smart Region ist geschaffen.

*Aktivitäten*

Die Geschäftsstelle der TRK nimmt dabei folgende Rollen ein:

- Wirtschaftsförderer
- Lobbyist
- Vernetzer
- Innovationsbroker
- Projektträger.

*Rollen*

#### 4. Regionalmanagement-Modelle - Bewertung

Die beiden vorliegenden Modelle werden vor dem Hintergrund des o.g. Zielbilds nach folgenden Kriterien bewertet:

*Zukunftsmodelle  
der neuen TRK*

- 1) Aufgabenstruktur
- 2) Beteiligungsumfang (Mitsprache und Mitentscheidung) von Unternehmen
- 3) Triple-Helix-Struktur
- 4) Komplexitätsgrad des Modells
- 5) Innovationsgrad des Modells

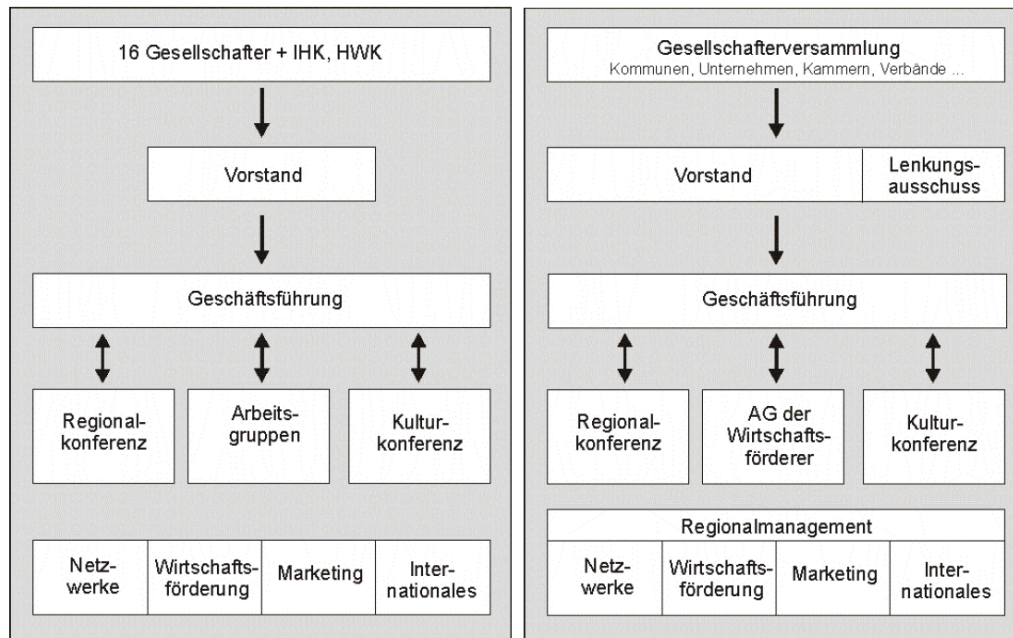
*Bewertungs-  
kriterien*

##### 4.1. 1-Säulen-Modell

Der Vorschlag des Regionalverbands variiert das bisherige Modell der TRK - abgesehen von einer Erweiterung der Gesellschafter und der neuen Rechtsform, einer GmbH, kaum. Die bisherigen Tätigkeiten der Geschäftsstelle sind nun unter dem Oberbegriff „Regionalmanagement“ zusammengefasst. Ein Lenkungsausschuss (i.S. einer „Vorkonferenz“ der öffentlichen Hand wie vor Kabinettsitzungen unter Beteiligung von Vertretern der Landkreise und Kommunen) soll die Vorstandssitzungen vorbereiten. Die Kultur- und die Regio-

*Status-quo  
in Variation*

nalkonferenz bleiben erhalten.



(Modell der TRK-aktuell)

Modell der TRK-neu – sog. 1-Säulen-Modell

| Bewertungskriterium                                                      | Bewertung im Vergleich zu TRK - IST                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Aufgabenstruktur                                                         | identisch                                                                    |
| Beteiligungsumfang (Mitsprache/Mitentscheidung) / Anreiz für Beteiligung | gering                                                                       |
| Triple-Helix-Ansatz                                                      | Wissenschaft nicht explizit als „dritter“ gleichberechtigter Partner genannt |
| Komplexitätsgrad des Modells                                             | geringfügig erweitert                                                        |
| Innovationsgrad des Modells                                              | gering                                                                       |

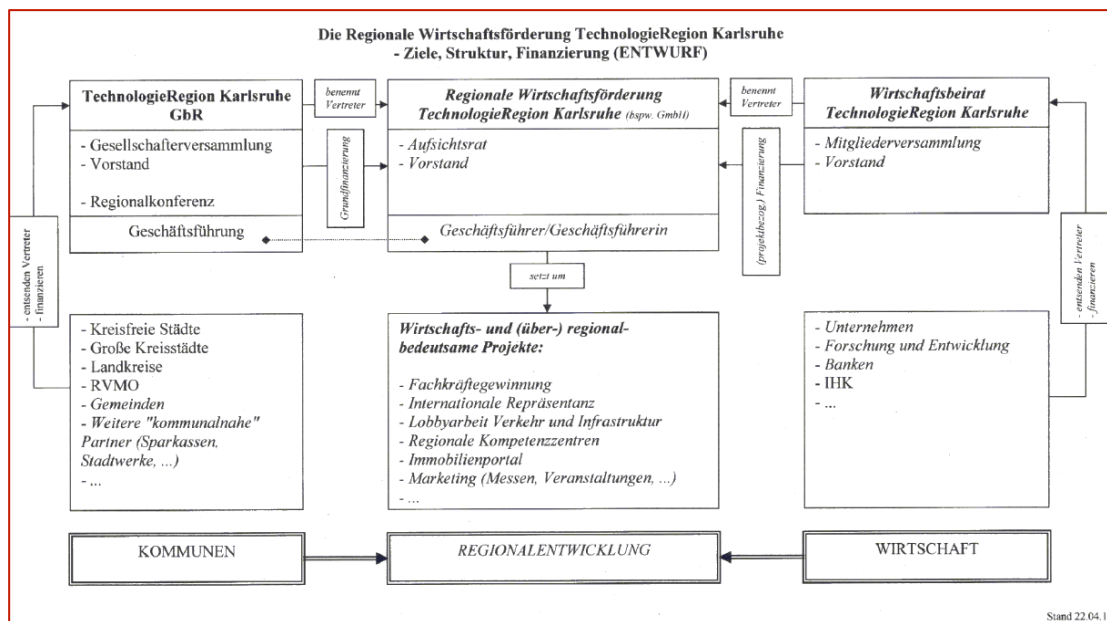
*Neue Beteiligte,  
geringe Mitent-  
scheidungsmög-  
lichkeiten*

## 4.2. Drei-Säulen-Modell

Das zweite vorliegende Modell wird hier als Drei-Säulen-Modell bezeichnet. Dieses Modell konzentriert die Aufgaben weitgehend auf Themen der regionalen Wirtschaftsförderung und stellt das Thema Regionalentwicklung in den Mittelpunkt. Für diese regionale Wirtschaftsförderung ist derzeit die Rechtsform der GmbH vorgesehen. Die bisherige TRK bleibt als GbR erhalten und gründet gemeinsam mit dem Wirtschaftsbeirat die neue GmbH.

*Neue TRK als öffentliche Veranstaltung mit Zuschauern in der ersten Reihe*

Die Vertreter der Kammern, Verbände und Unternehmen bilden einen Wirtschaftsbeirat und entsenden gleichberechtigt Vertreter in Vorstand und Aufsichtsrat. Die Geschäftsführung wird weiterhin durch die Vertreter der öffentlichen Hand bestimmt. Allerdings räumt das Modell der Wirtschaft eine größere Mitsprache ein.



Modell der TRK-neu – sog. 3-Säulen-Modell

| Bewertungskriterium                                                      | Bewertung im Vergleich zu TRK - IST                         |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Aufgabenstruktur                                                         | Konzentration                                               |
| Beteiligungsumfang (Mitsprache/Mitentscheidung) / Anreiz für Beteiligung | größer als bisher, aber fraglich, ob als Anreiz ausreichend |

|                              |                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Triple-Helix-Ansatz          | Wissenschaft als Akteur benannt, aber nicht im Sinne einer Triple-Helix mit Kommunen und Unternehmen |
| Komplexitätsgrad des Modells | fortgeschritten                                                                                      |
| Innovationsgrad des Modells  | gering                                                                                               |

## 5. Rechtsformen

Die bisherige Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) erscheint für die Zukunft mit einer Ausweitung der Aktivitäten ungeeignet, weil die Gesellschafter gesamtschuldnerisch voll haften.

*Optionen*

Eher in Frage kommen die Rechtsformen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Verein und Genossenschaft.

Der Verein ist ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von natürlichen oder juristischen Personen zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks. Der Verein ist leicht zu gründen und in seinem Bestand vom Wechsel seiner Mitglieder unabhängig. Ohne Eintragung ins Vereinsregister ist er mit einer GbR (mit seinen Nachteilen) zu vergleichen und scheidet deshalb für weitere Erwägungen aus. Nach der Eintragung ins Vereinsregister haften der Verein mit dem Vereinsvermögen und der Vorstand möglicherweise über die Durchgriffshaftung. Insoweit wäre er für die hier genannten Zwecke schon eher geeignet. Für wirtschaftliche Zwecke ist der Wirtschaftsverein gedacht, der aber besonderen Restriktionen unterliegt. Dies lässt uns von dieser Lösung Abstand nehmen.

*Verein*

### 5.1 GmbH-Lösung

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, für deren Aktivitäten die Gesellschafter nicht voll, sondern nur mit dem eingezahlten Stammkapital (mindestens 25 000 Euro) haften. Hierin liegt der wesentliche Unterschied zur GbR. Allerdings verlangen der Gründungsakt und die Aufnahme bzw. das Ausscheiden eines Gesellschafters den Gang zum Notar und die Eintragung ins Handelsregister - ein relativ umständliches Verfahren. Gesellschafter können juristi-

*GmbH*

sche Personen des privaten und öffentlichen Rechtes (Gemeinden, Landkreise, aber auch andere Körperschaften und Anstalten) und Privatpersonen (-unternehmer) sein.

Das Stimmrecht der Gesellschafter bestimmt sich nach deren Stammeinlagen, die in der Summe dem Stammkapital entsprechen. Organe der GmbH sind die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung, die aus einer oder mehreren Personen bestehen kann. Ein Aufsichtsrat ist nicht vorgeschrieben, aber die Regel.

## 5.2 Genossenschaftslösung

Die eingetragene Genossenschaft trägt den Charakter eines Vereins bezüglich des Eintretens und Ausscheidens, ist eigenständig handlungsfähig und haftet nur mit dem Genossenschaftsvermögen, sofern eine Nachschusspflicht der Mitglieder durch Satzung ausgeschlossen ist. Die Genossenschaft ist im Grunde eine Selbsthilfeeinrichtung der Mitglieder, die sowohl Eigentümer als auch „Kunden“ der Genossenschaft sind. Sie erwerben Geschäftsanteile und bringen so die Genossenschaft zum Laufen. Die Genossenschaft erfüllt gemeinsame wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedürfnisse.

*Genossenschaft –  
die Rechtsform des  
Miteinander und  
des Shared Value*

Mitglieder der Genossenschaft können wie bei der GmbH juristische Personen des privaten und des öffentlichen Rechts und Privatpersonen (-unternehmer) sein. Die Aufnahme ist aber leichter möglich. Dem Beitrittswunsch folgt ein Aufnahmebeschluss des Aufsichtsrates aufgrund eines Votums des Vorstandes. Die Liste der Mitglieder wird intern geführt und nicht beim Handelsregister.

Die Genossenschaft hat gewöhnlich drei Organe, die Mitgliederversammlung, den Aufsichtsrat (nur bei weniger als 20 Mitgliedern optional) und den gewöhnlich mehrköpfigen Vorstand (Pflicht bei mehr als 20 Mitgliedern).

## 5.3. Übersichtstabelle über Rechtsformen: GmbH und eG

|                   | GmbH                                                                                                                                                                      | eG                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Errichtung</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder zulässige Zweck</li> <li>• Eine oder mehrere Personen</li> <li>• Gesellschaftsvertrag in notarieller Form § 2 I</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturellen Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern § 1 I</li> <li>• Satzung § 5</li> </ul> |

*Tabellarischer  
Rechtsvergleich  
zwischen GmbH  
und eG*

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Aufnahme von Gesellschaftern / Mitgliedern</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hat Gesellschaftsvertrag mit geschlossen, ist damit aufgenommen</li> <li>• Erwerb von Geschäftsanteilen von Gesellschaftern</li> <li>• Erhöhung des Stammkapitals mit weiteren Geschäftsanteilen (notarielle Beurkundung)</li> </ul> | Beitrittserklärung → Mitgliederliste § 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Ausscheiden</i>                                       | Verkauf des Geschäftsanteile (notarielle Beurkundung)                                                                                                                                                                                                                         | Recht zu kündigen (§ 65 I) - Jahresende, kann auf bis zu fünf Jahren hinausgeschoben werden (§ 65 II 2) – Ausschluss möglich (§ 68)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Umgang mit Geschäftsanteilen</i>                      | Geschäftsanteile sind veräußerlich und vererblich (§ 15 I), Veräußerung kann an Voraussetzungen geknüpft werden (§ 15 II)                                                                                                                                                     | Mitgliedschaft wird vererbt (§ 77 I 1). Neues Mitglied scheidet zum Schluss des Geschäftsjahres aus (§ 77 I 2). Auszahlung von Geschäftsanteilen kann hinausgeschoben oder eingeschränkt werden (§ 73 III 2)                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Grundausstattung</i>                                  | Stammkapital (mindestens 25 000 €) – aufgeteilt in mehrere Geschäftsanteile, die verschieden hoch sein können                                                                                                                                                                 | <p>Keine zwingende Vorschrift, Festlegung des Betrages, bis zu welchem sich die einzelnen Mitglieder mit Einlagen beteiligen können, sowie Einzahlungen auf den Geschäftsanteil, zu dem jedes Mitglied verpflichtet ist § 7 Zif. 1</p> <p>Erwerb von mehreren Geschäftsanteilen möglich (wenn Satzung dies zulässt § 7a I 1), Höchstzahl und Voraussetzungen (§ 7 a I 2), Pflichtbeteiligungen möglich (§ 7a II)</p> <p>Bildung einer gesetzlichen Rücklage § 7 Zif. 2</p> |
| <i>Finanzierung des laufenden Betriebes</i>              | Aus Geschäftstätigkeit                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Aus Geschäftstätigkeit,</p> <p>Umlage - nennt sich Nachschusspflicht (§ 16 II Zif.4), bedarf einer Dreiviertelmehrheit</p> <p>Inanspruchnahme von Leistungen gegen Bezahlung</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Entscheidung durch Gesellschafter bzw. Mitglieder</i> | Gesellschafterversammlung                                                                                                                                                                                                                                                     | Generalversammlung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Stimmrecht</i>                                        | Stimmrecht entsprechend Geschäftsanteil. Gesellschafter kann mehrere Geschäftsanteile übernehmen (5 II 2)                                                                                                                                                                     | <p>Jedes Mitglied hat eine Stimme (§ 43 III 1). Mehrstimmrechte (max. 3 Stimmen) möglich (§ 43 III 2). Generalversammlung kann über bestimmte Gegenstände nicht mit einfacher, sondern mit einer größeren</p> <p>Mehrheit oder nach weiteren Erfor-</p>                                                                                                                                                                                                                    |

|                         |                                  |                                                                                                                                                               |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                                  | demissionen beschließen – muss in Satzung stehen § 8 I Zif. 4                                                                                                 |
| <i>Aufsichtsrat</i>     | Optional, doch üblich            | Bei über 20 Mitgliedern Pflicht – 3 Personen, soweit nicht in der Satzung höhere Zahl festgelegt                                                              |
| <i>Geschäftsführung</i> | ein oder mehrere Geschäftsführer | Vorstand: zwei oder mehrere Vorstandsmitglieder § 9 I 1, sie sind Mitglieder                                                                                  |
| <i>Haftung</i>          | mit Geschäftsanteil              | Voll (entsprechend Geschäftsanteil), doch kann Nachschusspflicht ausgeschlossen werden (Satzung). Wenn Nachschusspflicht ausgeschlossen, Pflichtreserve nötig |

#### 5.4. Vorteile und Nachteile der Lösungsoptionen

Die Strategiemanufaktur hat im Nachgang zur Vorstandssitzung der TRK vom 18.09.2015 eine Übersicht über die rechtlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten vorgelegt – siehe Anlage.

*Diskussion im Vorstand der TRK*

Im Vorgespräch vom 30.09.2015 zur Gesellschafterversammlung wurde entschieden, sich in der Präsentation vor der Gesellschafterversammlung auf die Darstellung der Rechtsform der GmbH zu konzentrieren.

Die Vor- und Nachteile sind davon abhängig welches Bild einer „idealtypischen“ Bereitschaft Mitarbeit der Unternehmen in der Region man hat. Die Gutachter waren davon ausgegangen, dass neben vielleicht einigen großen Unternehmen aufgrund der Wirtschaftsstruktur (wenig Großunternehmen und Firmensitze, aber zahlreiche KMUs, innovative und junge Unternehmen) eine breite Beteiligung sinnvoll ist. Gerade so würde auch die Schaffung eines sektorenübergreifenden „Kommunikationsraums“ für die Anbahnung und Nutzung vorwettbewerblicher Kooperation geschaffen und ein breites Gemeinschaftsgefühl erzeugt werden können.

*Vorteile / Nachteile bzw. Stärken und Schwächen-Übersicht*

Diese Perspektive der Beteiligung wurde als wünschenswert erachtet, aber aus pragmatischen Gründen das GmbH-Modell favorisiert. Eine Übersicht über das Für und Wider der beiden Rechtsformen findet sich in der Tabelle.

*Vorstand spricht sich für GmbH aus*

|                                 | e.G. – Lösung                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | GmbH - Lösung                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stabilität                      | <p>Die Genossenschaft ermöglicht einen relative „barrierefreien“ Beitritt und Austritt.</p> <p>Die Vermutung ist KMU's, dass so eine <b>breite Basis an Mitgliedern</b> gebildet werden könnte. Die Austritte könnten durch Fristen „entschleunigt“ werden.</p>                                                         | <p>Alle Änderungen bei der Zusammensetzung erfordern eine notarielle Beurkundung.</p> <p>Dies könnte der TRK-GmbH <b>eine höhere Stabilität</b> geben, da die Hürde Beurkundung zu einer „Vorselektion“ führt und latent weniger volatiles Verhalten fördert.</p> |
| Image                           | <p>Die Genossenschaft gilt als eine an Bedeutung gewinnende Rechtsform (Energiegenossenschaften, etc.), aber sie ist <b>stärker erklärungsbedürftig</b> und erzeugt so ggfs. bei interessierten, insbesondere bei Großunternehmen einen <b>gewissen Vorbehalt (emotionale Hürde)</b>.</p>                               | <p><b>Eingeführte, bekannte und weitverbreitete Rechtsform.</b> Dies bedeutet einen <b>geringen Erklärungsbedarf</b>. Gilt in der allgemeinen neben der Aktiengesellschaft als die Rechtsform für Unternehmen und Wirtschaftsbetriebe.</p>                        |
| Geschäftsführung                | <p>Die TRK eG benötigt im Fall von <b>mehr als 20 Mitgliedern mindestens 2 Geschäftsführer</b>.</p> <p>Dies würde der Dreifachstruktur der Gesellschafter (Kommunen, Unternehmen, Wissenschaft) eine hohe Sichtbarkeit verleihen.</p> <p>Die Geschäftsführer (Vorstände) müssen nicht alle hauptamtlich tätig sein.</p> | <p>Die TRK GmbH hat eine oder mehrere Geschäftsführer. Eine Festlegung auf eine bestimmte Anzahl ab einer bestimmten Anzahl der Gesellschafter wie im Bereich der eG besteht nicht.</p> <p>Die <b>TRK GmbH kann mit einem Geschäftsführer</b> arbeiten.</p>       |
| Stimmrechte / -gewichte         | <p>Die Anzahl der Stimmen und Stimmrechte pro Mitglied ist <b>auf max. drei Stimmen beschränkt</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                 | <p>Die Stimmrechte ergeben sich aus den Geschäftsanteilen.</p>                                                                                                                                                                                                    |
| Komplexitätsgrad                | <p>Aufgrund der Vielzahl der Mitglieder <b>latent höherer Komplexitätsgrad</b>. Kann jedoch durch entsprechende Verfahrensvereinbarungen reduziert werden.</p>                                                                                                                                                          | <p>Übersichtliche Gestaltung der Gesellschafteranteile und Stimmrechte.</p>                                                                                                                                                                                       |
| Abstimmungsmodalitäten / Quorum | <p>Sicherstellung einer konsensorientierten Zusammenarbeit erfolgt über die Ausgestaltung von Quoren, die keiner Gruppe eine absolute Mehrheit ermöglichen.</p>                                                                                                                                                         | <p>Sicherstellung einer <b>konsensorientierten Zusammenarbeit erfolgt über die Ausgestaltung von Quoren</b>, keine Gruppe hat eine absolute Mehrheit.</p>                                                                                                         |

*Zusammenfassung der Diskussion und Systematisierung der Argumente*



|                                |                                                                      |                                                               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Stammkapital                   | Keine Mindestangaben.                                                | Mindestens 25.000,00 €                                        |
| Finanzierung des lfd. Betriebs | Erfolgt über eine Umlage bzw. Nachschusspflicht.                     | Erfolgt über eine entsprechende Umlage.                       |
| Haftung                        | Voll entsprechend dem Geschäftsanteilen.                             | Mit Geschäftsanteil.                                          |
| Kreisangehörige Städte         | Kreisangehörige Städte könnten Mitglieder der Genossenschaft werden. | Kreisangehörige Städte werden durch Landkreise mit vertreten. |

### 5.5. Empfehlung vor dem Hintergrund der Gesellschafterpositionen: GmbH-Lösung

Die Gutachter hatten ursprünglich die Genossenschaftslösung als Rechtsform der NTRK vorgeschlagen, weil sie einerseits die niedrigste Eintrittshürde gerade für den in der Region starken Mittelstand sahen und die angestrebten Ziele wie dargelegt als Gemeinschaftsgüter betrachtet werden können. Die grundsätzliche Gestaltbarkeit der NTRK auch in Rechtsform einer GmbH war dadurch nicht in Frage gestellt, sondern in der Abwägung als zweitbeste Lösung eingeschätzt worden.

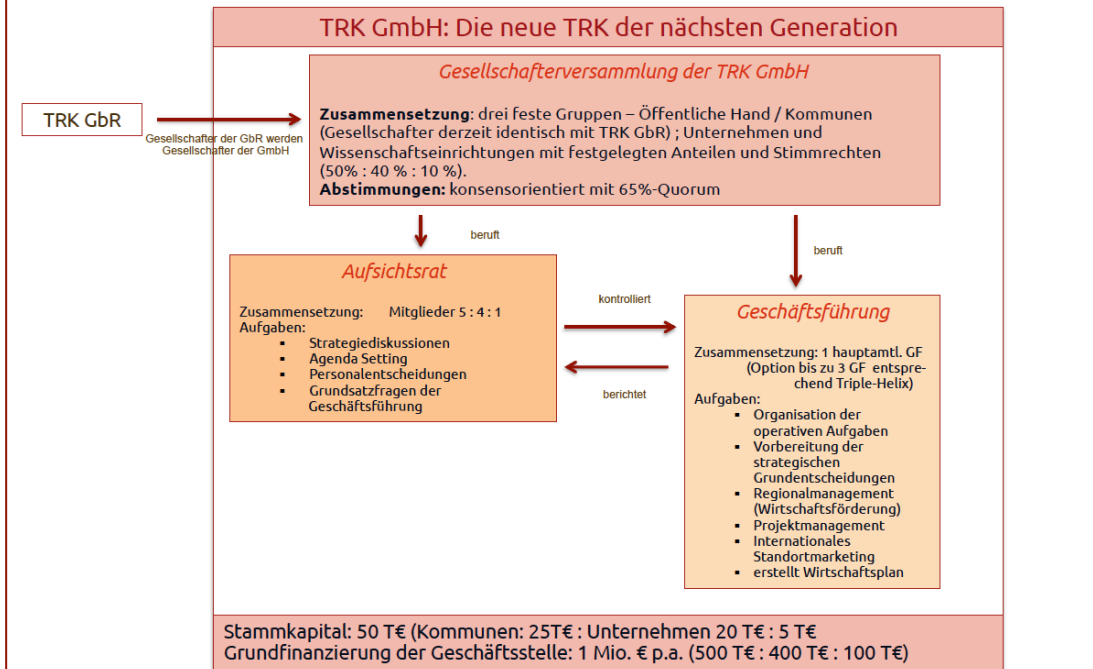
Die Diskussionen in der Vorstandssitzung (18.09.2015) als auch in der Gesellschafterversammlung (30.09.2015) machten deutlich, dass dieser Vorschlag auf grundsätzliche Vorbehalte stößt. Er wurde als weniger geeignet für die Akquise angesehen und das gewünschte (langfristige) Bekenntnis der Unternehmen würde durch die Flexibilität „konterkariert“. Ebenso sei die Gestaltungsfreiheit der Gesellschafter (Zusammensetzung der Geschäftsführung, Stimmanteile, etc.) latent einschränkt. Diese Positionen haben Gewicht.

*Wechsel der Empfehlung vor dem Hintergrund der Diskussionen in Vorstand und Gesellschafterversammlung*

Vor diesem Hintergrund scheint die Empfehlung der GmbH-Lösung angemessen, insbesondere auch hinsichtlich der deutlich größeren Akzeptanz bei den Gesellschaftern.

Das beiden Schaubild zeigen eine mögliche Gremiengestaltung und die Stimmgewichtung – konsensorientiert und keine „Gesellschafterbank“ kann die Mehrheiten allein dominieren.

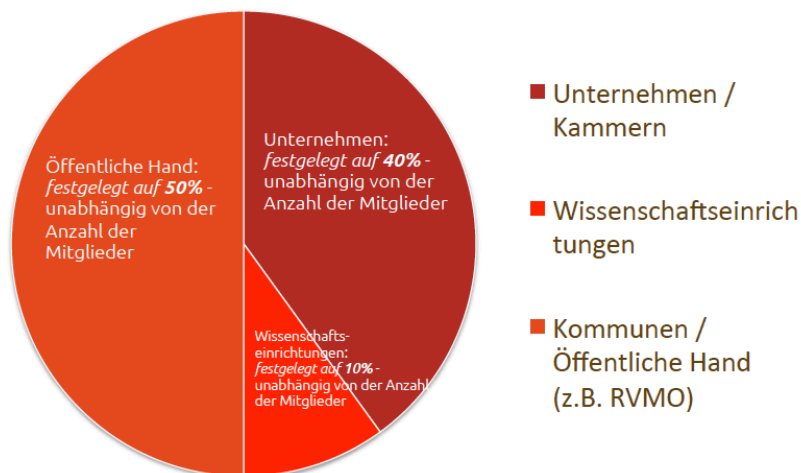
## TRK GmbH – Empfehlung zur Gremienstruktur



*Organe, Zusammensetzung und Aufgabenverteilung in der TRK-GmbH*

## TRK GmbH – Gesellschafteranteile

### Gesellschafteranteile und -stimmenanteile



*Verteilung der Gesellschafteranteile und Stimmgewichte*

## 6. Regionalmanagement – Aufbau und Organisation der Geschäftsstelle

Eine der zentralen Fragen des Gutachtens ist, wie die Geschäftsstelle der NTRK gestaltet sein soll, welche Aufgaben und Funktionen sie erfüllt, welches Profil die Mitarbeiter benötigen, wo sie angesiedelt ist und welche Kosten damit verbunden sind

Die Gesellschaftern favorisieren eine „kleine Lösung“. Der Vergleich mit den anderen Regionen zeigt, dass die TRK mit Abstand die geringsten Beträge für die Arbeit aufwendet. Die Bereitschaft zu höheren Beträgen scheint bei den Gesellschaftern begrenzt. So hat man an weitere Beitragsleistende gedacht.

Die Diskrepanz zwischen der gewünschten Erhöhung der Schlagkraft und damit verbunden höherer Attraktivität der TechnologieRegion der nächsten Generation und gleichbleibendem Aufwand ist offenkundig.

Als Lösungsansatz wird daher der Aufbau einer gemischt zusammengesetzten Geschäftsstelle vorgeschlagen, in der Personal der öffentlichen Träger und der Unternehmen verzahnt sind und zusammenarbeiten. Dieses hybride Modell kann mit Mitarbeitern aus der Wissenschaft ergänzt werden und so dem Triple-Helix-Modell nahe kommen. Dies fördert eine Kultur der Zusammenarbeit entlang der Projekte und stärkt das „Ecosystem“ der TechnologieRegion. Die temporäre Überlassung von Personal ist beispielsweise Teil der Arbeitsweise der Metropolregion RheinNeckar GmbH und von Brainport. Positive Erfahrungen mit der Entsendung von Personal liegen auch in der TechnologieRegion vor (KA300, etc.).

*Grundentwurf der Geschäftsstelle „Regionalmanagement“*

| Beschreibung der Geschäftsstelle des Regionalmanagements |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziele</b>                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sichtbarkeit der TRK als Innovationsregion erhöhen / Internationales Standortmarketing</li> <li>2) Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (komplementär zu kommunalen Wirtschaftsförderungen)</li> <li>3) Schaffung eines Innovations-Ecosystems (Triple-/Multi-Helix-Ansatz)</li> </ol>                                                                                                                  |
| <b>Aufgaben</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bindeglied zwischen regionalpolitischer Willensbildung und operativer Umsetzung</li> <li>▪ Lobbyist für regionale Interessen – national und international</li> <li>▪ Koordination regionalbedeutsamer Wirtschaftsförderungsprojekte und Abstimmung mit kommunalen Wirtschaftsförderern</li> <li>▪ Projektträger / Projektsteuerer (z.B. Smart Movement, Welcome Center, Fachkräfte-Allianz)</li> </ul> |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einwerbung europäischer und nationaler Fördermittel für die Region</li> <li>▪ Innovationsagentur / Entwicklungspartnerschaften für die Region, insbesondere für KMUs und start-ups – Beschleunigung der Entwicklung</li> <li>▪ Plattform und Katalysator für ein regionales Innovations-Ecosystem</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Aufbau</b>       | <p><i>Hybride Geschäftsstelle</i> (PPP bzw. PP-W-P)</p> <p>Sicherung einer permanenten Grundlage an Personal zur Erledigung der Aufgaben der Koordination und Steuerung, des Lobbying, der internationalen Wirtschaftsförderung und des Katalysators des regionalen Innovations-Ecosystems (<i>kleine Lösung</i>).</p> <p>Diese Grundstruktur wird ergänzt durch zeitlich befristete Überlassungen von Mitarbeitern aus Unternehmen. Gleiches gilt für die befristete Abordnung von Mitarbeitern aus Wissenschaftseinrichtungen oder Behörden.</p> <p>Die Geschäftsführung hat die Verantwortung für Gesamtsteuerung der permanenten Aufgaben und der Einzelprojekte. Die Geschäftsführung besteht aus zwei Vorstandsmitgliedern, vorzugsweise eines aus dem öffentlichen Bereich und eines aus der Privatwirtschaft. Ausschlaggebend ist aber die Person und weniger, aus welchem „Stall“ sie stammt.</p> |
| <b>Arbeitsweise</b> | <p>Die Arbeitsweise kombiniert die permanenten Aufgaben mit befristeten Projekten zu den Themen der Innovationsregion und regionalen Wirtschaftsförderung.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ausstattung</b>  | <p><i>Personal</i></p> <p>Die Geschäftsstelle benötigt eine Mindestgröße, um ihre Motorenfunktion für die Region wahrnehmen zu können. Die Geschäftsstelle sollte folgendes eigenes Personal aufweisen:</p> <p>2 Vorstandsmitglieder (diese Vorstandsmitglieder müssen nicht in Vollzeit für die NTRK da sein)</p> <p>2 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für Strategie, Kommunikation, Lobbying, Projektsteuerung und Controlling</p> <p>1 Mitarbeiterin/Mitarbeiter für regionale Wirtschaftsförderung (traditionelle Aufgabenstellung und Zusammenarbeit mit Kreis- und gemeindlichen Wirtschaftsförderern)</p> <p>1 Assistenz</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------|--------------|-----------------------------|--------------|------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | <p>Hinzu treten projektbezogene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aus Unternehmen, Wissenschaftsorganisationen und öffentlichen Händen. Finanziert werden sie von den teilnehmenden Mitgliedern der Genossenschaft.</p> <p><i>Sachmittel</i></p> <p>Mittel für Projekte (regionale Wirtschaftsförderung) und Innovationsimpulse (Anschubfinanzierungen).</p> <p><i>Infrastrukturmittel</i></p> <p>Der Betrieb der Geschäftsstelle erfordert einen gewissen Overhead, der neben der erstmaligen Ausstattung der Geschäftsstelle auch den laufenden Betrieb umfasst (Verbrauchsmaterial, Reisekosten, etc.).</p>                                                                                                            |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| <b>Kosten (p.a.)</b>            | <p><i>Personal</i> (Arbeitgeber - Brutto)</p> <table> <tr> <td>2 Vorstandsmitglieder:</td> <td>300.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>3 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter:</td> <td>200.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>1 Assistenz:</td> <td>50.000,00 €</td> </tr> </table> <p><i>Sachmittel</i></p> <table> <tr> <td>Projekte:</td> <td>150.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Regionaler Innovationsfond:</td> <td>300.000,00 €</td> </tr> </table> <p><i>Infrastruktur</i></p> <table> <tr> <td>Büro</td> <td>40.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Betriebsmittel</td> <td>50.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Reisekosten</td> <td>90.000,00 €</td> </tr> </table> <p><b>Gesamtkosten</b><br/>(Grundfinanzierung) <b>1 180.000,00 €</b></p> | 2 Vorstandsmitglieder: | 300.000,00 € | 3 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter: | 200.000,00 € | 1 Assistenz: | 50.000,00 € | Projekte: | 150.000,00 € | Regionaler Innovationsfond: | 300.000,00 € | Büro | 40.000,00 € | Betriebsmittel | 50.000,00 € | Reisekosten | 90.000,00 € |
| 2 Vorstandsmitglieder:          | 300.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| 3 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter: | 200.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| 1 Assistenz:                    | 50.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| Projekte:                       | 150.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| Regionaler Innovationsfond:     | 300.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| Büro                            | 40.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| Betriebsmittel                  | 50.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| Reisekosten                     | 90.000,00 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |
| <b>Ort</b>                      | <p>Die Geschäftsstelle sollte an einem neutralen dritten Ort angesiedelt sein. Dies erhöht einerseits die Kostentransparenz und gewährleistet auch physisch die Neutralität gegenüber allen Gesellschaftern, verlangt aber größeren Aufwand.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        |              |                                 |              |              |             |           |              |                             |              |      |             |                |             |             |             |

## 7. Empfehlungen für die *TechnologieRegion der nächsten Generation*

Die Ergebnisse der gutachterlichen Analyse lassen sich in folgenden Empfehlungen zusammenfassen:

### Rahmenbedingungen – Zukunftsperspektiven

- 1) Die TRK benötigt nach 30 Jahren einen Neustart, keine bloße Fortschreibung – die TechnologieRegion Karlsruhe der nächsten Generation ist neu zu denken.
- 2) Hierfür sollten die Aufgaben – künftig ohne Kultur und Tourismus – begrenzt werden.
- 3) Kern der Arbeit sollte es sein, die Region national und international als eine führende Innovationsregion weiter zu stärken und zu positionieren, um den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zu fördern und die Lebensqualität der Menschen zu steigern.
- 4) Voraussetzung hierfür ist die Schaffung eines regionalen „Regional Innovation Ecosystem“, das auf der Grundlage einer Triple-Helix-Partnerschaft aus Kommunen, Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen aufgebaut wird. Dies soll sich bei Bedarf und projektbezogen zu einem Multi-Helix-Ansatz weiterentwickeln.
- 5) Der Erfolgsfaktor hierfür ist eine Kultur der Kooperation und des gegenseitigen Vertrauens, die sog. CoCreation-Prozesse für innovative Problemlösungen und Produkte erlaubt.
- 6) Die TRK fördert als Plattform „Regional Open Innovation“-Ansätze, die die Region als Reallabor für Unternehmen, Wissenschaft und Gesellschaft nutzt.
- 7) Als erfolgreiches Vorbild für diesen Ansatz kann das Modell Brainport Eindhoven mit Brainport Development dienen, das zahlreiche Impulse bereithält, die von der NTRK genutzt werden können.
- 8) Dieser Gestaltungsansatz bildet die Grundlage für einen Neustart eines „Brainpools TRK“ und sollte primär entlang der technologischen Stärken der Region entfaltet werden: Informationstechnologie / Digitalisierung / Industrie 4.0, Mobilität und Energie.
- 9) Damit gewinnt die NTRK auch für Unternehmen aus angrenzenden Regionen an Attraktivität bis hin zu aktivem Mitgestalten im Sinne eines „functional overlapping“ (z.B. SAP).
- 10) Wenn Innovation als Identitätskern für die Region dient, kann sie zum „Narrative, zu einer Meistererzählung der Region“ werden, in der sich Menschen und Unternehmen emotional verorten können.

*20 Hinweise für die  
TechnologieRegion  
der nächsten Generation*

### Empfehlungen aus dem Regionenvergleich

- 11) Metropolregion RheinNeckar:  
Schaffung eines regionalpolitischen und strategischen Dialograums für die Spitzen aus Unternehmen und Verwaltung / Politik. (Exklusivität und Agenda Setting)
- 12) Metropolregion FrankfurtRheinMain:  
die TechnologieRegion benötigt eine Öffentlichkeit, auch als Voraussetzung für die Identitätsbildung (Bilder, Narrative).
- 13) Wirtschaftsförderung der Region Stuttgart:  
Abgrenzung und Vernetzung der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen (Komplementarität statt Duplizität: TRK überregional – Kommunen vor Ort; regelmäßige gemeinsame Jahresplanungen).  
TRK als Entwicklungs- und Innovationsagentur.
- 14) Brainport Development:  
Triple-Helix-Ansatz und Regional-Open-Innovation-Plattform aufbauen.

### Rechtsform

- 15) Die NTRK erhält die Rechtsform einer Genossenschaft – Vorteile siehe Ziffer 4.3.
- 16) Diese Rechtsform trägt der Tatsache Rechnung, dass sich die Region durch eine Vielzahl innovativer Unternehmen mittlerer Größe auszeichnet.
- 17) Die Akteure sind in der Mitgliederversammlung, im Aufsichtsrat und in der Geschäftsführung über zwei Vorstandsmitglieder eingebunden.

### Regionalmanagement – Geschäftsstelle

- 18) Aufbau einer hybrid – öffentlich-privat – konzipierten Geschäftsstelle (s. a. Ziffer 6.)
- 19) Kleine Kerngeschäftsstelle und projektbezogene Erweiterungen.
- 20) Geschäftsstelle als Motor

## 8. Einbezug von Unternehmen

Unternehmen beteiligen sich, wenn sie selbst Vorteile aus der regionalen Zusammenarbeit ziehen können, die ihnen sonst entgehen würden. Ein finanzieller und personeller Beitrag verlangt aber, dass sie gleichberechtigt im Führerhaus sitzen und nicht auf dem Anhänger Platz nehmen müssen. Mitentscheidung in einer Selbsthilfeeinrichtung – dafür steht die bewährte Rechtsform der Genossenschaft.

*Unternehmen sollen sich beteiligen – warum?*

### 8.1. Unternehmensübersicht

Folgende Unternehmen der Region wurden von den Gesellschaftern der TRK zunächst genannt, als es um die Beteiligung an einer erweiterten TRK ging.

*Welche Unternehmen könnten angesprochen werden*

#### Vorschläge Gesellschafter:

- SEW Eurodrive (Bruchsal)
- Sparkasse Karlsruhe-Ettlingen
- John Deere GmbH & Co. KG (Bruchsal)
- Sulzer Pumpen GmbH (Bruchsal)
- Bardusch GmbH & CO. KG (Ettlingen)
- Heinrich Schmid GmbH & Co. KG (Bretten)
- BGT Bischoff Glastechnik AG (Bretten)
- SERO GmbH (Südliche Weinstrasse)
- Bruker Optik (Ettlingen, Mutter Bruker Corp. In USA)
- ITK Engineering AG (Rülzheim)
- Flowserve Flow Control GmbH (Ettlingen, Mutter in USA)
- ISCAR Germany GmbH (Präzisionswerkzeuge / Ettlingen)
- Schneiderfilz Schneider GmbH & Co. KG
- Sauter Elektrotechnik GmbH & Co. KG (Bretten)
- DBK David + Baader GmbH (Rülzheim)
- CAT Traffic (Pfinztal)
- KIT Nord (Eggenstein-Leopoldshafen)
- Fraunhofer ICT (Pfinztal)

Darüber hinaus sollten in den Kreis weitere in Frage kommende Unternehmen als mögliche Interessenten regionaler Kooperation einbezogen werden. Hierzu machen wir folgende Vorschläge:

- EnBW (Karlsruhe)
- dm-drogerie Mart GmbH & Co. KG (Karlsruhe)
- Daimler AG (Werke Wörth / Rastatt / Gaggenau)
- big Gruppe Management GmbH (Karlsruhe)
- Miro Mineralö Raffinerie (Karlsruhe)
- Michelin Werke (Karlsruhe)
- INIT GmbH (Karlsruhe)
- Grenkeleasing AG (Baden-Baden)
- Dr. Willmar Schwabe GmbH & Co. KG (Karlsruhe)
- Dt. Bausparkasse Badenia AG (Karlsruhe)



- BGV / Badische Versicherungen (Karlsruhe)
- PTV-Group (Karlsruhe)
- Siemens (Standort-Karlsruhe)
- SAP Forschungsabteilung (Karlsruhe)

Hinzu kommen potentielle Mitglieder aus dem **Wissenschaftsbereich**:

- *Karlsruher Institut für Technologie (KIT)*
- Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW)
- Forschungszentrum Informatik (FZI)
- *Hochschule für Gestaltung (HfG)*
- Institute der Fraunhofer-Gesellschaft

Es wird vorgeschlagen, dass die Führungskräfte dieser Unternehmen von den jeweiligen Bürgermeistern und Landräten angesprochen werden, um sie zu einer Mitgliedschaft zu bewegen.

*Die Gewinnung der Unternehmen und Wissenschaftsorganisationen für die neue TRK ist Chefsache!*

## 8.2. Anreize für die Beteiligung

Die Anreize für eine Beteiligung sind nach ersten Gesprächen und Disposition der handelnden Personen sehr unterschiedlich und überlappen sich teilweise. Sie können unterschieden werden nach:

- 1) *Perspektive Person*:  
Reputation, Exklusivität und Gestaltungswillen für die Region
- 2) *Perspektive Unternehmen*:  
Return on Investment (ROI), Einfluss auf Agenda-Setting, branchenübergreifende Informationsquellen, frühzeitiges Erfassen von Trends,
- 3) *Perspektive Region*:  
Brain-Pool im „pre-competitive-knowledge“, Teil eines regionalen Clusters, größerer Pool an qualifizierten Arbeitskräften, (später) Regional Citizenship.

*Anreize einer Beteiligung sind vielfältig: emotional, persönlich und sachlich*

### 8.3. Unternehmensansprache - Leitfaden

In den Gesprächen mit den Unternehmen kommt es darauf an, sie vom Neustart der TRK überzeugen und auf ein Vorbild einer sehr ähnlich strukturierten Region verweisen zu können. Der Leitfaden hat daher folgende Elemente:

*Struktur eines Leitfadens zur Unternehmensansprache*

#### 1. Worum geht es?

- Neuausrichtung nach 30 Jahren: die **TRK der nächsten Generation**
- **Konzentration der Aufgaben** auf Wirtschaft und Innovation (komplementäre regionale Wirtschaftsförderung, Infrastruktur, Internationalisierung (**Attraktor** in die Region und **Ambassador** der Region in der Welt) und Innovation, i.S. einer „komplementären Innovationsagentur der Region“)
- Wir „unternehmen“ TRK – **mit Unternehmen auf Augenhöhe**

#### 2. Was wollen wir von den Unternehmen?

- **Beteiligung an einem zukunftstauglichen Regionalmanagement**, d.h.:
- *Inhaltlich*: Beteiligung am Agenda Setting
- *Finanziell*: Beteiligung an den Kosten für die Geschäftsstelle und/oder für Projekte beim Aufbau einer „Smart Region“, die die Akteure in Fragen der technischen und sozialen Innovation (Projekt Smart Movement, etc.) vernetzt.
- *Personell*: Beteiligung an einzelnen Projekten mit Personal.

#### 3. Was ist der Mehrwert?

- **Zusammenarbeit auf Augenhöhe und neuartige Plattform für die Region**
- Akzentsetzung bei der Standortentwicklung
- Wissenspool
- Pool mit mehr bzw. besser qualifizierten Arbeitskräften
- Neue Möglichkeiten eines „Functional Overlapping“ (z.B. KIT-SAP, neue Optionen durch technologische Konvergenzen in Medizin und IT)
- Neue Zugänge zu Unternehmen, Institutionen, Wissenschaft in der Region sowie im jeweils fokussierten Kontext (siehe oben)

#### 4. Rechtsform und Geschäftsstelle

- Die Rechtsform ist von den Gesellschaftern noch zu beschließen.
- Zum Aufbau einer „hybrid“ , i.S. eines PPP gestalteten Geschäftsstelle siehe Ziffer 6.

#### 5. Gibt es erfolgreiche Vorbilder? – Brainport Eindhoven

Die niederländische Region Brainport Eindhoven dient als Vorbild, wie eine Region sich als Wirtschaftsregion weltweit positioniert. Eine wichtige Rolle spielen neben den Unternehmen auch die Wissenschaftsorganisationen und die regionale Öffentlichkeit.

*„Erfolg macht  
erotisch“*

Wichtig für den Erfolg ist das Zusammenspiel der folgenden Elemente (s.a. Schaubild unter Ziffer 2.4. Infographik Brainport Development):

1. Mission Statement (regionale Identitätsstiftung / regional citizenship)
2. Vision und Ambition (Vernetzung der Akteure und Erfolgsindikatoren)
3. Fokussierung (Definition von Kernthemen)
4. Philosophie (Plattform, Kooperation „on demand“, bottom-up)
5. Partner (Kommunen, Unternehmen Wissenschaftseinrichtungen – später Zivilgesellschaft) – Triple-Helix, später Multi-Helix
6. Nutzbringende Aktivitäten – sichtbare Erfolge
7. Gelebte Rollenvielfalt – Zusammenarbeit - Transparenz

#### 9. Wo, wenn nicht hier – wann, wenn nicht jetzt? – Ein Kurzplädoyer

Der Erfolg der Region hängt stark am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Für dauerhaften Erfolg benötigen die Unternehmen einen Humus an Wissen, gespeist aus neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und aus dem Erfahrungswissen vieler hochqualifizierter Arbeitskräfte.

Über all dies verfügt die TRK, sie kann Unternehmen, Wissenschaft und öffentliche Hände zusammenbringen, damit sie gemeinsam die Region voranbringen. Kein anderer, keine Gemeinde, kein Unternehmen, keine Forschungseinrichtung ist dazu allein in der Lage. Mit den ihr heute zur Verfügung stehenden Mitteln ist die TRK allerdings zu schwach, um auf Dauer Spitzenplätze im regionalen Wettbewerb als eine Smart Region einzunehmen. Denn: eine Smart Region ist eine vernetzte Region. Dies gilt technologisch wie gesellschaftlich!

*Erfindet euch neu!  
– Eine Liebeserklärung  
an die vernetzte  
Generation  
(Michel Serres)*

Das vorgeschlagene „NTRK-Genossenschafts-Modell“ aus gleichberechtigten Mitgliedern

könnte die geeignete und zukunftsweisende Kooperationsplattform auf regionaler Ebene schaffen.

Der Region geht es derzeit gut. Viele frühere Vorzeigeregionen haben sich zu spät aus ihrer Komfortzone gewagt.

Die wirtschaftliche Dynamik hat keine unbeeinflussbare Richtung und ist selten von Zufällen abhängig. Sie ist vielmehr vom Handeln vieler Akteure beeinflusst.

Die (gute) TRK könnte (noch) besser sein. Andere Regionen machen es vor. *Brainport Eindhoven – Next Generation* kann als Vorbild zu dienen. Dabei ist Anpassen so zu verstehen, dass aus Fremdem etwas Eigenes wird. Adaptieren, nicht Kopieren! Das sollte einer Region nicht schwerfallen, die den Namen einer „fast“ aus dem Nichts geplanten Idealstadt trägt.

**Autoren:** Harald Plamper und Oliver Will, unter Beteiligung von Kirsten Hoyer

Die Strategiemanufaktur  
Moltkestraße 75a  
76133 Karlsruhe

[www.strategiemanufaktur.de](http://www.strategiemanufaktur.de)  
[info@strategiemanufaktur.de](mailto:info@strategiemanufaktur.de)

Telefon: 0721 831 61 71

## 10. Anlagen

### 9.1. Anlage I – Exkurs

#### Private-, öffentliche-, Allmende- (Gemeinschafts-) und Clubgüter

Die nötige Klarheit für die Öffnung der TechnologieRegion hin zu Unternehmen und hin zur Zivilgesellschaft ist nur dann zu erreichen, wenn wir die Sphären des Öffentlichen und des Privaten genauer bestimmen. Wir grenzen unbekümmert private von öffentlichen Gütern ab und weisen sie jeweils der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Hand zu. Hier Markt, da Staat!

Doch ist bereits in der Daseinsvorsorge (Wasser, Gas, Elektrizität, aber auch Kultur) die Grenze fließend. Im Tourismus wird es sogar offenkundig, dass Privatwirtschaft und öffentliche Hand zusammenarbeiten müssen, weil beide zum Erfolg aufeinander angewiesen sind. Dies hat im wesentlichen mit Abhängigkeiten (zwischen Sehenswürdigkeiten und Hotels beispielsweise) und mit Externalitäten (mein Einsatz kommt nicht nur mir, sondern auch anderen zu Gute) zu tun.

Weitere Klarheit gewinnt, wer zwei weitere Gütertypen in die Betrachtung einbezieht: Allmendegüter (auch Gemeinschaftsgüter genannt) und Clubgüter:

|                    |               | Erschöpfung oder Rivalität                                                                                                     |                                                                                                                     |
|--------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |               | Alternativer (eigener) Gebrauch                                                                                                | Gemeinsamer Gebrauch                                                                                                |
| Ausschluss anderer | Machbar       | <b>Private Güter:</b><br>Beispiele: Lebensmittel, Kleidung, Auto                                                               | <b>Gebührenfähige Güter (Club Goods):</b><br>Autobahnen, Brücken, Kinos, Golf, Pay-TV<br><b>James Buchanan 1965</b> |
|                    | Nicht Machbar | <b>Allmendegüter (Common Pool Resources):</b><br>Wasserbecken, Fischgründe, Ölreserven, Almwiesen<br><b>Elinor Ostrom 1990</b> | <b>Öffentliche Güter:</b><br>Landesverteidigung, Justiz                                                             |

Nach: John L. Mikesell: *Fiscal Administration*, 6. Aufl. 2003

Als Allmendegüter bezeichnet man solche verbrauchbaren Güter, von denen man andere nicht ausschließen kann. Der Verbrauch wird dann gemeinschaftlich festgelegt. So wird das knappe Wasser in der Po-Ebene oder in der Gegend um Valencia den Landwirten nach selbst festgelegten Regeln so zugeteilt, dass es weder übernutzt noch ungerecht verteilt wird. Weder hat einer allein das Sagen noch braucht der Staat einzugreifen („jenseits von Markt und Staat“). Ein solches Regime beruht auf Gegenseitigkeit, Transparenz und Vertrauen. So lassen sich Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt (Pool) den sog. Allmendegütern zurechnen. Da wird klar, dass Allmendegüter keiner der beiden Sphären – weder der privaten noch der öffentlichen Sphäre - zuzurechnen sind.

Bei Clubgütern erhält man Zugang durch Zahlung eines Beitrages oder einer Gebühr. Dies kann eine PKW-Maut, für die eine Jahresgebühr zu entrichten ist, eine Theatergemeinde, ein Netzanschluss, eine Bibliothekskarte oder die Einschreibung in eine Hochschule sein (Studium gegen Gebühr) sein. Es kann aber auch eine Wissensdatenbank, auf die man gegen Gebühr zugreifen kann, sein. Nicht anders ist es mit dem auf besonderen Erkenntnissen und Erfahrungen beruhenden Wissenspool, der sich in einer Region entwickelt hat. Er kann von allen genutzt werden. Für Unternehmen ist der Zugriff auf einen Wissenspool von großer Bedeutung, weshalb die öffentlichen Hände ja auch die Clusterbildung in einer Region unterstützen.

Für die Clubgüter ist die Zugehörigkeit bedeutsam. Wenn der Einbezug in ein Netz wichtig ist, kann die öffentliche Hand als Zulassungs- und Verteilstelle in Frage kommen, auch wenn der eigentliche Betrieb Privaten überlassen ist – wieder öffentlich und privat!

Beide - Gemeinschaftsgüter und Clubgüter - sind keine zu vernachlässigenden Exoten, sondern treten als wirtschaftlich bedeutsame Typen zu den privaten und öffentlichen Gütern hinzu.

Fazit: Neben den eindeutig zuzuordnenden öffentlichen und den privaten Gütern (bereits mit einer Grauzone bei der Daseinsvorsorge) bilden Allmendegüter und Clubgüter Bereiche, in denen es auf öffentlich oder privat nicht oder kaum ankommt. Oft sind es Fragen der Zweckmäßigkeit, welches Regime zum Tragen kommt. Die Entscheidung darüber ist auf der Ebene der Region eher nötig, vor allem wenn es schwer ist, andere von der Inanspruchnahme auszuschließen.

Literatur:

Martin Beckenkamp, Der Umgang mit sozialen Dilemmata – Institutionen und Vertrauen in den Commons, in Silke Helfrich und Heinrich Böll Stiftung (Hg.), Commons – Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat, Bielefeld 2012,

James Buchanan, An Economic Theory of Clubs, *Economica* 1965, 1 - 14

Elinor Ostrom, *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge 1990 (deutsch: *Die Verfassung der Allmende – Jenseits von Staat und Markt*, Tübingen 1999)

Elinor Ostrom, *Beyond Market and State* (Nobelpreisrede 2009)

[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2009/ostrom\\_lecture.pdf](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2009/ostrom_lecture.pdf) (gesehen am 6. 8. 2015)

Elinor Ostrom, *The Future of the Commons*, London 2012