

Smarte Regionen – das Land kann das





Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Digitalisierung – viel mehr als nur ein Schlagwort	5
Keine Digitalisierungsblaupause – schon gar nicht für ländliche Räume	7
Zehn Ansätze für die eigene Digitalisierungsstrategie	9
1 Digitalisierung als wirkungsvollen Hebel sehen, nicht als Bedrohung	9
2 Digitalisierung als Querschnittsaufgabe betrachten	10
3 Vision, Strategie und Kommunikation festlegen	11
4 Innovationstreiber stärken und Partner suchen	12
5 Digitalisierungspotenziale aus lokalen Stärken und Rahmenbedingungen ableiten	13
6 Bürger:innen und Unternehmen beteiligen	14
7 Prozesse digitalisieren – neue Strukturen und Angebote schaffen	15
8 Fachwissen und Kompetenzen aufbauen – Digitalisierung als langfristige Aufgabe	16
9 Nicht nur Leuchtturmprojekte – Wissenstransfer aktiver nutzen	17
10 Identifizierung von Förderprogrammen erleichtern	18
Fazit	19
Ihre Ansprechpersonen	20

Einleitung

Ländliche Räume zählen aktuell zu den wohl spannendsten Raumeinheiten in der Regionalentwicklung. Ihr Beitrag zur wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte der Bundesrepublik in den letzten Jahren ist nicht zu unterschätzen, und schon lange sind sie über ihre einfache Versorgungsfunktion von Städten hinausgewachsen. Ihren Wandlungsreichtum und ihre innovativen Kräfte haben ländliche Räume vor allem in der Coronapandemie eindrücklich unter Beweis gestellt. Es wurden neue Strukturen geschaffen, Prozesse optimiert und die Kommunikation mit den Bürger:innen wurde zum Teil innovativ verändert. Wandlungsfähigkeit ist also keine Eigenschaft, die nur Städte für sich reklamieren können.

Einer der zentralen Treiber des Wandels ist und bleibt in diesem Zusammenhang die Digitalisierung, einer jener zeitlich lang wirkenden Megatrends, der Räume und Raumstrukturen tiefgreifend verändert. Die Bedürfnisse und Ansprüche der Bürger:innen haben sich bereits gewandelt und die Verantwortlichen in den ländlichen Räumen sind zunehmend gezwungen, darauf zu reagieren. Sie kennen viele ihrer Mitbürger:innen oft persönlich und sind dadurch nah am Puls der Zeit. Zurzeit ergibt sich ein besonderes Momentum für die Neugestaltung unserer Gesellschaft – und damit verbunden ihrer Städte und ländlichen Räume.

Bürger:innen wünschen sich eine Veränderung und Weiterentwicklung ihrer Wohnorte und Lebensräume. Gerade für die junge Bevölkerung kann die Digitalisierung ein entscheidender Standortfaktor werden.¹

Die großen Veränderungen und Umbrüche unserer Zeit bieten die Möglichkeit, Städte und ländliche Räume sowie die Gesellschaft inklusiver, gerechter, zukunftsweisender, klimaschonender und nutzungsfreundlicher zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist die Digitalisierung ein entscheidender Hebel. Zahlreiche ländliche Räume haben sich bereits mit dieser Thematik auseinandergesetzt, doch längst nicht alle, und oftmals laufen die angestoßenen Initiativen isoliert voneinander. Eine übergeordnete Entwicklungsstrategie fehlt meist noch. Die Wahrung gleichwertiger Lebensverhältnisse ist in Zeiten eines

derart rapiden Wandels eine zentrale Herausforderung. Doch genauso wenig wie es „die“ Stadt gibt, existiert auch nicht „der“ ländliche Raum, sondern eine Vielfalt an unterschiedlichen Typen des ländlichen Raumes, jeder mit eigenen Problemstellungen, Raumstrukturen, sozio-ökonomischen Ausgangslagen etc.²

Womit jedoch alle ländlichen Räume in gleicher Weise konfrontiert sind, ist das Thema Digitalisierung. Die ländlichen Räume in Deutschland sind vielseitig und in ihnen liegt großes Potenzial verborgen. Während sich die Diskussionen gerade bei der Digitalisierung immer noch verstärkt um die Gestaltung der Städte drehen, werden ländliche Räume mit ihrer enormen Wirtschaftskraft in der Diskussion noch nicht gebührend berücksichtigt.

¹ Vgl. Bitkom, Smart City: Fehlende Digitalisierung macht Städte unattraktiv, 2021, www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Smart-City-Fehlende-Digitalisierung-macht-Staedte-unattraktiv, Zugriff am 12.10.2021.

² Um diese Vielfalt sichtbar zu machen, verwenden zum Beispiel das Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (BBSR) sowie das Thünen-Institut verschiedene Typisierungsansätze ländlicher Räume. Vgl. Thünen-Institut, Monitoring Ländliche Räume, 2015, www.thuenen.de/de/ir/projekte/monitoring-laendliche-raeume/, Zugriff am 12.10.2021.

Digitalisierung – viel mehr als nur ein Schlagwort

Der Begriff „Digitalisierung“ prägt nicht erst seit gestern den öffentlichen Diskurs; die Bundesregierung sprach 2011 das erste Mal von „Industrie 4.0“, dem Synonym dafür. Seitdem hat sich die Digitalisierung kontinuierlich ihren Weg in das Leben der meisten Bürger:innen, Unternehmen und auch Verwaltungen gebahnt.

Viele Führungspersonen, sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Bereich, sehen große Herausforderungen, wenn sie über das Thema Digitalisierung und deren Folgen nachdenken.

Im europäischen Vergleich liegt Deutschland beim Digitalisierungsgrad in den Bereichen Internetnutzung, digitale öffentliche Verwaltung, Humankapital, Integration der Digitaltechnik sowie Konnektivität auf Platz 12 hinter Ländern wie Estland, Spanien oder auch Malta.³ Deutschland hat also noch großen Aufholbedarf, zumal wenn es seinen eigenen Ansprüchen und seiner Position als eine der führenden Industrienationen gerecht werden will.

Den meisten ist bewusst: Ohne Digitalisierung wird es nur noch schwerlich gehen. Aber welcher Entwicklungspfad soll eingeschlagen werden, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen?

Für keine Führungskraft ist die Gestaltung der Digitalisierung in der eigenen Behörde, im Unternehmen oder in einer zivilgesellschaftlichen Organisation intuitiv

und einfach. Keine Stadt oder Gemeinde kann die damit verbundene Modernisierung und Transformation nur nebenbei und schon gar nicht ohne eine klare übergeordnete Strategie angehen. Und in bloßen Aktionismus zu verfallen, um den Anschluss nicht zu verlieren, ist eher hinderlich als zielführend.

Gerade der Schwung und die Motivation, die in Momenten des Wandels aktiviert werden können, sind für das Gelingen eines derart großen Umgestaltungsprozesses wichtig; beides sollte keinesfalls durch Zuständigkeitsringen verspielt werden. Alle Veränderungen sollten dadurch gekennzeichnet sein, dass sie wirklich Mehrwert bringen und die Digitalisierung nicht als Selbstzweck betrachten. Digitalisierung kann als strategischer Hebel eingesetzt werden, der neue Kompetenzen und Lösungen möglich macht.

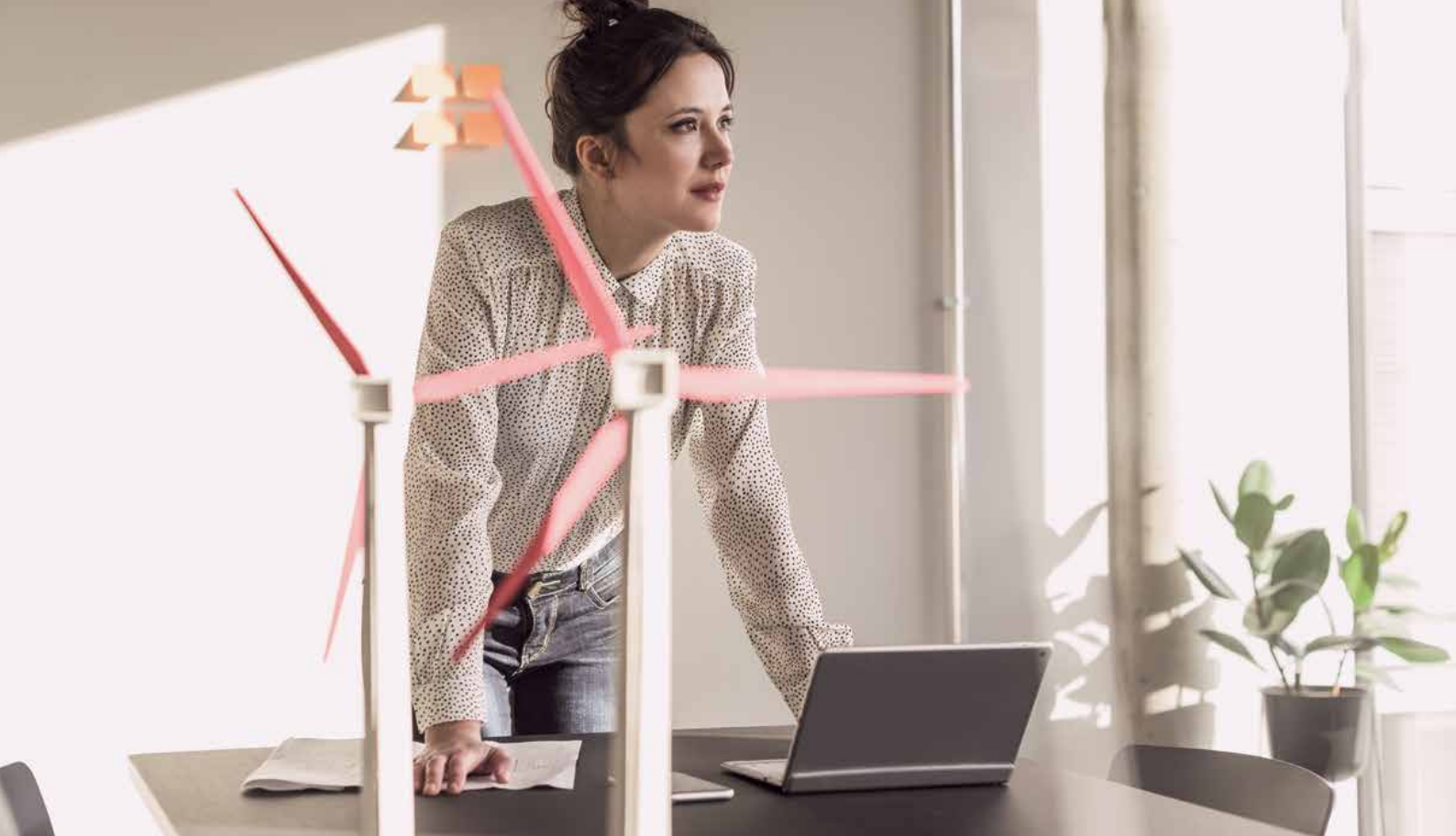
In Städten fällt der Wandel zum Teil leichter, da hier von einer besseren technischen Infrastruktur und der Ansiedelung vieler digitaler und innovativer Start-ups profitiert werden kann. Der Digitalisierungsgrad ländlicher Räume sinkt immer noch mit zunehmender Entfernung zu Ballungsräumen. Im Vergleich zwischen Metropolregionen und ländlichen Gebieten mit geringer Bevölkerungsdichte werden teilweise gravierende Entwicklungsunterschiede deutlich. Doch gerade die ländlichen Räume können durch die Digitalisierung an Attraktivität gewinnen und sich im Standortwettbewerb neu positionieren.

Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft

Fortschritte der Mitgliedstaaten im Zeitraum 2015–2020



³ Vgl. Europäische Kommission, Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2020: Fragen und Antworten, 2020, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/qanda_20_1022, Zugriff am 12.10.2021.

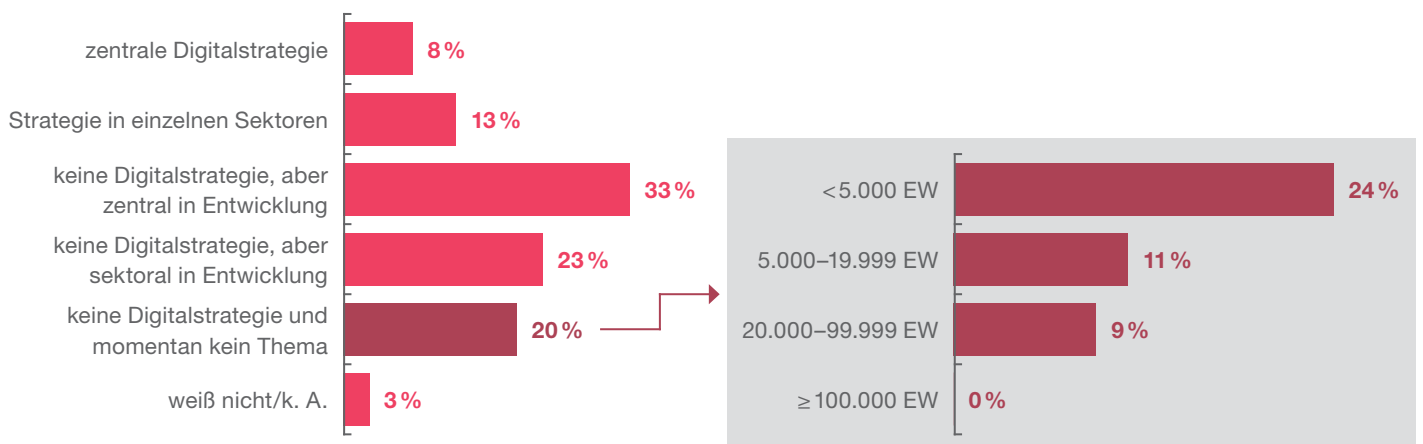


Während der Coronapandemie fiel das Schlaglicht noch stärker auf die Digitalisierung. Den meisten Kommunen war bereits vor Covid-19 bewusst, dass die Digitalisierung in den Verwaltungen angegangen werden muss. Viele anfängliche Änderungen wurden durch die Pandemie beschleunigt; so hat sich vor allem die Kommunikation mit den Bürger:innen wie auch die interne Kommunikation, zum Beispiel durch Videokonferenzen, an die neue Lage

angepasst. Jedoch war es in dieser Ausnahmesituation für viele ländliche Räume kaum möglich, eine grundsätzliche, strukturelle Verwaltungsmodernisierung in Angriff zu nehmen. Die Mehrheit der Kommunen erhöhte in Reaktion auf die Pandemie ihr Digitalbudget. Allerdings ist eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie für jede fünfte Kommune, vor allem für die kleineren unter ihnen noch kein Thema.⁴

Digitalstrategie ist für jede fünfte Kommune kein Thema

Verfolgt Ihre Kommune eine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels?



Basis: Alle befragten Kommunen (n=623) | Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt
 Quelle: Bitkom Research 2020

⁴ Vgl. Bitkom, Corona hat in Kommunen einen Digitalisierungsschub ausgelöst, 2020, www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-hat-in-Kommunen-einen-Digitalisierungsschub-ausgeloeset, Zugriff am 12.10.2021.

Keine Digitalisierungsblaupause – schon gar nicht für ländliche Räume

Um die Digitalisierung erfolgreich gestalten zu können, ist eine schlagkräftige und vorausschauende Strategie unumgänglich. Auch kleine Kommunen sollten sich daher dieses Themas stärker aus strategischer Sicht annehmen, um die Potenziale, die die Digitalisierung ihnen bietet, ausschöpfen zu können.

Betrachtet man die Entwicklung der Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung in den vergangenen Jahren, ist eine deutliche Steigerung insbesondere in den ländlichen Räumen zu erkennen, wie eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln feststellt.

- Das nominale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der 14 größten deutschen Städte stieg von 2010 bis 2015 um 32,5 Prozent und blieb damit deutlich hinter dem bundesweiten Durchschnitt von 42,9 Prozent im selben Betrachtungszeitraum zurück.
- 70 Städte ab 100.000 Einwohner:innen konnten ihre Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung um 34,3 Prozent steigern, während die sieben größten deutschen Metropolregionen mit einem Plus in Höhe von 34,5 Prozent fast genauso erfolgreich abschnitten.
- Absoluter Wachstumsspitzenreiter in Deutschland waren jedoch die 332 ländlichen Kreise, in denen das BIP je Einwohner:in von 2010 bis 2015 um durchschnittlich 47,6 Prozent zulegte und damit signifikant über dem deutschen Durchschnitt lag.⁵

Die Zahlen verdeutlichen, dass die ländlichen Räume für die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland von immenser Bedeutung sind.

Rund die Hälfte der Wertschöpfung findet bereits im ländlichen Raum statt. Die wirtschaftliche Stabilität ländlicher Räume überzeugt mit 1.700 Weltmarktführern in Deutschland.⁶ Ein Drittel der Unternehmenssitze von Hidden Champions befindet sich in Kleinstädten. Diese Weltmarktführer investieren vielfach schon stark in ihre Innovativität, um ihre Führungsposition in ihrer jeweiligen Branche zu halten. Hidden Champions investieren teilweise doppelt so viel wie deutsche Großbetriebe in Forschung und Entwicklung.⁷

In dem Maße, wie sich diese Champions weiterentwickeln, gilt es, ihnen auch optimale standörtliche Voraussetzungen zu bieten, um die nötigen Fachkräfte zu halten und sich langfristig im (inter-)nationalen Standortwettbewerb um Investitionen, Know-how und Talente behaupten zu können.

Attraktive Arbeits- und Lebensperspektiven für alle Bürger:innen erfordern eine leistungsfähige, erschwingliche, nachhaltige und nutzungsorientierte Daseinsvorsorge sowie smarte Infrastruktursysteme.⁸ Investitionen in die verschiedensten Bereiche sind für Kommunen und ländliche Räume demnach unumgänglich, vor allem dann, wenn sie von dem Bedürfnis vieler Städter:innen nach mehr Raum und der aufkommenden Landlust profitieren möchten.

In diesem Zusammenhang sind unkonventionelle Ideen und der Mut zum Wandel gefragt. So bieten zum Beispiel einige Sportvereine in ländlichen Regionen neben ihren Badmintonabteilungen und Fußballkadern auch E-Sport an. Schleswig-Holstein hat bereits 2019 ein eigenes Förderprogramm für E-Sport-Zentren aufgesetzt.

⁵ Vgl. Klaus-Heiner Röhl, Institut der Deutschen Wirtschaft, Regionale Konvergenzprozesse in Deutschland. Der ländliche Raum holt auf, 2017. www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2017/IW-Report_2017_38_Regionale_Konvergenz.pdf, Zugriff am 12.10.2021.

⁶ Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Hidden Champions – Stabilisierungs- und Entwicklungsfaktoren von Kleinstädten in peripheren Lagen, 2019, www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/refo/staedtebau/2017/hidden-champions/01-start.html;jsessionid=930E87BF5DF1B3E7C5FB2EBD275EE014.live11294?nn=2541684&pos=2, Zugriff am 12.10.2021.

⁷ Vgl. Made in Germany, Den deutschen Hidden Champions auf der Spur. Die meisten Weltmarktführer kommen aus Deutschland, www.madeingermany.online/magazin/wirtschaft/weltmarktfuehrer-hidden-champions, Zugriff am 12.10.2021.

⁸ Vgl. Bundesregierung, Das Land lebt! Dritter Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume, 2020, www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/regierungsbericht-laendliche-raeume-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Zugriff am 12.10.2021.

Prinzipiell können passende Rahmenbedingungen, für die sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnisse der Bürger:innen geschaffen werden: für Homeoffice, unkomplizierte Erledigungen des täglichen Bedarfs, eine flächendeckende Versorgung mit Gesundheits- und Bildungseinrichtungen, aber auch für Logistikunternehmen, für die gerade Lieferungen in ländlichen Räumen ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor sind. Im Gegensatz zu den Städten haben die ländlichen Räume besonders aufgrund der noch günstigen Mieten und Immobilienpreise eine große Anziehungskraft. Allerdings ändert sich das zunehmend in den umliegenden Regionen zu Großstädten, den sogenannten Speckgürteln. Um die Attraktivität der ländlichen Räume, auch besonders der Regionen, die nicht im unmittelbaren Umland einer Großstadt liegen, zu steigern, braucht es Engagement und eine klare Vorstellung von der Entwicklungsrichtung.

Bereits 2025 werden 75 Prozent der arbeitenden Bevölkerung Digital Natives sein, egal ob in Städten oder Dörfern.⁹ Diese prägt ein grundlegend anderes Verhältnis und eine andere Erwartungshaltung gegenüber der digitalen Welt, was sich auch an den Ansprüchen an ihren Wohn- und Arbeitsort zeigt.

Während die arbeitende Bevölkerung immer digitalaffiner wird, wird die gesamte Gesellschaft immer älter. Der demografische Wandel stellt alle Regionen Deutschlands vor riesige Herausforderungen. Ein großes Thema, gerade in Bezug auf die alternde Gesellschaft, ist die Gesundheitsversorgung. In diesem Bereich kann die Digitalisierung viel bewirken, um strukturelle Probleme aufzufangen bzw. abzumildern. Schon heute gibt es interessante Alternativen zu Haus- oder Fachärzt:innen oder Pflegeeinrichtungen vor Ort, wie die digitalen E-Health-Lösungen Telearzt und E-Nurses zeigen. Erstere bietet einen Telearzt-Rucksack mit Messgeräten und Videotechnologie sowie passender Software für den Einsatz von eigenem Personal als telemedizinische Assistenz. Die E-Nurses hingegen ergänzen das Praxispersonal im Außendienst, indem sie Hausbesuche übernehmen und delegierbare Leistungen durchführen. Beide Konzepte ersparen Landärzt:innen wertvolle Anfahrtszeit bei weniger dringenden Angelegenheiten.

Des Weiteren werden neue Formen der Zusammenarbeit zunehmend Bestandteil unserer Arbeitsrealität. Im Bereich des Co-Workings hat die Heinrich-Böll-Stiftung bereits ein Konzept für das „Arbeiten 4.0“ im ländlichen Raum entwickelt: Über die Initiative CoWorkLand werden Pop-up-Co-Working-Spaces in reizvoller Umgebung angeboten. Dort entstehen neue Netzwerke zwischen Stadt und Land. Mit der Ausweitung des Homeoffice ist das Konzept auch nicht mehr nur für Gründer:innen und Freiberufler:innen attraktiv.

Wenn Städte und Verwaltungen immer digitaler werden, haben sie zudem wesentlich mehr Daten direkt verfügbar. Die (anonymisierte) Nutzung dieser Daten ermöglicht Kommunen die Erschließung neuer Dienstleistungssektoren und eröffnet neue Chancen der internen Steuerung sowie der externen Serviceleistung gegenüber den Bürger:innen. Hier bietet sich großes Potenzial, nutzenorientierter zu werden.

Die Digitalisierung umfasst alle Bereiche der Gesellschaft. Eine Digitalisierungsblaupause gibt es dabei nicht. Jeder Fall ist mehr oder weniger singulär und in unterschiedlichste Konstellationen von Entwicklungstreibern und räumlichen Gegebenheiten eingebettet. PwC hat anhand seiner Beratungserfahrung und -praxis jedoch zehn Ansätze identifiziert, mit denen jede Kommune den Weg zu ihrer Digitalisierungsstrategie in Angriff nehmen kann.

⁹ Vgl. Optimal Systems, Digitalisierung in der Öffentlichen Verwaltung, 2019, www.optimal-systems.de/blog/digitalisierung-in-der-oeffentlichen-verwaltung, Zugriff 12.20.2021.

Zehn Ansätze für die eigene Digitalisierungsstrategie

1

Digitalisierung als wirkungsvollen Hebel sehen, nicht als Bedrohung

Digitalisierung ist nicht nur positiv konnotiert, sondern wird auch mit einer Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen oder der Disruption ehemals erfolgreicher Geschäftsmodelle gleichgesetzt. Laut einer Studie im Rahmen des Digitaltages 2020¹⁰ macht sich jede:r vierte Befragte Sorgen um beispielsweise die Datensicherheit oder den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Die Mehrheit der Bürger:innen wissen zwar die Vorteile der Digitalisierung im eigenen Alltag zu schätzen, aber die Sorgen sollten ernst genommen und adressiert werden. Dass Jobs durch die Digitalisierung verschwinden werden, ist abzusehen. Dieser Prozess wird nicht über Nacht, sondern schrittweise erfolgen. Zeitgleich werden neue Arbeitsplätze, Berufe und Anforderungsprofile entstehen. Bürger:innen müssen dabei unterstützt werden, sich in diesem Wandel neu zu orientieren. Denn zahlreiche Studien zeigen, dass durch die Digitalisierung mehr Jobs entstehen, als obsolet werden.¹¹

Jede Veränderung birgt sowohl für ländliche Räume als auch für die dort ansässigen Unternehmen Chancen. Im Rahmen der Digitalisierung werden weiterhin qualifizierte Fachkräfte benötigt und ein attraktiver Wohnort kann ein entscheidender Faktor bei der Entscheidung für oder gegen einen Job sein. Zudem könnte eine stärkere Digitalisierung der Verwaltung und der Ausbau des E-Government-Angebots zu einer Steigerung der Produktivität im öffentlichen Sektor beitragen.¹²

Die Potenziale des digitalen Wandels sollten in ländlichen Räumen stärker in den Fokus der Überlegungen rücken und eventuelle Hindernisse sollten stets als lösbare Aufgaben betrachtet werden. Bei der Planung von Wohnflächen im ländlichen Raum könnten Homeoffice-Möglichkeiten, Mobilitätsangebote und Gewerbeflächen von Anfang an mitgedacht werden. Die Digitalisierung sowie die Bestrebungen zu mehr Nachhaltigkeit bereiten den Weg für zahlreiche neue Geschäftsfelder und Unternehmen, für die der ländliche Raum ein spannender Standort werden kann.

¹⁰ Vgl. Digitaltag, Digitaltag 2020: Studie zur digitalen Teilhabe, 2019, https://digitaltag.eu/sites/default/files/2019-09/Pr%C3%A4sentation%20Digital%20f%C3%BCr%20alle%20und%20Digitaltag%202020%2025%2009%202019_final.pdf, Zugriff am 12.10.2021.

¹¹ Vgl. Dr. Daniel Arnold et al., Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt, <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/43782/1/pb16-08.pdf>, Zugriff am 12.10.2021.

¹² Vgl. Sachverständigenrat, Für mehr Produktivitätswachstum: die Digitalisierung vorantreiben und den Innovationsprozess stärken, 2020, www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/themen/produktivaet/produktivaetausschuss/fuer-mehr-produktivaetswachstum-die-digitalisierung-vorantreiben-und-den-innovationsprozess-staerken-2382.html?returnUrl=%2Fthemen%2Fproduktivaet.html&cHash=0b3f37969f4e090df1f73020cd284668, Zugriff am 12.10.2021.



Beispiel: Ein:e Koordinator:in

Ein:e Digitalotse:in oder ein:e Chief Digital Officer (CDO) kann die Rollen von Ansprechperson, Koordinator:in sowie Multiplikator:in in einer Person als Verantwortliche:r bündeln. Ein:e CDO als Koordinator:in koordiniert bereichsübergreifend Digitalisierungsprojekte und sorgt für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zur Erreichung der Ziele. Ein:e CDO bringt optimalerweise starke konzeptionelle Fähigkeiten, aber auch genug Detailwissen über die Prozesse der einzelnen Fachbereiche mit und kann den Digitalisierungsfahrplan entwickeln und daraus den entsprechenden Finanzierungsbedarf ableiten. Unter Umständen ist es auch sinnvoll, eine übergeordnete Funktion sowie Digitalisierungsbeauftragte in den einzelnen Fachbereichen aufzubauen. Bereits 2015 unterstrich PwC diesen Nutzen einer:s CDO in der gemeinsam mit der Universität Bonn durchgeführten Studie zur Digitalisierung von Städten und Gemeinden.¹³

Die Digitalisierung ist eine Querschnittsaufgabe, die vor allem von der Führungsebene einer Organisation getragen werden muss. Sie berührt alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche sowie alle von den Kommunen verantworteten Aufgaben der Daseinsvorsorge. Das Thema sollte daher nicht allein in die Verantwortung eines IT-Bereichs gelegt werden; ist vielmehr eine Gesamtstrategie über alle Sachgebiete hinweg vonnöten.

Der Kulturwandel in der Stadt und besonders in der Verwaltung sollte von der Stadtspitze aktiv vorgelebt werden. Mitarbeiter:innen, Bürger:innen sowie Unternehmen sollten mitgedacht und einbezogen werden. Teil des Kulturwandels ist dabei die kontinuierliche Erweiterung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse.

Übergeordnet kann eine Stabsstelle innerhalb der Verwaltung bzw. des kommunalen Unternehmens eingerichtet werden, die für Vorhaben und Anliegen rund um die Digitalisierung verantwortlich ist sowie als Ansprechpartner und Multiplikator für alle Unternehmen, Organisationen und Partner in der Stadt oder Region zur Verfügung steht.

Zudem ist es sinnvoll, Fachkräfte für die Digitalisierungsstrategie getrennt von der Projektleitung im Bereich von Smart-City-Projekten vorzusehen. Eine Digitalisierungsstrategie sollte über allen weiteren themenspezifischen Projekten stehen und dabei helfen, einen ganzheitlichen Blick auf die Entwicklung der Stadt oder Region zu behalten. Die Digitalisierung ist als Daueraufgabe zu betrachten, die sich immer weiterentwickelt und eine allumfassende Strategie erfordert, welche die Stadt, ihre kommunalen und Wirtschaftsunternehmen sowie die Bevölkerung holistisch betrachtet.

¹³ Vgl. PwC, Deutschlands Städte werden digital, 2015, www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-studie_deutschlands-staedte-werden-digital.html, Zugriff am 12.10.2021.



3

Vision, Strategie und Kommunikation festlegen

Bei der Entwicklung einer klaren Vision für die eigene Kommune sollte mitbedacht werden, dass diese im Anschluss klar nach innen und außen erkennbar ist. Bei der Visionsfindung können Entscheider:innen an einen Raum denken, in dem sie selbst gern leben würden. Jeder ländliche Raum benötigt dabei sein eigenes glaubwürdiges Narrativ. Mutig zu sein und der Digitalisierung einen klaren Sinn und eine Richtung zu geben, ist hierfür unerlässlich. Schon während der Strategieentwicklung empfiehlt es sich, die Beteiligung der Bürger:innen im gesamten Prozess einzuplanen. Werden die Menschen in die Lage versetzt, mitzugestalten und ihre Kompetenzen sinnstiftend einzubringen, ist dieser Bottom-up-Ansatz gerade in ländlichen Räumen ein zentraler Faktor für die erfolgreiche Digitalisierung und Regionalentwicklung.

Damit die Digitalisierung gelingen kann, bedarf es an erster Stelle einer übergeordneten Strategie. Die klare Bestimmung und Formulierung einer Zielrichtung sind dabei wesentliche Bestandteile. Helfen kann unter anderem die Einordnung in bereits bestehende Länder- oder

Netzwerkstrategien. Die Initiative Stadt.Land.Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) beispielsweise liefert hierfür erste Anknüpfungspunkte.¹⁴

Auch die Ableitung des Zielbilds auf Basis der für die Kommune oder den Landkreis identifizierten Leitbranchen ist ein integraler Bestandteil einer Digitalisierungsstrategie. Ist der ländliche Raum beispielsweise besonders durch eine wachsende IT-Branche geprägt, kommen andere Zielbilder in Betracht als für besonders von der Landwirtschaft geprägte Räume. Um sich über die Charakteristik des eigenen Raums klar zu werden, hilft eine vertiefte Diagnose der demografischen, ökonomischen und soziologischen Rahmenbedingungen.

Ist die strategische Zielrichtung klar definiert und formuliert, ist in einem zweiten Schritt die Kommunikation der Strategie zu forcieren. Die klare Kommunikation des Zielbilds nach innen in die Kommune sowie nach außen sichert die Einführung und den Ausbau einer Regionalmarke unter Hinzuziehung eines regionalen Marketing, das heute immer wichtiger wird.

¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Initiative Stadt.Land.Digital, www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Initiativen/initiativen.html, Zugriff am 12.10.2021.

Beispiel: GovMarket

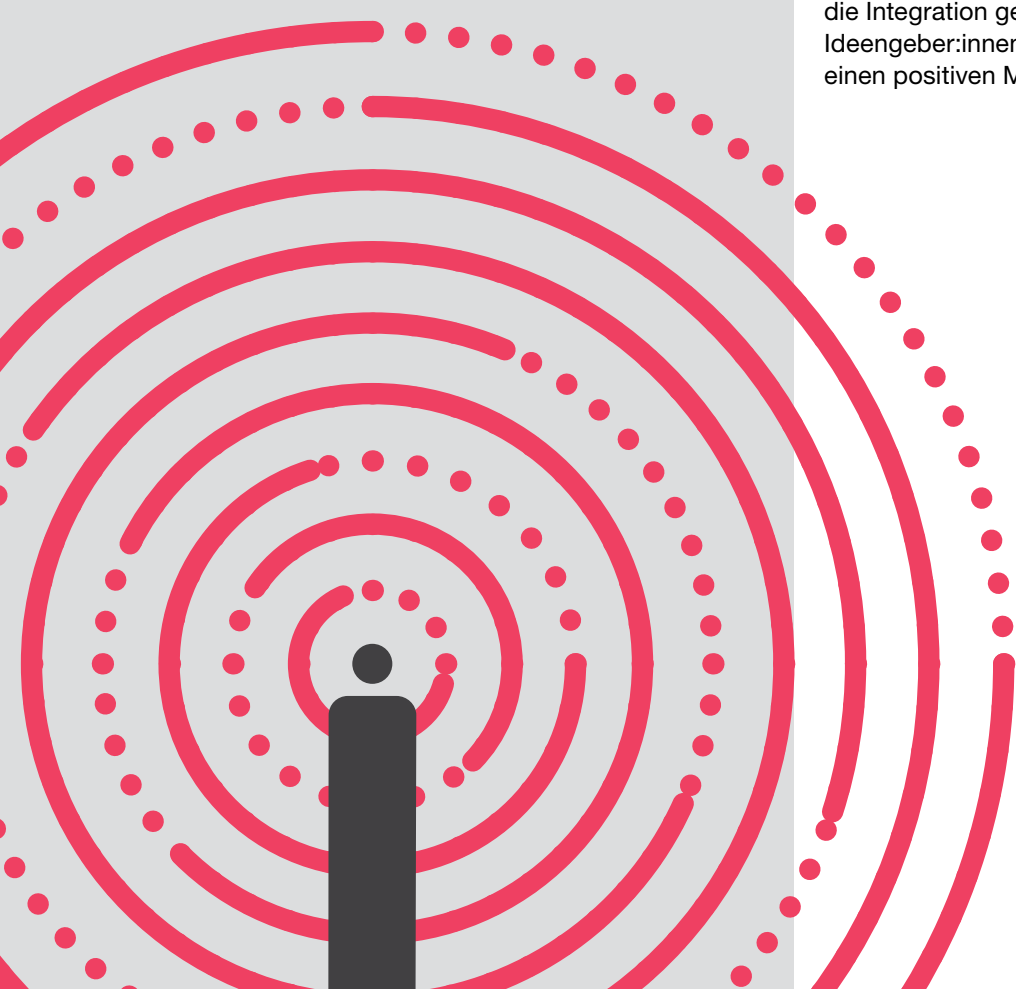
Um Kommunen die Kooperation mit Start-ups sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) zu erleichtern, entwickelt PwC zusammen mit dem Technologiekonzern Public zurzeit einen GovMarket – einen App-Store für die digitale Verwaltung. In diesem Rahmen soll eine aktive Zuordnung von Bedarfen aus dem öffentlichen Bereich und entsprechenden Angeboten von wirtschaftlicher Seite stattfinden. Hierbei identifiziert GovMarket in vier Kategorien laufend Start-ups, KMUs und ihre digitalen Lösungen und Dienste. Geeignete Kandidaten werden mit Anforderungen der Verwaltung abgeglichen und Anbieter in Konsortien aufgenommen. In diesem Rahmen werden Risiken für Behörden reduziert, und dies besonders in der Phase der Leistungsbeschreibung, Ausschreibung, Beschaffung sowie Auftragsabwicklung.

Weitere Informationen unter www.govmarket.de

Die Innovationstreiber der eigenen Region aus den unterschiedlichsten Sektoren können die Möglichkeit bekommen, sich zu stärken und zu vernetzen. Die Einrichtung eines aktiven Wissenstransfers sowie strukturierte, systematische Austauschformate können bei der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie helfen. Die in der Wirtschaft weitläufig bekannten Business Angels könnten auch für die Verwaltung eine Option sein, als sogenannte Verwaltungs-Angels. So könnten digital erfolgreiche Städte oder Regionen Digitalisierungsneulingen unter die Arme greifen und Impulse von außen geben.

Fachkräfte und Unternehmen sowie weitere wichtige Stakeholder können zudem auf den betreffenden ländlichen Raum aufmerksam gemacht werden. Dabei empfiehlt es sich, verschiedene Marketingkanäle zu nutzen und sich beispielsweise in wichtigen Förderprogrammen zu platzieren. Ohne Bewusstseins-schaffung für das eigene Digitalisierungsvorhaben lassen sich Potenziale nur schwerlich heben.

Zahlreiche Entwicklungen im Bereich Government Technology (GovTech) bieten für ländliche Räume neue Steuerungsmöglichkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen, von der Sicherheit über die Mobilität bis hin zur Gesundheit. Die Zusammenarbeit von Städten mit jungen Start-ups ist vielfach eine Herausforderung, gerade in Hinblick auf gängige Vergabevorgaben. Dennoch kann die Integration gerade junger Unternehmer:innen und Ideengeber:innen unbetretene Denkpfade eröffnen und einen positiven Mehrwert schaffen.



Digitalisierungspotenziale aus lokalen Stärken und Rahmenbedingungen ableiten

Modellprojekte aus anderen ländlichen Räumen können wichtige Impulse und Inspirationen geben. Für nachhaltige, sich selbst tragende Projekte und digitale Anwendungen aber geben die lokalen Voraussetzungen den Rahmen vor. Eine regionale Stärken- und Schwächen- sowie Potenzialanalyse hilft, Ideen zu priorisieren. So kann ein eigenes, realistisches Umsetzungstempo ermittelt und ein individueller Weg gegangen werden, statt Schablonenlösungen zu folgen.

Digitalisierung ist aufgrund ihres Querschnittscharakters unglaublich vielseitig und findet in allen Bereichen statt, beispielsweise in der Forstwirtschaft, der Landwirtschaft, im Mobilitätssektor oder auch im Gesundheitswesen. In etlichen Regionen finden sich schon Betriebe, die bereits

dabei sind, sich zu digitalisieren und neu aufzustellen. Dies geschieht nicht ausschließlich in den Großstädten, sondern überall in ganz Deutschland – nur hat die Öffentlichkeit davon oftmals keine Kenntnis. Ländliche Räume könnten diese Entwicklungen verstärkt wahrnehmen und von ihnen profitieren.

Zum Erfolg einer Digitalisierungsstrategie trägt es bei, wenn die Ideen und Konzepte, die vor Ort bereits existieren, miteinander verknüpft werden. Zudem sollten die unterschiedlichsten zivilgesellschaftlichen Gruppen wie auch soziale Organisationen in den Prozess miteinbezogen werden, um Bedarfe und Handlungsaufträge festzustellen. Zusätzlich könnten auch historische Besonderheiten oder die geografische Lage in die Digitalisierungsstrategie einfließen.



Peter Detemple, Partner und Senior Relationship Partner in Saarbrücken, PwC

„In Deutschland gibt es konstant über 1.000 Hidden Champions, die besonders zur Wirtschaftskraft ihrer jeweiligen Region beitragen. Vielfach gehen diese Unternehmen in ihren Wirtschaftsbereichen schon mit innovativen Prozessen und einem großen Engagement in ihrer Forschung voran. Das dort vorhandene Know-how kann aktiv auch von der jeweiligen Kommune genutzt werden, um adäquate digitale Lösungen für die Herausforderungen vor Ort zu entwickeln. Sowohl das Unternehmen als auch die Kommune profitieren von einer attraktiven Stadt.“

Lokale Initiativen und lokales Engagement sind wichtige Bausteine in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Digitalisierungsideen. Das vielfach in der Zivilgesellschaft oder den angesiedelten Unternehmen vorhandene Know-how kann in den Entwicklungsprozess einer Digitalisierungsstrategie einbezogen werden.

Darüber hinaus hilft der aktive Austausch mit der Bevölkerung dabei, eine Strategie, Angebote oder Services zu entwickeln, die den tatsächlichen Bedarfen der Nutzer:innen entsprechen. Ideen von Bürger:innen können so vor Ort gefördert und genutzt werden. Die Kommune profitiert maßgeblich von der Vernetzung innerhalb der eigenen Kommune oder Region. Bei gebietsübergreifenden Themen empfiehlt sich darüber hinaus eine interkommunale Zusammenarbeit. Kooperationen bieten sich insbesondere in Zusammenhang mit digitalen Plattformen an, denn bei diesen ist meist das Erreichen einer kritischen Masse von Bedeutung, um einen signifikanten Mehrwert zu schaffen. Ländliche Räume zeichnen sich zudem dadurch aus, dass ihre Bevölkerung nicht so stark der Anonymität ausgesetzt ist wie in der Stadt, sondern vielmehr von einem Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl geprägt ist. Dieses gilt es durch die Digitalisierung zu stärken. Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie könnten beispielsweise Anknüpfungspunkte für Vereine geschaffen werden. Aus dem Gemeinschaftssinn und der vielfach schon vorhandenen Vernetzung können sich entscheidende Impulse für die Weiterentwicklung ländlicher Räume ergeben.

Tools im Bereich des CivicTec, also Tools zur Verbesserung der Beziehung zwischen Staat und Bevölkerung, können bei der Einbeziehung der Bürger:innen unterstützen und wichtige Beiträge leisten.



Prozesse digitalisieren – neue Strukturen und Angebote schaffen

Die Pandemie hat gezeigt, dass eine bloße Übertragung von Verwaltungsverfahren in den digitalen Raum nicht funktioniert. Methodik und Konzepte müssen an das Nutzungsverhalten angepasst werden. Für die Digitalisierung müssen Prozesse neu durchdacht werden.

Die Digitalisierung ermöglicht es Kommunen, ihre Arbeit neu zu justieren und damit auch zu verbessern. Prozesse, Arbeitsabläufe sowie die interne Organisation können neu gestaltet und ausgerichtet werden. Hierbei kann der Trend hin zu einer offenen, transparenten und nutzungsorientierten Verwaltung ein Entwicklungsziel sein.

Die kommunale Arbeit wird sich zudem stark technisch verändern. Immer mehr technologische Anwendungen produzieren immer mehr Daten. Um diese effektiv zu nutzen, müssen auch auf Ebene der ländlichen Räume neue Strukturen entwickelt und implementiert werden. Die Entwicklungen in Bezug auf Cloud-Lösungen werden in diesem Zusammenhang ebenfalls zentral werden. Zahlreiche Kommunen greifen schon länger auf externe IT-Produkte, Serverkapazitäten oder Rechenleistungen zurück und betreiben damit eine Art IT-Outsourcing. Auch werden Softwareprodukte immer stärker cloudbasiert angeboten.

Viele Potenziale ergeben sich zudem im Bereich der Sharing Economy. So bieten in einigen Regionen beispielsweise bereits die städtischen Büchereien neben Büchern auch Werkzeuge wie Akkuschauber, Elektrogeräte oder auch Spielzeug zum Ausleihen oder auch 3-D-Drucker zur Nutzung vor Ort an. Um die Vorteile dieses Ansatzes optimal nutzen zu können, können digitale Tools den Ausleihprozess der Bürger:innen unterstützen.

Beispiel: Summer of Pioneers

In der Initiative „Summer of Pioneers“ des KoDorfs ziehen circa 20 Digitalarbeiter:innen sowie Kreative, vielfach aus Großstädten, für sechs Monate aufs Land. Diese Pionier:innen erhalten vor Ort Zugang zu einem Co-Working-Space sowie eine möblierte Wohnung. Als Gegenleistung werden Projekte für und mit den Menschen vor Ort durchgeführt. Zum Teil bleiben die Digital-Pionier:innen nach Abschluss des Projekts weiter in der Gemeinde und gründen dort Unternehmen oder arbeiten als Selbstständige. Der geförderte Austausch bereichert sowohl die Pionier:innen als auch die Kommune vor Ort.

Das Projekt wurde vom Bundesinnenministerium und der Bundesregierung im Rahmen der Wettbewerbe „Menschen und Erfolge“ sowie „Kultur- und Kreativpiloten“ ausgezeichnet. Der erste Summer of Pioneers fand 2019 und 2020 in Wittenberge in Brandenburg statt.

Weitere Informationen unter www.wittenberge-pioneers.de/



**Christiane Lehmann,
Senior Managerin,
Beratung öffentlicher Sektor**

„Digitale Kompetenzen können vor Ort in jeder Stadt und Region aufgebaut werden, um fit für die Zukunft zu sein. Jedoch darf mit der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und dem Beginn von deren Umsetzung nicht gewartet werden, bis digitale Kompetenzen vollumfänglich aufgebaut sind. Die eigenen Verwaltungsmitarbeiter:innen fit für die Digitalisierung zu machen, kann Teil der Digitalisierungsstrategie sein, jedoch nicht die Voraussetzung für diese. Gerade auf diesem Weg hilft es sehr, sich aktiv fachliche Unterstützung von außen holen.“

Digitalisierung kann nur aktiv gestaltet werden, wenn ein Verständnis für Technologien, Nutzungsverhalten oder Auswirkungen existiert. Die Vermittlung digitaler Kompetenzen sowohl auf Entwickler:innen- wie auch auf Anwender:innenseite ist unerlässlich. Hierbei ist es wichtig, das Silodenken innerhalb der Verwaltung und der Wirtschaft abzulegen. Ein entsprechendes Digital-Know-how kann aufgebaut und explizite Fachkräfte können für Digitalisierungsstrategien benannt werden. Allein für die Gestaltung des Digitalisierungsprozesses bräuchten die Verwaltungen circa 5.000 bis 10.000 Fachkräfte, die derzeit kaum zu gewinnen sind. Dieses Fachwissen können Kommunen in den nächsten Jahren schwerlich allein intern aufbauen. Um auch für das benötigte Fachpersonal aus der IT-Branche attraktiver zu werden, könnten Überlegungen zu alternativen Karrieremodellen in der Verwaltung hilfreich sein.

Für einen dynamischen Umgang mit Innovationen und dem digitalen Veränderungsprozess muss zudem eine gemeinsame digitale Kultur entwickelt werden, die durch ein ganzheitliches Change-Management begleitet wird. Hierzu gehören insbesondere Qualifizierungs- und Informationsprogramme, die Festlegung von Standards sowie darauf basierende Werkzeuge wie Verwaltungssoftware, Datenbanken oder auch Cloud-Lösungen. Bei einem solchen Kulturwandel ist entscheidend, dass dieser von der Verwaltungsspitze vorgelebt, aktiv gefördert und gefordert wird. Der Aufbau von Fachwissen in der Verwaltung ist unabdingbar, damit Kommunen ihre Souveränität behalten und kritische Schwachstellen in Prozessen und Anwendungen erkennen können.

Ebenso ist die Förderung des Verwaltungspersonals als Multiplikator im Digitalisierungsprozess elementar. Digitalisierungsprojekte scheitern heutzutage nur selten an den technischen Möglichkeiten, sondern zumeist an der organisatorischen und operativen Umsetzung. Digitalisierung muss daher gelebt werden. Zusätzlich können die digitalen Kompetenzen in der Bevölkerung überprüft und zielgruppenspezifische digitale Schulungsprogramme für Bürger:innen angeboten werden. Hierbei ist es auch Aufgabe der Kommunen, die digitale Spaltung in Deutschland zu bekämpfen. Laut einer Studie von D21 sind bundesweit immer noch neun Millionen Menschen offline.¹⁵

¹⁵ Vgl. Initiative D21, Digitale Spaltung überwinden – niemanden zurücklassen, 2020, <https://initiated21.de/digitale-spaltung-ueberwinden-niemanden-zuruecklassen/>, Zugriff am 12.10.2021.

Zahlreiche Pilotprojekte werden im Zusammenhang mit der Digitalisierung durchgeführt. Dies birgt jedoch die Gefahr einer weiteren digitalen Spaltung, besonders für die kommunale Ebene. Der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse sollte auch in diesem Bereich Rechnung getragen werden.

Nicht jede Kommune kann und wird Pilotprojekt oder -region werden, deshalb ist es von hoher Bedeutung, den Wissenstransfer in der Fläche zu gewährleisten und zentrale Erfahrungen aus den Pilotprojekten an alle Akteure in den unterschiedlichen ländlichen Räumen weiterzugeben. Die

Coronapandemie hat noch einmal den Notwendigkeitshorizont für eine Digitalisierung verdeutlicht und eine unkomplizierte Umsetzung neuer Lösungsstrategien möglich gemacht. Diese Erkenntnis und dieser Schwung können mit in die Digitalisierung ländlicher Räume gebracht werden.

Ebenfalls unterstützt ein Wissensaustausch zwischen Kommunen und Wirtschaft den Aufbau von Fachwissen vor Ort. Eine engere Verzahnung unterstützt bei der Erstellung von Digitalisierungsstrategien und einer möglichst umfassenden Wahrnehmung des gesamten Vorhabens.



Beispiel: Förderdatenbank und Förderlots:innen

Das Bundeswirtschaftsministerium stellt in einer Förderdatenbank einen Überblick über Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union bereit. Suchergebnisse können hier themenspezifisch sowie unter anderem nach Fördergebiet, Förderart oder auch Förderberechtigten gefiltert werden. Dies ermöglicht einen ersten Überblick über interessante Förderprogramme.

Weitere Informationen unter www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Home/home.html

Aktive Unterstützung für die Suche nach dem passenden Förderprogramm können sich Kommunen zudem bei Förderlots:innen suchen. Beispielsweise hat das Land Thüringen diesen Sommer das Pilotprojekt „Förderlotsen“ in zwei seiner Landkreise gestartet. Sollte diese erfolgreich verlaufen, so besteht die Chance auf eine Verstetigung der Initiative auf das gesamte Bundesland.

Für Digitalisierungsprojekte im ländlichen Raum ist gerade zu Beginn eine Finanzierung durch Förderprogramme hilfreich. In Deutschland werden zahlreiche Fördermittel für die Digitalisierung angeboten. Die Herausforderung liegt oft darin, diese Mittel zu finden und zu beantragen; dies scheint insbesondere für kleine Städte oder ländliche Räume ein Problem zu sein. Hier können sogenannte Förderlots:innen Orientierung geben und Kommunalverantwortliche wie auch Unternehmen so zum Teil erheblich entlasten. Eine Unterstützung von Kommunen, gerade bei der Akquirierung von Fördermitteln, ist ein zentraler Schritt auf dem Weg zum digitalen ländlichen Raum. Kommunen können sich bei der Akquise von Fördermitteln zudem stärker regional unterstützen, um die Weiterentwicklung der gesamten Region voranzubringen.

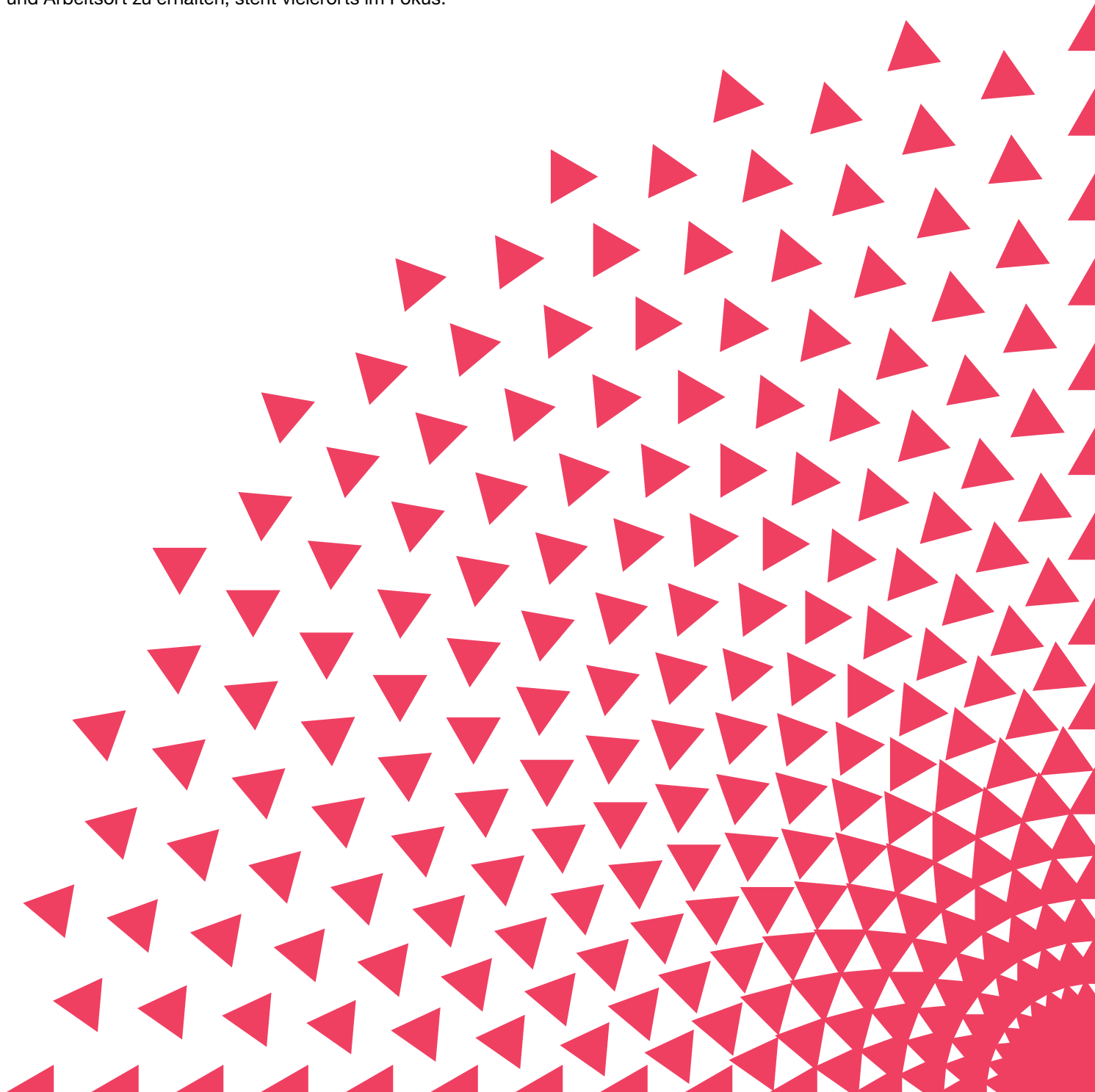
Eine proaktivere Kommunikation über Fördermöglichkeiten ist zudem ein Prozess, der von Bundes- oder Länderebene verstärkt vorangetrieben werden könnte.

Darüber hinaus ist es förderlich, wenn Regionen Raum zum Ausprobieren bieten. Die Etablierung von Experimentierräumen kann besonders in ländlichen Räumen entscheidende Impulse entstehen lassen. Um solche Möglichkeiten einzuräumen, sind jedoch gerade Fördermittel erforderlich. Vielfach können aus derartigen Projekten und Zufälligkeiten neue und innovative Chancen entstehen, die die Entwicklung des ländlichen Raumes voranbringt.

Fazit

Die Digitalisierung bietet besonders den ländlichen Räumen enorme Chancen. Die Bedürfnisse und Ansprüche der Bürger:innen haben sich auch in den ländlichen Regionen verändert. Unter anderem das digitale Arbeiten im Home-office hat sich durch die Coronapandemie in vielen Bereichen durchgesetzt und zu einer neuen Arbeitsrealität geführt. Die Bedeutung der Gewährleistung gleichwertiger Lebensverhältnisse tritt beispielsweise an dieser Stelle immer stärker in den Fokus. Die ländlichen Räume glänzen bereits durch eine starke Wirtschaftsleistung, und viele Hidden Champions wissen die vorhandenen Vorteile ländlicher Regionen zu schätzen. Die Attraktivität als Wohn- und Arbeitsort zu erhalten, steht vielerorts im Fokus.

Mithilfe einer durchdachten Digitalisierungsstrategie lässt sich das oft noch verborgene Potenzial effektiv heben und die Zukunft gestalten. Um sich dieser Thematik anzunähern, bieten sich verschiedene Herangehensweisen und die hier vorgestellten zehn Ansätze können gerade zu Beginn der Strategieentwicklung hilfreich sein. Das oft noch nicht umfassend vorhandene Fachwissen sollte ländliche Regionen aber nicht davon abhalten, die aktuellen Herausforderungen zeitnah anzugehen. Die Digitalisierung wartet darauf, gestaltet zu werden, und jede Region hat die Chance, dies auf ihre Weise zu tun.



Ihre Ansprechpersonen



Andreas Windolph
Director
Tel.: +49 30 2636-4777
andreas.windolph@pwc.com



Dr. Sven Conventz
Manager
Tel.: +49 89 5790-6658
sven.conventz@pwc.com



Caspar von Preysing
Partner
Tel.: +49 89 5790-5295
caspar.preysing@pwc.com



Sebastian Fritz
Senior Associate
Tel.: +49 89 5790-6932
sebastian.f.fritz@pwc.com



Christiane Lehmann
Senior Managerin
Tel.: +49 30 2636-1558
christiane.lehmann@pwc.com

An der Erstellung dieser Publikation war außerdem maßgeblich Andrea Schermann beteiligt.

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 155 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Rund 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung.
Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.