



*public*  
**RESULT**

# Sozioökonomische Strukturverstärkung Zwolle – Münster

Hin zu einem gemeinsamen  
Umsetzungsprogramm  
- MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG -

September 2022



Im Auftrag der EUREGIO

Fassung: 29. September 2022

Public Result B.V.  
Postfach 11649  
NL – 2502 AP Den Haag  
Tel: 0031 – 70 – 3468816  
E-Mail: [info@publicresult.nl](mailto:info@publicresult.nl)  
[www.publicresult.nl](http://www.publicresult.nl)  
Auftragsnummer: EUCOR21

© Copyright Public Result 2022.

Nichts aus dieser Ausgabe darf durch Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder auf irgendeine andere Weise ohne vorhergehende schriftliche Zustimmung des Herausgebers vervielfältigt und/oder öffentlich gemacht werden.

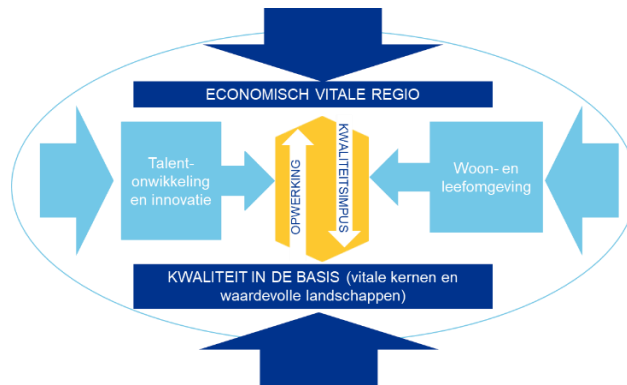
## **Hin zu einem sozioökonomischen Umsetzungsprogramm!**

Die EUREGIO ist eine deutsch-niederländische Region mitten in Europa, die verschiedene Gemeinden, Provinzen und Städte in einem Teil von Overijssel und Nordrhein-Westfalen miteinander verbindet. Die drei Teilgebiete (Regio Zwolle, Twente und Münsterland) der Bahnverbindung Zwolle – Twente – Münster teilen eine Reihe von Stärken und Chancen, durch die die Position im europäischen Kontext weiter gestärkt werden kann. Aber es gibt auch Herausforderungen, die einen strukturierten Ansatz erfordern. Die Wirtschaft ist vital, doch die aktuelle demographische Situation (Überalterung der Bevölkerung und dadurch ein schrumpfendes Angebot auf dem Arbeitsmarkt) verlangt auf beiden Seiten der Grenze Lösungen. Dabei kann es sich um die Anwerbung neuer Einwohner durch umfangreichen Neubau (wofür sich die Regio Zwolle beispielsweise stark engagiert) handeln, aber auch, um die Rekrutierung von mehr (zeitlich befristet tätigen) Arbeitsmigranten aus anderen europäischen Ländern. Auch die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Bildungs- bzw. Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft bietet Chancen für eine Stärkung der Wirtschaft.

Durch ihre Lage an der Grenze und an wichtigen Transportkorridoren stellt die EUREGIO für viele Unternehmen eine attraktive Region dar. Gute Verkehrsverbindungen zwischen diesen verschiedenen Regionen spielen also eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung. So engagieren sich die Regionen für eine verbesserte grenzüberschreitende Eisenbahnverbindung zwischen Zwolle und Münster im Rahmen des INTERREG-finanzierten EuregioRail-Projekts. Neben der verbesserten Bahnverbindung will die Region sich auch für die Stärkung der regionalen sozioökonomischen Strukturen einsetzen. Um das zu erreichen, erarbeitet die EUREGIO nun in Zusammenarbeit mit Triple-Helix-Partnern aus der Region dieses Umsetzungsprogramm.

## **Arbeiten am allgemeinen Wohlstand**

Die Projekte, die in diesem Umsetzungsprogramm beschrieben werden, verstärken einander soweit es geht. Es wird eine positive Spirale in Gang gesetzt, bei der Investitionen in (zirkuläre) Innovation und Humankapital die Wirtschaft stimulieren. Eine wachsende Ökonomie führt wiederum zu Investitionskraft (Qualitätsimpuls), um sie in ein gesundes und nachhaltiges Wohn- und Lebensumfeld in vitalen Kernen umzusetzen. Aber auch in eine vitale, berufstätige Erwerbsbevölkerung, die das Vereinsleben und die Vitalität der Kerne positiv beeinflusst. Gleichzeitig ist es so, dass Unternehmen, die Talente benötigen, diesen auch eine Wohnung und eine gute Wohn- und Lebensqualität bieten wollen. Dazu sind Investitionen in vitale Kerne, in Wohnungen und Einrichtungen verschiedener Art wichtig. Auch Mobilität ist Bestandteil eines allgemeinen Wohlstands: Sie fördert die Arbeitsmobilität und führt zu weniger Verlust an Reisezeit durch Staus und Verspätung und somit zu mehr Freizeit. Außerdem führt es – sicherlich auf dem Land, wo es relativ wenig Einrichtungen wie Geschäfte, Schulen oder ärztliche Versorgung gibt, aber auch in den größeren Dörfern und Städten – zu einer schnelleren und besseren Erreichbarkeit dieser Einrichtungen. Umweltfreundlicher öffentlicher Personenverkehr anstatt des Autos führt außerdem zu weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß.



Der Motor allgemeinen Wohlstands

### Eine wirtschaftlich starke Grenzregion ...

Im Jahr 2019 betrug der Bruttowertschöpfung der Region etwa 105 Milliarden Euro. Wenn man dies in einen deutschen und einen niederländischen Teil aufsplittet, zeigt sich, dass die Bruttowertschöpfung zu beiden Seiten der Grenze sehr nahe beieinanderliegt; 48 Milliarden Euro für den niederländischen Teil, und 57 Milliarden für den deutschen Teil.

Es gibt viele Gemeinsamkeiten zwischen den drei Regionen. Die gesamte EUREGIO zeichnet sich durch eine kräftige Wirtschaft mit einem starken Mittelstand (KMU) aus, zu dem viele Familienunternehmen gehören. Außerdem sind der Dienstleistungssektor ebenso wie die Sektoren Technik und Logistik in der gesamten Region stark vertreten.

REGIO ZWOLLE	TWENTE	MÜNSTERLAND
Agrifood	Levensmiddelenindustrie	Food
Kunststoffen	Innovatieve materialen	HTSM
	Machinebouw	HTSM & Slimme maakindustrie
Logistiek	Logistiek	Logistiek
Health	Gezondheidsindustrie	Medische technologie
E-commerce	Kennisintensieve diensten	ICT
Vrijtijdseconomie		Toerisme en recreatie
	Waterstof	
		Nano
		Robotica

Neben der Textilindustrie engagiert sich die Region ebenfalls stark im Bereich MedTech (Medizintechnik). In Zwolle ist hier der Health Innovation Park ein tonangebender Akteur. Auch in Münster tut sich viel auf diesem Gebiet. Doch nicht nur die Medizintechnik, sondern Technik im Allgemeinen stellt einen wichtigen Sektor in der Region dar, vor allem in Twente und in Münster. Twente hat sich einen Namen als Hightech-Region gemacht, was sich in einem starken Fokus auf die Hightech-Fertigungsindustrie und *smart materials*, also intelligente Materialien, ausdrückt. Auch Bildungseinrichtungen wie die High Tech Academy in Almelo und das Fraunhofer-Institut sind in diesen zukunftsträchtigen Sektoren aktiv. In Münster liegt der Fokus eher auf Smart Manufacturing und der Herstellung von Batterien. Der Sektor Land- und

Forstwirtschaft sowie Fischerei erwirtschaftet an beiden Seiten der Grenze knapp 3 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung.

Doch es gibt auch Unterschiede beiderseits der Grenze. In Zwolle finden sich mehr Unternehmen im Großhandel, wohingegen Twente mehr Unternehmen im Gartenbau, der Landwirtschaft und in der Gesundheitswirtschaft aufzuweisen hat. Obwohl in allen drei Regionen viele Unternehmen im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen und im Einzelhandel tätig sind, gibt es im Münsterland im Vergleich zur niederländischen Seite der Grenze eine hohe Zahl an Unternehmen im Energiesektor.

### **... mit einem enger werdenden Arbeitsmarkt**

Auf beiden Seiten der Grenze kämpft man mit einem großen Arbeitskräftemangel. Das erklärt sich durch die immer älter werdende Bevölkerung in beiden Ländern, sprich: durch die Überalterung. Es gibt immer weniger junge Erwerbstätige, die die Arbeit übernehmen können. Neben der Überalterung stellt sich das Problem, Talente in der Region zu halten – Teil der Erklärung für den Mangel auf dem Arbeitsmarkt. Viele Jugendliche verlassen die Region, um etwa, wie in den Niederlanden, in der Randstad zu studieren oder dort eine Ausbildung zu absolvieren, und finden in dem städtischen Ballungsraum anschließend oft auch Beschäftigung. Obwohl manche von ihnen wieder zurückkommen, wenn sie eine Familie gründen wollen, bleibt ein Großteil in der Randstad. In der Regio Zwolle zeigt sich übrigens die Entwicklung, dass es – als Folge des umfangreichen Wohnungsbaus – einen Ansiedlungsüberschuss von Hochqualifizierten aus der Randstad gibt. Das trägt zu einem ausgeglicheneren Arbeitsmarkt auf diesem Niveau bei.

### **Viele Chancen zu wachsen ...**

Die Grenzregion entlang der Bahnverbindung Zwolle – Twente – Münsterland bietet eine Vielzahl an Chancen für die sozioökonomische Entwicklung. Untersuchungen haben mehr als 50 Maßnahmen aufgezeigt, die dazu beitragen können, das Potential zu entfalten und einen Beitrag zu einem oder gleich mehreren Beschleunigungsfaktoren leisten. In einem breitangelegten Projekt sind diese Bausteine mit Triple-Helix-Partnern aus der Region im Rahmen einer großen Anzahl von Gesprächen und auf drei Fokusgruppentreffen zusammengetragen worden. Vertreter von Unternehmen, staatlichen Stellen und Bildungs- bzw. Forschungseinrichtungen finden, dass das Wirtschaftswachstum vor allem durch verstärkte Aktivitäten auf dem Gebiet des Arbeitsmarkts, der Anwerbung und des Erhalts von Talenten, der Förderung von Innovation und Unternehmertum, der Beseitigung von Grenzhindernissen und der Nutzung der räumlichen Qualitäten der Grenzregion stimuliert werden muss.

Die Maßnahmen können entlang von sechs Programmlinien geclustert und zu konkreten Geschäftsmodellen ausgearbeitet werden.

Unternehmertum und Innovation	Hightech-Transfer EUREGIO
	Grenzenlos unternehmen
	Arbeiten an Innovationen



Humankapital	Crossborder-Talent
	Euregionale Bildungsketten
	Human Capital Agenda
Arbeitsstätten und Gewerbegebiete	Grenzüberschreitender Raumordnungsmonitor
	Arbeit an der Nachhaltigkeit und Digitalisierung von Gewerbegebieten
Verkehrsverbindungen sowie Wohn- und Lebensqualität	Fahrradinfrastruktur
	Euregionales Ticketing
	Shared Mobility
Regionales Marketing	Onboarding Platform
Triple-Helix-Kooperation und Stärkung des Netzwerks	Economic Board EUREGIO
	Grenzüberschreitende Daten

### ... und für die Stärkung der sozioökonomischen Struktur

Dieses ausbalancierte Engagement setzt eine positive Spirale in Gang: Wirtschaftlich und gesellschaftlich wird sich der Einsatz stark lohnen, da der Fokus auf den Sektoren liegt, von denen sich die meisten Ergebnisse erwarten lassen, nämlich von den Sektoren Fertigungsindustrie, Medizintechnik, HTSM, Agrifood (und Landwirtschaft) sowie Logistik. So wird ein Schwungrad für die gesamte Wirtschaft in Gang gesetzt. Wenn man zusätzlich Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt ergreift, muss ein Beitrag geleistet werden, um die Nachfrage nach Arbeit mit Arbeitskräften aus der Region bedienen zu können. Und nicht nur durch gezielte Investitionen in Qualifizierung kann die Wirtschaft, mehr als trendmäßig zu erwarten wäre, wachsen: Die Arbeitsproduktivität steigt, wenn die Ausbildung von Arbeitnehmern eng an die Tätigkeiten anknüpft, die sie verrichten, und sie gut auf Innovationen in ihrem Sektor vorbereitet hat. Eine weitere Steigerung der Wertschöpfung pro Arbeitnehmer wird erreicht, indem Crossovers zwischen einzelnen Sektoren realisiert werden (z.B. zwischen der Fertigungsindustrie und dem Agribusiness), der Kontakt zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen strukturell gestärkt wird und indem Innovationen besser vermarktet werden. Investitionen in die Natur und die Landschaft sorgen für eine gute Wohn- und Lebensqualität, die mehr Arbeitnehmer und Bewohner anlockt. So erfüllt die Region auch weiterhin ihre wichtige Wohn-, Erholungs- und Verbindungsfunktion.

### Ein energischer Beginn, doch jetzt energisch weitermachen!

Dieses Umsetzungsprogramm zeigt konkret, dass sich ein großer sozioökonomischer Wachstumssprung machen lässt, wenn die drei Player Unternehmen, Bildungswesen und staatliche Stellen in den drei Regionen (und entlang des Bahnkorridors Zwolle – Twente – Münster) stärker zusammenarbeiten. Eine solche Zusammenarbeit ist auch notwendig, um weiterhin eine Rolle in den europäischen und weltweiten wirtschaftlichen Entwicklungen zu spielen. Dabei muss jedoch bedacht werden, dass es nicht nur Chancen gibt, sondern dass auch Gefahren die Stirn geboten werden muss. Ein zerfranster Ansatz ist weniger chancenreich als eine starke Region, die gemeinsam vorgeht. Wichtige Aufgaben sind der Erhalt einer guten

wirtschaftlichen Wettbewerbsposition (vor allem, wenn sich die Weltwirtschaft in den kommenden Jahren möglicherweise weniger günstig entwickelt), ein gut funktionierender Arbeitsmarkt, der Ausbau des Gesundheitswesens – auch um die Folgen der Überalterung der Bevölkerung aufzufangen –, die Suche nach Lösungen für die Klimakrise und die Energiewende. Die Ambitionen, die in jeder der drei Regionen vorhanden sind, bieten ausreichend Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit.

*EuregioRail wird dabei der Katalysator und die treibende Kraft sein, nicht nur als Infrastruktur, sondern auch als ein die einzelnen Regionen miteinander verbindender Akteur sowie als Basis für wirtschaftliche und soziale Begegnung und Austausch.*

In diesem Ansatz für das Umsetzungsprogramm finden Sie zu jedem Punkt die zusätzlichen Investitionen, die erforderlich sind, um diesen Wachstumssprung zu machen. Dabei gehen wir davon aus, dass dieses Wachstum durch eine integrale Zusammenarbeit am Gesamtprogramm noch weiter verstärkt werden und so also auch den Mehrwert der sektorübergreifenden Innovation nutzen kann: beispielsweise was die Anstrengungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und der Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie und des Arbeitsmarkts betrifft. So schöpfen wir die stille Reserve der euregionalen Zusammenarbeit voll aus!

#### *Weitermachen*

Die Frage ist, welche ersten Schritte wir mit diesem Umsetzungsprogramm setzen. Wo fangen wir an, und was müssen wir tun, damit die Inhalte, die Zusammenarbeit und das Vertrauen weiter wachsen können? Aber wie sorgen wir auch dafür, dass wir nicht alles mit allem verbinden, vor allem nur Sitzungen abhalten und wenig unternehmen? Wir schlagen daher eine Reihe konkreter Schritte vor, die uns vom Denken zum Handeln bringen sollen:

#### *1. Bestehende Projekte als Sprungbrett nutzen*

Die Umsetzung des Programms wird vor allem aus bestehenden Maßnahmen und Initiativen heraus angegangen werden können. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der Verknüpfung der bestehenden Initiativen und Programme, um als Grenzregion an der gemeinsamen Zielsetzung zu arbeiten. Allerdings haben alle beteiligten Parteien jetzt die Aufgabe, dieser ersten Phase gemeinsam Form zu verleihen. So lässt sich mit Maßnahmen starten, für die die benötigten Mittel bereits gedeckt sind. Diese Aktivitäten müssen zum Sprungbrett werden, um (neue) Projekte aufzugreifen, in die gemeinsam von allen staatlichen Ebenen und den beteiligten Partnern investiert wird. Das erfordert zugleich eine gute Lobbyarbeit und ein begleitendes Kommunikationsprogramm.

#### *2. Man setze einen Verbindungsbeauftragten ein*

Verknüpfung und Zusammenarbeit entstehen nicht von selbst: „Vertrauen kommt zu Fuß und geht zu Pferde.“ Sicher zu Beginn ist es wichtig, aktiv die Parteien, die Personen und die Mittel miteinander zu verbinden und einen Überblick zu schaffen. Es wirkt katalysierend, wenn in der ersten Phase ein „Verbindungsbeauftragter“ mit diesem Ansatz in der Hand auf diese Rolle ansprechbar ist, Prozesse ermöglicht und unterstützt, inspiriert, informiert und verknüpft.

Zugleich macht sich dieser Verbindungsoffizier auf die Suche nach der Zusammenstellung einer Spitzengruppe aus den Kreisen der Wirtschaft, der Bildung und staatlicher Stellen, um dieses Umsetzungsprogramm gemeinsam mit ihnen voranzutreiben.

### *3. Pilotprojekte für jede Programmlinie*

Um dem Umsetzungsprogramm und der Innovation einen Schub zu geben, kann man sich dafür entscheiden, aus jeder Programmlinie *einen* Punkt herauszugreifen und ihn als Pilotprojekt weiterzuentwickeln: dort, wo es Energie gibt und bereits Partner bereitstehen, um anzufangen oder Aktivitäten auszuweiten. Das trägt dann wiederum zum Aufbau eines starken Narrativs bei (Inhalt für die Lobbyarbeit und die Kommunikation).

### *4. Man erzeuge Energie mit Fortschritten und Netzwerkarbeit*

Die Fortschritte, die zu verzeichnen sind, müssen einen sichtbaren Ort in der (eu-) regionalen Kommunikation bekommen: vergleichbar mit anderen regionalen Investitions- und Umsetzungsprogrammen wie Keyport Midden-Limburg oder den Regiodeals. Indem man Beispiele guter Praxis und Projekte präsentiert, werden neue Initiativen in Gang gesetzt und das Netzwerk aktiviert. Man Sorge deshalb auch für eine starke Kommunikation in und außerhalb der EUREGIO (über soziale Medien, eine Website, Treffen bzw. jährliche regionale Großveranstaltungen).

### *5. Man steuere von Anfang an auf eine starke Lobby zu*

Man trete mit einem starken und klaren Angebot an die Öffentlichkeit. Das Plus dieses sozioökonomischen Umsetzungsprogramms knüpft an diverse Prioritäten der diversen staatlichen Ebenen in beiden Ländern und der Europäischen Kommission an (man denke z.B. an Nachhaltigkeit, Investitionen in Schlüsseltechnologien und die Energiewende).

### *6. Man besetze das Umsetzungsprogramm mit Führungspersonal*

Das Umsetzungsprogramm mit einer Zielsetzung wie dargelegt verdient eine starke Koalition bestehend aus Führungskräften der drei Bereiche Unternehmen, Bildungswesen und staatliche Stellen. In der EUREGIO existieren bereits starke Strukturen. Man knüpfe daran an und mache das Umsetzungsprogramm zu einem Anliegen von allen.