



→ KONZEPTION INNOVATIONSTRATEGIE OPEN OSTERLAND

Kurzfassung

Autoren: M. Krabbes, T. Schenk, V. Denzer, K. Roselt, R. Wink

Stand: 09/2018

→ Ausgangssituation der Projektregion

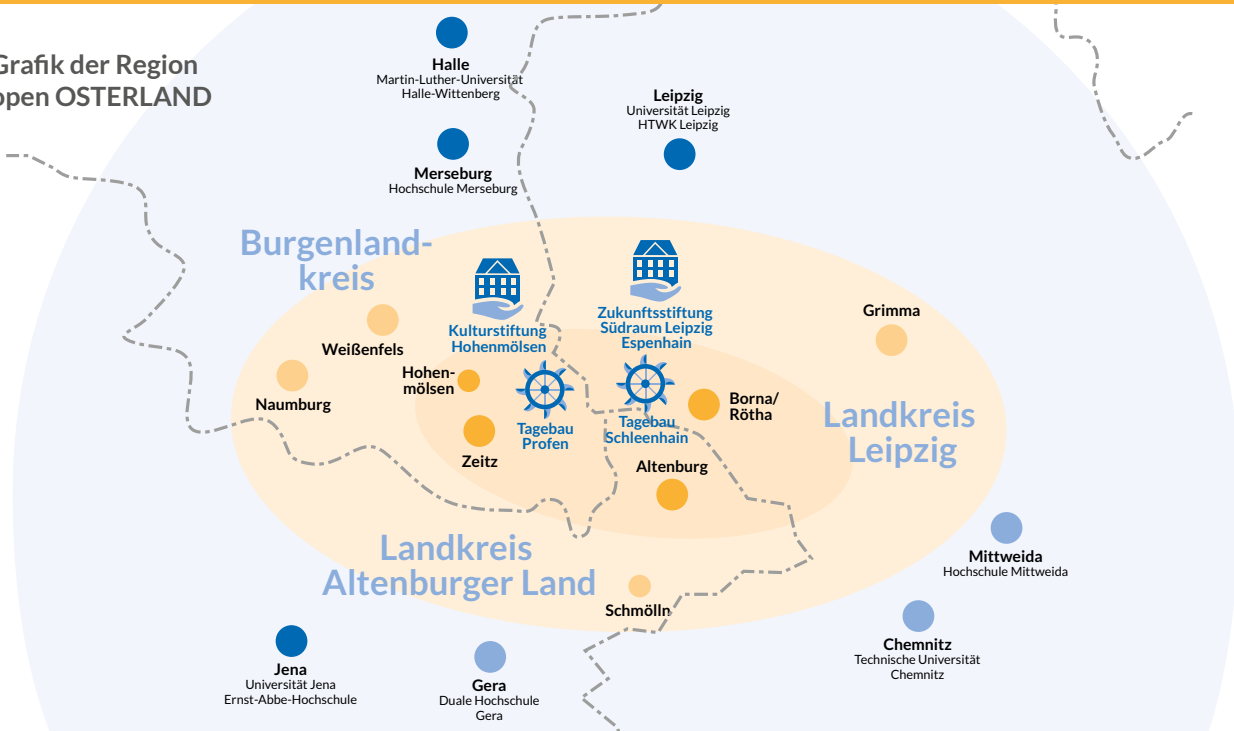
Mit dem Verlust von mehreren zehntausend Beschäftigten ist der Strukturbruch der DDR-Energiewirtschaft zu Beginn der 1990er Jahre nur vordergründig vergleichbar mit der strukturellen Transformation anderer Schlüsselbranchen des DDR-Wirtschaftssystems. Näher betrachtet, zeigen sich erhebliche Besonderheiten:

- Neben dem reinen wirtschaftlichen Pfadbruch wurde ein **ökologischer Sanierungsbedarf** hinterlassen, der bis heute nicht vollständig abgearbeitet ist.
- Braunkohle als der prägende Energieträger der lokalen Wertschöpfungskette wurde zu ca. 3/4 durch importierte Primärenergieträger (Erdgas) dauerhaft ersetzt. Solange die Region nicht in glei-

chem Wertumfang Exportgüter erwirtschaftet, lebt sie volkswirtschaftlich in einem **strukturellen Defizit**, das sich bei zusätzlicher Erdgasverstromung zur Kompensation auslaufender Kohleverstromung weiter zuspitzt.

Gleichzeitig ist die Region durch eine **negative Selbstwahrnehmung** geprägt, wie sie sich auch im zwei Jahrzehnte länger andauernden Strukturwandel in westdeutschen Kohlerevieren als pessimistische Zukunftserwartung alteingesessener Generationen feststellen lässt. Partizipativer Strategieentwicklung und Umsetzung eines kommunalen Leitbilds gelingt es unter diesen Umständen nicht, aktive Mitwirkung oder Aufbruchsstimmung hervorzurufen.

Grafik der Region open OSTERLAND



→ Chancen mit open OSTERLAND

Erfolgreicher Strukturwandel zeichnet sich dadurch aus, dass es gelingt, gefährdete Strukturen durch die Herausbildung zukunftssträchtiger neuer Wertschöpfungsstrukturen mit ausgeprägter regionaler Verwurzelung zu überwinden. Angesichts der für Ostdeutschland typischen Branchenheterogenität und Kleinteiligkeit junger Unternehmen mit Wachstumspotential kommt sozialen Innovationen eine besonders große Bedeutung zu, um Skalierungseffekte hervorzurufen. Durch neue Formen der Interaktion und Verknüpfung zwischen unterschiedlichsten Akteuren in der Region soll ein Experimentierfeld für neuartige Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen unterschiedlichster Branchen, Gründern und Akteuren der Zivilgesellschaft entstehen.

→ Konzeptioneller Ansatz

Die Innovationsstrategie open OSTERLAND sieht konzeptionell einen dreigeteilten Ansatz vor. Gesamtziel des Projekts ist es, die notwendigen Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Strukturwandel aus eigener Kraft in dieser Region auf den Weg zu bringen. Zwei wesentliche Entwicklungen können dazu beitragen:

1 Zur schrittweisen Überwindung struktureller regionalwirtschaftlicher Defizite kann es aus

eigener Kraft leichter gelingen, den zu importierenden Energieträger Erdgas insbesondere im Wärmesektor durch wirtschaftliche Energieeigenerzeugung bzw. -versorgung zu kompensieren, anstelle über Preis- oder Technologievorteile mit gleichem Zuwachs neue Exportgüter hervorzubringen zu wollen.

2 Flankierend dazu bedarf es einer niederschweligen Standortstrategie, mit der in anwachsendem Umfang aus den endogenen Potentialen überregionale Sichtbarkeit bzw. exportfähige Wertschöpfung mit hoher regionaler Robustheit hervorgebracht wird.

In der Konsequenz bedeuten beide Ansätze, den Fokus der Innovation auszudehnen von sich primär in (exportfähigen) Produkten ausdrückender technologischer Innovation hin zu den Effekten von Verfahrens- und Geschäftsmodellinnovationen. Beide Ziele lassen sich mit einer Strategie endogener Regionalentwicklung verbinden, die auf eine Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe ausgerichtet ist. Die angestrebten Skalierungseffekte erfordern die Verankerung von Netzwerken aus heterogenen Gruppen, wofür soziale Innovationen unter Verwendung digitaler Technologien einen neuen Handlungsansatz bereitstellen.



→ Skalierung – Wachstum – Vernetzung

Der Produktivitätsrückstand ostdeutscher Regionen wird in der Regel mit zu kleinteiligen Strukturen in Unternehmen und Wertschöpfungsketten in Verbindung gebracht. Für regionale Unternehmen ergeben sich hieraus besondere Barrieren zu einem endogenen Unternehmenswachstum, und konventionelle Ansätze der Regionalentwicklung, Innovationspotentiale einzelner Branchen durch zusätzliche Investitionen in Forschung und Entwicklung, Marktausbau und Ausgründungen zu erschließen, stoßen unter diesen Bedingungen an ihre Grenzen. Das Osterland muss daher aus seiner Kleinteiligkeit, industriellen Vergangenheit und Branchenvielfalt bei gleichzeitiger räumlicher Nähe zu wirtschaftlich vibrierenden Oberzentren seine eigene exklusive räumliche Stärke formen und kann dies am ehesten durch neue Formen netzwerkartiger, branchen- und sektorenübergreifender Verknüpfungen, die einen Experimentierraum für soziale Innovationen und neue Märkte eröffnen.

Netzwerkstrukturen bieten in diesem Kontext die Chance, Probleme der Kleinteiligkeit zu überwinden. Die Zusammenarbeit in Netzwerken kann sich auf unterschiedlichste Inhalte beziehen von Ausbildungs- und Einkaufsverbänden über den Austausch von Erfahrungswissen bis hin zu einem gemeinsamen Außenauftritt zur Gewinnung neuer Absatzmärkte oder Fachkräfte.

Als Umsetzungsfeld wurde die als Osterland bezeichnete Region um die Mittelstädte Zeitz, Altenburg, Borna und Hohenmölsen im Dreieck der drei Bundesländer Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt ausgewählt. Unter dem gewählten Regionalbegriff sollen neben den harten Standortfaktoren auch die subjektive Identifikation und regionale Verbundenheit gestärkt werden. Unterstützend soll die Förderung und Implementierung sozialer Innovationen

von einem selbstbestimmten Umgang mit Nachhaltigkeitszielen geprägt sein.

Die Strategie umfasst drei Handlungsstränge (technologiegestützt, kommunalpolitisch gestützt, regionalpolitisch gestützt), die sich **auf die Mittelzentren der Region konzentrieren**. Diese Mittelzentren sollen Leuchtturmfunktionen übernehmen, um einsetzende Spillover-Effekte in den Großstädten gezielt auf sich zu lenken und eigene kleine Schwarmeffekte hervorzurufen.

→ Technologiegestützter Ansatz

Der technologiegestützte Ansatz adressiert Handlungsfelder, die gezielt ausgerichtet an Potentialen und Bedarfen der Region zusätzliche Wertschöpfung versprechen. Insbesondere Ansätze lokaler Wirtschaftskreisläufe in der (nachhaltigen) Ressourcenbereitstellung besitzen durch Kompensation entsprechender Einfuhren das Potential, in nennenswerten Umfang die Wertschöpfungs- und Beschäftigungslücken der auslaufenden Kohleverstromung zu schließen.

1 Wärmewende und Sektorenkopplung im Quartier

Im Osterland sind als Leitregion durch quartierbezogene Lösungen (z.B. Nahwärmenetze, Quartiersspeicher) Skaleneffekte zu erschließen, die mittels sozialer Innovationen auch unter heterogenen Eigentümerstrukturen umgesetzt werden können. Neuartige Quartiers-Energiemanagementsysteme, die durch Offenheit dieser besonderen Bewohner- und Eigentümerstruktur Rechnung tragen, führen beim energetischen Binnenaustausch im Quartier wie bei den Energie-Importen zu einer wesentlichen Effizienzsteigerung.



Energetischer Quartiersumbau

Die Ergebnisse systemischer Ansätze bei Quartierskonzepten zeigen in der Praxis deutlich, dass die Schaffung von Versorgungseinheiten zur gemeinsamen Erzeugung und Nutzung von Strom und Wärme eine interessante und zunehmend wirtschaftliche Alternative zur konventionellen Energieversorgung und -verteilung darstellt. Dezentralisierte, synergetische Versorgungsnetzwerke innerhalb der Quartiergrenzen oder sogar darüber hinaus bilden eine zukunftsfähige Möglichkeit zum nachhaltigen und effektiven Wirtschaften und Leben im Quartier.

Unsere These lautet, dass ein solcher Quartiersumbau auch in inhomogenen Wohnbebauungen mit stark differenzierter Bebauungsdichte und -art sowie Eigentümerstruktur zur Wirtschaftlichkeit führen kann, wenn der Sanierungsbedarf, individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie eine erreichbare Lebensqualität hoch sind und eine gemeinsame Interessenlage motivierter Quartiersbewohner für einen bottom-up gewollten Quartiersumbau organisiert werden kann. In einem solchen Kontext wird ein heterogenes Quartiersmodell beispielhaft für ganz Deutschland.

In unserem Sinne meint ‚Sektorenkopplung‘ also auch die Überwindung der Systemgrenzen Energie, Wasser, Telekommunikation, Verkehr. Bisher fanden Optimierungen meist nur innerhalb dieser etablierten Systemgrenzen statt. Die Verbindung dieser Systeme, die eine intelligente Umgebung ausmacht, wird vor allem durch bessere Kommunikation, frühzeitige Einbeziehung und den regelmäßigen Austausch von Informationen unter den Anbietern und Verbrauchern gewährleistet.

2 Dritte Säule der Mobilität

Neben dem motorisierten Individualverkehr und dem Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) entwickeln sich Car- und Ride-Sharing zu einer dritten Säule des Mobilitätssystems. Bislang prosperieren diese Angebote nur in großstädtisch geprägten Ballungszentren und würden in Mittelstädten u.U. vorhandene Strukturen kannibalisieren. Bestehende Lücken in den Querverbindungen zwischen den Mittelzentren sollen durch intensiv moderierte Sharingangebote nach dem RegioMobil-Konzept (9-Sitzer) gefüllt werden. Durch eine Öffnung vom bisher betrieblich gebündelten¹ zum quartierbezogenen² Angebot steigt hier der Grad an Heterogenität unter den gemeinsamen Nutzern deutlich und muss von diesen selbst organisiert werden. Solche Gelegenheitsräume für soziale Innovationen führen damit auch zum Aufbau von Nutzerkompetenz und Vertrauen in diesem Bereich seitens der Stadtbevölkerung.

3 Gründer-, Ansiedlungs- und Innovationszentren

In Mittelstädten fehlt der Einrichtung funktionierender Gründerzentren die kritische Masse an Unternehmen; Existenzgründer der Region wandern derzeit aus guten Gründen in entsprechende Hotspots der Großstädte. Dennoch sind solche Räume für Existenzgründer für einen innovationsbasierten Strukturwandel von Mittelstädten inzwischen unverzichtbar. Attraktive Gründerzentren bilden sich aufgrund „weicher“ Standortfaktoren: es bedarf eines Umfeldes Gleichgesinnter. Dies gelingt durch die Zusammenlegung bspw. mit vor Ort bestehenden Unternehmen, öffentlichen Daueraufgaben (Ämter, Servicestellen), an Verkehrsknoten oder Einrichtungen des Kulturbetriebs sowie mit vor Ort anzusiedelnden Forschungsgruppen auswärtiger

¹ alle Nutzer gleiche Arbeitsstelle ² alle Nutzer gleiches Wohnquartier



Institute. Flankiert wird diese integrativ verstandene Offenheit für bürgerschaftliche/ehrenamtliche Initiativen bezüglich deren Branchen, Geschäftsziele und Entwicklungsgrade, die im Sinne von Skaleneffekten eine Fokussierung auf Soziale Innovationen bündelt, womit eine Positionierung als „social innovation labs“ angestrebt wird.

Soziale Innovationen

Unter sozialen Innovationen verstehen wir, dass Menschen, Unternehmen oder Personenvereinigungen in der Region sich zusammenfinden, um durch Interaktion ein Problem zu lösen oder regionalen und lokalen Bedürfnissen besser Rechnung zu tragen. Dabei kann bei den gemeinsam zu entwickelnden Praktiken auch auf bereits vorgedachte Ideen zurückgegriffen werden, die auf neue Anwendungsbereiche oder neue Kommunikationstechniken (Digitalisierung) übertragen werden. Ein Vorteil sozialer Innovationen ist, dass mit ihrer Umsetzung unmittelbar begonnen werden kann, sobald sie vorgedacht sind, während eine Entwicklung technologischer Innovationen oder auch die etablierten Ansätze der Strukturpolitik zur Stärkung ländlicher Räume oft erhebliche Zeit (mehrere Jahre) in Anspruch nehmen. Soziale Innovationen haben das Potenzial, administrative Hürden (z.B. Ländergrenzen) ebenso wie akteursspezifische Handlungsbarrieren besser überwinden zu können, um gemeinsame Herausforderungen gemeinschaftlich zu lösen.

Im Idealfall gelingt damit auch die stärkere Aktivierung und Einbindung der Bevölkerung vor Ort, indem sie ermächtigt wird, existierende Probleme selbst mit frühem Erfolgserlebnis anzugehen - auch in Bereichen, die durch staatliches Handeln nicht unmittelbar unterstützt werden können. „Empowerment“ bildet ein zen-

trales Element, um individuelle Einflussmöglichkeiten zur Gestaltung des strukturellen und des demografischen Wandels aufzuzeigen.

→ Kommunalpolitisch gestützter Ansatz

Die Wirkmächtigkeit eines Stadt-spezifischen strategischen Zukunftsleitbilds vermag weit über die Rolle kommunaler Stadtentwicklungsplanung hinaus zu gehen. Angesichts von Herausforderungen des Strukturwandels wird eine Selbstverortung mit klaren, nachvollziehbaren Zielvorstellungen zum unverzichtbaren Instrument für jede betrachtete Mittelstadt.

1 Vision & Mission

Der Impuls zur kommunalen Zielfindung muss von den gewählten städtischen politischen Institutionen (Oberbürgermeister, Stadt- und Gemeinderäte) ausgehen und muss sich einer intensiven fachlichen Begleitung öffnen, da für derartige Prozesse hochprofessionelles Know-How gleichermaßen erforderlich und verfügbar ist. Integriert in diese Prozesse wird ein intensiver Beteiligungsprozess, welcher die Bevölkerung vor Ort zu aktive Teilnahme motiviert.

2 Verwaltung

Die landesübergreifende Zusammenarbeit der Verwaltungen ist institutionell z.T. bereits verankert, wird aber noch kaum mit Leben gefüllt und schöpft daher das vorhandene Potenzial regionaler Kooperation insbesondere im Länderdreieck nicht aus. Zur Öffnung und Förderung der regionalen Vernetzung und Verzahnung bestehender Strukturen muss zunächst die akute Wettbewerbssituation der Regionen - auch gegenüber den Oberzentren - von allen Akteuren verstanden werden.

3 Empowerment

Aus Regionen, die einen ähnlichen Strukturwandel durchlaufen haben, liegen Befunde vor, die darauf hindeuten, dass wegen der angedeuteten mentalen Verfasstheit innerhalb einer Bergbaufolgelandschaft elabourierte Verfahren der Mitwirkung ins Leere laufen. Der Umgang mit demokratisch verfassten Partizipationsinstrumenten muss zunächst neu erlernt werden. Diese Formate des Empowerment benötigen für jede Stadt einen festen und in jeglicher Hinsicht offenen Ort, an dem sie erdacht, gefunden, ausprobiert, getestet und in der Regel umgesetzt werden. Gleichzeitig können die dort entwickelten Lösungen unter einer Dachmarke im Sinne von „Erfunden/Entdeckt/Vernetzt im Offenen Osterland“ (o.ä.) gebrandet werden und den Ruf der Empowermentregion nach außen tragen, womit auch ein Beitrag für mehr Anziehungskraft als Wohnort geleistet wird.

→ Regionalpolitisch gestützter Ansatz

Eine Selbstwahrnehmung als Teil einer gemeinsamen Region (des Strukturwandels) bietet für jede ihrer Mittelstädte die Chance, gerade im Schatten umliegender Großstädte zusätzliche Sichtbarkeit zu gewinnen. Gemeinsame Markenzeichen bilden sich dabei aus dem spezifischen Profil dieser Städte mit deren Umland ebenso wie aus den Kernanliegen dieses Innovationskonzepts. Besondere Bedeutung für den Erfolg dieser Maßnahmen trägt die administrative Zusammenarbeit der beteiligten Landkreise. Eine qualitativ hochwertige Ausbildung mit Zukunftsperspektive in der Region stärkt die positive Selbstwahrnehmung und regionale Identifikation der Jugendlichen und schafft so die Voraussetzung

für ein besseres Image der Region. Bereits bestehende Netzwerke und Kooperationen ausgewählter Schulen mit einzelnen Unternehmen (vornehmlich im Burgenlandkreis) müssen landkreis- und länderübergreifend ausgeweitet werden.

→ Zusammenfassung

Alle Maßnahmen laufen zusammen an einem jeweils Mittelstadt-zentralen Ort, den „OsterSpaces“: Wir sind der festen Überzeugung, dass es für diese Prozesse in jeder Stadt eines physischen Orts bedarf, orientiert am Modell der Co-working Spaces und des Community-Managements, an dem die handelnden Akteure, neu dazu stoßende Interessierte und kommunale Inkubatoren zusammenkommen und die nötige Infrastruktur (Breitbandanschluss, Makerspace, leistungsfähiger ÖPNV, Versorgungs- und Kultureinrichtungen) gebündelt vorfinden. An diesen Orten sollen die genannten Aktivitäten zusammengeführt werden, um gegenseitige Lernprozesse für weitere zukünftige soziale Innovationen anzustoßen. Für solche Möglichkeitsorte lassen sich in zentraler Lage in allen Mittelstädten inspirierende und geeignete Gebäude erschließen, häufig im Leerstand, deren „Retung“ auch zu einer städtebaulichen Aufwertung im Umfeld beitragen wird.

Die Erarbeitung des Innovationskonzepts erfolgt im Austausch mit den Interessengruppen und Unternehmen der Zielregion. Eine Umsetzung der Lösungsansätze ist nur durch eine enge Zusammenarbeit der ansässigen Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung möglich und verleiht dem Projekt seine Einzigartigkeit unter den eingereichten Vorhaben im Förderwettbewerb des BMBF-Programms **WIR! – Wandel durch Innovation in der Region**.

open OSTERLAND wurde durch die Verbundpartner initiiert:



UNIVERSITÄT
LEIPZIG



gefördert von:

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

wir! Wandel durch
Innovation
in der Region

UNTERNEHMEN
REGION
Die BMBF-Innovationsinitiative
Neue Länder