



INNOVATIONSREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

# KOOPERATIONS- UND INNOVATIONSORTE

Abschlussbericht Kurzfassung

## NEUE WEGE FÜR INNOVATION UND WERTSCHÖPFUNG

Strukturwandel in der Innovationsregion Mitteldeutschland

17.02.2022

Ein Projekt der



METROPOLREGION  
MITTELDEUTSCHLAND



## 7 Landkreise und 2 Städte in 3 Bundesländern mit 2 Mio. Einwohnern



### Impulse für Innovation und Wertschöpfung im Mitteldeutschen Revier

Im Strukturwandelprojekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“ entwickelt die Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD) gemeinsam mit den Landkreisen Altenburger Land, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Leipzig, Mansfeld-Südharz, Nordsachsen und Saalekreis und den Städten Halle (Saale) und Leipzig neue Strategien und Projekte für Innovation und Wertschöpfung, um den Strukturwandel in der Region aktiv zu gestalten.

#### Bearbeitung

Moritz Meidert, Dr. Nadine Meidert, Lydia Bremer, Teresa Zauner

Gründerschiff UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG

Brückengasse 1b

78462 Konstanz

0049 7531 5848360

hafenmeisterei@gruenderschiff.de

Gefördert aus Mitteln der Bundesrepublik Deutschland, des Freistaates Sachsen, des Landes Sachsen-Anhalt und des Freistaates Thüringen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe: "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsinfrastruktur".

Gefördert durch:





## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Zusammenfassung .....                                     | 2  |
| 1 Zielstellung des Projekts .....                         | 3  |
| 2 Kurzzusammenfassung der einzelnen Studienelemente ..... | 4  |
| 2.1 Sekundäranalyse.....                                  | 4  |
| 2.2 Kooperationsorte .....                                | 4  |
| 2.3 Innovationsorte .....                                 | 5  |
| 2.4 Vernetzung .....                                      | 6  |
| 3 Handlungsempfehlungen.....                              | 8  |
| 3.1 Handlungsempfehlungen zu Kooperationsorten.....       | 8  |
| 3.2 Handlungsempfehlungen zu Innovationsorten.....        | 12 |

---

## Zusammenfassung

---

Die Studie untersucht das Potenzial für Kooperations- und Innovationsorte in der Innovationsregion Mitteldeutschland (IRMD).

Ein Kooperationsort ist dabei ein breit aufgestellter und nicht nur auf B2B-Nutzende ausgerichteter Arbeitsort mit verschiedenen Nutzungen und Nutzenden. Positive Effekte entstehen aus dem „Aufeinandertreffen“ dieser unterschiedlichen Akteure. Ein Kooperationsort verknüpft zweite und dritte Orte, also Arbeits- und Sozialorte miteinander.

Unter Innovationsorten wird ein virtueller oder realer Ort verstanden, an dem zu einem Oberthema Unternehmen, deren Mitarbeitende, Forschende, Gründende und weitere Innovatoren zusammenkommen, um gemeinsam Innovationen zu entwickeln und zu implementieren. Dabei kann es sowohl um Höherqualifizierung als auch um kollaborative Projekte gehen.

- ▶ Die Sekundäranalyse von wissenschaftlichen und praktischen Quellen zeigt, dass Kooperationsorte Potenzial haben, um die Folgen des Strukturwandels grundsätzlich und auch im ländlichen Raum der IRMD zu gestalten. Allerdings zeigen die Recherchen auch, dass es sich um ein noch junges Feld handelt und es daher an vielen Stellen noch keine etablierten Praktiken und Maßnahmen, sondern vor allem Ideen und Impulse gibt.
- ▶ Das Ergebnis aus Expert\*inneninterviews und Fokusgruppengesprächen ist, dass Kooperationsorte als eine wertvolle Ergänzung in den ländlichen Räumen der IRMD gesehen werden, um die Folgen des Strukturwandels positiv zu gestalten. Daher wird die Weiterverfolgung des Ansatzes entlang konkreter Förder- und Handlungsempfehlungen nahegelegt.
- ▶ Expert\*innengespräche, sowie Recherchen und eine Branchenanalyse zeigen, dass das Potenzial für Innovationsorte in der IRMD aktuell noch als zu gering einzustufen ist.
- ▶ Grundlage für Innovationsorte sind unter anderem Netzwerke. Auch daher und um die Sichtbarkeit von Kooperationsorten und deren Wirksamkeit zu stärken, wird eine Vernetzung der entstehenden Kooperationsorte empfohlen.

## 1 Zielstellung des Projekts

---

Die IRMD ist auf der Suche nach Impulsen und Ideen, um den Folgen des Strukturwandels in der Region aktiv und konstruktiv zu begegnen. Ein möglicher Baustein war mittels der Frage zu klären, inwieweit sich ein Netzwerk aus flächendeckenden (dritten) Arbeitsorten etablieren lässt, welches Themen wie Co-Working, New Work, Dienstleistungen in ländlichen Räumen, Gründungen und Innovationen in die gesamte Fläche der Region trägt. Solche Arbeitsorte haben weit mehr Funktionen als eine Gründungs- und Innovationsfunktion, sie sollten darüber hinaus auch Pendleranlaufstation und moderner Ortsmittelpunkt oder Treffpunkt sein. Gleichzeitig war zu klären, wie ein dazu ergänzendes Netzwerk von auf die Entstehung und das Andocken von Ideen und Innovationen ausgerichteten Orten, die KMUs in der Region zu mehr Innovationen anregen kann.

Ziel der Untersuchung war es, die Potenziale für die beschriebenen Kooperations- und Innovationsorte zu bewerten, die Rahmenbedingungen für deren Entstehung und den erfolgreichen Betrieb herauszuarbeiten und aufzuzeigen, wie die Vernetzung zwischen diesen Orten sowie die Integration bestehender vergleichbarer Orte wirksam gelingen kann. Dazu wurden unterschiedlichste Orte besucht und Gespräche mit Expert\*innen aus der Region geführt, um passende Lösungen zu entwickeln. Es wurden auch ausführliche Recherchen angestellt, um einen breiten Überblick über Ideen aus anderen Regionen in Deutschland oder vergleichbaren Aktivitäten im Ausland zu geben.

Hierbei ist es wichtig zu betonen, dass sich die nachfolgenden Aussagen zur Entwicklung von Kooperations- und Innovationsorten ausdrücklich nicht auf Leipzig und Halle (Saale) beziehen. Dort besteht ein ausreichender Nährboden, um solche Orte auch aus privater Hand entstehen und wachsen zu lassen. Die öffentliche Hand als Akteur wird dort höchstens bei der Entwicklung bestimmter Stadtgebiete gefragt sein, in denen aus sich selbst heraus keine privaten Initiativen entstehen.

---

## 2 Kurzzusammenfassung der einzelnen Studienelemente

---

### 2.1 Sekundäranalyse

Startpunkt für die Arbeit war eine ausführliche Sekundäranalyse bestehender Literatur und Projekte. Ziel war es, einen Überblick darüber zu geben, wie Kooperations- und Innovationsorte gestaltet werden müssen, um den unterschiedlichen Zielgruppen gerecht zu werden. Dazu wurden zahlreiche wissenschaftliche und praktische Quellen zu den Themen Coworking, modernes Arbeiten, Kooperationsorte sowie Innovation und Entwicklungen im ländlichen Raum ausgewertet. Die Sekundäranalyse zeigt, dass Kooperations- und Innovationsorte ein besonderes Potenzial haben, um die Folgen des Strukturwandels positiv zu gestalten. Insbesondere Kooperationsorte können Bedarfe verschiedener Zielgruppen im ländlichen Raum decken. Gleichzeitig können sie wertvolle Belebungsimpulse in Dörfern und kleinen Städten setzen und damit positive Veränderungen in der Selbstwahrnehmung der Bevölkerung bewirken. Das Thema an sich ist allerdings noch sehr jung. Die in der Analyse vorgestellten Projekte sind deshalb weniger als Best Practice Beispiele mit mehr als 10-jähriger belegter Wirkung, sondern eher als Ideen oder Inspirationen zu verstehen. Wie die Wirkung von Kooperationsorten langfristig ist, lässt sich bisher nicht verlässlich sagen.

### 2.2 Kooperationsorte

*Ein Kooperationsort ist ein breit aufgestellter und nicht nur auf B2B-Nutzende ausgerichteter Arbeitsort mit verschiedenen Nutzungen und Nutzenden. Positive Effekte entstehen aus dem „Aufeinandertreffen“ dieser unterschiedlichen Akteure. Ein Kooperationsort verknüpft zweite und dritte Orte, also Arbeits- und Sozialorte miteinander.*

Um den Bedarf und das Potenzial für solche Orte in der IRMD abzuschätzen, wurden 36 Expert\*inneninterviews und Fokusgruppengespräche geführt. Insgesamt ergab sich daraus, dass Kooperationsorte grundsätzlich als wertvolle Ergänzung in ländlichen Räumen der Region gesehen werden und daran sowohl von Seiten der Nutzenden beziehungsweise der Bevölkerung als auch der Wirtschaft und Politik Interesse besteht. Daher wird die Weiterverfolgung des Ansatzes empfohlen. Jedoch sollten, unter Berücksichtigung struktureller Herausforderungen, Bedarfe und Potenziale für Kooperationsorte genau evaluiert werden und der Fokus stärker auf der inhaltlichen Ausgestaltung der Projekte liegen als auf schnellen Investitionen in Immobilien oder möglichst umfangreich ausgestatteten Räumlichkeiten. Kommunen und regionale Akteure sollten hierbei eine unterstützende Rolle einnehmen und erwachsende Bedarfe und Konzepte finanziell, logistisch und mit Know-how fördern. Um eine langfristige Tragfähigkeit zu erreichen, ist vor allem in ländlichen Räumen oft eine vielfältige Nutzung der Orte sowie eine Anpassung des Angebots an spezifische lokale Anforderungen und die lokale Nachfrage notwendig. Zentralisierter könnte hingegen Vernetzung, Kommunikation und zum Teil die wirtschaftliche Trägerschaft organisiert werden.

Wichtig zu betonen ist, dass viele Gesprächspartner\*innen nicht nur die Möglichkeiten und Chancen sehen, sondern ganz konkret angesprochen haben, dass viele kommunale Verwaltungen, aber auch einzelne Verwaltungseinheiten auf Landkreis- und Bundeslandebene noch nicht als aktive Unterstützer von Zukunftsprojekten dieser Art wahrgenommen werden. Auch in der Bevölkerung wird eine weit verbreitete Antriebslosigkeit beschrieben, die es schwierig macht, für Projekte eine kritische Masse an Aktiven zu finden. Fragt man die Bevölkerung, dann liegt dies daran, dass sich die Bürger\*innen bei bisherigen Maßnahmen nicht einbezogen gefühlt haben, weil Projekte zu stark top-down entwickelt wurden oder zu wenig Austausch vor und währenddessen stattfand. Die beschriebenen Schwierigkeiten steigen mit dem Abstand zu Leipzig bzw. Halle (Saale). Kooperationsorte können, wenn bei ihrer Initiierung die Bedarfe der Bevölkerung abgeholt werden, hier Öffnungen bewirken, indem sie Angebote schaffen, Sichtbarkeit ermöglichen, eine lokale Identität unterstützen und eventuell auch Zuzug bringen. Dies bestätigt die Betrachtung aktueller vielversprechender Projekte in der Entwicklung, wie zum Beispiel die Entwicklung des Kulturhauses in Beucha (Brandis) zum Kultur- und Gründungszentrum oder der geplante Kooperationsort mit Apartments und touristischer Anlaufstelle in Röcknitz (Thallwitz). Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie insbesondere außerhalb der Städte von kommunaler Seite getragen und gleichzeitig an konkreten Bedürfnissen und Interessen der Bevölkerung vor Ort orientiert sind. An diesen Beispielen zeigt sich die Relevanz einer wirksamen und passenden Förderkulisse: Durch Investitionsförderung für die Neugestaltung von historischen Gebäuden für die geplante Neunutzung wird diese überhaupt erst möglich. Bei der inhaltlichen Entwicklung und in der Anlaufphase fehlt bisher aber noch eine ausreichende Förderkulisse. In diesem Zusammenhang wäre auch eine noch zu schaffende finanzielle Förderkulisse mit zum Beispiel „Studienfahrten“ zu erfolgreichen Locations in der Region und im Bundesgebiet zu verknüpfen, um die Chancen und Möglichkeiten von Kooperationsorten besser sichtbar zu machen.

Für den erfolgreichen Betrieb konnte eine große Bandbreite an möglichen Angeboten und Leistungen an Kooperationsorten identifiziert werden. Diese finden sich im Gesamtbericht sowie im Handbuch zum Aufbau von Kooperationsorten. Viele dieser Bausteine sind verschieden ausgestaltete Nahversorgungsangebote, die in vielen Orten in den letzten Jahrzehnten verschwunden sind.

## 2.3 Innovationsorte

*Unter Innovationsorten wird ein virtueller oder realer Ort verstanden, an dem zu einem Oberthema Unternehmen, deren Mitarbeitende, Forschende, Gründende und weitere Innovatoren zusammenkommen, um gemeinsam Innovationen zu entwickeln und zu implementieren. Dabei kann es sowohl um Höherqualifizierung als auch um kollaborative Projekte gehen.*

Der Innovationsbegriff wird weit verstanden und umfasst auch „lokale Innovationen“, also Innovationen, die woanders schon existieren, aber neu für die Region sind. Ansonsten wird der Innovationsbegriff des Oslo-Protokolls 2018 angewandt: „[Innovation is] a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)” (OECD 2018).

Um das Potenzial für Innovationsorte in der IRMD bewerten zu können, wurden Gespräche mit verschiedenen Expert\*innen zum Thema Innovationsorte geführt und eine Branchenanalyse durchgeführt. Im Ergebnis wird das aktuell vorhandene Potenzial für die Einrichtung von Innovationsorten in der Fläche der Region als noch sehr gering eingeschätzt. Der Hauptgrund dafür ist, dass es an verschiedenen Faktoren fehlt, die für solche Innovationsorte von entscheidender Bedeutung sind: So fehlt es an ausreichend etablierten Branchennetzwerken, zahlenmäßig genügend innovativen Unternehmen mit hohem Vernetzungspotenzial in Branchenclustern sowie einer Wirksamkeit von Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht nur in den Metropolen, sondern auch in die Fläche.

Im Zuge der Entstehung von Kooperationsorten können diese notwendigen Rahmenbedingungen schrittweise geschaffen werden. Vor allem die Entstehung von unternehmerischen Clustern wird darüber hinaus weiterer Anstrengungen bedürfen und vor allem noch Zeit brauchen. Die Empfehlung lautet deshalb, Förderung und Unterstützung primär auf Kooperationsorte zu konzentrieren und die sehr viel kapitalintensiveren Innovationsorte erst in weiteren Schritten aus Kooperationsorten heraus zu entwickeln.

Es muss allerdings auch betont werden, dass die vorhandenen Strukturen in Leipzig und Halle (Saale) bereits dabei sind, Ausstrahlungswirkung auch in die Fläche der Region zu entwickeln. Insbesondere den Universitäten und Hochschulen kann hier eine Schlüsselrolle zukommen. Wenn es gelingt, ein Netz aus Kooperationsorten aufzubauen und diese über geeignete Netzwerkstrukturen zumindest teilweise auch zu Innovationsorten weiterzuentwickeln, kann langfristig die ganze Region daraus einen starken Entwicklungsimpuls ziehen. Ein Beispiel für solch ein Ausstrahlen von Hochschulangeboten in die Fläche ist das Projekt Innovation Hub 13 in Brandenburg (<https://innohub13.de>).

## 2.4 Vernetzung

Die Analysen zu Kooperations- und Innovationsorten haben gezeigt, dass für die Entwicklung von Kooperationsorten in der Region viel Potenzial und auch Bedarf besteht und dass für den Aufbau von Innovationsorten vorab noch mehrere Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Für die Entstehung einer größeren Zahl an Kooperationsorten sowie für eine hohe Wirksamkeit derselben ist es wichtig, eine Netzwerkstruktur zu entwickeln, welche nicht nur die einzelnen Orte miteinander verbindet, sondern als zentraler Ansprechpartner zum Beispiel für Kooperationen mit Unternehmen (Nutzung als Pendlerhafen), für Wissensaustausch und für eine regionale und sogar überregionale Sichtbarkeit wirkt. Daher wurden basierend auf Recherchen und ergänzenden Gesprächen mit Expert\*innen zu diesem Thema Best Practice Beispiele zu Vernetzungsstrukturen zusammengefasst und aufgezeigt, welche bestehenden Netzwerke in der IRMD hier ein erster Startpunkt sein können. Besonders aktiv in diesem Bereich und damit ein sehr guter Startpunkt für ein gemeinsames Netzwerk ist das Projekt „Kreatives Sachsen“ des Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e. V. mit der Vernetzungs- und Übersichtsseite <https://kreativorte-mitteldeutschland.de>, welche bereits heute viele Kreativ- und Kooperationsorte in der Region (länderübergreifend) enthält. Für dieses Projekt arbeitet der Landesverband mit der Kreativwirtschaft Sachsen-Anhalt (KWSA) sowie dem RKW Thüringen zusammen.

Wenn die Region sich dazu entschließt, Kooperationsorte als Instrument zur Entwicklung von Städten und Gemeinden in der Fläche zu nutzen, sollte die Zielsetzung wie die der Schweizer Genossenschaft Village Office lauten: Bis 2030 soll für möglichst alle Bürger\*innen ein Kooperationsort in maximaler Entfernung von 15 Minuten per Fahrrad erreichbar sein. Damit werden nicht nur Nachhaltigkeitsziele (Reduktion von Pendelwegen und zahlreichen weiteren Wegen des täglichen Lebens), eine Steigerung der Lebensqualität, sondern auch Netzwerk- und Synergieeffekte durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen erreicht. Um dies zumindest teilweise zu erreichen, könnte es ein mittelfristiges Ziel sein, 5 bis 15 Kooperationsorte pro Landkreis zu entwickeln.

---

## 3 Handlungsempfehlungen

---

Die konkreten Handlungsempfehlungen, die aus der Studie abzuleiten sind, sind im Folgenden dargestellt. Zunächst sei darauf hingewiesen, dass vor allem Kooperationsorte Bedarfe ansprechen und Interesse wecken, sodass eine Weiterverfolgung des Themas uneingeschränkt empfehlenswert ist. Das Thema Innovationsorte sollte eher auf einer Entwicklungsebene weiterverfolgt werden; denn bevor konkrete Projekte gefördert werden können, muss im Regelfall einiges an Grundlagenarbeit geleistet werden.

### 3.1 Handlungsempfehlungen zu Kooperationsorten

Aus den einzelnen Studienelementen rund um Kooperationsorte ergeben sich mehrere Themenblöcke an Handlungsempfehlungen, die sich auf politischer Ebene an Bund, Länder und die Region, aber auch an nicht-politische Akteure richten.

#### 3.1.1 Handlungsempfehlungen an Bund, Länder und Region zur Förderkulisse

Die vornehmlich im investiven Bereich angesiedelten bestehenden Fördermittel (z. B. Mittel aus den LEADER-Programmen sowie Strukturwandelmittel) sollten durch mehrere Maßnahmen ergänzt werden. Zunächst sollte bereits der *Initiierungsprozess von Kooperations- und Innovationsorten* gefördert werden, insbesondere Formate der Bedarfsanalyse und zur Vernetzung engagierter Akteur\*innen. Dies können beispielsweise Beteiligungsverfahren oder „Runder-Tisch“-Angebote sein. Darüber hinaus sollten Fördermittel zur *Unterstützung des Betriebs in der Anlaufphase* sowie der einzelnen Nutzenden bereitgestellt werden. Denn insbesondere in der Anlaufphase (24 bis 36 Monate) trägt sich der Betrieb von Kooperationsorten nicht selbst, sodass Betreiber\*innen auf eigene finanzielle Rücklagen oder externe Unterstützung angewiesen sind. Im unternehmerischen Bereich (Kooperationsort wird von einem Unternehmen auf eigenen Flächen betrieben) erfolgt diese Anfangsfinanzierung oftmals durch eine Quersubventionierung aus Einnahmen weiterer oder Mutterfirmen der Betreibenden. Im zivilgesellschaftlichen Bereich liegen solche Finanzquellen jedoch oftmals nicht vor. Die Unterstützung bei Anschaffung des Mobiliars, laufender Kosten wie Heizung, Versicherung oder Bürobedarf sowie die Vergütung von Personal können hier sehr hilfreich sein. Besonders die Möglichkeit, Fördermittel einzusetzen, um eigene Arbeit und Engagement für Kooperationsorte in der Entwicklungsphase und während des Betriebes zu finanzieren, ist für zivilgesellschaftliche

Initiator\*innen oftmals entscheidend. Insgesamt ergibt sich damit eine Gesamtförderkulisse, die aus fünf Elementen besteht (siehe Abbildung 1).

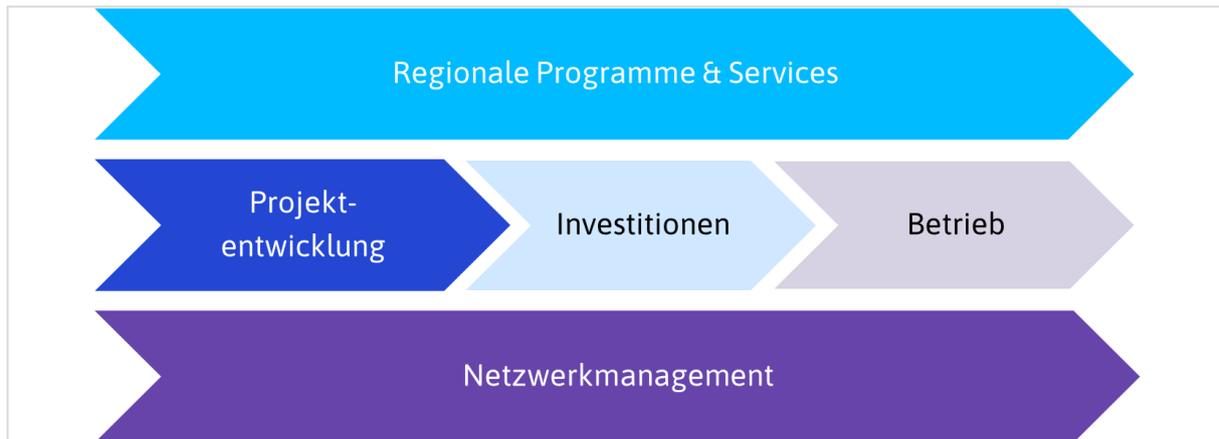


Abbildung 1: Förderstruktur

- ▶ Förderung einzelner Kooperationsorte aus drei Elementen:
  - **Projektentwicklung:** Bei der Projektentwicklung geht es darum, den Entwicklungsprozess von Kooperationsorten inhaltlich und finanziell zu unterstützen. Dies beginnt bereits bei der Initiierung und geht vor allem über die inhaltliche und bauliche Entwicklung bis hin zur organisatorischen und inhaltlichen Überführung in den Betrieb. Die einzelnen Bedarfe werden dabei sehr unterschiedlich sein. Die Möglichkeit eines Zuschusses zu bestimmten Prozessbegleitungs- und Beratungsleistungen wäre dabei von großer Hilfe, um vor allem auch erste Hürden zu senken. Das zu entwickelnde regionale Netzwerk spielt dabei eine wichtige Rolle bei der Definition der Förderstruktur und ggf. auch bei der Projektbegleitung selbst. Denkbar wäre alternativ auch ein standardisiertes Beratungsangebot, welches von zertifizierten und dafür beauftragten Agenturen erbracht würde. Dieses wird allerdings oft am tatsächlichen Bedarf der einzelnen Projekte vorbei gehen.
  - **Investitionen:** Die Förderung von baulichen Investitionen insbesondere bei der Entwicklung von Bestands- bzw. Konversionsimmobilien, da dort die Investitionen oft unverhältnismäßig hoch sind und ein zusätzlicher Nutzen im Erhalt (z.T. denkmalgeschützter) Gebäude entsteht, ist dabei nur ein Aspekt. Dieser wird zum Beispiel über die Mittel aus der Strukturwandelförderung abgedeckt. Die Förderung der Ausstattung vor allem im Hinblick auf digitale und technologische Leistungsfähigkeit ist der andere Aspekt, der oftmals unter Budgetrestriktionen leidet.
  - **Betrieb:** Hier geht es vor allem um den Betrieb in der Anlaufphase, der typischerweise für 24 bis 36 Monate defizitär ist. Diese lange Anlaufphase stellt sowohl für Kommunen als auch für private Akteure eine große Hürde dar. Vor allem die Möglichkeit, anfangs mit ausreichenden Communitymanagementkapazitäten zu starten, wird für den langfristigen Erfolg entscheidend sein. Die Möglichkeiten, eine Förderung für diese Phase zu strukturieren sind vielfältig: So kann Nutzer\*innen die Nutzung gefördert werden, zum Beispiel um den Verzicht aufs Pendeln zu unterstützen. Nicht klassisch als Fördermittel einzustufen wären auch Maßnahmen,

welche nicht nur die Nachfrage stärken, sondern zeitgleich eine relevante Signalwirkung haben, wie zum Beispiel die Förderung, dass Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung verstärkt Kooperationsorte als Arbeitsplatz nutzen. Auch können bestimmte personelle Aufgaben wie das Communitymanagement oder bestimmte Kosten wie Leerstandskosten gefördert werden. Für viele Betreiber\*innen ist es auch eine große Hilfe, wenn personelle Ressourcen über Projekte, die zum Beispiel der Kommune dienen sollen, finanziert werden können. Das können soziale, kulturelle oder wirtschaftsfördernde Projekte sein.

- ▶ Übergeordnete Strukturen und Angebote:
  - Regionale Programme & Services: Inkubations- und Accelerationsangebote, regionale Leistungen wie ein zentrales Buchungsinstrument für Pendelnde, Paketangebote für Workationnutzende oder weitere Dienstleistungen für Kooperationsorte sind für die Kooperationsorte wichtige Ergänzungen, die nur regional ressourceneffizient aufgebaut und angeboten werden können. Diese müssen nicht immer im Rahmen eines Netzwerkmanagements gebündelt werden, sondern können zum Teil auch von privaten Anbietern geleistet werden.
  - Netzwerkmanagement: Die Verknüpfung der einzelnen Kooperationsorte ist zum Know-how-Austausch, für eine hohe Sichtbarkeit, regionale wie überregionale Marketingaktivitäten und die Attraktivität für Unternehmen und damit als Pendlerhäfen von zentraler Bedeutung. Das Netzwerkmanagement hat die Aufgabe, die Entwicklung neuer Orte anzuschließen und zu begleiten, den Know-how-Austausch zwischen bestehenden Orten zu moderieren und Bedarfe der Kooperationsorte bezüglich Services und Leistungen aufzunehmen, zu sammeln und zu bündeln. Zudem ist es für die regionale und überregionale Sichtbarkeit des Kooperationsortnetzwerks verantwortlich, was die Vielzahl an kleinen Kooperationsorten jeweils selbst nicht leisten können.

### 3.1.2 Handlungsempfehlungen für Kommunen in der Region

Das langfristige Bestehen von Kooperationsorten hängt stark von einem Kern engagierter Individuen ab, die die Community betreuen und ausbauen und den Ort lebendig halten. Daher ist bereits vor der Eröffnung eines solchen Ortes Communitybuilding essenziell. In Form von beispielsweise Beteiligungsverfahren oder Kooperationsorten „auf Probe“ für einen bestimmten Zeitraum können Bedarfe abgeholt und Engagierte identifiziert werden. Für diese Vernetzung sowie die Pflege und den Ausbau des Netzwerks während des laufenden Betriebes sind zudem regelmäßige Veranstaltungen unerlässlich. Mit thematisch fokussierten „Runden Tischen“ oder Diskussionsabenden, Tagen der offenen Tür oder kulturellen Veranstaltungen können sowohl neue Nutzende gewonnen werden als auch Verbindungen zu ähnlichen Orten geknüpft und eine Anbindung an das jeweilige Dorf gestärkt werden.

Gerade in ländlichen Räumen sind Kooperationsorte mit einer einzigen Nutzungsform, z.B. als Arbeitsort, meist nicht tragfähig. Daher sollte eine Vielfalt von Nutzungsmöglichkeiten im Fokus stehen, die sowohl gemeinschaftliches Arbeiten als auch kulturelles und soziales Leben ermöglichen. Hierfür können die bereits bestehenden Kooperationsorte in

der IRMD als Inspiration dienen. Besonders bei noch im Aufbau befindlichen Orten, aber auch schon bestehenden Kooperationsorten ist es wichtig, unterschiedliche Nutzungskonzepte auszuprobieren, um Bedarfe der lokalen Bevölkerung und potenzieller Nutzer\*innen adäquat zu bedienen. Dabei werden sich für jeden Ort lokal sehr individuelle Anforderungen ergeben. Zentralisierte Bespielungskonzepte sind in ländlichen Räumen daher wenig hilfreich oder umsetzbar. Hingegen ergibt sich aus anderen Praxisbeispielen, dass eine zentralisierte Kommunikation und/oder wirtschaftliche Trägerschaft ein Modell sein kann, kleine Kooperationsorte in ländlichen Räumen langfristig tragfähig zu machen.

Kommunen sollten den Aufbau von Kooperationsorten nicht als eigene, allein zu leistende Aufgabe verstehen, sondern sich Verbündete suchen und einen entsprechenden positiven Rahmen schaffen, der Engagement und Aktivitäten ermöglicht und fördert. Verschiedene Personengruppen, wie zum Beispiel Kreative, Gastronomen, Hoteliers oder auch Unternehmer\*innen haben sowohl Erfahrungen und Wissen, die für den Aufbau hilfreich sind. Für diese Gruppen können Kooperationsorte oft auch große Mehrwerte liefern, weshalb oft ein entsprechendes Interesse an der Mitarbeit vorhanden ist.

### 3.1.3 Empfehlungen zur Vernetzung von Kooperationsorten

Die Vernetzung von Kooperationsorten innerhalb einer Region ist aus einer Vielzahl von Gründen nicht nur sinnvoll, sondern vor allem für kleinere Kooperationsorte im ländlichen Raum kritisch für die Erfolgchancen:

- ▶ Sichtbarkeit und Marketing: Kleinere Kooperationsorte haben oft nicht die Mittel (Finanzen, Reichweite, Know-how, Relevanz), um sichtbar zu sein und erfolgreiches Marketing zu betreiben.
- ▶ Effizienz: Einzelne Kooperationsorte können bestimmte Angebote nicht allein wirtschaftlich aufbauen oder gestalten. Dazu gehören zum Beispiel Beratungs-, Inkubations- und Accelerationsprogramme.
- ▶ Netzwerkeffekt: Für Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit Kooperationsorten nicht interessant, solange diese einzeln agieren. Erst dann, wenn eine größere Anzahl von Kooperationsorten als mögliche Penderlhäfen zur Verfügung steht, ist das Angebot für Unternehmen interessant.
- ▶ Durchlässigkeit: Wenn Kooperationsorte in der Region zusammenarbeiten und über ein gemeinsames System buchbar sind, können Nutzende zwischen den Orten wechseln und damit die Kooperations- und Austauschfunktion der Kooperationsorte noch deutlich verstärken.
- ▶ Know-how: Viele Lerneffekte beim Aufbau von Kooperationsorten lohnen sich, mit anderen zu teilen, damit diese die gleichen Fehler nicht wiederholen.

Zur Vernetzung von Kooperationsorten gibt es bereits einige regionale Beispiele wie das Netzwerk Kreativorte Mitteldeutschland oder die Netzwerkarbeit der LAG Leipziger Muldenland. Überregional ist zum Beispiel die Genossenschaft CoworkLand oder in der Schweiz Village Offices zu nennen. Die meisten davon beschränken sich bisher allerdings auf beratende Unterstützung bei der Entwicklung eines neuen Kooperationsortes sowie

auf zentrale Marketingaktivitäten. Letztere gehen aber meist nicht besonders tief. Gemeinsame Buchungssysteme, einheitliche Zutrittslösungen, eine gemeinsame Vermarktung des Angebots an Unternehmen und weitere mögliche Netzwerkelemente gibt es in aller Regel nicht oder die Überlegungen dazu stehen noch am Anfang. Um eine solche Vernetzung in der IRMD auf hohem Niveau zu etablieren, sind mehrere Schritte notwendig:

- ▶ **Einbindung bisheriger Netzwerke.** Die bisher oben genannten bestehenden, meist kleinräumigen und/oder thematisch fokussierten Netzwerke müssen von Anfang an in den Aufbau einer regionalen Struktur eingebunden sein.
- ▶ **Gemeinsame Definition der anvisierten Netzwerkleistungen und -aufgaben.** Die für die Region aufzubauenden Leistungen und vom Netzwerk zu erbringenden Aufgaben müssen gemeinsam mit zumindest einigen schon bestehenden Kooperationsorten definiert und priorisiert werden. Dabei sind auch den bereits bestehenden Netzwerken Aufgaben zuzuweisen, die ihren Interessen und Zielen dienen.
- ▶ **Aufbau der Leistungen sowie der parallel benötigten Förderstruktur.** Der Aufbau des Netzwerks selbst wird Aufbauhilfe in Form von öffentlicher Förderung benötigen. Eine effektive Vernetzung, welche die oben beschriebenen Aufgaben auch erfüllen kann, wird vor allem in der Aufbauphase mehrere Mitarbeitende benötigen. Auch viele der Netzwerkleistungen werden zumindest in den ersten Jahren nicht wirtschaftlich tragfähig sein.

Das Netzwerkmanagement sollte bei einem zentralen Akteur liegen. Dieser Akteur darf kein eigenes wirtschaftliches Interesse an den Kooperationsorten haben, sondern muss sich neutral auf deren Vernetzung konzentrieren können. Das kann also sowohl ein Verein als auch ein öffentlicher Akteur, der für die ganze Region zuständig ist, sein. Die personelle Ausstattung muss besonders in der Anfangsphase umfangreich genug sein, um die beschriebenen Aufgaben leisten zu können.

Die Netzwerkarbeit sollte tatsächlich parallel zur Entwicklung der zurzeit schon entstehenden Kooperationsorte aufgebaut werden. Schließlich existieren in der Region bereits zahlreiche solcher Orte, die frühzeitig in ein solches Netzwerk integriert werden können. Gleichzeitig wird so regionsweit die Sichtbarkeit für das Thema deutlich erhöht und verbessert.

## 3.2 Handlungsempfehlungen zu Innovationsorten

### 3.2.1 Handlungsempfehlungen zu Innovationsorten für Länder und Region

Für Innovationsorte besteht aktuell in der IRMD außerhalb von Leipzig und Halle (Saale) nur geringes Potenzial. Einzelne Orte (z.B. Glascampus Torgau, VR-Zentrum in der Nuldelfabrik Zeitz) sind vorhanden bzw. in Planung und Aufbau. Für den initiativen Aufbau einer größeren Zahl an Innovationsorten, die dann in der Fläche wirksam werden könnten, fehlt das Potenzial allerdings noch bei weitem.

Deshalb sollte in der Region der Fokus auf die Schaffung von Grundlagen für die spätere Etablierung von Innovationsorten gelegt werden. Bereits jetzt in breitem Umfang auf solche Leuchttürme zu setzen, wäre wenig nachhaltig. Zu groß ist die Gefahr, dass diese mangels Einbindung in Unternehmens-, Hochschul- und Netzwerkstrukturen schnell keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr haben.

Statt der Etablierung von Innovationsorten im ländlichen Raum sollten daher zunächst grundlegende und tragfähige Strukturen zum Austausch geschaffen werden. Diese sind nötig, um ein gegenseitiges Verständnis von Wissenschafts- und Wirtschaftsakteuren hinsichtlich der Bedarfe, Fähigkeiten und Herausforderungen zu erreichen. Daraus können sich organisch Potenziale und Nachfrage für Innovationsorte ergeben. Hier kann die Einbindung von Kooperationsorten ein wichtiger Ansatz sein. Diese können zum Beispiel Ausgangspunkt von Netzwerkveranstaltungen oder Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen sein.

Allerdings gibt es Netzwerke und Initiativen wie z.B. Kreatives Sachsen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten, die über die Grenzen der IRMD hinausgehen und vor allem im digitalen Raum agieren. Es scheint sinnvoll, diese bestehenden Strukturen weiter auszubauen, so dass hieraus digitale Innovationsorte entstehen können, die sich dann in einem weiteren Schritt langfristig im geographischen Raum verorten. Die Entwicklung dieser Netzwerke wird auch Anhaltspunkte dafür geben, zu welchen Themen und an welchen Orten die Einrichtung von Innovationsorten sinnvoll und möglich erscheint. Die betrachteten Netzwerke sind überwiegend noch in den ersten Phasen ihres Lebenszyklus, in denen es darum geht, eine Netzwerkinfrastruktur zu etablieren, sich kennen zu lernen und Vertrauen zum Netzwerk und anderen Unternehmen aufzubauen.

Kurz gefasst können Innovationsorte vor allem als Bottom-up-Strukturen entstehen: Mangels offensichtlicher Cluster ist es notwendig, die Kooperationsorte und Unternehmensnetzwerke als „Nährboden“ für mögliche Innovationsorte zu betrachten. Von dort ausgehende Initiativen können unterstützt und damit der Aufbau erleichtert werden. Proaktive Förderung von Innovationsorten ohne diese Bottom-up-Genese werden allerdings vergebliche Investitionen ohne wirkliche Wirkung sein.

### 3.2.2 Handlungsempfehlungen an Hochschulen

Ergänzend zum Ausbau der Netzwerkinfrastruktur sollten auch die Hochschulen zu mehr dezentralem Engagement motiviert werden und proaktiv auf Wirtschaftsakteur\*innen zugehen, um praxisrelevante Innovationen voranzutreiben. Dazu gäbe es einige Formate oder Instrumente, um diese Motivation zu erreichen. Im Wesentlichen geht es bei diesen Instrumenten darum, Anreize für eine Präsenz und für Kooperationen in der Fläche zu schaffen. Beispiele für solche Instrumente wären:

- ▶ Regionale Innovationsformate (Wettbewerb, Hackathon, ...) bei denen Hochschule und lokale Unternehmen nach Lösungen für Herausforderungen suchen
- ▶ Schaffung einer Stelle an der Hochschule mit Schwerpunkt auf Forschungstransfer an regionale KMUs (z.B. Fördermittelkooperationen); ein Beispiel, welches von der HS Merseburg mitgetragen wird, ist das KAT-Netzwerk (<https://www.kat-netzwerk.de>).

- ▶ Förderung für das Angebot von Blockseminaren im ländlichen Raum zum Beispiel in Kooperationsorten

### 3.2.3 Empfehlungen zur Vernetzung von Innovationsorten

Für Innovationsorte sind die Handlungsempfehlungen zur Vernetzung im Wesentlichen die gleichen wie für Kooperationsorte allerdings mit folgenden Maßgaben:

- ▶ Es benötigt wenigsten einige Innovationsorte in der konkreten Entwicklung, um mit der Netzwerkentwicklung zu starten. Noch dürften die Aktivitäten dafür zu gering sein. Im Hinblick auf ein erwünschtes Netzwerk an Innovationsorten ist es hilfreich, bereits bei der Vernetzung der Kooperationsorte das mögliche Entstehen von Innovationsorten im Blick zu haben. Empfehlenswert wäre zum Beispiel eine „Höherqualifikation“ von Kooperationsorten, welche bestimmte Kriterien (Fokus auf einen speziellen Themenbereich, Unternehmen eingebunden, Anbindung an ein Netzwerk, etc.) aus einem Kooperationsort einen Innovationsort machen.
- ▶ Eine Förderung der Nutzenden wird vermutlich aus beihilferechtlichen Gründen nur für Unternehmensneugründungen in Frage kommen. Für etablierte Unternehmen gibt es allerdings bereits gute Förderangebote für die kollaborative Arbeit mit anderen Unternehmen wie die Förderprogramme ZIM (Bundesministerium für Wirtschaft) oder Horizon Europe (Europäische Union).
- ▶ In die Arbeit mit Innovationsorten sind die sie mittragenden Branchennetzwerke mit einzubeziehen.
- ▶ Die Verknüpfung des Kooperationsortnetzwerks mit dem Innovationsortnetzwerk ist aus mehreren Gründen von großer Bedeutung:
  - Innovationsorte können die inhaltlichen „Spitzen“ aus den Kooperationsorten aufnehmen und bei der Realisierung der Innovation unterstützen.
  - Kooperationsorte können von Innovationsorten als kommunikative Plattform zur breiteren Kommunikation ihrer Themen genutzt werden.
  - Aus der Kombination von einem oder mehreren Kooperationsorten mit einem aktiven Branchennetzwerk lassen sich am ehesten neue Innovationsorte anstoßen und entwickeln.



INNOVATIONSREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

## Kontakt

Metropolregion Mitteldeutschland Management GmbH  
Schillerstraße 5  
04109 Leipzig

0341 / 600 16 – 263  
mertens@mitteldeutschland.com

[www.mitteldeutschland.com](http://www.mitteldeutschland.com)  
[www.innovationsregion-mitteldeutschland.com](http://www.innovationsregion-mitteldeutschland.com)

Ein Projekt der



METROPOLREGION  
MITTELDEUTSCHLAND