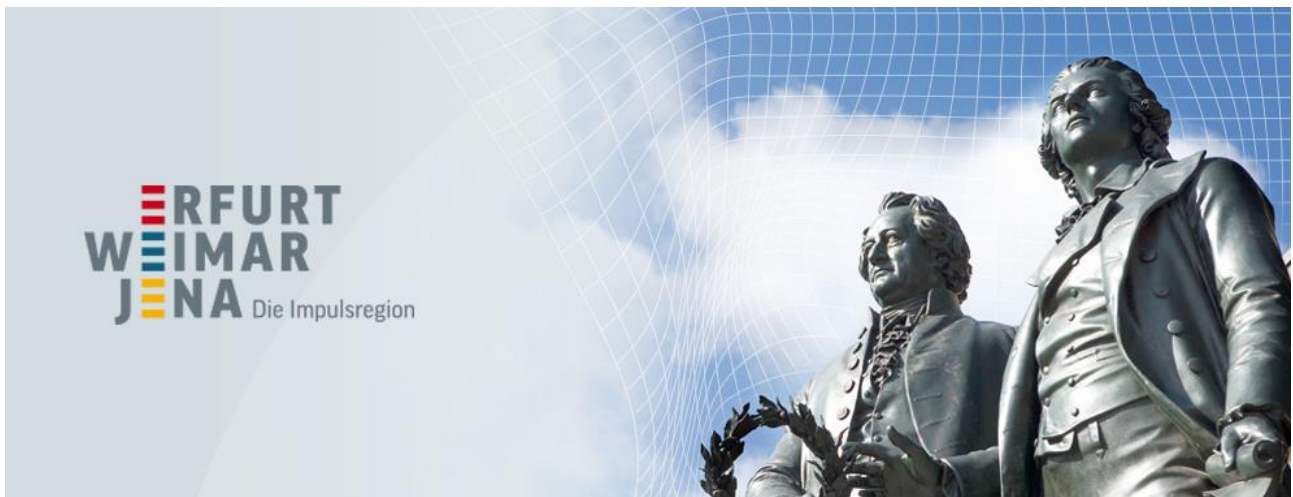


# Integriertes Regionalentwicklungskonzept für die Impulsregion - Kurzversion Erfurt-Jena-Weimar-Weimarer Land



im Auftrag der

**Stadt Weimar für die Impulsregion**

Gefördert durch den Freistaat Thüringen

Die Erstellung des Konzeptes wurde im Zeitraum vom 01.10.2016 – 30.06.2017 zu 75 % aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) und damit anteilig vom Bund und dem Freistaat Thüringen gefördert.

Stand: 07.09.2017

### **Impressum**

IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln

imreg – Institut für  
Mittelstands- und Regionalentwicklung GmbH  
Bautzner Straße 17  
01099 Dresden

### **Kontakt**

Telefon: 0221 4981-758  
www.iwconsult.de  
www.iwkoeln.de

0351 25593-600  
info@imreg.de  
www.imreg.de

### **Autoren**

Michael Bahrke (IW)  
Hanno Kempermann (IW)  
Katharina Schmitt (IW)

Bianca Förster (imreg)  
Lars Kroemer (imreg)  
Christian Sacher (imreg)

### **Kontakt Impulsregion**

Christian Bachmann  
Graben 4  
99423 Weimar

03643 773-3800  
kontakt@impulsregion.de  
www.impulsregion.de

Wir möchten darauf hinweisen, dass aus Gründen der leichten Lesbarkeit in dieser Studie die männliche Sprachform verwendet wird. Sämtliche Ausführungen gelten natürlich in gleicher Weise für die weibliche. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Überblick zur Impulsregion</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Regionalwirtschaftliche SWOT-Analyse</b>	<b>9</b>
3.1	Abstract zu überregionalen Trends als Einführung .....	9
3.2	Die Impulsregion – Vier Regionen, vier Puzzleteile .....	9
3.2.1	Weimarer Land – Produktionsstätte und Erholungsraum der Region	10
3.2.2	Weimar – Kultur, Wissenschaft und Tourismus	11
3.2.3	Erfurt – das Tor zur Impulsregion	13
3.2.4	Jena – für die Zukunft gewappnet	14
3.2.5	Komplementäre Stärken auf lokaler Ebene	15
3.3	Zusammenfassendes SWOT für die Impulsregion .....	16
<b>4</b>	<b>Leitbild und Entwicklungsziele</b>	<b>18</b>
4.1	Einführung: Stärke durch Zusammenarbeit .....	18
4.2	Leitbild für die Impulsregion .....	19
4.3	Aktuelle Herausforderungen im Leitbild .....	21
4.4	Entwicklungsziele .....	23
4.5	Zusammenfassung eines strategischen Rahmens für die Impulsregion .....	26
<b>5</b>	<b>Strategische Aufgabenfelder und Maßnahmen zur Umsetzung der Entwicklungsziele</b>	<b>29</b>
5.1	Querschnittsziele und potentielle inhaltliche Schwerpunkte .....	29
5.2	Übersicht zu Schlüsselprojekten für die Umsetzung von Entwicklungszielen und strategischen Aufgabenfeldern .....	34

## 1 Zusammenfassung

Du hast das nicht, was andre haben, und andern mangeln Deine Gaben.

Aus dieser Unvollkommenheit entspringet die Geselligkeit.

*Christian Fürchtegott Gellert (1715-1769)*

Die Impulsregion ist das wirtschaftliche, technologische und geografische Zentrum Thüringens. Träger dessen sind die beteiligten Städte Erfurt, Jena, Weimar sowie das Weimarer Land mit ihren individuellen und charakteristischen, überregional bekannten und auch wahrgenommenen Stärken und Potentialen. Auf dem Gebiet der heutigen Impulsregion waren viele historisch bedeutende Personen aktiv, wodurch Wissenschaft und Kultur entscheidende Eckpfeiler der innerregionalen Identität aber auch der außerregionalen Wahrnehmung sind. Gleichzeitig weisen Indikatoren auf eine hohe Attraktivität und Anziehungskraft hin. Die Region prosperierte in den vergangenen Jahren in diversen Bereichen: Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum, steigende Beschäftigung und sinkende Arbeitslosigkeit, starker Tourismus und herausragende kulturelle Angebote.

Die Analyse offenbart, dass die Region kein homogenes Gebilde ist, sondern die Verschmelzung und Verbindung vier unterschiedlicher Gebietskörperschaften mit jeweils eigenen Stärken und Schwächen. Genau darin liegt jedoch das Geheimnis der Stärke der Impulsregion: sie ist nicht eine Region, die in allen Bereichen exzellent sein muss, sondern besteht aus vier Gebietskörperschaften, die jeweils in ihren Stärken exzellent sind. Hierdurch ergänzen sich die Gebietskörperschaften und schaffen ein Ganzes, das mehr ist, als die Summe ihrer Einzelteile und das in der Lage ist, viele Synergien zu heben und Potentiale zu realisieren.

Die Impulsregion kann damit auf einer großen Vielfalt in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur aufbauen. Dies bildet auch eine grundsätzlich gute Ausgangsbasis, die anstehenden Herausforderungen für die Region erfolgreich anzugehen. So sind die Unternehmensstrukturen überwiegend kleinteilig geprägt, womit Defizite bei Produktivität, Internationalisierung und FuE einhergehen. Gleichzeitig weist die Region einen überdurchschnittlichen Anteil an Dienstleistungen mit einem dementsprechenden Wettbewerbsdruck und Arbeitsmarkt auf. Kohärent dazu sind in der Region Einkommen, Kaufkraft und Steuerkraft bundesweit noch deutlich unterdurchschnittlich, während sich der finanzielle Spielraum des Landes Thüringen und hierdurch auch der Kommunen im Freistaat trotz guter Konjunktur in den kommenden Jahren weiter verengt. Angesichts der demografischen Entwicklung und neuer übergeordneter Trends, wie der Digitalisierung mit immer kürzeren Innovationszyklen, steigendem Investitionsbedarf und disruptiven Veränderungen, werden diese Defizite künftig noch stärker im Wettbewerb um Fachkräfte und Investitionen zum Tragen kommen.

Die anstehenden Aufgaben zeigen auch die hohe Dependenz zwischen den Säulen des Leitbildes. Das weitere Wachstum von Wirtschaft und Einkommen muss in den kommenden Jahren vor allem durch neue Technologien, Innovationen, Investitionen zur Internationalisierung und zum Größenwachstum getragen werden. Angesichts des bereits ausgeprägten Wettbewerbs um Fachkräfte und Neuansiedlungen sowie einer veränderten Förderkulisse muss die Impulsregion hier optimale Rahmenbedingungen schaffen, gleichzeitig vor allem aber auch ihre herausragende kulturelle und wissenschaftliche Landschaft gezielt vermarkten sowie die weichen

Standortfaktoren in den kommenden Jahren trotz demografischer und fiskalischer Einflussfaktoren erhalten. Für Letzteres ist wiederum eine erfolgreiche Entwicklung von Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bevölkerung sowie der Steuerkraft vor Ort wichtig, was nur über Wachstum sowie eine höhere Produktivität und Einkommen möglich ist.

Zur Bewältigung der regionalwirtschaftlichen Herausforderungen und zur Beförderung einer ganzheitlichen positiven Entwicklung in der Region ist eine enge Kooperation der beteiligten Akteure vor Ort notwendig. Zielstellung muss sein, durch Vernetzung und gemeinsame Nutzung die jeweiligen Stärken der kommunalen Partner miteinander zu verbinden sowie diese effektiv und effizient im Interesse der gesamten Region zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dies umreißt auch die Kernaufgabe des Vereins „Die Impulsregion“, der sich im Dezember 2016 aus den Städten und dem Landkreis konstituierte.

Die Impulsregion bietet die Chance, durch gemeinsames strategisches Agieren die Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Region als Zukunftsstandort zu stärken und die jeweiligen Potentiale im gemeinsamen Standortwettbewerb zu anderen Regionen weltweit effektiv zu nutzen. Über dieses institutionelle Dach sind Plattformen für eine starke Vernetzung und vertrauensvolle Kooperation der beteiligten Partner zu schaffen, wodurch gemeinsame kommunale Aufgaben zur Unterstützung der regionalen Wirtschaftsakteure effizient umgesetzt sowie durch einheitliche Initiativen und Strategien regionale und überregionale Impulse im Interesse der gesamten Region zielgerichtet gegeben werden können.

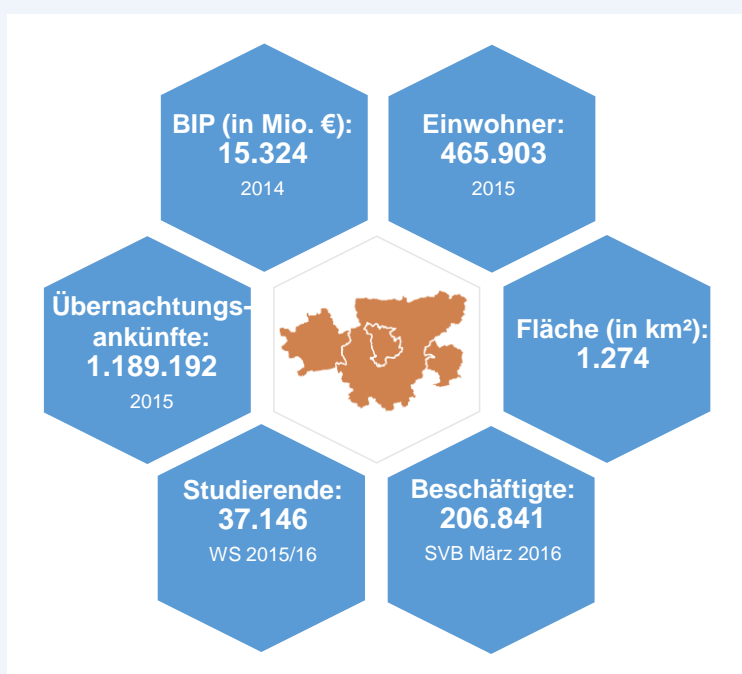
Hierbei gilt es im Besonderen, die Stärkung der wirtschaftlichen Potentiale über gute Rahmenbedingungen und konkrete Leistungen zur Verbesserung des Technologietransfers und zur Flankierung des Größenwachstums aber auch von Unternehmensgründungen vor Ort im Fokus zu halten. Die Impulsregion kann hierbei auf potentiellträchtigen wirtschaftlichen, technologischen und strukturellen Ausgangsbedingungen aufbauen und aus dieser Stärke heraus agieren. Diese Potentiale sind im Regionalmarketing zielgerichtet gegenüber (potentiellen) Gästen und Fachkräften sowie Investoren, Forschungsverbänden, den Medien und weiteren Multiplikatoren zu kommunizieren. Hierfür sind sowohl im touristischen Bereich wie auch bei der Fachkräftewerbung konkrete Angebote und Instrumente gemeinsam mit Partnern vor Ort zu schärfen und weiterzuentwickeln. Wesentlich ist dabei, die attraktiven weichen Standortfaktoren mit einer herausragenden kulturellen Landschaft mit dem Regionalmarketing zu verbinden. Die Akteure sollten weiter daran arbeiten, die wichtigen Bereiche Wirtschaft, Kultur und Tourismus miteinander zu verzahnen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit in den nächsten Jahren entlang dieser Zielstellungen ist zum einen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Mitglieder und weiterer beteiligter Partner. Zum anderen bedarf es einer kontinuierlichen und intensiven Unterstützung der Arbeitsebene durch die Politik und die kommunalen Verwaltungsspitzen in der Impulsregion. Mit Gründung des Vereins „Die Impulsregion“ wurde eine wichtige Grundlage für dieses Commitment geschaffen. In den kommenden Jahren gilt es daher, diesen strategischen Rahmen durch gezielte Maßnahmen im Interesse der gesamten Region und ihrer Bewohner mit Leben zu füllen. Ausgangsbasis dafür bilden die aus den Entwicklungszielen abgeleiteten strategischen Aufgabenfelder.

## 2 Überblick zur Impulsregion

Die Impulsregion umfasst die Städte Erfurt, Jena und Weimar sowie den Kreis Weimarer Land. Insgesamt leben in der Region rund 465.000 Einwohner und damit jeder fünfte Einwohner Thüringens. Die Region ist in Deutschland und Europa zentral gelegen und nimmt eine Fläche von 1.270 km<sup>2</sup> ein, was in etwa 8 Prozent Thüringens entspricht.

Abbildung 1: Überblick Impulsregion



Quellen: Eigene Darstellung

Die nach Einwohnern mit Abstand größte Stadt in der Impulsregion ist die Landeshauptstadt Erfurt. Erfurt ist zum einen das verwaltungstechnische Zentrum Thüringens. Zum anderen gilt die Stadt als wichtiger deutscher Logistikstandort sowie als Standort für die Halbleitertechnologie und Medienproduktion.

Zweitgrößte Stadt ist Jena als der in Thüringen führende Technologie- und Wissenschaftsstandort. Jena weist auch im bundesweiten Vergleich eine hohe Akademikerquote (zweithöchste Quote Deutschlands) mit überdurchschnittlich vielen Naturwissenschaftlern, Ingenieuren und Technikern auf.

Weimar als Kultur- und Universitätsstadt ist nach Erfurt, Jena und Gera die viertgrößte Stadt Thüringens und wurde 1998 von der UNESCO zum Weltkulturerbe erklärt. Neben den großen Namen der Weimarer Klassik

Goethe, Herder, Schiller und Wieland reihen sich Johann Sebastian Bach, Franz Liszt, Friedrich Nietzsche und zahlreiche weitere bedeutende Persönlichkeiten in das kulturelle Erbe der Stadt ein.

Das Weimarer Land grenzt an alle beteiligten Städte der Impulsregion. Der Kreis ist ein etablierter Industriestandort (u. a. Strickwarenindustrie, Ernährungswirtschaft, Metallverarbeitung/Maschinenbau). Diese Bedeutung hat sich in den letzten beiden Dekaden durch die positive Entwicklung neu erschlossener Gewerbegebiete verstärkt. Darüber hinaus ist der Kreis ein wichtiger Wohnstandort für die angrenzenden Städte und – als Teil der Thüringer Toskana – Naherholungsgebiet und touristische Region mit einem hochwertigen Kur- und Gesundheitsangebot in Thüringen.

**Abbildung 2: Die Region Impulsregion**

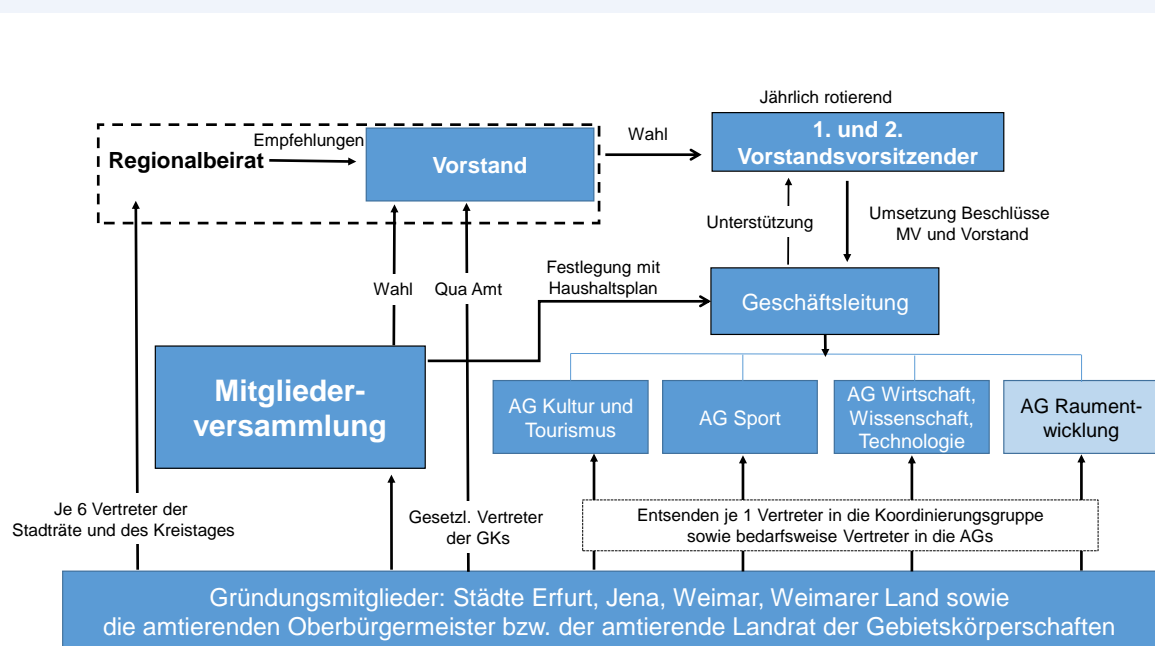


Quellen: [www.impulsregion.de](http://www.impulsregion.de)

Überregional bildprägend für die Impulsregion ist die Wahrnehmung der mit den Städtenamen verbundenen Bedeutung als traditionelle Kultur- und Wissenschaftsregion. Viele historisch und wissenschaftlich bedeutende Personen wirkten im Gebiet der Impulsregion. Wissenschaft und Kultur bilden auf diesem Weg Eckpfeiler der Identität der gesamten Region.

Im Dezember 2016 wurde der Verein „Die Impulsregion“ gegründet. Hierzu wurden die entsprechenden Gremien den Voraussetzungen des Vereinsrechts angepasst und insbesondere eine Mitgliederversammlung als zusätzliches Gremium geschaffen. Die Vorsitzenden des Vereins werden durch den Vorstand gewählt, wobei weiterhin ein jährlicher Wechsel der Gebietskörperschaften angestrebt werden soll. Neu ist insbesondere eine kontinuierliche Geschäftsleitung, welche die bisherigen Aufgaben der Geschäftsstelle und der Koordinierungsgruppe übernehmen soll.

Abbildung 3: Struktur des Vereins „Die Impulsregion“



Quellen: Eigene Darstellung

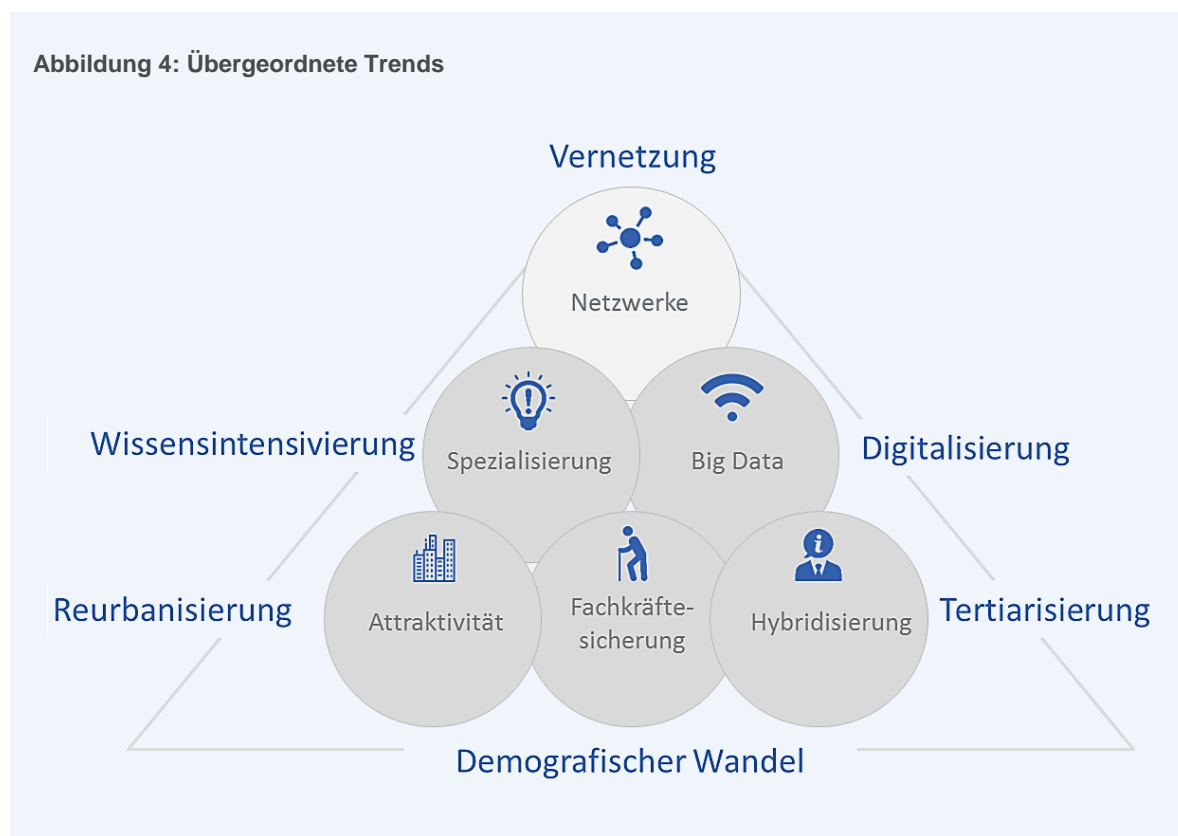


## 3 Regionalwirtschaftliche SWOT-Analyse

### 3.1 Abstract zu überregionalen Trends als Einführung

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Impulsregion sowohl als Wohn- als auch als Arbeitsort sichern zu können, müssen die im Folgenden genannten übergeordneten Trends regionsspezifisch eingeordnet werden. Dazu gehören das Setzen notwendiger Rahmenbedingungen und die Priorisierung der Ableitungen aus den Trends. Abschließend müssen die Erkenntnisse auf der operativen Ebene Anwendung finden und mithin entsprechende Maßnahmen getroffen werden.

Abbildung 4: Übergeordnete Trends



Quellen: Eigene Darstellung

### 3.2 Die Impulsregion – Vier Regionen, vier Puzzleteile

Die Analyse verdeutlicht, dass die Impulsregion wichtige Wirtschaftskraft, Innovationsmotor, Forschungshochburg und Heimat von knapp einer halben Million Einwohner ist. Darin spiegelt sich die große Bedeutung wider, die die Region für Thüringen hat, aber gleichzeitig auch das große Potential das dadurch in der Region liegt. Dennoch offenbart die Analyse, dass die Region kein homogenes Gebilde ist, sondern die Verschmelzung und

Verbindung vier unterschiedlicher Gebietskörperschaften mit jeweils eigenen Stärken und Schwächen. Genau darin liegt jedoch das Geheimnis der Stärke der Impulsregion: sie ist nicht eine Region, die in allen Bereichen exzellent sein muss, sondern besteht aus vier Gebietskörperschaften, die jeweils in ihren Stärken exzellent sind. Hierdurch ergänzen sich die Gebietskörperschaften und schaffen ein Ganzes, das mehr ist, als die Summe ihrer Einzelteile und das in der Lage ist, viele Synergien zu heben und Potentiale zu realisieren.

Diese regionalen Stärken gehen daher auch mit unterschiedlichen Aufgaben der einzelnen Gebietskörperschaften innerhalb der Impulsregion einher. Die folgenden Regionalprofile sind Auswertungen der Stärken jeder einzelnen Gebietskörperschaft und dienen daher dem Zweck, regionales Wettbewerbsdenken zu überwinden und Chancen durch verstärkte Kooperation und strategische Zusammenarbeit aufzuzeigen.

### 3.2.1 Weimarer Land – Produktionsstätte und Erholungsraum der Region

#### Wirtschaftsstruktur

Die Stärken des Weimarer Lands liegen in der industriellen Prägung, die besonders in der vergangenen Dekade zur besten BIP-Entwicklung in der Impulsregion sowie einer deutlich überdurchschnittlichen Entwicklung im Vergleich zum Landes- und Bundesdurchschnitt führte. Die Industriequote, dem Anteil der Bruttowertschöpfung des Verarbeitenden Gewerbes an der Gesamtwertschöpfung, ist im Weimarer Land am höchsten in der Impulsregion. Die überdurchschnittliche BIP-Entwicklung ist Ausdruck des wirtschaftlichen Aufholprozesses, der im Weimarer Land im Gange ist. Nominal liegt das BIP je Erwerbstätigen (Produktivität) mit 55.999 EUR jedoch noch deutlich unter dem deutschlandweiten Durchschnitt (68.277 EUR je ET), jedoch trägt die überdurchschnittliche BIP-Entwicklung der vergangenen Dekade (38,8 Prozent gegenüber Deutschland 26,7 Prozent) dazu bei, den Abstand sukzessive zu verringern. Weiteres Merkmal der wirtschaftlichen Stärke des Weimarer Lands ist die geringste Arbeitslosenquote in der Impulsregion.

Dieser wirtschaftliche Aufholprozess ist auch möglich, da die Lohnstückkosten im Weimarer Land als einzige Gebietskörperschaft in der Impulsregion noch unterhalb des deutschlandweiten Durchschnitts liegen. Das Weimarer Land hat somit aktuell einen kompetitiven Kostenvorteil gegenüber anderen Regionen. Damit einhergeht, dass die Durchschnittsverdienste die geringsten in der Impulsregion sowie unterhalb des Landesdurchschnitts sind. Das Preisniveau liegt jedoch ebenfalls unterhalb des Landesdurchschnitts. Die niedrigeren Preise kompensieren somit die nominal geringeren Löhne.

#### Arbeitsmarkt

Neben der industriellen Produktion im Weimarer Land sind auch das Baugewerbe und der Tourismus bzw. das Gastgewerbe weitere Stützen der Wirtschaftskraft.

- Baugewerbe: Mit einem Lokalisationsquotienten von 244 im Hochbau und 223 im Tiefbau ist der Branchenanteil an allen Beschäftigten im Weimarer Land doppelt so hoch wie im deutschlandweiten Durchschnitt. Zudem generiert das Baugewerbe 10,5 Prozent der Wertschöpfung im Weimarer Land (Deutschland: 4,6 Prozent der Bruttowertschöpfung).

- **Tourismus:** Mit 7,0 Gästeübernachtung je Einwohner zieht das Weimarer Land überdurchschnittlich viele Touristen an (Deutschland: 5,3). Die Gästeankünfte und -übernachtungen sind in den vergangenen zehn Jahren im Weimarer Land, neben Erfurt, innerhalb der Impulsregion am stärksten gewachsen. Durch das vielfältige Angebot an Natur- und Erholungstourismus ist die Aufenthaltsdauer im Weimarer Land mit durchschnittlich 3,5 Tagen länger als im thüringischen Durchschnitt (2,6 Tage).

### Lebensqualität

Das Weimarer Land bietet Rückzugsmöglichkeiten in die Natur, attraktive (kulturelle) Angebote und eine hohe Lebensqualität. Darüber hinaus liegen die Preise, insbesondere Immobilienpreise, deutlich unter dem Niveau der Impulsregion oder Deutschlands. Die demografische Entwicklung der vergangenen Jahre und die Prognosen der zukünftigen Entwicklung sehen für das Weimarer Land einen starken Bevölkerungsverlust und dementsprechend eine starke Alterung der bestehenden Bevölkerung vorher. Das Weimarer Land könnte durch das Reservoir an erschwinglichen Wohnangeboten als Pufferzone für die stark wachsenden umliegenden Städte fungieren. Dabei müssen die Wohnplanungen der Städte im Rahmen der Stadtentwicklungskonzepte berücksichtigt werden. In diesem Kontext könnten bestimmte Ausweichorte eine Wohnortfunktion für die umliegenden Städte wahrnehmen. Suburbanisierung und Zersiedlung sind dabei zu vermeiden. Schon heute verzeichnet die Region das positivste Arbeitsplatzwanderungssaldo der Impulsregion. Durch eine verbesserte Nahverkehrsanbindung und -infrastruktur kann das Weimarer Land seine eigene demografische Herausforderung proaktiv gestalten sowie für die weiter zunehmende Wohnnachfrage in den Städten Lösungen anbieten.

### Synergiepotential:

- Entlastungs- und Komplementärrolle für die angespannten städtischen Wohnungsmärkte
- Schlagkräftiger Industrie-Dienstleistungsverbund durch starke industrielle Prägung vor Ort
- Ergänzender Erholungstourismus zum Städtetourismus der anderen Gebietskörperschaften

## 3.2.2 Weimar – Kultur, Wissenschaft und Tourismus

### Wirtschaftsstruktur

In Weimar ist die Kultur tief in der Identität Weimars verwurzelt. Dies wirkt sich auch auf die Wirtschaftsstruktur aus. Das kulturelle Angebot zieht viele Touristen an – 371.000 Gäste allein 2015. Der Kulturbereich ist für eine Wertschöpfung von 1,3 Prozent der Gesamtwertschöpfung verantwortlich (vgl. Deutschland: 0,2 Prozent) und der Tourismus von 3,4 Prozent (vgl. Deutschland: 1,3 Prozent). Gleichermaßen gehen von der Kultur und dem Tourismus überdurchschnittliche Beschäftigungseffekte in der Region aus. Im Tourismusbereich sind 6,0 Prozent aller Beschäftigter tätig (vgl. Deutschland: 3,3 Prozent) und im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung weitere 4,7 Prozent der Beschäftigten (vgl. Deutschland: 0,9 Prozent).

## Arbeitsmarkt

Die stärkste Branchenspezialisierung existiert in Weimar im Bereich Architektur- und Ingenieurbüros. Weitere wichtige Säulen der Wirtschafts- und Beschäftigtenstruktur Weimars stellen die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten dar. Weimar liegt mit Rang 53 im IW Zukunftsranking im besten Viertel aller 402 deutschen Kreise. Diese Stärke liegt vor allem an der großen Forschungsstärke und den überdurchschnittlich vielen Beschäftigten in kreativen Dienstleistungen. Beide Faktoren sind äußerst wichtig für die Zukunftsfähigkeit von Regionen.

Das gute Abschneiden im Zukunftsranking basiert vor allem auf den gut ausgebildeten Arbeitskräften der Region. Eine hohe Akademiker- und Ingenieurquote, wie auch hohe Patentaktivitäten sowie viele FuE-Beschäftigte sind nur ein Ausdruck des Forschungs- und Innovationspotentials, das entscheidend für den aktuellen wie auch zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg Weimars ist. Insbesondere die Ausbildung an Hochschulen und Universitäten hilft den Fachkräftepool auch für die Zukunft zu vergrößern. Dafür ist es jedoch entscheidend, die entsprechenden gut ausgebildeten Arbeitskräfte und Absolventen an die Region zu binden. Prognosen sehen in Weimar einen zukunftssträchtigen Standort, der nicht nur einen Bevölkerungszuwachs erleben wird, sondern auch eine geringere Alterung der Bevölkerung, als im thüringischen Schnitt.

## Lebensqualität

Damit diese Prognosen auch in der Realität eintreffen, muss auch weiterhin eine hohe Lebensqualität durch attraktive Angebote geschaffen werden. Diese Angebote sollten eine breite Palette an Bedürfnissen und Aspekte der Lebensqualität abdecken, von kulturellen Angebote bis Betreuungsangeboten, zum Beispiel:

- Kulturelle Angebote: Weimar bietet eine Vielzahl an kulturellen Angeboten. Mit der Klassik Stiftung Weimar ist dort eine der größten und bedeutendsten Kulturstiftungen Deutschlands ansässig, deren Liegenschaften teilweise UNESCO Weltkulturerbe sind. Das vielfältige kulturelle Angebot erstreckt sich über das gesamte Spektrum der Breiten- und Hochkultur. Die zahlreichen Ausstellungen und Veranstaltungen bereichern und steigern nicht nur die Lebensqualität in der Stadt selbst.
- Betreuungsangebote: Schon heute nutzen viele Einpendler die Betreuungsangebote an ihrem Arbeitsort Weimar. Die Angebote können damit auch Ausstrahlungseffekte auf die Lebensqualität der umliegenden Gebietskörperschaften haben bzw. durch Zusammenarbeit und Kooperation eine abwechslungsreiche Ergänzung darstellen.

## Synergiepotential:

- Schlagkräftiger Industrie-Dienstleistungsverbund durch Dienstleistungsschwerpunkt vor Ort
- Leuchtturmwirkung für Touristen als Kulturhauptstadt und Verbindungselement zu anderen touristischen Angeboten in der Region
- Attraktive Kulturangebote als ein Element der Lebensqualität für die Bewohner der gesamten Region

### 3.2.3 Erfurt – das Tor zur Impulsregion

#### Wirtschaftsstruktur

Als Landeshauptstadt und Verwaltungssitz vieler Behörden, Ämter und Unternehmen obliegt Erfurt natürlicherweise eine besondere Rolle. Ein bedeutender Teil der Beschäftigten ist im öffentlichen Sektor und nicht in der privaten Wirtschaft tätig. Erfurt weist eine große Branchenvielfalt mit geringem Spezialisierungsgrad auf. Mit 29 überdurchschnittlich vertretenen Branchen ist Erfurt wirtschaftlich breit aufgestellt. Die Stärken Erfurts liegen mit einer Industriequote von 7,3 Prozent und den geringsten Patentaktivitäten der Impulsregion jedoch nicht in der industriellen Produktion und Forschung, sondern im Dienstleistungssektor. 21,6 Prozent der Sv-Beschäftigten sind in wissensintensiven Dienstleistungen und 6,7 Prozent im Bereich KuK beschäftigt. Durch die Nähe zum beispielsweise forschungsstarken Jena und industriestarken Weimarer Land ergeben sich viele Kooperationsmöglichkeiten, um Forschungsergebnisse profitabel am Markt zu etablieren, den Wissenstransfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft voranzutreiben und einen starken sowie innovativen Industrie-Dienstleistungsverbund herzustellen. Unternehmens-, Wissenschafts- und Dienstleistungskooperationen können dabei ein Weg sein, die Wertschöpfung und Produktivität in der Region zu steigern.

#### Arbeitsmarkt

In Erfurt arbeiten knapp 104.000 Beschäftigte und damit in etwa so viele, wie in Weimar (knapp 24.000), dem Weimarer Land (knapp 25.000) und Jena (knapp 54.000) zusammen. Von diesen 104.000 pendeln allein rund 48.000 nach Erfurt sowie rund 21.000 Einwohner Erfurts zum Arbeiten auspendeln. Erfurt benötigt für die vielen Pendlerbewegungen ein gut ausgebautes und leistungsfähiges Nahverkehrsangebot. Doch nicht nur für die täglichen Berufspendler ist die Verkehrsinfrastruktur wichtig. Auch für zahlreiche Einkäufer, Touristen und Messebesucher ist die Erreichbarkeit ein entscheidendes Attraktivitätskriterium als Reiseziel. Der Ausbau der ICE-Strecke von München nach Berlin sowie die gute Autobahnanbindung machen den Verkehrsknotenpunkt Erfurt zum Tor in die Impulsregion.

#### Lebensqualität

Erfurt weist eine äußerst attraktive Innenstadt auf, weshalb Erfurt beliebtes Reiseziel und Oberzentrum der Region ist. Erfurt besitzt aufgrund seiner Größe, den vielen touristischen Angeboten vor Ort und den multimodalen Verkehrsmöglichkeiten eine hohe Strahlkraft nach außen. Hierdurch ist es Erfurt möglich, verkehrstechnisch, wie auch marketingtechnisch als Tor zur Impulsregion aufzutreten und durch die hohe Attraktivität und Lebensqualität Aufmerksamkeit für die gesamte Region zu generieren. Durch die Reputation Erfurts und enge Verbindung zu den übrigen drei Gebietskörperschaften können Besucher die Vielfalt der gesamten Regionen kennenlernen. Zudem besitzt Erfurt eine hohe Kaufkraft, was es den Einwohnern ermöglicht, die vielen kulturellen und Einzelhandelsangebote der Region nachzufragen.

#### Synergiepotential:

- Katalysator für Gründungsprojekte und Fördergelder
- Erfurts überregionale Erreichbarkeit gezielt als Tor zur Impulsregion nutzen

- Schlagkräftiger Industrie-Dienstleistungsverbund durch Dienstleistungsschwerpunkt vor Ort

### 3.2.4 Jena – für die Zukunft gewappnet

#### Wirtschaftsstruktur

Zwei Adjektive beschreiben die ökonomische Situation in Jena treffend: industrie- und forschungsstark. Jena erwirtschaftet mit Abstand das höchste BIP je Erwerbstätigen der Impulsregion, was ökonomisch als Produktivität interpretiert wird. Dementsprechend liegen auch die Durchschnittsverdienste der Arbeitnehmer in Jena am höchsten in der Impulsregion und nahezu auf bundesdeutschem Niveau. Mit 23,8 FuE-Beschäftigten je 1.000 Erwerbstätigen und FuE-Aufwendungen in Höhe von 4,0 Prozent zählen die FuE-Aktivitäten zu den gesamtdeutschen Spitzenwerten. Gleichmaßen lässt sich dies in den realisierten Patentanmeldungen erkennen. Mit 28,2 Patenten je 10.000 Erwerbstätigen im Zeitraum 2010-2012, liegen die Patentaktivitäten in Jena nahezu doppelt so hoch, wie in Gesamtdeutschland.

Diese Forschungsstärke sowie die Branchenspezialisierung auf Industrien der Zukunft führten dazu, dass Jena im IW Zukunftsranking Rang 20 von 402 Kreisen in Deutschland belegt. Zu Industrien der Zukunft zählen unter anderem Industrie 4.0-affine Branchen, Life Sciences, Medizintechnik und weitere, die ihrerseits in Jena stark vertreten sind. Der Lokalisationsquotient für Jena verdeutlicht die Branchenspezialisierung auf die Bereiche Elektronik sowie Optik und ist 7,3-mal so stark ausgeprägt, wie im bundesdeutschen Durchschnitt. Daneben folgen Forschung und Entwicklung mit 7,2-facher Ausprägung sowie Glas und Keramik, das Gesundheitswesen und weitere Dienstleistungen. Besonders wissensintensive und damit hochproduktive Dienstleistungen beschäftigen in Jena 27,3 Prozent der SvB und damit deutlich mehr als im thüringischen und deutschen Durchschnitt.

#### Arbeitsmarkt

Diese wirtschaftlichen und forschungsintensiven Aktivitäten basieren vor allem auf der guten Qualifikationsstruktur der Fachkräfte. Mit 24,7 Prozent MINT-Beschäftigten liegt Jena als einzige Gebietskörperschaft der Impulsregion über dem bundesdeutschen und auch über dem thüringischen Durchschnitt, der der dritthöchste in Deutschland ist. Gleichmaßen liegt auch die Quote der Industrie 4.0-Beschäftigten, wie auch der Ingenieure und Akademiker deutlich über dem gesamtdeutschen und thüringischen Wert.

#### Lebensqualität

Für Jena gilt es daher, diese Industrie- und Forschungsstärke zu erhalten und zu stärken sowie weiterhin zukunftsrelevante Branchen zu erkennen und zu fördern. Hierfür ist es wichtig, dass den Bürgern nicht nur attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten, sondern gleichermaßen attraktive Wohngelegenheit und gute Lebensqualität geboten werden. Aufgrund der vielseitigen Möglichkeiten in Jena erlebte die Stadt bereits in den vergangenen Jahren eine positive Bevölkerungsentwicklung, insbesondere bei jungen Erwachsenen. Diese Entwicklung wird sich nach aktuellen Prognosen auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Aufgrund des starken Bevölkerungsanstiegs stiegen in den vergangenen Jahren auch die Mietpreise, die inzwischen auf gesamtdeutschem Niveau und damit deutlich über dem thüringischen Niveau liegen. Gegenwärtig werden diese hohen Preise noch von gleichermaßen höheren Löhnen kompensiert. Eine Möglichkeit dem Preisdruck auf den Immobilienmarkt Jenas

entgegenzuwirken besteht darin, die Kooperation und Nahverkehrsanbindung mit dem Weimarer Land zu intensivieren. Hierdurch können attraktive Wohnangebote erschlossen werden. Mit diesem erhöhten Pendleraufkommen muss jedoch eine besser öffentliche Nahverkehrsanbindung einhergehen.

**Synergiepotential:**

- Schlagkräftiger Industrie-Dienstleistungsverbund durch Dienstleistungsschwerpunkt vor Ort
- Stärkere Arbeits- und Wohnstandortvernetzung mit den Gebietskörperschaften vor Ort
- Kooperationspotentiale durch Forschungsnetzwerke und Wissenstransfers heben

### 3.2.5 Komplementäre Stärken auf lokaler Ebene

Die Regionalprofile dienen der Identifizierung von Stärken mit Ausstrahlungscharakter. Dies bedeutet, dass die beteiligten Gebietskörperschaften der Impulsregion von den Stärken der Kooperationspartner profitieren und einen Schwerpunkt auf Maßnahmen legen können, die eigenen Stärken zu stärken. Die Konzentration der Industrie in Jena und dem Weimarer Land sowie von Dienstleistungsbranchen in Erfurt und Weimar bietet großes Potential, das durch eine verstärkte wirtschaftliche Kooperation und Vernetzung in der Region gehoben werden kann. Daneben bietet die vielfältige Forschungs- und Innovationslandschaft in Jena eine große Forschungsinfrastruktur von der auch die Hochschulen in Erfurt und Weimar profitieren können.

**Abbildung 5: Komplementäre Stärken in der Impulsregion**

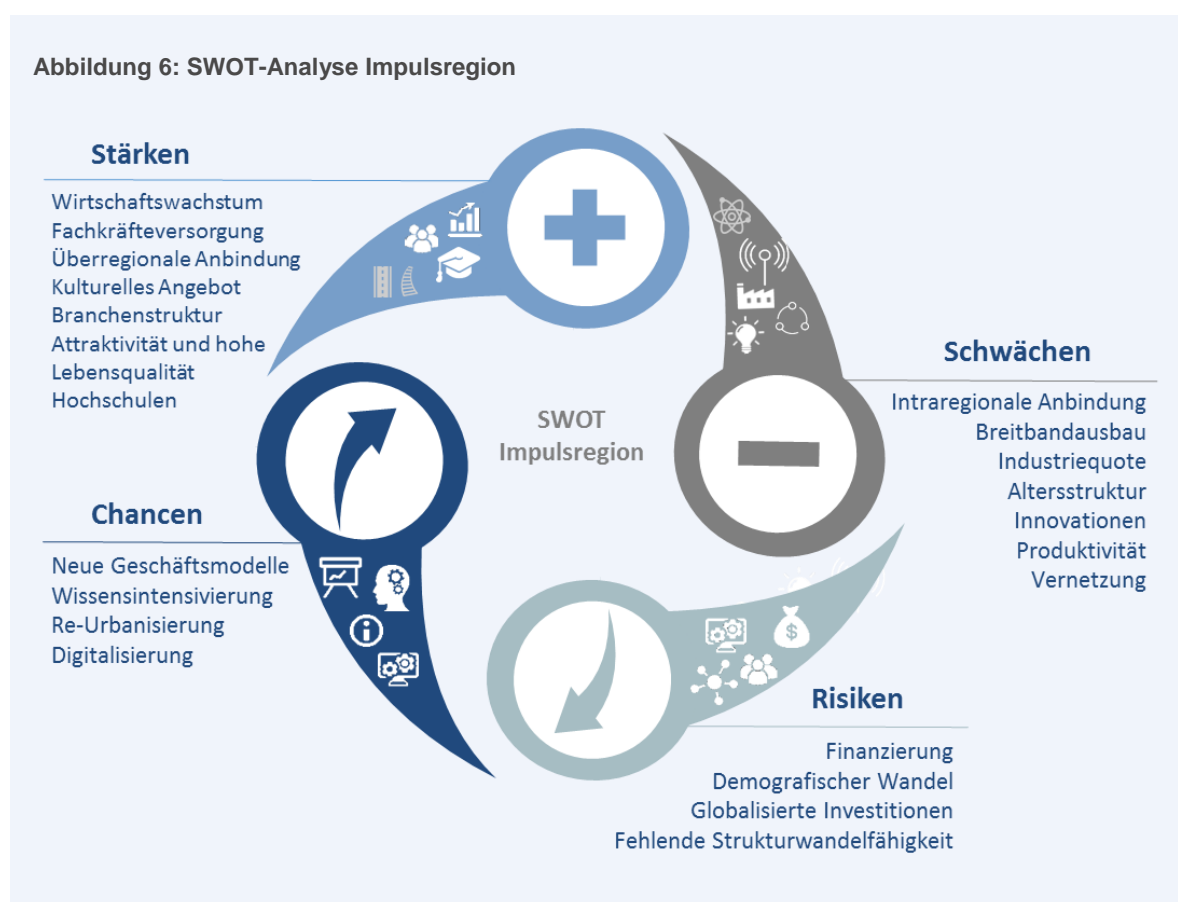


Quellen: Eigene Darstellung

### 3.3 Zusammenfassendes SWOT für die Impulsregion

Die SWOT-Analyse stellt die Zusammenfassung der Detailanalyse der vorigen Kapitel dar. In der SWOT-Analyse werden sowohl die Stärken und Schwächen, wie auch Chancen und Risiken der Region aufgezeigt, wodurch die Herausforderungen für die Zukunft deutlich werden. Die Stärken und Schwächen leiten sich direkt aus der Analyse der Ausgangssituation und somit internen Faktoren ab, während die Chancen und Risiken aus den übergeordneten Trends als externe Faktoren abgeleitet werden. Durch diese übergeordneten Trends und die daraus resultierenden Chancen und Risiken entsteht ein Handlungsdruck, dem die Impulsregion als Zusammenschluss von vier Gebietskörperschaften gemeinsam und als Einheit zukünftig begegnen muss.

Abbildung 6: SWOT-Analyse Impulsregion



Quellen: Eigene Darstellung

Die Region ist durch ihre historische Bedeutung geprägt und hat dadurch die ansässige Kultur, Forschung, Industrie und den Tourismus zu ihren Kernkompetenzen entwickelt.

Die Impulsregion prosperierte sich in den vergangenen Jahren in diversen Bereichen: Wirtschaftswachstum, Bevölkerungswachstum, Arbeitsplätze, kulturelles Angebot, sinkende Arbeitslosigkeit, Tourismus, etc. Dieser Wachstumsprozess erfolgte jedoch nicht homogen in allen Bereichen. Hierdurch offenbart sich Handlungs- und Nachholbedarf insbesondere beim Breitbandausbau, intraregionalen Mobilitätskonzepten und der langfristigen



Bindung Erwerbstätiger an die Region. Die gegenwärtig bestehenden Bestrebungen reichen noch nicht aus bzw. erzielen noch nicht die gewünschte Wirkungskraft, die notwendig ist, um die Arbeits- und Wohnstandortfaktoren in der Region entsprechend zu verbessern.

Die Chancen für die Impulsregion gründen sich vor allem aus übergeordneten Trends, von denen die Impulsregion teilweise bereits in den vergangenen Jahren profitiert hat. Die Re-Urbanisierung führt dazu, dass vermehrt Zuzüge in die Kernstädte zu verzeichnen sind. Als städtisch geprägte Region übt die Impulsregion große Anziehungskraft innerhalb Thüringens aus, jedoch bietet die Impulsregion auch attraktive Arbeits- und Bildungsangebote, was die Anziehungskraft der Region noch zusätzlich bestärkt. Die Impulsregion hat hierdurch die Chance qualitativ zu wachsen, Facharbeiter und gut ausgebildete Fachkräfte für die Region zu gewinnen sowie benötigte Arbeitskräfte auszubilden und an die Region zu binden. Im Zeitalter der Digitalisierung vollstreckt sich eine Veränderung traditioneller Geschäftsmodelle hin zur Automatisierung und Wissensintensivierung. Für die Impulsregion besteht großes Potential, diese neue Chance wirtschaftlicher Prosperität für sich zu nutzen, da gute Voraussetzungen durch eine gute Fachkräfteversorgung mit einer hohen Akademikerquote etc. in der Region bestehen.

Die Risiken für die Impulsregion liegen in der gegenwärtigen Abhängigkeit von der öffentlichen Finanzierung und globalisierten Investitionen. Im (inter-)nationalen Wettbewerb der Regionen um Förderung und Investitionen muss sich die Impulsregion als attraktiver Standort präsentieren. Hierbei profitiert die Impulsregion von ihrer Vielfalt durch den Zusammenschluss der vier Gebietskörperschaften Erfurt, Jena, Weimar und dem Weimarer Land unter der Prämisse, dass die Kooperation und Zusammenarbeit intensiviert wird und die Körperschaften gewillt sind durch ihre jeweiligen Stärken die Schwächen der anderen Regionen auszugleichen. Voraussetzung für die Platzierung als attraktiver Standort im Wettbewerb der Regionen ist die Überwindung der intraregionalen Wettbewerbsmentalität und die Schaffung einer vereinigenden Identität und Gemeinschaftsstrebens und bedarf der Beteiligung aller vier Gebietskörperschaften.

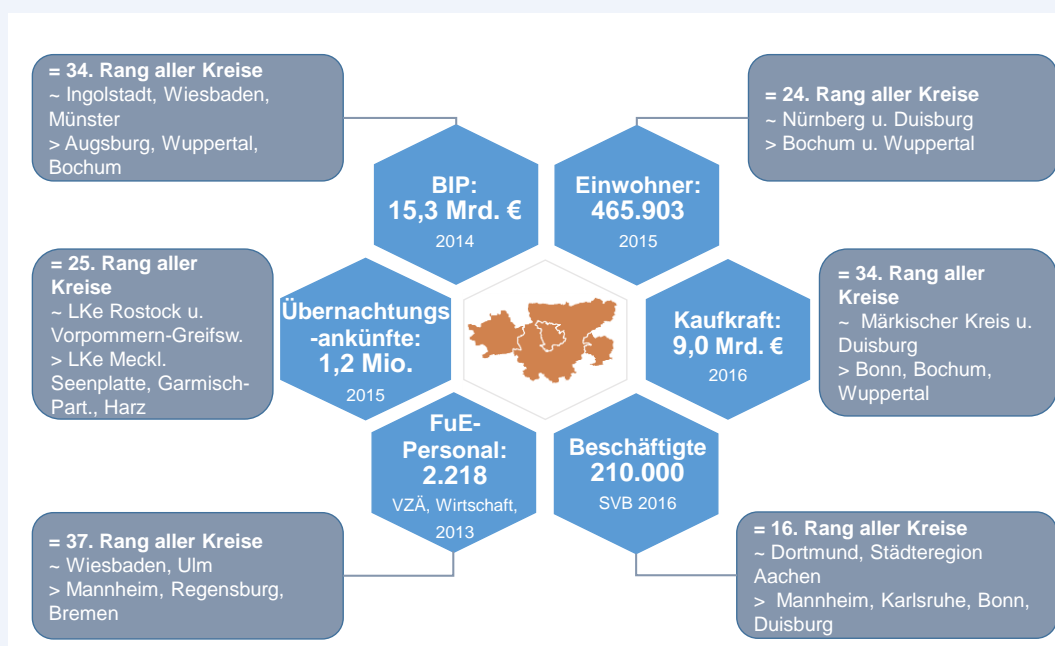
Weiterer Risikofaktor stellt eine fehlende Strukturwandelfähigkeit dar. Die aktuellen Umwälzungen durch die Digitalisierung, aufstrebende neue Geschäftsmodelle, Automatisierung und die zunehmende Wissensintensivierung verändert fundamental die Wirtschaftsstruktur. Hiermit gehen auch neue Anforderungen an Standorte und Infrastrukturen mit einher. Die Verfügbarkeit einer ausreichenden Breitbandversorgung, Netzwerkstrukturen durch stärkere Vernetzungen entlang der Wertschöpfungskette sowie zwischen Unternehmen und Kunden und innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen gewinnen zunehmend an Wichtigkeit für die Wahl des Standorts von Unternehmen und Bürgern, sowie die Zukunftsfähigkeit der etablierten Unternehmen vor Ort. Für Regionen ist es daher unabdinglich diese voranschreitenden übergeordneten Trends wahrzunehmen und kontinuierlich in ihrer eigenen Strategie und Ausrichtung zu berücksichtigen, um etablierte Unternehmen langfristig in der Region zu halten sowie neue Unternehmen für die Region gewinnen zu können.

## 4 Leitbild und Entwicklungsziele

### 4.1 Einführung: Stärke durch Zusammenarbeit

Das Leitbild für die aus den Städten Erfurt, Weimar und Jena sowie dem Kreis Weimarer Land gebildete Region basiert auf den zuvor identifizierten regionalen Stärken, durch die Chancen realisiert und Risiken ausgeglichen werden könnten. Es erfüllt die Funktion eines gedanklichen Rahmens für die Entwicklungsziele und die strategischen Aufgabenfelder und bildet damit die Grundlage für die anschließend abgeleiteten konkreten Maßnahmen und Schlüsselprojekte zur Stärkung der regionalwirtschaftlichen Standortqualität, die in Zukunft fortgesetzt, neu justiert oder zusätzlich initiiert werden sollen.

Abbildung 7: Regionalwirtschaftliche Kenngrößen für die Impulsregion im Vergleich\*



\*Überregionaler Vergleich unter den 398 anderen Landkreisen und kreisfreien Städten Deutschlands

Quellen: Stat. Ämter des Bundes und der Länder; Stifterverband Wissenschaftsstatistik; Ber. und Dar. IW Consult und imreg (2017)

## 4.2 Leitbild für die Impulsregion

Die Impulsregion profitiert von ihrer Vielfalt durch den Zusammenschluss der vier Gebietskörperschaften Erfurt, Jena, Weimar und dem Weimarer Land. Abbildung 7 verdeutlicht, dass das Niveau in der Region zusammengenommen bei wichtigen Indikatoren im oberen Mittelfeld aller bundesdeutschen Kreise liegt. Die Impulsregion stellt damit nicht zuletzt auch das wirtschaftliche, technologische und geografische Zentrum Thüringens dar. Gleichzeitig waren auf dem Gebiet der heutigen Impulsregion viele historisch und wissenschaftlich bedeutende Personen aktiv. Wissenschaft und Kultur sind damit entscheidende Eckpfeiler der innerregionalen Identität aber auch der außerregionalen Wahrnehmung der Region. Aufbauend auf diesen Stärken und Potentialen ergeben sich drei inhaltliche Schwerpunkte eines regionalwirtschaftlichen Leitbildes für die Impulsregion in den kommenden Jahren.

### Herz der Thüringer Wirtschaft

Die Impulsregion ist das Herz der Thüringer Wirtschaft. Fast 30 Prozent der Thüringer Wirtschaftsleistung werden in der Region erbracht. Jeder vierte Erwerbstätige Thüringens ist hier tätig. Beschäftigte in der Region weisen innerhalb Thüringens eine überdurchschnittliche Produktivität und ein relativ hohes Einkommen auf. Basierend auf diesen Stärken verzeichnet die Region eine steigende Beschäftigung, rückläufige Arbeitslosigkeit und eine wachsende Bevölkerung. Damit gibt eine erfolgreiche regionale Entwicklung entscheidende wirtschaftliche Impulse für ganz Thüringen.

### Potentialträchtiger Innovationsstandort inmitten Deutschlands

Die Innovationskraft der Region lebt von einer leistungsfähigen und vielfältigen Hochschul- und Forschungslandschaft sowie einem innovativen Mittelstand. Die agile Branchenvielfalt mit dennoch spezifischen Stärken sowie die Nähe zu leistungsfähigen Forschungsinstituten lassen die Region nicht nur erfolgreich an den globalen technologischen Trends partizipieren, sondern es gelingt ein herausragendes Reservoir an Cross-Innovation-Prozessen zu schaffen, wodurch die regionalen Akteure selbst immer stärker eigene Impulse mit überregionaler Ausstrahlung setzen. Gleichzeitig liegt die Region zentral im Herzen Deutschlands und ist dank einer guten infrastrukturellen Anbindung schnell erreichbar. Diese wird durch einen gezielten Ausbau weiter an die Bedürfnisse vor Ort angepasst.

### Vielfältige Kulturregion mit attraktiver Lebens- und Aufenthaltsqualität

Wesentliches Merkmal der Region ist eine vielfältige und dichte Kulturlandschaft mit einer hohen internationalen Bekanntheit und Anziehungskraft. Ein Drittel aller Ankünfte Thüringens – dabei überdurchschnittlich viele aus dem Ausland – werden in der Region verzeichnet. Diese bietet zudem eine wesentliche Basis für ein attraktives Wohnumfeld und gute Lebensbedingungen vor Ort, sodass die Bevölkerung gern hier lebt und in ihrer Heimat verwurzelt ist. Diese weichen Standortfaktoren sind wiederum zentrale Elemente, um mit Hilfe einer weltoffenen und zielgerichteten Ansprache Fachkräfte, Investoren und Gäste aus aller Welt für die Impulsregion zu begeistern und zu gewinnen.

Abbildung 8: Leitbild für die Impulsregion



Quellen: Eigene Darstellung

### Dynamische Abhängigkeit der drei thematischen Säulen des Leitbildes

Diese drei Säulen stehen nicht separat, sondern sie sind in ihrer weiteren Entwicklung hochgradig dependent. So ist die Stärke als Kulturregion eine große Chance, trotz des insgesamt fehlenden großstädtischen Charakters der einzelnen Städte im immer stärkeren Wettbewerb um Fachkräfte und Investitionen bestehen und erfolgreiche Akzente setzen zu können. Dies ist wiederum entscheidend, um dank herausragender weicher Standortfaktoren auch künftig ein attraktiver Forschungs- und Innovationsstandort zu sein.

Forschung und Innovationen bilden wiederum die entscheidenden Grundlagen für eine Steigerung von Produktivität und Einkommen in den nächsten Jahren, um so die erfolgreiche Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt fortsetzen zu können. Hier schließt sich der Kreis, in dem angesichts fiskalischer und demografischer Herausforderungen sowie einer noch unzureichenden eigenen Steuerkraft nur eine positive wirtschaftliche Entwicklung und eine hohe Attraktivität für Zuzügler und Gäste Garant für einen Erhalt der hohen kulturellen Dichte in der Region für die Zukunft sein können.

### 4.3 Aktuelle Herausforderungen im Leitbild

Die regionalen Herausforderungen für die Impulsregion sind in den letzten Jahren nicht weniger geworden. Sie haben sich aber, wie die oben beschriebenen Trends verdeutlichen, gegenüber der Zeit nach der Gründung und Initiierung der Kommunalen Arbeitsgemeinschaft teilweise gewandelt. Zwar weichen die Betriebsgrößenstrukturen der Region thüringenweit am wenigsten vom Bundeswert ab (CIMA, 2013, S. 137), dennoch sind die Unternehmensstrukturen überwiegend kleinteilig geprägt, womit Defizite bei Produktivität, Internationalisierung und FuE einhergehen (siehe Kapitel 3).

Gleichzeitig weist die Region einen überdurchschnittlichen Anteil an Dienstleistungen mit einem dementsprechenden Wettbewerbsdruck und Arbeitsmarkt auf. Kohärent dazu sind in der Region Einkommen, Kaufkraft und Steuerkraft bundesweit noch deutlich unterdurchschnittlich. Angesichts der demografischen Situation, insbesondere mit dem anstehenden Ausscheiden der Wendegeneration aus vielen Unternehmen und Forschungsinstituten, werden diese Defizite gerade im Mittelstand in den kommenden Jahren noch stärker im Wettbewerb um Fachkräfte zum Tragen kommen. Umso wichtiger erscheint es, den Technologietransfer in den Firmen vor Ort weiter zu verbessern, um durch neue Produkte und Prozesse die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe trotz veränderter Rahmenbedingungen zu erhalten.

**Abbildung 9: Die Impulsregion als Chance zur Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen im sich stetig verschärfenden Standortwettbewerb**



Quellen: Eigene Darstellung

Auf der anderen Seite steht eine fortschreitende Intensivierung des Wettbewerbsdrucks auf regionale Standorte und Produkte durch globalisierte Investitionsentscheidungen und einem wachsenden preislichen Kostendruck, denen die international agierenden Unternehmen ausgesetzt sind. Vor dem Hintergrund eines steigenden Investitionsbedarfs durch die Digitalisierung, kürzerer Innovationszyklen, des sich regional verstärkenden Fachkräftemangels und -wettbewerbs sowie einer gleichzeitig rückläufigen Förderkulisse in Thüringen stellen diese Ausgangsbedingungen große Anforderungen an die Akteure vor Ort, dennoch überzeugende Argumente und Rahmenbedingungen für Investitionen vor Ort zu schaffen, bspw. indem dem wachsenden Flächen- und Qualitätsbedarf von Gewerbestandorten entsprochen werden kann. Analoges gilt für Forschungsstandorte und Infrastrukturinvestitionen, wobei Letztere angesichts neuer Anforderungen durch eine sich ändernde Mobilität und die fortschreitende Digitalisierung trotz sinkender finanzieller Zuweisungen für das Land Thüringen eine hohe Bedeutung in der Region erhalten müssen.

Der abnehmende finanzielle Spielraum durch sinkende außerregionale Zuweisungen und gleichzeitig bestehende Rückstände bei der lokalen Steuereinnahmekraft wirken sich insbesondere auch auf die weichen Standortfaktoren aus. Hier kommen noch ein steter Wandel zu verstärkt divergierenden Bedürfnissen und Interessen von Nutzern hinzu, der entsprechende Aktionen und kontinuierliche Investitionen erfordert. Der daraus resultierende Druck mündet wiederum in Forderungen zum Abbau (vermeintlicher) lokaler Redundanzen und in einem zunehmenden innerregionalen Verteilungskampf (u. a. Hochkultur als Wirtschaftsstandort vs. Breitenkultur als Wohnstandortfaktor).

Auch die Reurbanisierung ist aus innerregionaler Sicht differenziert zu bewerten. Zwar profitiert die Region in Summe von diesem Trend, allerdings ergibt sich hieraus eine entsprechend heterogene Bevölkerungsentwicklung innerhalb der Region, wobei punktuelle Kapazitätsengpässe bei Bildung und Betreuung sowie überdurchschnittlichen Wohnpreisniveausteigerungen in angesagten urbanen Gebieten einer notwendigen Sicherung von Infrastruktur und Wohnumfeld in ländlichen Bereichen gegenübersteht. Beides schmälert gleichermaßen die eigentlich guten weichen Standortfaktoren vor Ort, was sich wie oben erläutert wiederum negativ auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung auswirken kann.

## 4.4 Entwicklungsziele

Ausgehend von dem beschriebenen Leitbild sowie den derzeit darauf wirkenden Einflussfaktoren werden in der Impulsregion folgende drei Zielstellungen schwerpunktmäßig verfolgt:

### Die wirtschaftlichen Potentiale der Region werden weiter gestärkt

Auch in den kommenden Jahren erzielt die Region ein stärkeres Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum als im Thüringer Durchschnitt und reduziert die gegenüber westdeutschen Regionen bestehenden Rückstände bei Produktivität und Einkommen.

**Abbildung 10: Zusammenfassung strategischer Aufgabenfelder im Entwicklungsziel Stärkung der wirtschaftlichen Potentiale der Region**



Quellen: Eigene Darstellung

Hierfür wird die Innovationskraft der Region weiter ausgebaut, indem neue Projekte in technologischen Trends initiiert, der Technologietransfer in die Wirtschaft durch Kooperationen und Neugründungen insbesondere im technologieintensiven und kreativen Bereichen unterstützt und die Attraktivität als Forschungsstandort gesichert werden.

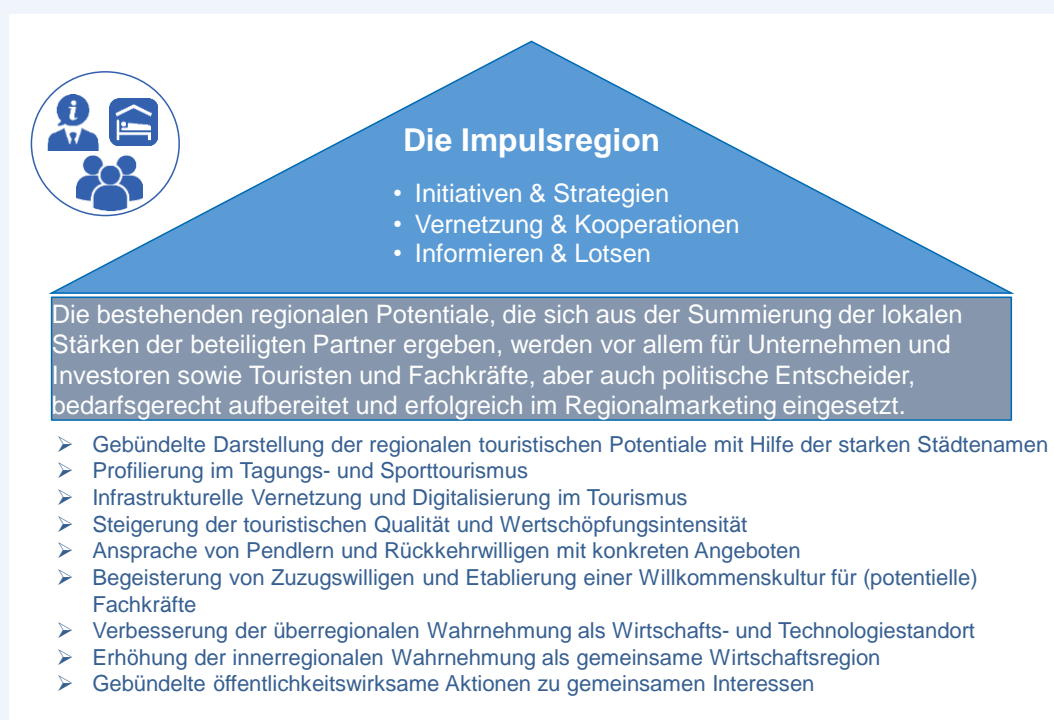
Der Mittelstand wird in seinem weiteren Wachstum durch eine effektive regionale Wirtschaftsförderung, eine zielgerichtete Berufsorientierung und Fachkräftewerbung sowie innovationssteigernde Maßnahmen unterstützt. Dabei wird die vielfältige Branchenstruktur vor Ort berücksichtigt.

Die Stärkung der Innovationskraft und das Unternehmenswachstum vor Ort werden flankiert durch eine weitere Optimierung von infrastrukturellen Rahmenbedingungen und kommunalen Angeboten. Die verkehrstechnische Anbindung der Städte an ihr Umland sowie der gesamten Region an den ICE-Knotenpunkt Erfurt wird verbessert und über einen leistungsfähigen ÖPNV gewährleistet. Die fortgesetzte Urbanisierung kommt damit der gesamten Region zugute. Bei der Erschließung von Gewerbeflächen, größeren Ansiedlungen und kommunalen Dienstleistungen arbeiten die drei Städte und der Kreis partnerschaftlich im Interesse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Region zusammen.

### Die regionalen Stärken werden proaktiv und zielgruppenorientiert vermarktet

Die bestehenden regionalen Potentiale, die sich aus der Summierung der lokalen Stärken der beteiligten Partner ergeben, werden vor allem für Unternehmen und Investoren sowie Touristen und Fachkräfte, aber auch politische Entscheider, bedarfsgerecht aufbereitet und erfolgreich im Regionalmarketing eingesetzt.

**Abbildung 11: Zusammenfassung strategischer Aufgabenfelder im Entwicklungsziel proaktive und zielgruppenorientierte Vermarktung regionaler Stärken**



Quellen: Eigene Darstellung



Die vielfältigen, herausragenden und gut erreichbaren Destinationen im Herzen Deutschlands werden zielgerichtet vermarktet. Dabei stützt sich die Impulsregion auf drei starke Städtenamen mit regionalen Marketingaktivitäten und guten infrastrukturellen Gegebenheiten. Erfolgreiche Maßnahmen werden fortgesetzt; zudem werden projektbezogen und gemeinsam mit weiteren Partnern neue, städteübergreifende Themen im Bereich Tourismus und Kultur initiiert und aktiv beworben. Neue Zielgruppen, wie insbesondere im Tagungs- und Sporttourismus, werden dadurch gewonnen und der Tourismus als wichtiger Wirtschaftsfaktor vor Ort weiter gestärkt. Dies wird zusätzlich flankiert, indem gemeinsam mit Partnern die weitere Qualitäts- und Wertschöpfungssteigerung im Gast- und Hotelgewerbe unterstützt wird.

Schülern und Absolventen sowie Pendlern, Rückkehr- und Zuzugswilligen werden das attraktive Wohnumfeld sowie die großen wirtschaftlichen und ausbildungsseitigen Möglichkeiten in der Region dargestellt und diese gezielt beworben. Die positive Bevölkerungsentwicklung kann damit fortgesetzt und dem Fachkräftemangel begegnet werden. Gleichzeitig wird die Berufs- und Studienorientierung inklusive der Vermittlung von Entrepreneurship mit Partnern aus Unternehmen, Kammern und Verbänden sowie Hochschulen und Schulen koordiniert weiterentwickelt und auf die vielfältigen Branchenstärken vor Ort ausgerichtet.

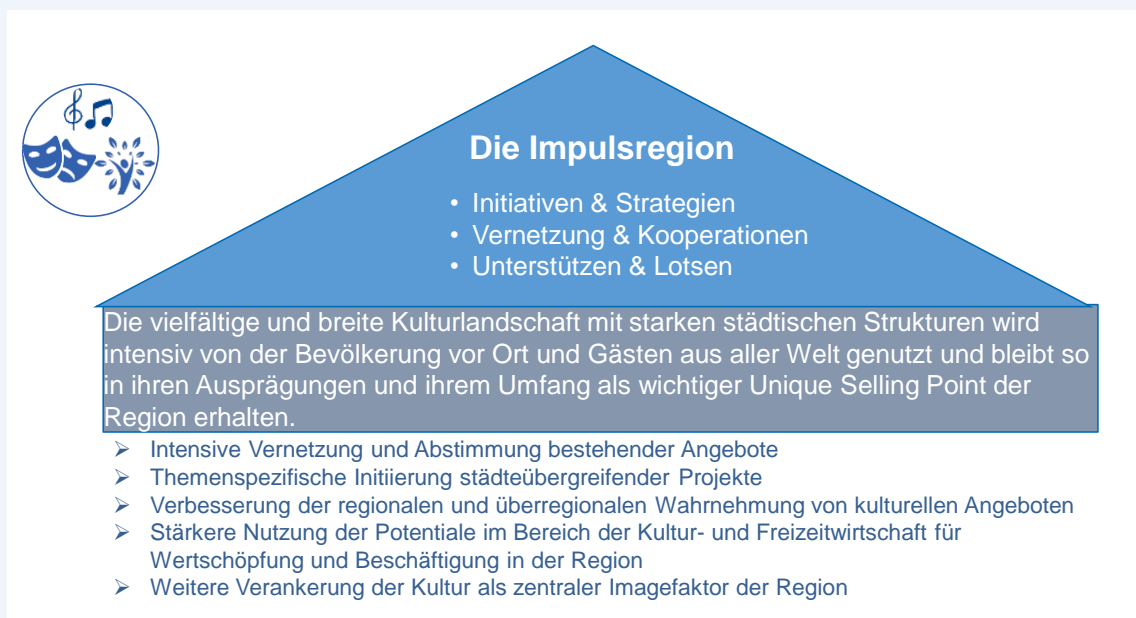
Ausgehend von den wirtschaftlichen Potentialen der Region und deren Bedeutung für Thüringen etabliert die Impulsregion eine starke Lobby für überregionale Aufgaben. Der notwendige Ausbau der innerregionalen Verkehrsinfrastruktur wird beschleunigt. In der Region wird eine Dateninfrastruktur auf internationalem Spitzenniveau und so eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Industrie 4.0 geschaffen. Die politischen Rahmenbedingungen insbesondere auf Landesebene werden für die Region so gesetzt, dass die Attraktivität als Wohnstandort erhalten bleibt sowie die Technologie- und Wirtschaftsförderung des Freistaats die positive Entwicklung der Region flankiert.

### **Die vielfältige Kulturlandschaft als Basis attraktiver Lebens- und Standortbedingungen wird erhalten und effektiv genutzt**

Die vielfältige und breite Kulturlandschaft mit starken städtischen Strukturen wird intensiv von der Bevölkerung vor Ort und Gästen aus aller Welt genutzt und bleibt so in ihren Ausprägungen und ihrem Umfang als wichtiger Unique Selling Point der Region erhalten.

Die Region verfolgt dabei einen fortgesetzt breiten Kulturbegriff, der sowohl die unterschiedlichen Lebensmodelle und Interessen der Bevölkerung vor Ort als auch hochkulturelle Angebote als wichtige überregionale Anziehungspunkte sowie kommunale Dienstleistungen für attraktive Lebensbedingungen einschließt. Eine intensive Vernetzung und Abstimmung der Angebote verhindert zum einen unnötige Redundanzen und schafft zum anderen die Voraussetzung, die überregionale Wahrnehmung und Anziehungskraft der regionalen Leistungen weiter zu steigern.

**Abbildung 12: Strategische Aufgabenfelder im Entwicklungsziel effektive Nutzung und Erhalt der vielfältigen Kulturlandschaft**



Quellen: Eigene Darstellung

Gleichzeitig werden neue Ideen und Projekte initiiert, wie das kulturelle und geisteswissenschaftliche Potential stärker zur Wertschöpfung vor Ort beitragen und so die Region an der wachsenden Kreativwirtschaft noch besser partizipieren kann. Die Bereitschaft der Akteure, am Erhalt und zum Ausbau der kulturellen Angebote in der Region mitzuwirken, wird so weiter gesteigert.

Das kulturelle Angebot in der Verbindung zur attraktiven Lebensqualität vor Ort wird dabei noch stärker als imageprägende Faktoren innerhalb und außerhalb der Region wahrgenommen und so erfolgreich und dauerhaft im Regionalmarketing verankert. Zudem bildet dieses die Basis für die Etablierung einer erfolgreichen Willkommenskultur für Fachkräfte und sonstige Zuzügler.

## 4.5 Zusammenfassung eines strategischen Rahmens für die Impulsregion

### Die Impulsregion als Chance zur erfolgreichen Vernetzung regionaler Stärken

Die wirtschaftlichen und kulturellen Potentiale der Region als Ganzes werden dabei getragen durch die individuellen und charakteristischen, überregional bekannten und auch wahrgenommenen Stärken der beteiligten Partner. Zielstellung muss in der Impulsregion aber insbesondere sein, entlang der oben beschriebenen Entwick-

lungsziele durch Vernetzung und gemeinsame Nutzung die jeweiligen Stärken der kommunalen Partner miteinander zu verbinden sowie diese effektiv und effizient im Interesse der gesamten Region zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Hierfür bietet der Verein „Die Impulsregion“ die Chance, durch gemeinsames strategisches Agieren die Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Region als Zukunftsstandort zu stärken und die jeweiligen Potentiale im gemeinsamen Standortwettbewerb zu anderen Regionen weltweit effektiv zu nutzen. Die Impulsregion kann dabei aber erstens als Impulsgeber agieren, indem durch Initiativen und Strategien Entwicklungen von gesamtregionalem Interesse vorbereitet und angeschoben werden. Als institutionelles Dach sollte die Impulsregion zweitens zielgerichtete Plattformen für eine starke Vernetzung und vertrauensvolle Kooperation der beteiligten Partner bieten. Dadurch können drittens regionale Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bei gemeinsamen kommunalen Aufgaben und Herausforderungen durch Informationen und Lotsendienste aktiv unterstützt und begleitet werden.

### Kontinuierliche Unterstützung und Vertrauen als Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit

Die Arbeit entlang dieser Zielstellungen bildet einerseits die Basis, weitere Mitglieder und Unterstützer der Impulsregion zu gewinnen. Andererseits erfolgt eine durchgehend vertrauensvolle und gleichberechtigte Zusammenarbeit der involvierten Mitglieder und Partner.

Abbildung 13: Zusammenfassung - Strategischer Rahmen für die Impulsregion



Quellen: Eigene Darstellung

Die Impulsregion überzeugt hierdurch vor allem regionale Unternehmer und Firmenstandorte, Wissenschaftler sowie Vertreter von Kultureinrichtungen, Hochschulen, Forschungsinstituten und Transfereinrichtungen, Banken und Sparkassen sowie viele weitere ideelle Unterstützer aus Politik und Gesellschaft von ihren Leistungen. Dabei werden zielgerichtet auch außerregionale Partner in Projekte integriert.

Hierfür erfolgt eine kontinuierliche und gerade auch in der anstehenden Phase deutlich rückläufiger Grundförderung auch intensive Unterstützung der Arbeitsebene in der Impulsregion durch die lokale Politik und die kommunale Verwaltungsspitze. Dieses klare Commitment regionaler Entscheidungsträger ist notwendig, um dem strategischen Rahmen für die im Folgenden beschriebene operative Umsetzung ein tragfähiges Fundament zu geben.

## 5 Strategische Aufgabenfelder und Maßnahmen zur Umsetzung der Entwicklungsziele

Aus den auf dem Leitbild für die Impulsregion aufbauenden Entwicklungsziele werden in diesem Kapitel strategische Aufgabenfelder zur Umsetzung der Entwicklungsziele abgeleitet. Diese bilden wiederum die Leitlinien und Ausgangsbasis für konkrete Maßnahmenempfehlungen, die sich an dieser Stelle vor allem auf mögliche Aktivitäten des Vereins konzentrieren. Sie sind im übertragenen Sinne auch als Impulsgeber für die Akteure zu verstehen und sollten in der Ausgestaltung auf individuelle Gegebenheiten adaptiert bzw. um weitere Aktivitäten angereichert werden.

Zunächst werden hierfür Querschnittsziele und inhaltliche Schwerpunkte erläutert, welche in den folgenden strategischen Aufgabenfeldern insbesondere im Bereich der Wirtschaftsförderung eine übergreifende und leitlinienartige Funktion einnehmen. Aufbauend auf dieser Analyse werden die Maßnahmen dann in Form eines zusammenfassenden Umsetzungskonzeptes subsumiert und weiterentwickelt.

### 5.1 Querschnittsziele und potentielle inhaltliche Schwerpunkte

Entwicklungsziele in der Impulsregion sind in den kommenden Jahren die weitere Stärkung der wirtschaftlichen Potentiale, eine proaktive Vermarktung regionaler Stärken sowie die Sicherung und effektive Nutzung des vielfältigen Kultur- und Dienstleistungsangebots in der Region. Für eine effektive Umsetzung dieser strategischen Entwicklungsziele gilt es, Querschnittsaufgaben und mögliche inhaltliche Schwerpunkte im Blick zu halten, an welchen die sich die Aufgabenfelder und konkreten Maßnahmenvorschläge zur Umsetzung der Entwicklungsziele orientieren sollten.

#### Zielgerichtete Unterstützung mittelständischer Unternehmen

Mit Blick auf die wirtschaftsstrukturellen Ausgangsbedingungen in Thüringen und in der Impulsregion gilt es, die Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmensbestands vor Ort als Kern einer regionalen Entwicklungsstrategie zu verankern. Dabei sollte insbesondere die Unterstützung des Mittelstandes vor Ort im Fokus stehen. Gemäß des aktuellen Thüringer Mittelstandsberichtes bleibt die Kleinteiligkeit der Wirtschaft zentrale Herausforderung der Wirtschaftspolitik für Thüringen, da diese wiederum eine wesentliche Ursache für unterdurchschnittliche Forschungs- oder Exportaktivitäten sei (Fraunhofer, 2016). Die Unterstützung des Mittelstandes im Größenwachstum ist daher eine zentrale wirtschaftspolitische Zielstellung der Thüringer Landesregierung.

Auch der aktuelle Jahresbericht zum Stand der Deutschen Einheit kommt mit Blick auf die kleinteilige Wirtschaftsstruktur zum Fazit: „Im Ergebnis ist nicht nur die Wirtschaftskraft geringer als in Westdeutschland, auch die Exportquote liegt niedriger und es gibt vergleichsweise geringe Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der privaten Wirtschaft. Diese Strukturschwäche verhindert einen überdurchschnittlichen Wachstumsprozess, den es bräuchte, um eine Annäherung an die westdeutsche Wirtschaftskraft zügig fortzuführen (vgl. BMWi, 2016b).

Gerade auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Wissensintensivierung und Tertiarisierung sowie dem enormen Know-how- und Investitionsbedarf infolge der Digitalisierung stellt die zielgerichtete Unterstützung mittelständischer Unternehmen für die Impulsregion ein entscheidendes Querschnittsziel für die folgenden strategischen Aufgabenfelder dar. Potentiale bestehen dabei in einer überdurchschnittlichen Bereitschaft Thüringer Unternehmen, Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen einzugehen. Zudem verfügen Thüringer Industrieunternehmen über hochqualifizierte Beschäftigte und sind gerade bei Weiterqualifizierung sowie Kompetenzentwicklung deutlich aktiver als KMU in anderen Bundesländern. Auch beim Thema „Industrie 4.0“ steht Thüringen gleichauf mit den anderen Bundesländern. (Fraunhofer, 2016)

Die Impulsregion kann zielgerichtet dabei ansetzen, den Firmen vor Ort diese Stärken zu erhalten und über eine Unterstützung im Technologietransfer zu einer weiteren Hebung der Innovationskraft beizutragen. Bereits die Evaluierung von Regionalbudget und Regionalmanagement in Thüringen von 2013 sprach sich daher für eine Konzentration der regionalen Wirtschaftsförderungsstrategie auf „typische Unterstützungsbedarfe“ von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wie der strategische Personalplanung und Fachkräftesicherung, der Innovationsförderung, der Exportorientierung oder der Unternehmensnachfolge aus (vgl. CIMA, 2013). Diese Punkte sollten künftig dementsprechend auch eine zentrale Rolle in der Arbeit der Impulsregion einnehmen.

### **Nutzung von Potentialen zur Fachkräftegewinnung für die Region**

Angesichts der bereits wahrnehmbaren Situation am Arbeitsmarkt sowie der anstehenden demografischen Entwicklung stellt die Sicherung des Fachkräftebedarfs die Region in den kommenden Jahren vor große Herausforderungen. Die Impulsregion agiert dabei angesichts einer guten Bildungs- und Hochschullandschaft, einem attraktiven Lebens- und Wohnumfeld sowie einer entgegen des thüringenweiten Trends insgesamt positiven Bevölkerungsentwicklung grundsätzlich mit vergleichsweise guten Ausgangsbedingungen. Dabei profitiert die Region im hohen Maße von den guten weichen Standortfaktoren vor Ort. Diese gilt es in den kommenden Jahren entsprechend zu bewahren, um sich diesen wesentlichen Vorteil im sich verstärkenden Fachkräftewettbewerb zu erhalten, zumal gesellschaftliche Trends eher einen Bedeutungszuwachs nichtmaterieller Einkommensbestandteile erwarten lassen („Generation Y“).

In den zurückliegenden Jahren verzeichnete die Impulsregion zwar eine positive Bevölkerungsentwicklung. Dies war aber zum einen durch Sondereffekte begünstigt, wie dem Aussetzen der Wehrpflicht 2011 und der Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur in einzelnen Bundesländern, was zu überdurchschnittlichen Zuzügen von Studienanfängern im Zeitraum führte. Zum anderen wurde diese durch Zuzüge aus dem unmittelbaren Umland begünstigt, welches aber ebenso vor demografischen Problemen steht. Dies allein wird absehbar also nicht ausreichend sein, den sich ergebenden Bedarf am Arbeitsmarkt zu decken, zumal der Wettbewerb um Fachkräfte bundesweit in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird und die Region hier angesichts im Bundesvergleich unterdurchschnittlicher Produktivität und Einkommen im Nachteil ist. Auch die Digitalisierung wird im Urteil Thüringer Unternehmen nicht den Fachkräftemangel dämpfen, sondern eher zu einem weiteren Qualitätsschub führen (vgl. IWT, 2017). Daher müssen sowohl innerregionale als auch außerregionale Potentiale zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in den kommenden Jahren weiter gezielt eruiert und gehoben werden.

## Sicherung einer hohen Attraktivität für Investoren und Gäste

Der überregionale Wettbewerb verstärkt sich nicht nur bei Fachkräften. Investitions- und Standortentscheidungen, insbesondere von großen Unternehmen, werden inzwischen global getroffen, wobei kostenseitige Argumente die zentrale Rolle einnehmen. Aber auch im Mittelstand ist angesichts veränderter regionaler Rahmenbedingungen eine Zurückhaltung bei Investitionen spürbar (Bardt, 2015).

Die Impulsregion wird dem - auch angesichts rückläufiger Fördermittel - nur mit einer überdurchschnittlichen guten Standortattraktivität entgegentreten können. Dies schließt neben optimalen infrastrukturellen Rahmenbedingungen vor allem auch eine ausreichende und qualitativ hochwertige Verfügbarkeit von Gewerbeflächen sowie eine Breitbandversorgung auf internationalem Spitzenniveau ein. Darüber hinaus sind kommunale Leistungen und Angebote fortlaufend auf ihre Qualität und Investitionsfreundlichkeit zu prüfen.

Analoges gilt im Tourismusbereich. Wandelnde Bedürfnisse und Interessen in der Bevölkerung sowie das Auftreten neuer Konkurrenten stellen für die Destinationen in der Impulsregion fortlaufende Herausforderungen dar. Dies verdeutlicht nicht zuletzt die Gästeentwicklung, die trotz positiver Tendenz unter dem gesamtdeutschen Schnitt lag.

## Digital Building und Energieeffizienz

Die Digitalisierung wird weite Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft in den kommenden Jahren grundlegend verändern, wobei gleichzeitig Innovationsprozesse stärker als bislang branchenübergreifend wirken (siehe oben Kapitel 3). Die Impulsregion verfügt grundsätzlich über gute Voraussetzungen an der Digitalisierung und deren Cross-Innovation-Prozessen zu partizipieren. Angesichts der Querschnittswirkung auf wichtige regionale und lokale Branchenschwerpunkte gilt dies insbesondere für die Digitalisierung in Gebäuden aber auch bei deren Errichtung. Zu Branchenschwerpunkten zählen: in Jena Elektronik und Optik, in Weimar Architektur- und Ingenieurbüros, Energieversorgung in Erfurt sowie Hoch- und Tiefbau im Weimarer Land und der Forschungsschwerpunkte vor Ort (insbesondere Bauhausuniversität sowie der Messtechnik-, Elektronik- und Lichtforschung in Jena).

Wichtige Trends in diesen Bereichen werden dabei unter den Stichworten Smart Home und Smart Building zusammengefasst, wobei Smart Home die Umsetzung der Digitalisierung und Vernetzung im privaten Wohnraum (bspw. bei Licht und Heizung aber auch in den Bereichen Multimedia, Haushalt und Komfort) und Smart Building die Automation sowie zentrale Bedienung der technischen Ausstattung von Zweckgebäuden wie Bürogebäuden, Flughäfen, Einkaufszentren oder Fertigungshallen beschreibt. Neben Komfort bilden die Sicherheit und die energetische Optimierung von Gebäuden wesentliche Kernthemen in den Bereichen.<sup>1</sup> Damit trägt dieses Querschnittsziel mit Hilfe regionaler Kompetenzen zur Umsetzung der Thüringer Innovationsstrategie bei, nach der sich u. a. auf eine nachhaltige Energie- und Ressourcenverwendung konzentriert werden soll.

---

<sup>1</sup> <http://www.zvei.org/Themen/Gebaeude/Seiten/Smart-Home-und-Smart-Building.aspx>

Ein weiterer wesentlicher Trend in dem Bereich wird als Building Information Modeling (BIM) beschrieben. Hier geht es in erster Linie um digital unterstützte Prozesse zum Planen, Bauen und Betreiben von Gebäuden. Ähnlich wie bei Industrie 4.0 in den Produktionsprozessen wird durch BIM ein starker Produktivitätsschub für die Baubranche erwartet.

Die Impulsregion kann gemeinsam mit Partnern bei der Vermittlung dieser Trends gegenüber der mittelständischen Wirtschaft und der kommunalen öffentlichen Verwaltung unterstützen. Zudem gibt es hier erfolgsversprechende Ansätze für gemeinsame Entwicklungsprojekte bis hin zur Etablierung eines überregional sichtbaren Innovationsclusters. So besteht angesichts der sehr guten regionalen Potentiale in dem Bereich die Chance, diese Kompetenzen als regionale Alleinstellungsmerkmale sichtbarer zu promoten und so die überregionale Wahrnehmung der Impulsregion als innovativen Wirtschaftsstandort bei Investoren und Fachkräften zu steigern. Auch die Etablierung eines bundesweiten Kompetenzzentrums für dieses Thema im Rahmen der Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums könnte angestrebt werden.

### Smart Commerce & Logistics

Der Dienstleistungssektor ist in der Impulsregion überdurchschnittlich stark ausgeprägt, wobei Erfurt als bedeutender Einzelhandelsstandort in Thüringen fungiert. Gleichzeitig bietet die hohe Tourismusintensität ein entsprechendes Umsatzpotential für den Einzelhandel und die Dienstleistungen vor Ort. Allerdings steht gerade der stationäre Einzelhandel angesichts des wachsenden Online-Geschäftes vor großen Herausforderungen mit einem steigenden Investitionsbedarf, insbesondere was die Verknüpfung von Online- und Offline-Handel sowie die Verbindung mit lokalen öffentlichen bzw. öffentlich-privaten Events angeht.<sup>2</sup>

Doch nicht nur im Handel soll die Bedeutung von E-Commerce-Lösungen in den kommenden Jahren zunehmen. Insgesamt ist mit einem starken Trend in den kommenden Jahren zu rechnen, wodurch neue Geschäftsmodelle in Industrie und industrienahen Dienstleistungen entstehen werden. Bereits in den letzten Jahren zeigte sich, dass je stärker der Fokus auf E-Commerce liegt, desto höher das Unternehmenswachstum war. Gerade im Mittelstand werden die Potentiale aber bislang noch zu wenig genutzt. (KfW-Research, 2017) Hier kann die Impulsregion konkrete Beratungs- und Weiterbildungsleistungen vor Ort in den kommenden Jahren gemeinsam mit Partnern entwickeln und anschieben.

Auch die Thüringer Innovationsstrategie sieht in dem Bereich einen wichtigen Schwerpunkt für die kommenden Jahre: „Thüringen baut seine führende Rolle im Bereich der Entwicklung von Anwendungen für den E-Commerce aus und schafft neue Wertschöpfungsbeziehungen von der Entwicklung von E-Commerce-Lösungen bis hin zur innovativen Logistik.“ (vgl. TMWAT, 2014, S. 44) Letzteres verweist auf den Fakt, dass Logistik und Handel infolge der Digitalisierung immer stärker zusammenwachsen. Dies wird u. a. durch die wachsende Konkurrenzfähigkeit additiver Fertigungsverfahren weiter beschleunigt. Der potentielle Einfluss von 3D-Druck auf Logistik lässt sich bereits heute exemplarisch beobachten. So hat der amerikanische Paket- und Logistikdienstleister United Parcel Services (UPS) im Rahmen einer Strategie zur zukunftsfähigen Neuausrichtung seines Geschäftsfeldes seinen Standort in Louisville (US) in 2015 mit 100 industrietauglichen 3D-Druckern bestückt<sup>3</sup>. Dem

<sup>2</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/article161812481/Dem-deutschen-Einzelhandel-droht-ein-Massensterben.html>

<sup>3</sup> <https://www.wsj.com/articles/ups-tests-a-3-d-printing-service-1442618648>



liegt die Erwartung zugrunde, dass die technologischen Potentiale additiver Fertigung die Rahmenbedingungen für logistische Prozesse nachhaltig verändern werden. Auch für Erfurt bietet sich durch das Vorhandensein eines Flughafens aber auch durch die Nähe zu größeren Logistikdienstleistern die Chance, hier entsprechende Pilotprojekte zu starten.

Zudem sind Trends wie Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und Regionalität bei Handel und Dienstleistungen ungebrochen. Dies bietet aber auch Potentiale, gerade in der Arbeit einer regionalen Initiative wie der Impulsregion, die hier Bindeglied von Akteuren aus Handel, Tourismus und Ernährungsgewerbe sowie kommunalen Entscheidern sein und bspw. entsprechende Entwicklungsprojekte, Netzwerke und Vermarktungsinitiativen anschieben kann.

### **Kreativwirtschaft und Hybridisierung**

Die Kultur- und Kreativwirtschaft hat sich in den letzten Jahren zu einem dynamisch wachsenden Wirtschaftssektor entwickelt. Im Jahr 2014 trug sie mit 67,5 Mrd. EUR und somit rund 2,3 Prozent zur gesamten Bruttowertschöpfung Deutschlands bei (vgl. BMWi, 2015). In der gesamten Impulsregion stellen kreative und künstlerische Tätigkeiten die Branche mit dem achthöchsten Lokalisierungsquotienten dar. Vor allem in Erfurt ist die Branche überdurchschnittlich stark vertreten. Nach dem Willen der Thüringer Landesregierung soll die Kreativwirtschaft als Querschnittsbranche stärker gefördert werden (siehe Die Linke et al., 2014, S. 11). Hierbei wird auf eine engere Verzahnung mit der Industrie bis hin zu einem „Thüringer Ansatz“ der Industrie 4.0 abgezielt. Dies entspricht auch dem oben beschriebenen Trend einer stärkeren Tertiarisierung industrieller Produkte.

Dieser auch als Hybridisierung bezeichnete Trend bietet gerade für die dienstleistungsorientierte Impulsregion – inmitten des eigentlich überdurchschnittlich industrialisierten Freistaats Thüringen – Potentiale für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in Form industrienaher Dienste. Dies kann gerade mit Blick auf die Produktivitäts- und Vermarktungsdefizite in vielen Bereichen der Thüringer Wirtschaft zu einer Win-Win-Situation für Firmen der Impulsregion und des Umlandes führen. Für die Impulsregion gilt es dabei, bspw. gemeinsam mit geeigneten Partnern Vernetzungsplattformen sowie auch Coaching-Aktivitäten für konkrete Umsetzungsschritte in Unternehmen zu initiieren und zu begleiten.

### **Konkrete Unterstützung für regionale Wirtschaftsakteure anbieten und Impulsregion als Leistungserbringer positionieren**

Die Wahrnehmung der Impulsregion hat sich im Rahmen der Expertengespräche, der Internet-Recherche und bei der Diskussion in der Regionalkonferenz allgemein als schwach herauskristallisiert. Außerregional findet die Impulsregion nur punktuell statt. Ansonsten wird sie von Stakeholdern der Region in erster Linie nach wie vor als Kultur- und Tourismusprojekt assoziiert. Dies wurde auch von befragten regionalen Wirtschaftsvertretern bestätigt, obwohl diese auf der anderen Seite die Region als solche als gemeinsamen Wirtschaftsraum ansehen. Auch von handelnden Akteuren in den Arbeitsgruppen wurde beklagt, dass Aktivitäten zwar wahrgenommenen, aber nicht mit der Impulsregion und deren Arbeit assoziiert werden. Dies ist aber eine unabdingbare Voraussetzung für das oben beschriebene, erforderliche Commitment regionaler Entscheidungsträger.

„Tue Gutes und rede darüber“ ist eine allseits bekannte Floskel des Marketings. Auch die Aktivitäten der Impulsregion müssen bei den Stakeholdern vor Ort präsen- ter werden. Hierzu gilt es, über eine niedrighwellige aber bewusste Darstellung der Leistungen und Projekte der Impulsregion in der Öffentlichkeit, diese auch bekannter zu machen. Erster wesentlicher Schritt in diese Richtung wäre, den Namen Impulsregion stärker in der Kommunikation sowie den Projekten und Maßnahmen zum Einsatz zu bringen.

Gleichzeitig gilt es, die Schnittstelle, welche die Impulsregion als Verein zwischen kommunaler und staatlicher Verwaltung sowie regionaler Politik, Entscheidern und Verantwortlichen auf der einen sowie den regionalen Wirtschaftsakteuren auf der anderen Seite bietet, als individuelle Stärke zu begreifen und zu nutzen. Hier läge ein wesentlicher Vorteil der Impulsregion gegenüber den in Thüringen weit verbreiteten Clusterorganisationen sowie den Kammern und Verbänden vor Ort, der für eine zielgerichtete Unterstützung der regionalen Akteure genutzt werden kann. Dabei sind Leistungen zur Erhöhung der Transparenz wie Lotsen- oder Informationsdienste wichtig. Die Impulsregion sollte aber darüber hinaus auch eine aktive Begleitung für regionale Wirtschaftsakteure im Behörden- und Förderdschungel leisten, um den involvierten Stakeholdern vor Ort einen konkreten Mehrwert bieten zu können.

## 5.2 Übersicht zu Schlüsselprojekten für die Umsetzung von Entwicklungszielen und strategischen Aufgabenfeldern

### Überblick: Die Impulsregion in der Umsetzung des regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzeptes

In dem Abschnitt werden die im Kapitel 5 erläuterten Maßnahmen in Form von Projektvorschlägen ergänzt und Hinweise zu potentiellen Partnern und Finanzierungsansätzen zusammengefasst. Entsprechend des oben erläuterten strategischen Konzeptes sollte sich die Impulsregion auch zukünftig vor allem als Kooperations- und Koordinationsplattform regionaler Maßnahmen und Akteure begreifen, dabei aber stärker auch eigene Initiativen und Strategien zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung sowie konkrete Unterstützungsleistungen für die bestehenden Zielgruppen initiieren.

Wichtig sind in dem Zusammenhang, erstens sich entsprechende inhaltliche Schwerpunkte zu setzen, wobei hier die Arbeitsgruppen anhand des IREK ihre Rolle wahrnehmen sollten. Zweitens benötigt die Impulsregion ein klares Fundament in Form eines Commitments - insbesondere der regionalen Politik und Verwaltungsspitzen -, dass durch eine kontinuierliche Unterstützung und vertrauensvolle Zusammenarbeit die Strategien und angestrebten Maßnahmen zielgerichtet umgesetzt werden.

Abbildung 14: Die Impulsregion in der Umsetzung des regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzeptes



Quellen: Eigene Darstellung

Abbildung 14 fasst dieses strategische Konzept untersetzt durch ausgewählte Projekt- und Maßnahmenvorschläge, die oben inhaltlich erläutert wurden im Folgenden noch einmal tabellarisch aufgeführt sind, zusammen. Aufgrund des ausbaufähigen Bekanntheitsgrades der Impulsregion und deren Leistungen sowie Aktivitäten sollte dabei in den Maßnahmen und Projekten stärker auch der Name der Arbeitsgemeinschaft aufgegriffen werden, um den organisatorischen Zusammenhang darzustellen. Die Bezeichnungen stellen dabei Vorschläge und Arbeitstitel dar. Die Entscheidung, ob und wie stark diese nach außen getragen werden, obliegt dann wiederum den handelnden Akteuren. Gleiches gilt, ob die Impulsregion in den einzelnen konkreten Fällen eine eigene Projektträgerschaft umsetzt, diese gemeinsam mit Partnern entwickelt oder lediglich externe Akteure inhaltlich begleitet und unterstützt.

Detaillierte Informationen zum Inhalt des Integrierten Regionalentwicklungskonzeptes der Impulsregion können Interessierte aus dem Gesamtkonzept entnehmen.