

# INNOVATIONEN FÜR THÜRINGEN

Impulse, Leitlinien, Empfehlungen





# INHALT

## VORWORT

Matthias Machnig Thüringer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie	4
---	---

## 1. WACHSTUM FÜR THÜRINGEN 6

## 2. THÜRINGENS RÜCKKEHR IN DIE MITTE DEUTSCHLANDS

2.1 Thüringen: Aufholjagd seit 1991	7
2.2 Thüringen heute: Herausforderungen und Potenziale	7

## 3. CHANCEN FÜR THÜRINGEN: GLOBALE MEGATRENDS NUTZEN

3.1 2020: Zukünftiges Wachstum aus Megatrends	10
3.2 Potenzielle Wachstumsfelder für Thüringen	10

## 4. IMPULSE UND EMPFEHLUNGEN

4.1 Wirtschaftsförderung auf die Wachstumsfelder fokussieren	14
4.2 Transformation der Instrumente der Wirtschaftsförderung und Aufbau wirtschaftspolitischer Expertise	14
4.3 Unternehmenswachstum fördern	15
4.4 Unternehmenskooperationen fördern	16
4.5 Existenzgründungs- und Unternehmerkulturen stärken	17
4.6 Ausländische Potenzialmärkte aktiv erschließen und nachhaltige Strukturen schaffen – auch und vor allem für KMU	17
4.7 Technologieförderung ausbauen	18
4.8 Wissenschaft und Forschung ausbauen	19
4.9 Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen systematisieren und beschleunigen	19
4.10 Leistungsfähige Infrastruktur sicherstellen	20
4.11 Investitionsausgaben sichern und verstärken	20
4.12 Vorfahrt für Industrie und industrielle Dienstleistungen	21
4.13 Thüringer Aufbaubank zur Landesstrukturbank weiterentwickeln	21
4.14 Fachkräfteversorgung sichern	21
4.15 Modernisierung der Verwaltungsstrukturen	22
4.16 Clustermanagement verbessern, regionale Netzwerke stärken	23

## ZUKUNFT BRAUCHT MUT 23



## VORWORT DES MINISTERS

Sehr geehrte Damen und Herren,

Thüringen ist einer der attraktivsten Investitionsstandorte in Deutschland. Wer sich vor wenigen Jahren mit dieser These in die Öffentlichkeit gewagt hätte, wäre vermutlich mit ungläubigem Staunen und spöttischen Kommentaren bedacht worden. Bayern, Baden-Württemberg, ja, vielleicht auch Hessen oder Hamburg, eventuell Sachsen – aber Thüringen?

Die Zeiten haben sich geändert. Denn die Einschätzung, dass Thüringen einer der attraktivsten Investitionsstandorte Deutschlands ist, stammt keineswegs aus Thüringen. Sie ist das Ergebnis einer Analyse der renommierten US-amerikanischen Fachzeitschrift „Site Selection“.

Das Ranking der internationalen Fachleute zeigt: Es hat sich sehr viel getan, seit Thüringen 1990 in die Mitte des vereinten Deutschlands gerückt ist. Dieser Erfolg ist vor allem das Verdienst der Thüringerinnen und Thüringer, der Unternehmen und der Beschäftigten, denen mit Mut und Entschlossenheit, mit harter Arbeit und klugen Investitionen eine beispiellose wirtschaftliche Aufholjagd gelungen ist.

Aber wir dürfen uns nicht auf dem Erreichten ausruhen. Wer stehen bleibt, fällt zurück und wer die Vergangenheit einfach fortschreibt, wird in der Zukunft zu den Verlierern gehören. Die vergangenen 20 Jahre standen ganz im Zeichen des Aufbaus Ost. Aber diese Phase befindet sich auf der Zielgeraden. Die pauschale und undifferenzierte Betrachtung der neuen Bundesländer als „Osten“ ist nicht mehr zeitgemäß, gleiches gilt für die Idee des „Aufbaus“. Was wir jetzt brauchen, ist ein Ausbau des Erreichten und dabei muss jedes Bundesland seinen eigenen Weg finden. Wir treten also von den Dekaden des Aufbaus Ost in die Phase des Ausbaus Thüringens.

Darum ist es an der Zeit, eine ehrliche Bestandsaufnahme zu machen: Wie hat sich Thüringen entwickelt, wo liegen die Stärken, aber auch die Schwächen Thüringens und was sind die zentralen Herausforderungen, denen sich Thüringen in den nächsten Jahren stellen muss? Diesen Fragen müssen wir auf den Grund gehen, um die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen.

Das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie hat deshalb die renommierte Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants beauftragt, den Wirtschaftsstandort Thüringen unter die Lupe zu nehmen und Handlungsempfehlungen für die Thüringer Wirtschafts- und Standortpolitik vorzulegen.

Die Analyse beschränkt sich nicht darauf, den Standort Thüringen zu begutachten und die Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen zu identifizieren. Die Roland-Berger-Studie geht darüber hinaus und stellt die wirtschaftliche Entwicklung Thüringens in einen globalen Kontext. Dies mag auf den ersten Blick vermessen wirken, ist aber zwingend notwendig. Denn eine reine Betrachtung Thüringens ohne einen Blick über den Tellerrand hieße, die Rechnung ohne den Wirt zu machen. Globale Entwicklungen finden global statt – die Notwendigkeit, diese zu bedenken, besteht auch für Thüringen. Das Klima wandelt sich eben auch in unserem Freistaat, der medizinische Fortschritt endet zum Glück nicht an unseren Landesgrenzen und die Endlichkeit fossiler Energieträger betrifft auch die Unternehmen und Privathaushalte in Erfurt und Jena, Gera und Weimar. Klimawandel, Energieeffizienz und medizinischer Fortschritt: nur drei der globalen Megatrends, die auch für Thüringen von großer Bedeutung sind – und die Potenzial für Wachstum und Beschäftigung bieten.

Darum müssen globale Megatrends gespiegelt werden mit den Potenzialen der Thüringer Wirtschaft. Dabei wird deutlich, dass wir in vielen Bereichen gut aufgestellt sind. Unternehmen der Optik genießen weltweit einen hervorragenden Ruf, Firmen der Medizintechnik tragen dazu bei, dass Thüringens Gesundheitsbranche boomt. Die Solarindustrie hat hier einen wichtigen Standort und Hochschulen in Jena, Ilmenau, Erfurt und Weimar bereiten den Nachwuchs auf die Herausforderungen des globalisierten Arbeitsmarktes vor. In anderen Bereichen hat Thüringen Nachholbedarf: Das reicht von den zu geringen Investitionen in Forschung und Entwicklung bis zum Kampf um die klügsten Köpfe, der unter der Überschrift „Fachkräftemangel“ längst begonnen hat.

Roland Berger hat einen umfassenden Bericht vorgelegt, der bald auch, leicht gekürzt, als „Trendatlas“ in Buchform erscheinen wird. Wir haben uns für diesen Titel entschieden, weil es das Charakteristikum des Trendatlas ist, vor allem jene dynamischen Branchen in den Blick zu nehmen, die besonders von den globalen Megatrends profitieren. Gleichzeitig gilt aber auch, dass andere Branchen, die zwar nicht explizit genannt werden, aber dennoch zu den tragenden Pfeilern der Thüringer Wirtschaft gehören, selbstverständlich nicht aus unserem Blickfeld verschwinden und adäquat wirtschaftspolitisch unterstützt werden.

Auf den folgenden Seiten finden Sie in Kurzform die Empfehlungen für die Wirtschafts- und Standortpolitik, mit denen Thüringen seinen Spitzenplatz als einer der attraktivsten Investitionsstandorte Deutschlands auch in diesem Jahrzehnt verteidigen kann. Wir laden auch Sie herzlich dazu ein, in den wirtschaftspolitischen Dialog einzutreten. Alle sind gefordert, gemeinsam sowohl mit den Akteuren auf kommunaler und regionaler Ebene als auch mit den handelnden Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Landesregierung am Leitbild „Thüringen 2020“ zu arbeiten.

Ihr



Matthias Machnig  
Thüringer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie

# 1. Wachstum für Thüringen

## Stärken ausbauen, Investitionen, Innovationen und Internationalisierung nachhaltig stärken

Innovationen sind der Schlüssel, um wirtschaftliche Zukunft zu sichern. Moderne Wirtschaftspolitik ist daher immer auch Innovationspolitik.

Denn nachhaltige Wirtschaftspolitik ist mehr als die Abwesenheit von wirtschaftlichen Krisen. Ein selbsttragender Aufschwung und ein stabiles Wachstum lassen sich nur dann erreichen, wenn es gelingt, die großen Herausforderungen der Zukunft, wie z.B. die Globalisierung, den Standortwettbewerb, die Beschleunigung des technologischen Fortschritts, die Dynamisierung von Erwerbsbiografien, demografische Veränderungen, den ökonomischen Strukturwandel oder die Frage einer notwendigen Effizienzrevolution (Energie/Ressourcen) als Chancen zu begreifen.

Wirtschaftspolitik ist niemals nur die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen, Wirtschaftspolitik ist vor allem immer die Gestaltung der Zukunft. Und je dynamischer die Veränderungen sind, desto höher ist der Bedarf an der Entwicklung intelligenter Lösungsansätze.

Es müssen Ideen entwickelt werden, die über das tagespolitische Geschehen hinausreichen. Gebraucht wird ein weiterer Horizont. Es geht darum, aus den wichtigsten und verlässlichsten Trends der nächsten 20 Jahre potenzielle Nachfrage abzuleiten und damit der wirtschaftlichen Entwicklung in Thüringen und der Wirtschaftspolitik eine langfristig nachhaltige Ausrichtung zu verleihen.

Eine solche Analyse erfordert die integrative Betrachtung sowohl der aktuellen Stärken und kurzfristigen Potenziale als auch der langfristigen Trends und der sich daraus ergebenden Märkte.

Dazu muss der „Bottom-up“-Ansatz der in Thüringen bekannten Konzepte, Stärken und Strategien um eine bisher vernachlässigte „Top-down“-Perspektive ergänzt werden. Es geht darum, einen Blick auf die absehbaren Veränderungen zu werfen und daraus Chancen für die regionale Wirtschaft abzuleiten. In einem dauerhaften Wirtschaftsdialog werden die Entwicklungen der Welt mit den Umsetzern vor Ort zusammengebracht.

Für eine solche Analyse braucht man Erfahrung, Expertise und Objektivität. Deswegen hat das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (TMWAT) Expertenwissen und Expertenerfahrung eingeholt. Die Roland Berger Strategy Consultants (RBSC) haben für das TMWAT über den Tellerrand geschaut, 30 global und übergeordnet bestehende Megatrends und 259 Trendfelder untersucht und auf den Freistaat bezogen. Zurückgegriffen wurde dabei auch auf den Sachverstand von weiteren Experten aus Forschungseinrichtungen und Bran-

chenverbänden; rund 4.500 Thüringer Unternehmen wurden mittels einer Umfrage beteiligt.

Am Ende konnten elf Wachstumfelder für Thüringens Wirtschaft ermittelt werden. Das Ergebnis ist eine Portfolio-Strategie, die vorhandene Stärken ausbaut, neue entwickelt, sich auf wenige, vielversprechende Wachstumfelder konzentriert und hier die Investitionen und Förderungen mittelfristig verstärkt.

Die vorliegenden Empfehlungen sollen als Wegweiser für die zukünftige wirtschaftliche Ausrichtung und Entwicklung des Freistaats dienen. Unter Berücksichtigung der jüngeren Geschichte Thüringens, der gegenwärtigen Herausforderungen und Potenziale des Bundeslandes, der zukünftigen globalen Megatrends und potenzieller Wachstumfelder sind spezifische Handlungsempfehlungen für die Thüringer Wirtschaftspolitik entwickelt worden.



Nachhaltige Wirtschaftspolitik bedeutet, dass aktuelle Stärken, kurzfristige Potenziale und langfristige Trends ineinandergreifen.

# 2. Thüringens Rückkehr in die Mitte Deutschlands

## 2.1 Thüringen: Aufholjagd seit 1991

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten 20 Jahre war eine Erfolgsgeschichte. Das ist das Verdienst vieler Unternehmensgründer, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, und auch die Bundes- und Landespolitik haben ihren Beitrag dazu geleistet.

Der Freistaat Thüringen hat seit der Wiedervereinigung einen unglaublichen Kraftakt bei der Umstrukturierung seiner Ökonomie von der Plan- zur Marktwirtschaft gemeistert und ein tragfähiges Fundament für die Weiterentwicklung im 21. Jahrhundert gelegt. Erhebliche regionale Unterschiede, weiterhin bestehende strukturelle Probleme und Modernisierungsdefizite erfordern aber neue Antworten.

Da man auch in Thüringen von einem relativ niedrigen wirtschaftlichen Niveau startete, verlief der Aufstieg zu Beginn sehr rasant. Der fulminanten Aufholjagd in den ersten zehn Jahren nach dem Fall der Mauer folgte jedoch eine langsamere zweite Nach-Wende-Dekade. Zwischen 2000 und 2008 näherte sich das bis dahin höchste Wachstumstempo unter den ostdeutschen Ländern dem niedrigeren Bundesdurchschnitt an. Auch die Entwicklung der Produktivität verlangsamte sich.

In beiden Jahrzehnten nach dem Fall der Mauer waren die Industrie und die produktionsnahen Dienstleistungen die Wachstumstreiber im Freistaat. In der zweiten Dekade entfielen bereits 75 % des gesamten Wachstums der Thüringer Wirtschaft auf diese beiden Bereiche.

Die Industrie und die produktionsnahen Dienstleistungen sind die Basis der Spitzenposition Thüringens im Vergleich mit den anderen ostdeutschen Bundesländern. Der Freistaat ist der Primus in Sachen Wachstum. Dennoch liegt die Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigem in Thüringen heute um rund 12.000 Euro unter dem Bundesdurchschnitt.

Aufschließen kann aber nur, wer ein höheres Tempo geht als diejenigen vor ihm. Das Wachstumstempo der Thüringer Wirtschaft und insbesondere der Industrie muss wieder beschleunigt werden.

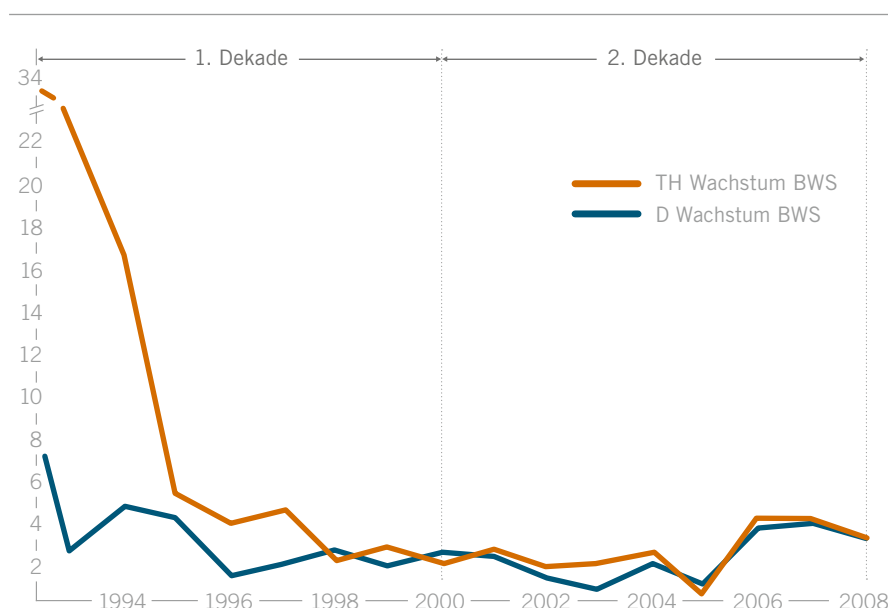
## 2.2 Thüringen heute: Herausforderungen und Potenziale

Auf dem Weg zu einem der führenden und dynamischsten Standorte Deutschlands müssen strukturelle Probleme überwunden werden.

Neben der Abwanderung, der geringen Forschungsintensität und der fehlenden Steuerkraft ist vor allem die kleinteilige Betriebsgrößenstruktur zu nennen. Nur 0,3% aller Thüringer Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Beschäftigte. Von den wenigen größeren Unternehmen ist nur ein Bruchteil börsennotiert und nur wenige Zentralen befinden sich im Land.

Durch den Mangel an großen Unternehmen fehlt dem Freistaat der natürliche Kern von Investitions-, Innovations- und auch Exportkraft. Die Folgen sind geringe Marktmacht und Innovationsdynamik. Eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik muss diese strukturellen Probleme in den Blick nehmen.

Jährliche Wachstumsrate der Bruttowertschöpfung im Vergleich zwischen Thüringen und Deutschland [%] (Quelle: Destatis)





Die fünf „I“ sind die entscheidenden Faktoren für eine nachhaltige und erfolgreiche Wirtschaft von morgen:

- Innovationen
- Investitionen
- Infrastruktur
- Internationalisierung
- Integration von Talenten und Arbeitskräften

Wachstum entsteht vor allem dort, wo innovative Entwicklungen und Produktionsverfahren zu wettbewerbsfähigen Produkten führen. Innovationen sind auch ein wesentlicher Schlüssel für produktive und wettbewerbsfähige Arbeitsplätze.

Sowohl bei der Patentintensität als auch bei den Forschungs- und Entwicklungsausgaben (FuE) je Erwerbstätigem als Maß für die Innovationsstärke liegt Thüringen deutlich unter dem Bundesdurchschnitt. Die Ausgabenlücke ist zum Großteil auf die geringeren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch das Fehlen forschungsstarker Großunternehmen zurückzuführen.

Neben Innovationen sind es vor allem die Investitionen, die den technischen Fortschritt in den Unternehmen erhöhen. Ohne Investitionen sind Innovationen undenkbar. Innovationen sind die natürliche Voraussetzung für das Entstehen von Wachstum, deswegen muss hier mehr investiert werden. Der Anteil der FuE-Ausgaben am BIP liegt im Freistaat bei unter zwei Prozent. Ein Blick auf die Lissabon-Ziele der EU verrät, wie unzureichend die Bemühungen in Thüringen bislang sind: Angestrebt wurde bis 2010 die Marke von drei Prozent, um so zur dynamischsten Wirtschaftsregion der Welt zu werden. Eine Voraussetzung für Investitionen ist die Ansiedlung von Investoren. Investoren müssen angelockt werden, ein attraktives Umfeld mit einer leistungsfähigen und modernen Infrastruktur trägt dazu bei. Neben der wirtschaftsnahen Infrastruktur wie z. B. ausreichend Industrie- und Gewerbeflächen gehören zur Standortattraktivität die gesamte Verkehrsinfrastruktur und die Anbindung an (hoch-) leistungsfähige Datennetze.

Die ersten wichtigen Schritte sind in diesem Bereich mit der Großflächen-

und Breitbandinitiative bereits gemacht worden. Hierdurch wird das Angebot attraktiver Industrie- und Gewerbeflächen vergrößert und der Anbindungsgrad des ländlichen Raumes an das schnelle Internet erhöht. Es besteht jedoch weiterer Handlungsbedarf, etwa bei der Fertigstellung der laufenden Verkehrsprojekte.

Der Weg zur Steigerung des Wirtschaftswachstums führt neben der Markterschließung im Inland vor allem über die Teilhabe an den überdurchschnittlichen Wachstumsmöglichkeiten auf dem Weltmarkt. Infolge der Korrelation zwischen Exportanteil und Umsatzwachstum sollten energische Anstrengungen unternommen werden, die Internationalisierungslücke zu schließen. Durch eine gezielt unterstützte Erschließung von Auslandsmärkten mit den größten Wachstumsperspektiven kann zusätzliches Wachstum generiert werden. Maßnahmen wie die Einführung der Technologiescouts sind angemessene Methoden.

Notwendige Bedingung zur Steigerung des Wachstums ist vor allem auch die Verfügbarkeit von ausreichend Fachkräften durch eine möglichst breite Integration aller Talente und Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt. Die Bevölkerung von Thüringen nahm im Jahr 2010 täglich um 46 Einwohner ab. Der demografische Wandel, vor allem aber die Abwanderung junger, gut ausgebildeter Menschen führen zum Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Hier ist für die letzten zehn Jahre ein Minus von 11% zu verzeichnen. In einigen Berufsfeldern ist schon heute ein Mangel an hochqualifizierten Fachkräften erkennbar, der sich weiter verschärfen wird. Daher sind junge Talente nach Thüringen zu locken und hier zu halten.

Zukunft gewinnt derjenige, der die Leitmärkte der Zukunft identifiziert, jene Bereiche also, in denen in den nächsten Jahren die größten Wachstumsschübe zu erwarten sind. Dabei gilt es als erstes festzustellen: Die Stärken von heute sind in Thüringen auch die Stärken von



Hier sind Investitionen gefragt: Forschung und Entwicklung sind der Motor des technischen Fortschritts.





© CIS Forschungsinstitut für Mikrosensorik und Photovoltaik GmbH  
Fotograf: Andreas Hültsch (www.fotograf-thueringen.de)

Innovationen sind ein wichtiger Schlüssel für moderne, zukunftsfähige Arbeitsplätze.

morgen. Die bisherigen Analysen lassen keinen Zweifel daran, dass die Industrie und die produktionsnahen Dienstleistungen auch weiterhin das Rückgrat der Thüringer Wirtschaft bilden werden – gerade wegen der Spill-over-Effekte. Die eher auf den lokalen und regionalen Absatz ausgerichteten Bereiche wie Land- und Forstwirtschaft, Baugewerbe, Handel und Gastgewerbe sowie die haushaltsnahen Dienstleistungen profitieren hiervon.

In der Industrie und den produktionsnahen Dienstleistungen wurden anhand der Kriterien Stärke (Anteil Branchenbeschäftigte an Erwerbstätigkeit), Dynamik (Wachstum Bruttowertschöpfung (BWS) und Erwerbstätigkeit) sowie Zukunftsfähigkeit (FuE-Aktivitäten und Netzwerkstrukturen) acht Bereiche identifiziert, die die Wachstumstreiber der Region sein können und es voraussichtlich auch sein werden.

Dabei handelt es sich um vier anwendungsorientierte Technologien:

- Automobil
- Life Sciences
- Umweltfreundliche Energien und Energiespeicherung
- Maschinenbau

Dazu kommen vier Querschnittstechnologien:

- Kunststoffe und Keramik
- Mikro- und Nanotechnik
- Mess-, Steuer- und Regeltechnik (MSR)
- Optik/Optoelektronik

Diese Technologiefelder treiben Wachstum und Beschäftigung in allen Branchen an, es ist zudem mit erheblichen Synergieeffekten zwischen diesen einzelnen Feldern und somit einer Potenzierung der Dynamik zu rechnen.

Bei der Aufzählung der wirtschaftlichen Stärken Thüringens darf vor allem eine Branche nicht ungenannt bleiben: die Ernährungswirtschaft. Sie ist ein enormer Wirtschaftsfaktor, Beschäftigungstreiber und Träger von Innovationen und deshalb von erheblicher Bedeutung für den Freistaat. Sie ist in Thüringen die Nummer zwei beim Industrieumsatz und steht an dritter Stelle, was die Beschäftigtenzahlen betrifft. Um die Ernährungswirtschaft nachhaltig zu stärken, muss es zur Bildung eines Clusters in diesem Bereich kommen. Ein Clustergipfel noch in diesem Jahr wird diesen Prozess vorantreiben.

# 3. Chancen für Thüringen: Globale Megatrends nutzen

## 3.1 2020: Zukünftiges Wachstum aus Megatrends

Ein Wegweiser für die zukünftige nachhaltige Ausrichtung der Thüringer Wirtschaftspolitik bleibt natürlich unvollständig, wenn lediglich die Vergangenheit der vorhandenen Stärken analysiert wird.

Die zentrale Frage ist: Welches sind die entscheidenden globalen Wachstumsfelder von morgen und übermorgen und was ist zu tun, damit der Freistaat, die Unternehmen und die Thüringerinnen und Thüringer von der Dynamik dieser Märkte profitieren?

Notwendig ist es, eine exakte Routenplanung für den wirtschaftspolitischen Kurs ins Jahr 2020 zu bestimmen. Dies ist möglich. Die nächsten Jahrzehnte sind kein völlig unbekanntes Neuland. Es gibt bereits heute Anhaltspunkte für

belastbare Prognosen. So hat RBSC für das World Economic Forum in Davos ein wissenschaftlich fundiertes Trend-Kompendium erarbeitet, das beschreibt, welche Megatrends die künftige wirtschaftliche Entwicklung prägen werden. Dieses Kompendium ist auch bei der Erstellung des vorliegenden Wegweisers zum Einsatz gekommen. Ergänzende Studien zu globalen, aber auch zu regionalen Aspekten der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung sowie eine Vielzahl von Experteninterviews haben dazu beigetragen zu prognostizieren, wie Thüringen von den sich heute abzeichnenden weltweiten Entwicklungen profitieren kann.

In einem komplexen Analyse- und Ableitungsverfahren konnte festgestellt werden, dass es insgesamt elf zukunfts-trächtige Wachstumsfelder mit großem Potenzial für die Wirtschaft in Thüringen gibt. Acht von ihnen sind in Thü-

ringen alte Bekannte und wurden bereits weiter oben genannt. Zusätzlich zu diesen jeweils vier Anwendungs- und Querschnittstechnologien konnten aus den hochrelevanten Megatrends drei vielversprechende sogenannte „trendinduzierte Wachstumsfelder“ ermittelt werden. Hierbei handelt es sich um:

- GreenTech (außer Energieerzeugung und Energiespeicherung)
- Service-Robotik
- Kreativwirtschaft / Edutainment

## 3.2 Potenzielle Wachstumsfelder für Thüringen

Es zeigt sich, dass Thüringen anschlussfähig an die trendgetriebenen Wachstumsfelder ist. Es existieren acht Branchen, die solide aufgestellt sind und aus denen heraus sich eine wirtschaftliche Dynamik entwickeln kann. Die Aufgabe der zukünftigen Wirtschaftspolitik wird es sein, auf Grundlage der fünf „I“ und mit den richtigen neuen Zusatzstoffen das Tempo zu erhöhen.

Damit sich das potenzielle Wachstum in den elf genannten Feldern tatsächlich realisiert, sind entsprechende Weichenstellungen vorzunehmen. In enger Zusammenarbeit mit Thüringer Experten wurden Empfehlungen formuliert, die dabei helfen werden, die Positionierung der Unternehmen so zu verändern, dass ein höherer Markterfolg und das Abschöpfen aller Potenziale möglich werden.

Die Prognose zeigt, dass die gezielte Entwicklung der elf Thüringer Wachstumsfelder bis 2020 eine Erhöhung der Bruttowertschöpfung um bis zu 67-77% in den acht Anwendungs- und Querschnittstechnologien, um bis



©LEG Thüringen / Fotograf: Andreas Hultsch (www.fotograf-thueringen.de)

Welche Megatrends prägen unsere Zukunft? Prognosen zufolge zählt die Photovoltaik-Industrie zu den Wachstumsfeldern.

zu 89 - 100% in den trendinduzierten Wachstumsfeldern sowie einen Anstieg der Beschäftigung um bis zu 39 - 48% bzw. bis zu 57 - 66% bewirken kann. Absolut bedeutet dies einen Anstieg der Wertschöpfung von 2,9 - 3,3 Mrd. bzw. 1,0 - 1,1 Mrd. Euro und die Schaffung von knapp 36.000 - 44.000 bzw. 11.000 - 13.000 neuen Arbeitsplätzen. Da GreenTech als künftige zentrale Schlüsseltechnologie in allen Feldern eine wichtige Rolle spielt und mit ihnen eng verwoben sein wird, lassen sich die einzelnen Bereiche künftig nicht mehr exakt trennen und einfach aufaddieren. Die wachstumsfeldspezifischen Leitbilder für 2020 – im Sinne von „Zukunftsbildern“ – sowie die wichtigsten Handlungsempfehlungen sind im Überblick:

**Automobil**

Automobilzulieferer konzentrieren sich auf hochwertige Systeme und sind stärker entlang der Wertschöpfungskette eingebunden. Sie müssen gemeinsam die Entwicklung von Kompetenzen im Bereich nachhaltiger Mobilität in Angriff nehmen. Die Branche wird bis 2020 ihre tragende Rolle als Arbeitgeber in Thüringen ausbauen.

Prioritäre Maßnahmen:

- Stärkung der Forschungs- und Entwicklungskompetenz und Erhöhung der Systemkompetenz durch intensive Nutzung des Thüringer Innovationszentrums Mobilität (ThImo)
- Unterstützungsstelle für Verbundforschungsprojekte einrichten

**Life Sciences – Biotechnologie und Medizintechnik**

Die Biotechnologie ist 2020 in Märkten für Bio-Instrumente sowie bei Sepsisdiagnostika/-therapeutika weltweit präsent. Zur Technologieführerschaft in Nischen sind gezielt vorhandene Stärken auszubauen und neue daran anzuknüpfen. Thüringen kann insbesondere vom starken Wachstum der „roten“ Biotechnologie profitieren.

Prioritäre Maßnahmen:

- noch engere Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft
- verbesserter Zugang zu Wagnis- und Beteiligungskapital



Gut aufgestellt in den Wachstumsfeldern: Thüringen kann optimistisch nach vorn blicken.

Medizintechnik aus Thüringen gehört 2020 bei optotechnischen Produkten und der Prothetik zur Weltspitze. Wissenschaft und Industrie müssen gemeinsam Forschung betreiben und Ideen aus der Praxis in Produkte umsetzen. Die Medizintechnik wächst bis 2020 vor allem durch den Export als Wachstumstreiber stark an.

Bruttowertschöpfung und Erwerbstätigenanzahl der Anwendungs- und Querschnittstechnologien sowie der trendinduzierten Wachstumsfelder 2020 (Quelle: Roland Berger Strategy Consultants)

	BWS Veränderung 2008-20[Mio. EUR]	Prozentuale Veränderung ggü. 2008	Erwerbstätigkeit Veränderung 2008-20	Prozentuale Veränderung ggü. 2008		
Anwendungs-technologien	Automobil	+720 - 810	+80 - 90 %	+10.500 - 12.400	+51 - 60 %	
	Life Sciences	Biotech	+140 - 150	+140 - 150 %	+1.600 - 1.800	+100 - 113 %
		Medizintechnik	+270 - 300	+123 - 136 %	+3.800 - 4.300	+83 - 93 %
	Energie, Energiespeicherung	+470 - 530	+104 - 118 %	+7.100 - 8.100	+73 - 84 %	
Querschnittstechnologien	Maschinenbau	+220 - 300	+20 - 27 %	+1.500 - 3.000	+6 - 13 %	
	Kunststoffe und Keramik	+520 - 610	+55 - 64 %	+6.100 - 7.700	+30 - 38 %	
	Mikro- und Nanotechnik	+90 - 100	+69 - 77 %	+1.000 - 2.400	+34 - 55 %	
	MSR	+180 - 210	+72 - 84 %	+2.100 - 1.300	+48 - 45 %	
	Optik	+270 - 290	+135 - 145 %	+1.900 - 2.600	+46 - 63 %	
<b>Summe</b>	<b>2.880 - 3.300</b>	<b>+67 - 77 %</b>	<b>+35.600 - 43.600</b>	<b>+39 - 48 %</b>		
trendinduzierte Wachstumsfelder	GreenTech	+820 - 930	+82 - 93 %	+9.400 - 11.000	+52 - 61 %	
	Service-Robotik	+8 - 9	+73 - 82 %	+100 - 120	+48 - 52 %	
	Edutainment	+120 - 130	+200 - 217 %	+1.500 - 1.600	+167 - 178 %	
	<b>Summe</b>	<b>+950 - 1.070</b>	<b>+89 - 100 %</b>	<b>+11.000 - 12.700</b>	<b>+57 - 66 %</b>	



Prioritäre Maßnahmen:

- Gründung einer Vernetzungsstelle „Anwendung und Entwicklung“ zur gemeinsamen, praxisorientierten Forschung und Entwicklung durch Wissenschaft und Industrie

### Umweltfreundliche Energien und Energiespeicherung

Die Photovoltaik-Industrie in Thüringen hält über Technologieführerschaft und Skaleneffekte dem internationalen Wettbewerb stand. Eine neue Forschungseinrichtung für Prozessoptimierung hilft, die Kosten zu senken.

Prioritäre Maßnahmen:

- Aufbau eines Exzellenzzentrums für Solarproduktionstechnik

### Maschinenbau

Der Maschinenbau ist 2020 führend bei energieeffizienten Maschinen und belegt hochwertige Stufen in der Wertschöpfungskette. Dazu ist in der FuE das Thema Energieeffizienz voranzutreiben und einfache Produktionsschritte sind langfristig auszulagern. Der Maschinenbau wächst bis 2020 auf hohem Niveau weiter und schafft zusätzliche Arbeitsplätze.

Prioritäre Maßnahmen:

- Gründung eines interdisziplinären Anwendungszentrums für Fertigungstechnik
- Forcierung der engeren Vernetzung des Maschinenbaus untereinander und mit den Querschnittstechnologien in Thüringen

### Kunststoffe und Keramik

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, konzentriert sich die Kunststoffbranche auf zukunftssträchtige Felder wie den Automobilbau oder die „grüne“ Gebäudetechnik. Die Keramik besetzt attraktive Spezialanwendungen. Kunststoffe und Keramik werden bis 2020 sowohl Wertschöpfung als auch Beschäftigung stark steigern.

Prioritäre Maßnahmen:

- regelmäßiges Screening von innovativen



Zukunft aus dem Labor: Forschung als Grundlage der Technologien von morgen

Einsatzmöglichkeiten und Trends für Werkstoffe sowie gemeinsame dazugehörige Verbundprojekte

- enge Vernetzung mit den jeweiligen Anwendungsfeldern

### Mikro- und Nanotechnik

Eine engere Verzahnung von exzellenter Forschung und Anwendung führt zu starkem Wachstum der Mikro-/Nanobranche. Die exzellente Forschung wird rasch in marktreife Produkte umgesetzt. Die Mikro- und Nanotechnik wird selbst bei konservativer Schätzung stark wachsen und hat großes Potenzial nach oben.

Prioritäre Maßnahmen:

- Herstellung der gemeinsamen Systemfähigkeit im Netzwerk und Verbesserung der Gründungsvoraussetzungen
- Erhöhung der Mitgliedszahlen im Netzwerk Mikro-Nanotechnologie Thüringen e. V. (MNT)

### Mess-, Steuer- und Regeltechnik (MSR)

Die MSR-Hersteller setzen gemeinsam innovative MSR-Lösungen z. B. zur Reduktion des Energie- und Ressourcenverbrauchs in Gebäuden und Maschinen um. Dazu müssen die MSR-Unternehmen in ihren Netzwerkstrukturen Vorbehalte gegenüber Kooperation abbauen und zu

gemeinsamen Projekten finden. Die MSR wächst bis 2020 durch vielfältige Anwendungen und Querschnittstechnologien.

Prioritäre Maßnahmen:

- vollständige Ausschöpfung des Innovationspotenzials der Branche, u. a. durch Kooperationen und Verbundprojekte im Netzwerk Elektronische Mess- und Gerätetechnik Thüringen eG (ELMUG)
- gemeinsame Forschungsprojekte mit Anwendungsgebieten

### Optik/Optoelektronik

Aus Thüringer Komponentenlieferanten sind 2020 integrierte Systemhersteller mit Problemlösungskompetenzen geworden, die Zukunftsmärkte wie Green Photonics besetzen. Dazu ist die Forschungsdynamik noch stärker in neue Produkte und Gründungen mit neuen Arbeitsplätzen zu übersetzen. Die Optik wird ihre Wertschöpfung bis 2020 mehr als verdoppeln und ist eine der Querschnittstechnologien mit großem Anwendungspotenzial.

Prioritäre Maßnahmen:

- beschleunigtes Wachstum durch Wiederbelebung der Gründungsdynamik in einer „zweiten Gründungswelle“
- Unterstützung der breiten und schnellen Umsetzung der Forschungsergebnisse in Produkte und Anwendungen

### GreenTech

Eine gemeinsame „grüne“ Branchenidentität verbindet Unternehmen aus verschiedenen Bereichen, die sich – auch international – gemeinsam um grüne Projekte bewerben und diese auch umsetzen. Schwerpunkte sind die Bereiche grüne Gebäudetechnik und nachhaltige Wasserwirtschaft.

In der grünen Gebäudetechnik bauen und sanieren die Unternehmen gemeinsam Gebäude in und um Thüringen. Eine Effizienzplattform schafft durch ein Angebot „aus einer Hand“ lokale Nachfrage nach Gebäudesanierungen.

Prioritäre Maßnahmen:

- Gründung einer Effizienzplattform, die Angebote von Thüringer Unternehmen bündelt und vermittelt.

Die Wasserwirtschaft in Thüringen beliefert mit innovativen Nischentechnologien bedarfsspezifisch internationale Märkte. Dazu entwickeln die Unternehmen in Kooperation mit Querschnittstechnologien innovative, nachhaltige Produkte. Die Wasserwirtschaft ist bereits heute ein wichtiges Segment und kann durch die „grüne“ Erschließung von Auslandsmärkten weiter wachsen.

Prioritäre Maßnahmen:

- Erstellung einer Landkarte der Thüringer Kompetenzen im Bereich Green-Tech durch die Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur (ThEGA)
- Bildung von Arbeitsgruppen für spezifische Bedarfe vielversprechender Auslandsmärkte

### Service-Robotik

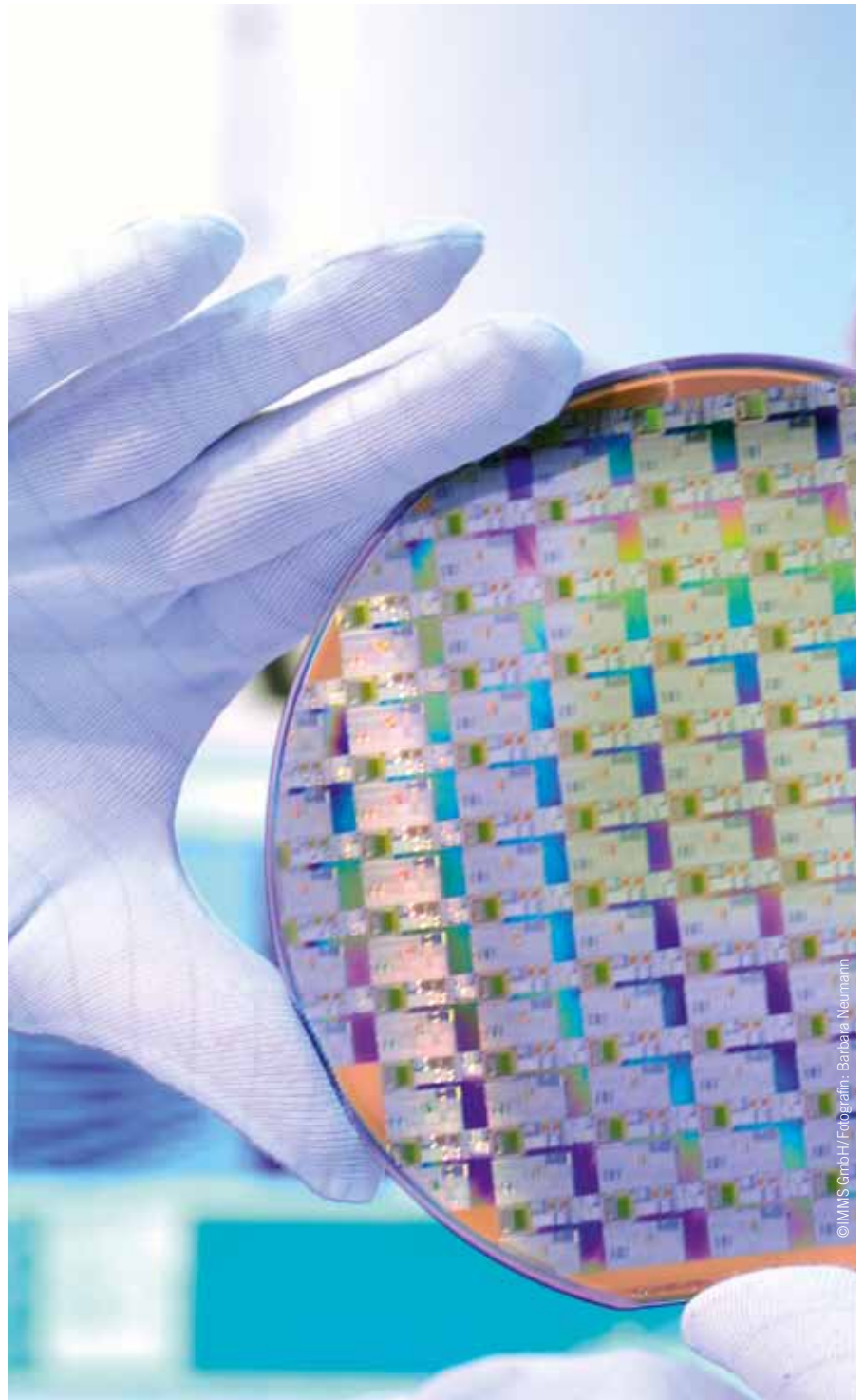
Im Verbund mit anderen Technologien aus Thüringen und dem Rest der Welt entstehen Pionierprodukte der Service-Robotik. Zentral für die Entwicklung von Pionierprodukten sind die Gründung eines Robotik-Zentrums und die Identifikation von Kooperationspartnern. Robotik wird in den nächsten Jahren noch klein bleiben, hat aber ein hohes Zukunftspotenzial.

Prioritäre Maßnahmen:

- Gründung eines Robotik-Zentrums
- Einwerbung von Fördermitteln bei Bund und EU durch eine zentrale Anlaufstelle

### Kreativwirtschaft/Edutainment

Neben der herausragenden Bedeutung der produktionsnahen Dienstleistungen für einen nachhaltigen Wachstumsschub der Thüringer Wirtschaft verspricht auch die Kombination der Teilmärkte der Kreativwirtschaft Software/Games-Industrie sowie Rundfunk- und Filmwirtschaft in dem Wachstumsfeld Edutainment einen spannenden Ansatzpunkt für potenzialträchtiges Wachstum. „Edutainment“ führt „Education“ und „Entertainment“ in unterhaltsamer und spielerischer Wissensvermittlung zusammen und erschließt diesen boomenden Markt. Zum einen ist der Bedarf an (Weiter-) Bildung stark gestiegen. Zum



Wenn aus Ideen Produkte werden: In Branchen wie der Mikroelektronik weist Thüringen großes Potenzial auf.

anderen haben immer mehr Zielgruppen Bedarf an Produkten mit differenzierten Inhalten, woraus sich diverse Nischen für Kinder und Schulen, für bildungsbewusste Erwachsene, für Unternehmen etc. ergeben. Auch der Trend zu Multimedia-Anwendungen auf mobilen Endgeräten für Lern- und Wissenssoftware kann Wachstum anschieben.

Prioritäre Maßnahmen:

- Kooperation der verschiedenen Medienproduzenten
- Gründung einer zentralen Medienvermarktungsagentur

# 4. Impulse und Empfehlungen

Die Potenziale sind da, sie müssen nur konsequent entwickelt werden. Dabei geht es um eine integrative Innovationspolitik. Alle Ressourcen des Landes, der Unternehmen, der Hochschulen und der Menschen müssen auf diese Zukunftstrends ausgerichtet werden. Dafür muss Politik nicht nur Orientierung geben, zusammenführen, moderieren und intervenieren, sie muss vor allem konsequent handeln. Dafür braucht das Land ein Leitbild „Thüringen 2020“.

Neben den bereits in den einzelnen Technologiefeldern dargestellten Handlungsempfehlungen gibt es übergreifende Herausforderungen, an denen im Land gearbeitet werden muss.

RBSC hat entlang dieser Herausforderungen 16 Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, die auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Innovation, Wachstum und Beschäftigung in Thüringen zielen.



Automobil: In Zukunft wird die Branche ihre tragende Rolle als Arbeitgeber in Thüringen weiter ausbauen.

## 4.1 Wirtschaftsförderung auf die Wachstumfelder fokussieren

In den nächsten Jahren – insbesondere nach dem Ende der laufenden Förderperiode der Europäischen Strukturfonds – werden die verfügbaren Mittel für Wirtschaftsförderungsmaßnahmen zurückgehen.

Das Land steht damit vor der Herausforderung, bei rückläufigen Zuwendungen der EU und einem absehbaren Auslaufen der speziell auf Ostdeutschland zugeschnittenen Bundesförderung einen Wachstumsschub auszulösen.

Hier wird es notwendig sein, verfügbare Ressourcen auf die Felder zu konzentrieren, die das meiste Wachstum versprechen. Aus Sicht von RBSC sind dies die folgenden elf Technologiefelder:

- Automobil
- Life Sciences
- Umweltfreundliche Energien und Energiespeicherung
- Maschinenbau
- Kunststoffe und Keramik
- Mikro- und Nanotechnik
- Mess-, Steuer- und Regeltechnik
- Optik/Optoelektronik
- GreenTech
- Service-Robotik
- Kreativwirtschaft/Edutainment

Um dieses Wachstum auch zu realisieren, ist es erforderlich:

- die Kofinanzierung sämtlicher Wirtschaftsförderinstrumente, die teilweise aus Mitteln des Bundes und der Europäischen Strukturfonds finanziert werden, bis 2013 sicherzustellen
- sukzessive revolvierende Fonds aufzubauen

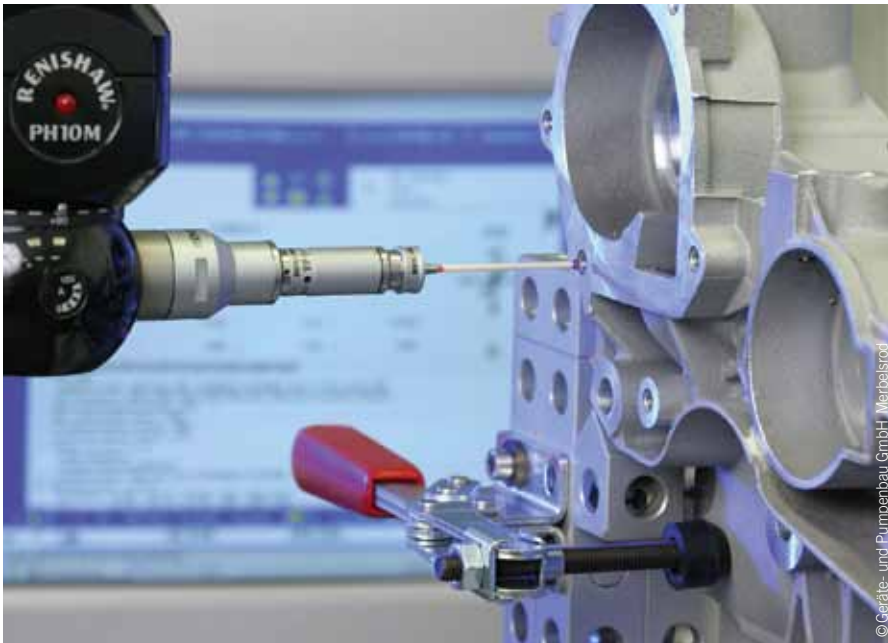
- Förderinstrumente zu überprüfen, mehr Transparenz zu schaffen und den Fokus auf Wachstumfelder zu setzen
- jährliche Clustergipfel zu veranstalten

## 4.2 Transformation der Instrumente der Wirtschaftsförderung und Aufbau wirtschaftspolitischer Expertise

Parallel zu einer potenzialorientierten Fokussierung der Wirtschaftsförderung sollte eine Neuorientierung der Förderinstrumente erfolgen. Mit einer rückläufigen Mittelausstattung wird es darauf ankommen, die Bedeutung von Zuschüssen zurückzunehmen und in Zukunft stärker in Form von Beratung und Orientierung zu unterstützen. Zusätzlich können Bürgschaften und gegebenenfalls Kredite unternehmerisches Handeln verstärken und absichern, ohne dass eine direkte Bezuschussung erforderlich ist.

- Das Land sollte hierfür praxisnahe wirtschaftspolitische Kompetenz aufbauen, um die Stärkung der Wachstumfelder, die regionale Umsetzung der Wachstumspolitik und deren Weiterentwicklung konzeptionell und spezifisch für Thüringen zu unterstützen.
- Ein wesentlicher Teil der Weiterentwicklung sollte dabei der Dialog zwischen Wissenschaftlern und Unternehmen sein, bei dem die Auswirkungen von Trends auf die Thüringer Wirtschaft analysiert und in wirtschaftspolitische Maßnahmen übersetzt werden.
- Regelmäßige Berichte zu Trends und Wachstumfeldern, die im Rahmen einer Tagung (zum Beispiel der Weimarer Wirtschaftsgespräche) hinsicht-





In den zentralen Technologiefeldern Thüringens sind bis 2020 Wachstumsraten um oder sogar über 50 % zu erwarten. Automobilzulieferer spielen dabei eine tragende Rolle.

### 4.3 Unternehmenswachstum fördern

Die Thüringer Wirtschaft leidet an der Kleinteiligkeit ihrer Wirtschaftsstruktur. Kleine Unternehmen tun sich schwerer bei der Kommerzialisierung anspruchsvoller Innovationen und der Erschließung ausländischer Märkte. Im Rahmen von Verbundprojekten oder Wachstumskernen sind größere Unternehmen in der Regel von kritischer Bedeutung.

- Sowohl organisches Wachstum als auch Wachstum durch Zukäufe kommen als Entwicklungsmöglichkeiten in Frage – entscheidend aus der Sicht des Landes ist dabei im Fall von Zukäufen, dass Sitz und Zentrale des Unternehmens in Thüringen bleiben. Dafür sollten durch die Thüringer Aufbaubank (TAB) und die Thüringer Industriebeteiligungs-GmbH & Co. KG (TIB) entsprechende Finanzierungsinstrumente entwickelt werden.
- Bei der Unterstützung organischen Wachstums kommen vor allem die Erschließung neuer Märkte sowie die Entwicklung neuer Produkte in Frage, zum Beispiel über Forschungs- oder Demonstrationsprojekte sowie über die Förderung des Absatzes im Ausland. Die Übernahme anderer Unternehmen kann gegebenenfalls durch Bürgschaften oder Kapitalbeteiligungen erleichtert werden, zum Beispiel über die Beteiligungsgesellschaft der TAB.

lich ihrer Übersetzbarkeit in die Praxis diskutiert werden.

- Das Land kann darüber hinaus eine orientierende Rolle übernehmen und über die Erstellung von „Landkarten“ und Kompetenzatlanten transparent machen, wo im Land Unternehmen mit spezifischen Kompetenzen in den jeweiligen Technologiefeldern vertreten sind. Dies würde eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen auf den Technologiefeldern und über deren Grenzen hinweg erleichtern.

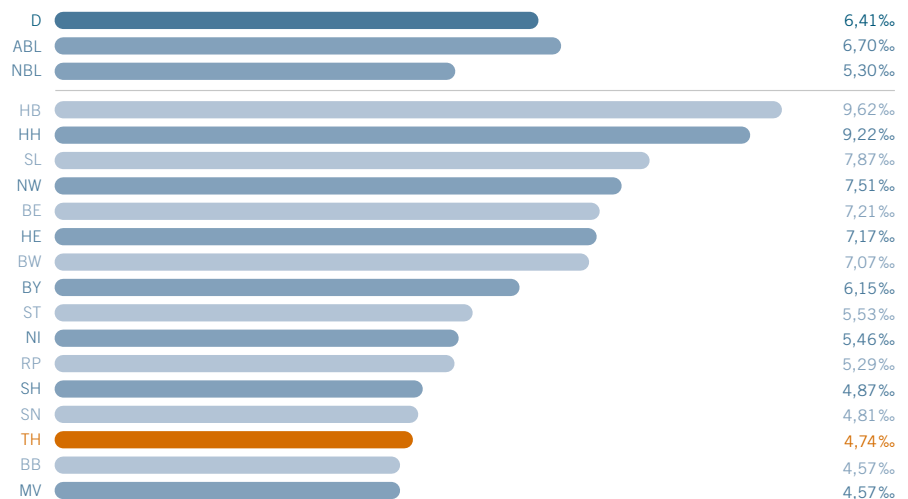
der Einführung neuer Produkte oder für Unternehmen mit Liquiditätsschwierigkeiten. Unternehmen sollen schnell bei einer Anlaufstelle einen Überblick über die Angebote in Thüringen erhalten.

- Empfohlen wird außerdem die Veranstaltung jährlicher Investorengipfel, auf denen über die finanziellen Förderprogramme und Beteiligungsmöglichkeiten informiert wird.

In den vergangenen Jahren hat das Land mit dem „Technologiescout“ ein Instrument geschaffen, mit dem Unternehmen die Absatzchancen innovativer Produkte im In- und Ausland effektiver ermitteln und nutzen können.

- Denkbar wäre hier, auch unternehmensübergreifend Scouts einzusetzen, die entlang innovativer Technologien gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Geschäftsmodelle für Thüringer Unternehmen auswerten und weiterentwickeln und diesen zu Erfolgen verhelfen.
- Als erweiterte Beratungsangebote sind Ansätze denkbar, bei denen das Land Unternehmen Unterstützung in kritischen Situationen anbietet und die Formulierung von Maßnahmen unterstützt – zum Beispiel für die Finanzierung von Wachstumsphasen, bei

Anteil der Großbetriebe (250 und mehr Beschäftigte) an allen Betrieben im Jahr 2008 (Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Roland Berger Strategy Consultants)





Kooperationen zwischen Forschung, Industrie und Dienstleistern steigern die Innovationskraft und verbessern den Markterfolg.

- Die Eigenkapitalausstattung ist insbesondere in kleineren Unternehmen, wie sie in Thüringen größtenteils zu finden sind, die Grundlage für das Eingehen unternehmerischer Wagnisse und weit mehr als eine rein technische Bilanzgröße. Sie muss deshalb gestärkt werden. Eine gesunde Eigenkapitalausstattung liegt auch schon deshalb im Interesse des Landes, weil geschwächte Unternehmen leicht Gegenstand von Übernahmen werden können – eine Verlagerung innovativer Unternehmensteile aus Thüringen heraus läuft jedoch der oben dargestellten Wachstumsstrategie zuwider.

Folgende Maßnahmen werden deshalb empfohlen:

- Wo möglich, sollten Unternehmen die Gelegenheit erhalten, neue Eigenkapitalreserven aufzubauen.
- Fortführung des GuW-Zinsverbilligungsprogramms durch die TAB.
- Gemeinsam mit der Thüringer Aufbaubank sollte ein Eigenkapital-Hilfsprogramm angeschoben werden, das betroffenen Unternehmen über Instrumente wie beispielsweise nachrangige Darlehen, Beteiligungsangebote oder Mezzanine-Finanzierungen eine Stärkung ihrer Finanzierungsstrukturen erlaubt.

#### 4.4 Unternehmenskooperationen fördern

Die Darstellung der zukunftssträchtigen Technologiefelder in Thüringen hat eines sehr deutlich gezeigt: Die Kooperation von Unternehmen in den Technologiefeldern und über deren Grenzen hinweg bietet großes Potenzial. Thüringen hat dabei eine einzigartige Kombination aus eng verwandten Anwendungsfeldern und Querschnittstechnologien vorzuweisen, die die gemeinsame Entwicklung von Produkten und Dienstleistungsangeboten nahelegen.

In Zukunft sollten Kooperationen noch stärker forciert werden, insbesondere in drei Realisierungsformen:

- Eine engere Verbindung von anwendungsorientierten Unternehmen und Forschungseinrichtungen kann die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen beschleunigen und zu einer marktorientierten Forschungslandschaft beitragen. Beispielhaft seien hier die Integration von klinischer Forschung, Wirkstoffforschung, betrieblicher Forschung und Entwicklung sowie von Praxistests im Bereich Medizintechnik genannt.
- Integrierte Angebote aus industriellen Produkten und den dazugehörigen Dienstleistungen versprechen ein erhebliches Potenzial. Hier müssen

Unternehmen dauerhaft kooperieren, Schnittstellen festlegen und als virtuelle Unternehmen mit einem integrierten Angebot am Markt auftreten (zum Beispiel Ingenieur-/Planungsleistungen und Anlagenbau).

- Integrierte Systeme als Angebot eng kooperierender Unternehmen (zum Beispiel Mess-, Steuer- und Regeltechnik sowie Mikro- und Nanotechnik) sind ein weiteres Feld, auf dem über enge Kooperationen auch durch kleine Unternehmen Märkte erschlossen werden können. Insbesondere in innovativen Nischenmärkten kann hier von Forschung und Entwicklung bis zur Vermarktung im Ausland gemeinsam agiert werden.

Die Analyse der Technologiefelder hat gezeigt, dass in praktisch allen Bereichen noch erhebliche Potenziale in der Kooperation von Unternehmen untereinander und mit Forschungseinrichtungen liegen.

Eine Stärkung der Vernetzung der Thüringer Unternehmen (Unterstützung von Konsortialbildungen, Anschubhilfen für die Entstehung bleibender Kooperationsstrukturen) wäre sowohl für die Steigerung der Innovationskraft als auch zur Verbesserung des Markterfolgs zielführend. Die Wirksamkeit der Koordination sollte regelmäßig anhand konkreter Ergebnisse gemessen werden.

#### 4.5 Existenzgründungs- und Unternehmerkulturen stärken

Thüringen liegt bei den Gewerbeanmeldungen je Einwohner unter dem Bundesdurchschnitt. Insbesondere in den letzten Jahren ist Thüringen bei der Gründungsdynamik weiter zurückgefallen. Dies betrifft auch die Gründungen in innovativen und wissensintensiven Branchen, die ein wesentlicher Treiber für den Aufbau von Beschäftigung sein können.

- Im Hinblick auf das Gründerpotenzial in den oben dargestellten Technologiefeldern gilt es, die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründer optimal zu gestalten. In Feldern mit einer bisher geringen Kommerzialisierung (zum Beispiel Nanotechnologie, teilweise Biotechnologie) gilt es, die absehbare Gründungswelle hochinnovativer Unternehmen aufzufangen und vor Ort in Thüringen in erfolgreiche Unternehmensgründungen zu kanalisieren.
- Dafür sollten Beratungs- und Unterstützungsangebote unmittelbar an den forschenden Einrichtungen angeboten werden.
- Die Förderlandschaft für Gründer ist hinsichtlich der in Thüringen verfügbaren Instrumente reichhaltig und bildet – ähnlich wie in anderen Bundesländern – die gängigen Instrumente ab. Im Rahmen der Thüringer Gründerinitiative (ThGi) werden als gemeinsames Projekt der Ministerien für Wirtschaft, Arbeit und Technologie sowie für Bildung, Wissenschaft und Kultur wesentliche Aktivitäten gebündelt – insbesondere die Schaffung eines Beratungsnetzwerks, der Ausbau des Gründerpreises, die Bereitstellung von Beteiligungskapital und die Vernetzung von Gründern im Thüringer Netzwerk für innovative Gründungen (ThürInG).
- Mit dem Business Angels Netzwerk (THÜBAN) verfügt Thüringen darüber hinaus über ein Beratungsnetzwerk, das Gründern wertvolle Hilfestellungen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht leisten kann.
- Perspektivisch sollte es gelingen, über die Netzwerke in den Technologieclustern eine fachliche Unterstützung

möglicher Gründer zu realisieren und dort auch die Kompetenzen und Angebote der Thüringer Aufbaubank, der Kammern, der Kreditanstalt für Wiederaufbau, der Sparkassen und der privaten Banken zu integrieren.

- Auch die Möglichkeiten der Gründungsfinanzierung müssen verbessert werden. Das ThürInG kann nur ein erster Schritt sein.
  - Für Gründer, die beispielsweise aufgrund technischer Anforderungen erhebliche Investitionen tätigen müssen, sollten entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten vorgehalten werden. Dies muss keine vom Land vollständig bereitgestellte Finanzierung sein – teilweise reicht ein Engagement mit einer Teilfinanzierung und einer Bürgschaft, um auch andere Finanzierungsangebote für Gründer zugänglich zu machen.
  - Insbesondere in Technologiebereichen, in denen die Bewertung von Businessplänen erhebliche fachliche Anforderungen stellt (zum Beispiel Nanotechnologie, Biotechnologie) wäre es nützlich, wenn die Thüringer Aufbaubank oder die Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) entsprechende Kompetenzen aufbauen und die Bewertung von Businessplänen übernehmen können. So lässt sich verhindern, dass wegen unzureichender Kompetenz die Entscheidung im Zweifel gegen die Geschäftsidee ausfällt und erfolgversprechende Gründungen unterbleiben.
  - Zur Validierung von Geschäftsideen könnten im Rahmen der Netzwerke und der Thüringer Gründerinitiative neben den Business Angels auch Kontakte zu bestehenden, erfolgreichen Unternehmen im gleichen Technologiefeld hilfreich sein – so könnten Marktchancen im Zielmarkt der Gründer pragmatisch erkundet werden.

#### 4.6 Ausländische Potenzialmärkte aktiv erschließen und nachhaltige Strukturen schaffen – auch und vor allem für KMU

Thüringen erzielt schon heute beträchtliche Erfolge im Export. Insbesondere in Branchen wie Automobil, Optik, Medizintechnik sowie Mess-, Steuer- und Regeltechnik spielt der Absatz in anderen Ländern eine wesentliche Rolle und trägt erheblich zu Wachstum und Beschäftigung bei. Dennoch liegt die Exportquote Thüringens deutlich unter dem deutschen Schnitt.

Exportierende Unternehmen wachsen schneller, bauen mehr Beschäftigung auf und erwarten eine positivere Geschäftsentwicklung. Ein stärkerer Auftritt der Thüringer Unternehmen auf den Weltmärkten ist also ein vielversprechender Ansatzpunkt.

- Die Herausforderung für das Land Thüringen besteht darin, im Hinblick auf die begrenzten Ressourcen einen Weg der Auslandsförderung einzuschlagen, der Exporte erleichtert, die Kleinteiligkeit der Unternehmen überwinden hilft und der Wirtschaft Thüringens gezielt dort unter die Arme greift, wo Unterstützung effektiv wirkt und ressourceneffizient eingesetzt werden kann. Besonders für kleine Unternehmen muss das Thema Export „aufgeschlossen“ werden.
- Die Unterstützung von Unternehmen auf „verwandten“ Märkten – zum Beispiel in den USA, Westeuropa, aber auch in großen Teilen Mittel- und Osteuropas – ist der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Exporttätigkeit. Standardisierte Verfahren sind hier möglich und können zu schnellen Erfolgen verhelfen. Informationspakete sollten die wesentlichen Zielmärkte abdecken, wobei hier auf recht umfangreiche Informationen bereits bestehender Dienste zurückgegriffen werden kann.
- Zuschüsse sollten primär einen aktivierenden Charakter haben und keine dauerhafte Unterstützung darstellen. Es empfiehlt sich, die Zahl der geförderten Messebesuche je Land und Unternehmen zu begrenzen – z. B. auf zwei, nach denen ein so tragfähiges Geschäft entstanden sein muss, dass zukünftige Messebesuche sich daraus finanzieren lassen.





Erfolg im Ausland bedeutet Wachstum zu Hause. Thüringens Automobil-Branche erzielt schon heute beträchtliche Exportquoten.

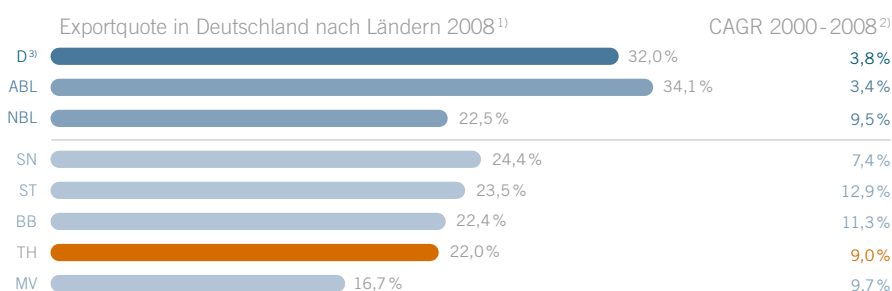
- Bei Vermarktungshilfen sollte das Angebot an finanzieller Förderung kritisch überprüft werden zu Gunsten einer Plattform, auf der Unternehmen geeignete private Dienstleister recherchieren können (zum Beispiel Übersetzer, Webdesigner).
- Neue Märkte, andere Herausforderungen: Zukunftsmärkte, die heute häufig als „exotisch“, zumindest aber als schwierig gelten – zum Beispiel die asiatischen Wachstumsregionen auch jenseits von China und Indien oder die Türkei –, müssen nach und nach durch Thüringer Unternehmen erschlossen werden. Dort liegen die Wachstumszentren der Zukunft. Dafür sollte in der LEG ein Bereich „Thüringen International“ aufgebaut werden, der folgende Aktivitäten umfassen soll:
  - Die Kopplung einer strategischen, branchen- und technologiefeldspezifischen Auswahl von Zielmärkten mit Delegationsreisen und einer dauerhaften Unterstützung durch die deutschen Einrichtungen vor Ort kann die Erschließung auch ferner Zukunftsmärkte nachhaltig fördern.
  - Die politische Flankierung kann auch durch Repräsentation vor Ort übernommen werden. Hierbei ist angesichts der begrenzten Ressourcen Thüringens eine enge Zusammenarbeit mit den deutschen Botschaften, Wirtschaftsbüros und Auslandshandelskammern von Bedeutung, es erscheinen aber auch Kooperationen mit anderen Bundesländern sinnvoll.
- Die Auswertung von branchen- bzw. technologiefeldspezifischen Wachstumschancen und eine Einschätzung der Erfolgsaussichten in den Zielländern sind notwendig für die Auswahl der richtigen Zielmärkte.
- Auch eine regelmäßige Bewertung von Zielmärkten entlang der starken Technologiefelder Thüringens wäre eine wesentliche Orientierungshilfe für die Unternehmen.
- Die aktive Erschließung von Auslandsmärkten und die Unterstützung für den Aufbau dauerhaft leistungsfähiger Kooperationsstrukturen zwischen Unternehmen werden eine Stärkung der Außenwirtschaftsförderung erforderlich machen. Diese ist im Vergleich mit anderen Bundesländern personell schwach aufgestellt.

#### 4.7

#### Technologieförderung ausbauen

Das TMWAT verfolgt im Bereich der Technologieförderung bereits heute einen fokussierten Ansatz. Die Mittel werden auf den als wesentlich erkannten Technologiefeldern eingesetzt, zusätzlich werden wichtige Technologiebereiche wie GreenTech gebündelt gefördert. Mit der Gründung der Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur (TheGA) zum Beispiel wurde 2010 eine Einrichtung geschaffen, die die Akteure im GreenTech-Bereich bei der Koordination unterstützen und wichtige Schwerpunktprojekte vorantreiben kann.

Exportquote in Deutschland nach Ländern 2008  
(Quelle: Destatis)



1) Nur Waren (ohne Dienstleistungen)

2) Compound Annual Growth

3) Als Summe der Länderausfuhren – kein gesamtdeutscher Wert, da nicht alle Ausfuhren in der Länderstatistik erfasst werden

Verbesserungspotenzial sieht RBSC bei der Integration von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Forschungsprojekte sowie bei der Definition strategischer Schwerpunkte für Verbundprojekte unter Beteiligung von KMU.

- Einrichtung eines Industriekabinetts auf Leitungsebene unter Leitung des Wirtschaftsministeriums, wobei sowohl relevante Ressorts des Landes als auch TAB, TIB, LEG und Vertreter der Cluster eingebunden werden.
- Der Freistaat könnte in besonders wichtigen Forschungs- und Anwendungsbereichen durch Koordinierungsstellen einen Anlaufpunkt für KMU schaffen, die sich im Rahmen von Verbundprojekten an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben beteiligten möchten.
- Die Koordinierungsstellen könnten auch die Definition strategischer Projekte unterstützen, die dann durch das Land – gegebenenfalls unter Einbringung von Bundes- oder EU-Mitteln – gefördert werden könnten.
- Insgesamt wäre eine Erhöhung der Landesmittel im Bereich der klar wachstumsfokussierten Technologieförderung zu Lasten breit ausgerichteter Förderbudgets wünschenswert.
- Ergänzend sollte die Transparenz laufender Forschungsprojekte (Verbundprojekte ebenso wie einzelbetriebliche Maßnahmen) über alle Ressorts hinweg verbessert werden und die Erfolge der Projekte sollten einer regelmäßigen Evaluation unterliegen, auch im Hinblick auf ihren Wertbeitrag für die beteiligten Unternehmen.

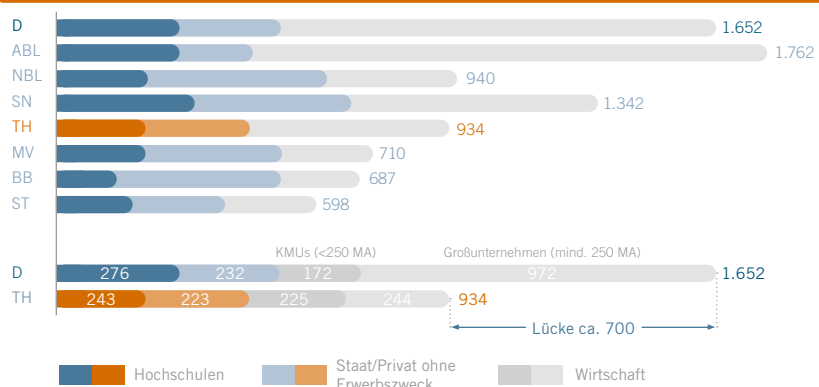
#### 4.8

##### Wissenschaft und Forschung ausbauen

In den besonders forschungsintensiven Technologiefeldern ist es in den letzten Jahrzehnten gelungen, Forschungsinstitute auf Spitzenniveau in Thüringen anzusiedeln – zum Beispiel in der Optik, bei Mikro- und Nanotechnik und in der Biotechnologie. Hierfür wurden in großem Umfang Bundes- und EU-Mittel akquiriert, sowohl aus Mitteln der Forschungsförderung (wie dem BMBF-Programm „Unternehmen Region“) als auch aus Infrastrukturmitteln.

Forschungs- und Entwicklungsausgaben pro Erwerbstätigem im Jahr 2008  
(Quelle: Destatis, Roland Berger Strategy Consultants)

##### FuE-Ausgaben 2008 pro Erwerbstätigen [EUR]



Da es bei diesen Mitteln zu einem empfindlichen Rückgang kommen wird, müssen in Zukunft stärker als bisher Drittmittel aus den „normalen“ Quellen der Forschungsfinanzierung für Thüringen akquiriert werden – zum Beispiel aus Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder auch aus dem EU-Forschungsrahmenprogramm.

Diese Akquisitionsarbeit sollte sich auf Programme konzentrieren, die mittelfristig auf die Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen abzielen, wie Verbundprojekte, Wachstumskerne, Zentren für Innovationskompetenz oder große Demonstrationsprojekte aus den EU-Forschungsrahmenprogrammen.

Die Akquisition muss systematisch vom Land unterstützt werden durch:

- Monitoringmaßnahmen
- Aufbau einer Leitstelle, die bei der Identifizierung geeigneter Fördertöpfe unterstützt, die Antragstellung operativ begleitet sowie besonders erfolgreiche Anträge sammelt, anderen Akteuren zur Verfügung stellt und Erfolge dokumentiert
- Stärkung der Forschungs- und Ausbildungsleistung der naturwissenschaftlichen, technischen und medizinischen Fachrichtungen in Thüringen, wie z. B.
  - die Einrichtungen um die Mikrosystem- und Nanotechnologie in Ilmenau
  - die Sepsisforschung in Jena
  - die Forschungseinrichtungen im Bereich der optischen Technologien (ebenfalls in Jena)

- Sicherstellung der Kofinanzierung der Fördermittel durch das Land
- gemeinsame Initiativen/übergreifende Strategien der Ministerien für Wirtschaft, Arbeit und Technologie sowie für Bildung, Wissenschaft und Kultur u. a. zur Entwicklung eines schärferen Profils und einer klareren Ausrichtung der Fachhochschulen

#### 4.9

##### Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen systematisieren und beschleunigen

Die Übersetzung von Forschungsergebnissen in wirtschaftlich verwertbare Entwicklungen ist zentral für das wirtschaftliche Vorankommen in Thüringen und muss optimiert werden. Netzwerkstrukturen und Innovationsforen müssen ihre Funktion als Bindeglieder zwischen Forschungseinrichtungen und Wirtschaft übernehmen können.

Als gutes Beispiel kann hier das Applikationszentrum an der TU Ilmenau genannt werden. Technisch hochwertige Grundausstattungen, die räumliche Nähe zu den Forschungseinrichtungen sowie verfügbare Mietflächen dienen der Kostenminimierung und Vernetzung der Gründer untereinander und mit der Wissenschaft. Ergänzend findet im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Innovationsforums ein Austausch zwischen Vertretern der Forschungseinrichtungen (zum Beispiel des Zentrums für Innovationskompetenz MacroNano) und interessierten Unternehmen sowie den Netzwerken MNT und ELMUG statt.



Durch eine stärkere Einbindung profitieren auch kleine und mittlere Unternehmen von Forschungsprojekten.

In seiner speziellen Art ist dieser Ansatz vorbildlich und muss weitgehend auch auf andere Felder übertragen werden. Die Elemente sind folgende:

- Beratung für kleine und mittlere Unternehmen zum erfolgreichen Abruf von Forschungs- und Entwicklungsmitteln
- aktives Monitoring staatlicher Förderprogramme des Landes, der Bundesressorts und der EU (Forschungs-Rahmenprogramme ebenso wie Programme der Kommissariate) und Auswertung im Hinblick auf die Technologiefelder
- Vernetzung von Unternehmen und Forschungseinrichtungen und Moderation gemeinsamer Forschungs- und Entwicklungsanträge
- Unterstützung bei der Bewältigung der formalen und administrativen Hürden

#### 4.10 Leistungsfähige Infrastruktur sicherstellen

Thüringen ist die geografische Mitte Deutschlands, aber nur, wenn es auch die infrastrukturelle Mitte Deutschlands wird, kann es zum Zentrum der Gründungen und Neuansiedlungen werden.

Dafür ist Folgendes notwendig:

- die Mittelzentren mit einer guten Taktung und leistungsfähigen Regionalver-

bindungen an die neue Verkehrsachse München – Erfurt – Berlin anschließen (Ausbau der Mitteldeutschland-Bahn, die Jena und Weimar an die ICE-Strecke anbinden wird)

- die „grauen Flecken“ der Breitbandversorgung beseitigen. Dies betrifft speziell die Lücken in der Grundversorgung vor allem im ländlichen Bereich mit bis zu 1 MBit/s, aber auch die niedrigen Abdeckungsquoten bei der Geschwindigkeit von 6 MBit/s. Diese Geschwindigkeit ist für die meisten modernen Multimedia- und Kommunikationsanwendungen jedoch zwingend erforderlich.
- Es müssen deutliche Fortschritte insbesondere beim kommerziell wichtigen Anschluss an Hochleistungsnetze mit einer Bandbreite von 25 oder 50 MBit/s gemacht werden. Im Vergleich zu den industriell starken Gebieten Nordrhein-Westfalens, Baden-Württembergs oder Bayerns besteht in Thüringen eindeutiger Nachholbedarf.
- Die Kommunen müssen aktiviert und befähigt werden, ihrer Verantwortung beim Ausbau der Breitbandversorgung nachkommen zu können.
- tragfähige Lösungen für den Fortbestand und den Ausbau des Flughafens Erfurt entwickeln, um die Anbindung an weitere wichtige Wirtschaftsregionen wie Hamburg oder das Ruhrgebiet herstellen zu können
- Zur Unterstützung von Existenzgründungen wie auch von Ansiedlungen müssen insbesondere in den wach-

tumsstarken Regionen attraktive und qualitativ hochwertige Industrie- und Gewerbeflächen zur Verfügung stehen.

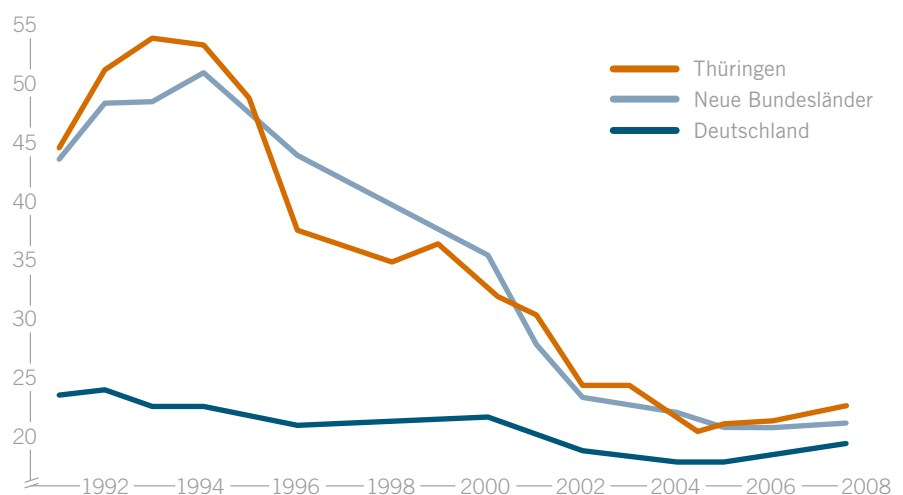
- Deshalb ist es notwendig, einen strategischen Flächenpool für neue Unternehmensansiedlungen systematisch aufzubauen und gezielt voranzutreiben (Großflächeninitiative).

#### 4.11 Investitionsausgaben sichern und verstärken

In den kommenden Jahren gilt es, das Auslaufen der direkten Standortförderung, die in der Vergangenheit ein Standortvorteil Thüringens war, abzufedern. Dafür wird auch in Zukunft eine Beteiligung des Bundes bei der Schaffung wichtiger Infrastrukturen notwendig sein, es können aber auch intelligente eigene Lösungen entwickelt werden. Dazu gehören z. B.

- die Kofinanzierung von EU- und Bundesprogrammen durch Landesmittel im vollen Umfang sicherzustellen
- die offensivere Nutzung der sogenannten „weichen“ Standortfaktoren (zum Beispiel Betreuungsinfrastruktur für Kinder, Bildungsangebote etc.) für die Standortvermarktung
- die Bereitstellung von Gewerbeflächen, wie sie z. B. bereits im Rahmen der Großflächeninitiative vorangetrieben wird
- die Entwicklung von Modellen, die die öffentlichen Finanzierungsbedingungen

Brutto-Anlageinvestitionen in % des Bruttoinlandsprodukts 1991-2007  
(Quelle: Destatis, ohne Berücksichtigung von Berlin)





über entsprechende Gestaltung der Mieten für Unternehmen besser nutzen

- die verstärkte Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen in Gründerzentren (z. B. durch kaltmietfreie Betriebsstätten)
- die zur Verfügung stehenden Flächen prioritär dazu zu nutzen, um Lücken in der Wertschöpfungskette der Zukunftsfelder von Thüringen durch entsprechende Ansiedlungsanreize zu schließen

zu zügigen Ansiedlungsverfahren hin zu prüfen und bei Bedarf anzupassen.

- Insbesondere in der engen zeitlichen Verzahnung von Raumplanungs- und Genehmigungsverfahren zwischen den beteiligten Ämtern und Behörden und der effektiven Durchführung von gegebenenfalls erforderlichen Öffentlichkeitsbeteiligungen sind bestehende Potenziale zu nutzen.

#### 4.12 Vorfahrt für Industrie und industrielle Dienstleistungen

Die Industrie und die produktionsnahen Dienstleistungen bleiben die Wachstumstreiber für die nächsten zehn Jahre.

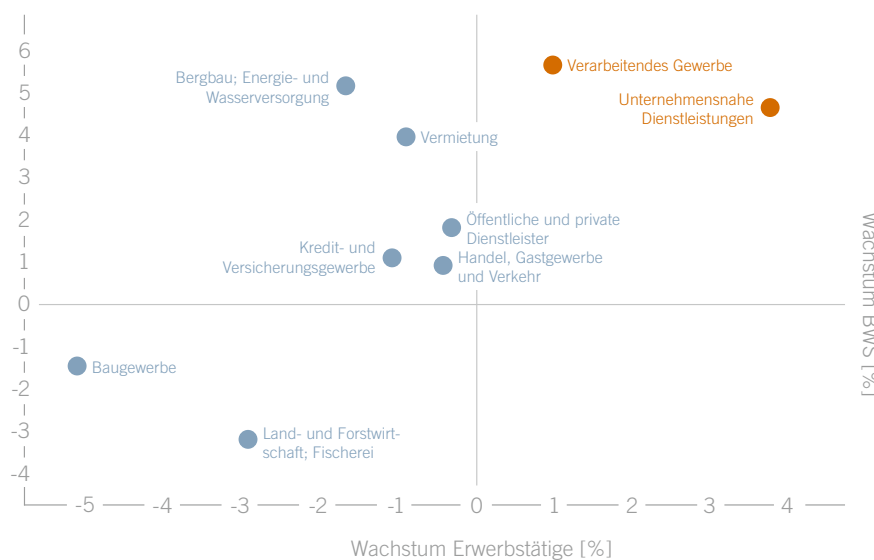
#### 4.13 Thüringer Aufbaubank zur Landesstrukturbank weiterentwickeln

Weniger Geld aus Europa, mehr Aktivitäten in und aus Thüringen – so lautet die Aufgabenverteilung der Zukunft. Angesichts der absehbar sinkenden Zu-



Neue Ideen für den Arbeitsmarkt: Thüringens Wirtschaft setzt auf Erfahrung.

Entwicklung der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen und der Beschäftigung ausgewählter Thüringer Wirtschaftsbereiche (2000-2008), CAGR (Quelle: TLS, Roland Berger Strategy Consultants)



- die Übernahme von Unternehmensbeteiligungen, die für Thüringen eine strategische Bedeutung haben
- Erweiterung des Finanzierungsportfolios der TAB
- Dazu muss eine Aufstockung des Eigenkapitals der TAB erfolgen.
- Parallel zur Erweiterung des Aufgabenspektrums müssen die Risikomanagement- und Monitoringstrukturen mitwachsen und leistungsfähiger werden.

#### 4.14 Fachkräfteversorgung sichern

Kein Wachstum ohne Fachkräfte! Auch Thüringen muss die vorhandenen Potenziale besser nutzen. Beschäftigungspolitik muss endlich richtig verstanden werden. Die Sicherung der Fachkräfteversorgung ist nicht allein eine sozialpolitische Frage, sondern eine investitionspolitische Notwendigkeit. Beschäftigte sind Innovationsträger, der Stellenwert von Fort- und Weiterbildung muss deshalb deutlich erhöht werden. Insgesamt lassen sich vier wesentliche Ansatzpunkte identifizieren:

Folgendes ist deshalb nötig:

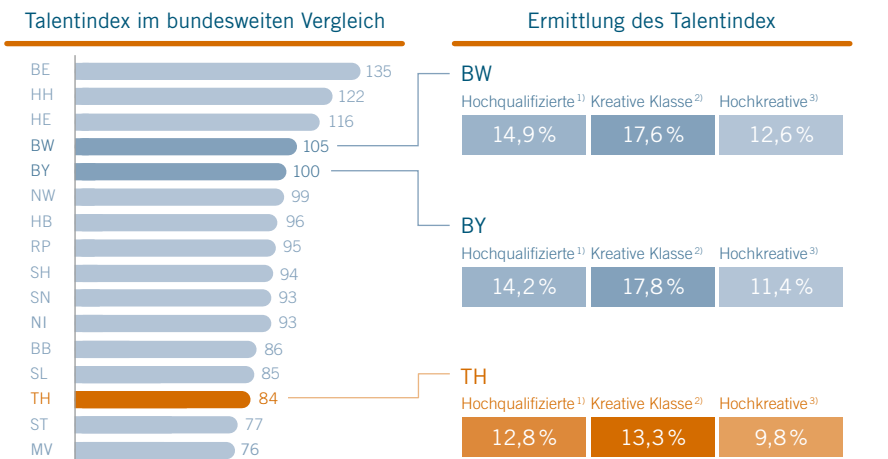
- Derartige Unternehmensansiedlungen innerhalb des bestehenden Rechtsrahmens sind möglichst bevorzugt zu behandeln. Dies gilt sowohl für die zügige Gestaltung von Genehmigungsverfahren als auch für die Ausweisung von Gewerbeflächen oder für die Nutzung bezuschusster Mietflächen.
- Das Mietfabrikprogramm ist als Instrument im Standortwettbewerb bei Neuansiedlungen systematisch zu nutzen.
- Genehmigungsverfahren und Verwaltungsstrukturen sind auf ihren Beitrag

wendungen der EU wird die Bedeutung der vom Land finanzierten Förderansätze zunehmen.

- Die Thüringer Aufbaubank muss in Zukunft die Rolle einer Landesstrukturbank übernehmen, bei der wichtige Vorhaben zusammenlaufen und die wesentliche strategische Projekte des Landes finanziell ermöglicht, wie z. B.
  - die Stärkung der Eigenkapitalausstattung
  - ein noch stärkeres Engagement bei Unternehmensgründungen
  - die aktive Beteiligung an Unternehmensfinanzierungen

- frühzeitig Orientierungshilfen geben, Ausbildungsquote erhöhen, Wirtschaftsnähe der Studiengänge weiter stärken sowie Schul-, Ausbildungs- und Studienabbruchquote verringern:
  - Bestehende Instrumente des Freistaats müssen überprüft und ergänzt werden, insbesondere das

Talentindex im bundesweiten Vergleich  
(Quelle: Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung, 2007)



1) Anteil von Personen mit Hochschulabschluss an der Bevölkerung (zwischen 20 und 59 Jahre)

2) Anteil der kreativen Klasse an allen Erwerbstätigen (z. B. Unternehmens- und Finanzbereich, Rechts- und Gesundheitswesen)

3) Anteil des hochkreativen Kerns an allen Erwerbstätigen (z. B. Mathematiker, Physiker, Informatiker, Ingenieure)

Programm „BERUFSTART plus“ muss über 2014 hinaus gesichert werden.

- Abwanderung von Hochqualifizierten verringern und Zuwanderung unterstützen:

- Nötig ist eine gemeinsame Initiative der Landesregierung zusammen mit den Kammern, Hochschulen und Unternehmensverbänden, um die Studierenden frühzeitig mit Unternehmen aus der Region in Kontakt zu bringen.
- Um Ansatzpunkte für die Rückgewinnung der 125.000 sogenannten „Auspendler“ zu gewinnen, sollte das Land im Rahmen einer Studie die auslösenden Faktoren sowie die individuelle Motivation der Arbeitnehmer vertieft untersuchen und auf dieser Basis Ansatzpunkte für deren „Rückholung“ identifizieren.
- Es müssen mehr Orientierungs- und Hilfsangebote gemacht werden – sowohl für Unternehmen als auch für Fachkräfte. Die Einrichtung der Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) als Servicestelle, in der Strategien zum Halten und Gewinnen von Fachkräften zusammenkommen, ist ein erfolgversprechender Schritt in die richtige Richtung.
- Maßnahmen wie die Etablierung und Nutzung von Internetportalen und Messen sollten verstärkt werden, um Fachkräfteangebot und -bedarf zusammenzubringen.

- Entwicklung einer gemeinsamen Initiative „Willkommen in Thüringen“ mit den Thüringer Industrie- und Handelskammern sowie den Handwerkskammern, um angeworbenen Fachkräften und Akademikern beim Arbeits- und Wohnortwechsel, dem Familiennachzug, Betreuungsangeboten für Kinder etc. zu helfen
- Erwerbspartizipation von weiblichen und älteren Beschäftigten deutlich erhöhen sowie flexible Arbeitszeitmodelle bei allen Gruppen von Erwerbstätigen etablieren; Familienfreundlichkeit als Markenzeichen der Thüringer Wirtschaft im Bewusstsein potenzieller Arbeitskräfte verankern.
  - Benötigt werden familienbewusste, flexible Arbeitszeitmodelle (z. B. Zeitarbeitskonten), überbetriebliche Unterstützungsangebote bei der Kinderbetreuung und die Einführung von Home-Office-Tagen.
  - Die bereits bestehende „Thüringer Allianz für Familie und Beruf“ gilt es, gemeinsam mit den beteiligten Akteuren weiterzuentwickeln.
  - Ein zukunftsweisender Ansatz wäre, Thüringen zu einem Modellland bei der Beschäftigung Älterer zu machen. Ziel einer Strategie ist es, pragmatische Wege zu einer längeren Beschäftigung zu finden.
- Produktivität der Arbeitnehmer durch kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung weiterentwickeln

- Alle Alters- und Qualifikationsgruppen müssen von Weiterbildungsmaßnahmen profitieren.
- Erhöhung der Zielgenauigkeit: Das bestehende Angebot der Thüringer Weiterbildungslandschaft ist einer kritischen Prüfung zu unterziehen und den Bedürfnissen der Wirtschaft wie auch den Erfordernissen der Wachstumstrends anzupassen.
- Der Einsatz von Qualifizierungsberatern sollte erhalten und ausgebaut werden.
- Die Einführung eines Gütesiegels für Weiterbildungsmaßnahmen würde Qualität sichern und Orientierung geben.

#### 4.15

##### Modernisierung der Verwaltungsstrukturen

Eine Wirtschaft kann im immer härter werdenden Standortwettbewerb nur dann erfolgreich sein, wenn sie auf kompetente und professionelle, also funktionierende Verwaltungsstrukturen zugreifen kann. Verwaltung ist nicht nur der Vollzug von Gesetzen, Verwaltung ist auch Dienstleistung, Service, Beratung und Imagewerbung.

Die Qualität von Verwaltung wird durch die handelnden Personen bestimmt. Sensibilisierung und Bewusstseinsschärfung bei den Mitarbeitern in der gesamten Verwaltung für Belange der Unternehmen und deren Rahmenbedingungen, Erwartungen und Sichtweisen stehen deshalb an erster Stelle.

Wirtschaftsfreundliche Verwaltung bedeutet aber immer, mehr zu tun als alle anderen. Angeboten werden muss ein Mix aus harten und weichen Maßnahmen, wie z. B.

- die Vorhaltung von Standort- und Marktanalysen, Branchenstrukturanalysen oder Analysen des Wirtschafts- und Sozialraums
- die Bereithaltung attraktiver Infrastrukturen
- Hilfen beim Standortmarketing
- Finanzplanung und Fördermittelberatung
- schnellere Bearbeitung, Straffung von Genehmigungsverfahren und höhere Transparenz

- Maßnahmen zum Bürokratieabbau
  - ausreichende personelle Ausstattung
- Um diese Ziele zu erreichen, ist eine Verwaltungsmodernisierung in Thüringen notwendig, die u.a. eine Verwaltungs- und Gebietsreform umfassen muss.

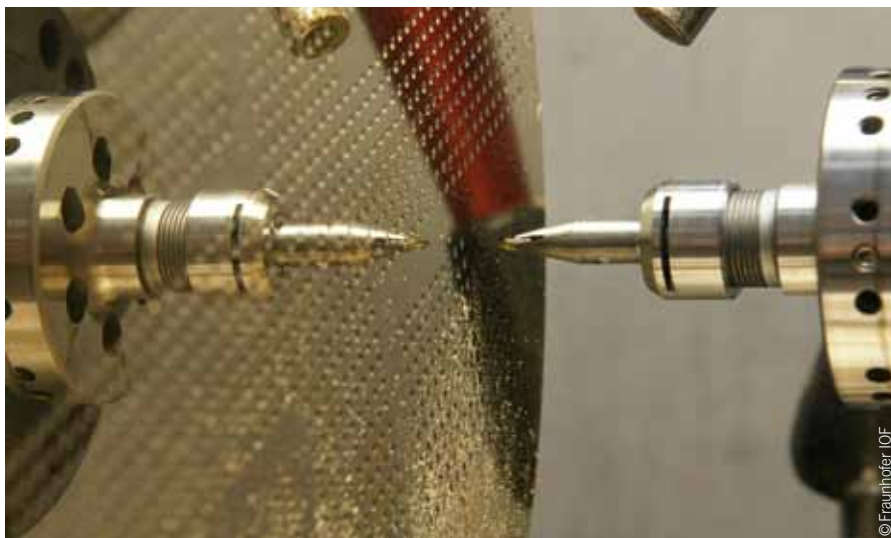
#### 4.16

##### Clustermanagement verbessern, regionale Netzwerke stärken

Die gewünschte Ressourcenbündelung muss dazu führen, dass Netzwerke funktionsfähiger werden. Die Wahrnehmung übergreifender Koordinierungs- oder Konzeptionsarbeiten zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Wirtschaftspolitik in den Technologiefeldern ist mit der momentanen personellen Ausstattung nicht realisierbar.

Das Land muss die strategische Entwicklungsplanung der Cluster unterstützen, z. B. durch:

- die zweckbestimmte Unterstützung bestehender Netzwerke mit Ressourcen
- eine übergreifende Einheit, die die notwendige Abstimmung mit der LEG, mit der Thüringer Aufbaubank und mit weiteren Akteuren auf Landesebene vorantreibt und Kooperationsvorhaben anstößt
- Ziel sollte es sein, dass mittelfristig alle Cluster auf Basis einer sogenannten „Roadmap“ arbeiten, in der die Ziele, Meilensteine und die wesentlichen Maßnahmen für die Akteure dargelegt sind,



Auf den Punkt bringen: Die Bündelung von Ressourcen ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Wirtschaftspolitik.

und die Orientierung über die wichtigsten Projekte und Herausforderungen gibt.

- Die Umsetzung der Roadmap sollte durch die Netzwerke professionell vorangetrieben werden – der Vergleich mit anderen Bundesländern zeigt, dass insbesondere Clusterorganisationen in vergleichsweise neuen Gebieten (zum Beispiel GreenTech) mit einem erheblichen personellen Aufwand daran arbeiten, stabile und nachhaltige Kooperationsstrukturen aufzubauen.

Um die Wachstumseffekte auch in die Fläche zu tragen, wird es notwendig sein, dass sich die regionalen Netzwerke und Akteure (insbesondere die Kammern, Sparkassen und Genossenschaften) in die Erarbeitung von Entwicklungsplanungen

und Roadmaps einbringen und Berücksichtigung finden.

Für die Regionen wird es wichtig sein:

- hinsichtlich der Entwicklung von Gewerbeflächen, (Weiter-) Bildungsangeboten und Verkehrsinfrastrukturen ein Profil zu entwickeln, das zu den bereits ansässigen Unternehmen passt
- ein Profil zu entwickeln, das die geplanten Ansiedlungen unterstützt
- Die entsprechenden Planungen sollten daher einen klaren Bezug zu den dargestellten Technologiefeldern aufweisen und regionale Beiträge deutlich machen.

# Zukunft braucht Mut

Um die skizzierten Potenziale zu nutzen, ist eine konzertierte Aktion in Thüringen notwendig. Der Freistaat muss und kann von seinen Akteuren mehr Mut zur Zusammenarbeit als bisher erwarten. Landesregierung, Kommunen und Landkreise sind gefordert, gemeinsam an der Zukunft zu arbeiten.

Die Analyse zeigt sehr deutlich: Eine Veränderung zum Besseren ist in Thüringen nicht nur wünschenswert, sondern auch möglich. Dafür muss aber ein Ruck durch das Land gehen. Ein Projekt „Thüringen 2020“ wäre ein sinnvolles Instrument, um den Freistaat auf die Herausforderungen einzustellen und die notwendigen Antworten zu geben.

Eine solche Anstrengung lohnt – um den Menschen in Thüringen eine Zukunft zu geben. Ergreifen wir mutig die Chance, diese Zukunft zu gestalten. Das geht nur gemeinsam, das geht nur mit Optimismus, mit Ideen und Innovationen. Zukunft kann man gewinnen. Zukunft braucht Mut.

**IMPRESSUM**

Thüringer Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Technologie (TMWAT)  
Max-Reger-Str. 4-8  
99096 Erfurt

[www.thueringer-wirtschaftsministerium.de](http://www.thueringer-wirtschaftsministerium.de)