

Strukturwandel in der Lausitz

Wissenschaftliche Auswertung der Potentialanalysen der Wirtschaft der Lausitz ab 2010

Projektteam

Dr. Gunther Markwardt (TU Dresden)
Prof. Magdalena Mißler-Behr (BTU Cottbus-Senftenberg)
Prof. Helmut Schuster (BTU Cottbus-Senftenberg)
Prof. Stefan Zundel (BTU Cottbus-Senftenberg)
Jörg Hedderoth (BTU Cottbus-Senftenberg)

09.08.2016

Kontakt: Prof. Stefan Zundel
zundel@b-tu.de

INHALT

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	10
2 Ausgewählte Rahmenbedingungen.....	12
2.1 Das mögliche Ende der Braunkohleverstromung	12
2.2 Wirtschaftliche und demografische Rahmenbedingungen in der Lausitz	15
3 Die Leitbilddiskussion in der Lausitz.....	20
3.1 Einleitung	20
3.2 Schlagwörter in der Leitbilddiskussion	21
3.3 Zwischenfazit	30
4 Auswertung der Unternehmensbefragung.....	32
4.1 Methodisches Vorgehen.....	32
4.2 Kurzcharakterisierung der ausgewählten Unternehmen	33
4.3 Empirischer Befund.....	34
4.4 Zwischenfazit	42
5 Die Lausitz im Spiegel der Gutachten	43
5.1 Auswahl der Gutachten	43
5.2 Befunde.....	44
5.3 Zwischenfazit	65
6 Handlungsempfehlungen.....	67
6.1 Einleitung	67
6.2 Innovationspolitik als zentraler Hebel zur Bewältigung des Strukturwandels	69
6.3 Ansatzpunkte zur proaktiven Wachstumsförderung in der Förderlandschaft	78
6.4 Zur Finanzierung von Transformationsprozessen.....	84
6.5 Handlungsempfehlungen für das Umfeld einer proaktiven Strukturpolitik	92
Literatur- und Quellenangaben	96
Abkürzungsverzeichnis.....	103
Anhang - Gesprächsleitfaden der Unternehmensbefragung.....	105

ZUSAMMENFASSUNG

Die Diskussion um den Strukturwandel in der Lausitz verläuft nicht gleichförmig, sondern in Wellen, die zunächst von der Wahrnehmung der Folgen der Strukturbrüche in der Nachwendezeit und nun vornehmlich durch die Debatte um die Zukunft der Braunkohleverstromung geprägt worden sind. Die Diskussion um die Klimaschutzabgabe der Bundesregierung 2015, die primär die Braunkohleverstromung getroffen hätte, und die langwierigen Verkaufsverhandlungen der Braunkohlesparte von Vattenfall in 2015 und 2016 stellen zweifellos einen Wellenkamm dar. Die Innovationsregion Lausitz GmbH (iLR), eine Gründung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU CS), der Handwerkskammer Cottbus, der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB) und der Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V. (WiL) unter der Federführung der Industrie- und Handelskammer (IHK) Cottbus, soll einen Beitrag zur Bewältigung des Strukturwandels leisten.

Vor diesem Hintergrund ist das Projektteam der BTU Cottbus-Senftenberg im Herbst 2015 beauftragt worden, eine Zwischenbilanz der öffentlichen und wissenschaftlichen Debatte um die Zukunft der Lausitz mit dem Ziel zu ziehen und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die sich von den Akteuren in der Lausitz und insbesondere von der iRL nutzen lassen.

Zu diesem Zweck wurden u. a. folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

- eine Auswertung der Leitbilddiskussion in der Lausitzer Rundschau im Jahr 2015,
- eine Sammlung und Auswertung der Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung der Lausitz aus den Jahren 2010 bis 2015 und
- die Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung von strukturierten Interviews mit den wichtigsten Zulieferern von Vattenfall.

Im Folgenden wird eine Auswahl der wichtigsten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dargestellt:

Die Braunkohleverstromung ist ohne die Nutzung der CCS-Technologie (Carbon, Capture and Storage) mittel- und langfristig nicht mit den klimapolitischen Zielen der Bundesregierung vereinbar. Eine Beendigung der Braunkohleverstromung ist daher langfristig unvermeidbar. Wie lange diese Brückentechnologie aufrechterhalten werden kann, ist unter anderem von politischen Aushandlungsprozessen abhängig, die sich mit wissenschaftlichen Methoden nicht vorhersagen lassen. Es gibt jedoch ein beträchtliches, nicht vernachlässigbares ökonomisches Risiko: Das Geschäftsmodell der Braunkohleverstromung als Flexibilitätsoption ist durch die niedrigen Strompreise stark unter Druck geraten. Durch den anhaltenden Ausbau der erneuerbaren Energien erreichen die Betreiber von Braunkohlekraftwerken immer seltener die Kostendeckungsgrenze. Das politische Risiko ist im Gefolge des Pariser

Klimagipfels ebenfalls nicht geringer geworden und wird weiteren Druck auf die Braunkohlewirtschaft erzeugen.

Die Bedeutung der Braunkohleverstromung in der Region ist hoch: ein großer Teil der industriellen Wertschöpfung geht auf die Braunkohleverstromung zurück. Circa 8.000 Arbeitsplätze sind direkt, bzw. etwa 15.000 bis 20.000 Arbeitsplätze sind je nach Methodik direkt und indirekt von der Braunkohleverstromung in der Lausitz abhängig. Die Arbeitsplätze sind meist hochwertig und überdurchschnittlich gut bezahlt und Vattenfall war bis vor kurzem der größte Steuerzahler in der Region. Angesichts der beträchtlichen und schwer kalkulierbaren ökonomischen und politischen Risiken **kann die Empfehlung deshalb nur lauten, den Strukturwandel proaktiv zu bearbeiten, also nicht zu warten, bis weitere Strukturbrüche eintreten.**

Die zukünftige Entwicklung der Lausitz sollte durch ein Leitbild gerahmt werden. Einen ersten Aushandlungsprozess zur Entwicklung eines solchen Leitbildes hat es in der Lausitz bereits gegeben. Er ist durch den Gedanken einer Brücke zwischen der alten und der neuen Energiewelt geprägt und hat zur Gründung der Energieregion Lausitz durch die kommunalen Gebietskörperschaften in der Brandenburgischen Lausitz geführt. Die Leitbilddiskussion ist jedoch nicht abgeschlossen. Die Diskussion, die 2015 in der Lausitzer Rundschau um die „Lausitzformel“ geführt wurde, zeigt, dass die Vorstellungen über ein zukünftiges Leitbild sehr heterogen sind. Keines der dort vorgetragenen Stichworte ist so zwingend, dass es sich zu einer allseits akzeptierten Lausitzformel verdichten ließe. Aufgrund dieser Heterogenität und weil die Entwicklung einer gemeinsamen Handlungsgrundlage zwischen Braunkohlebefürwortern und -gegnern in der Region zumindest mittel- und langfristig ein Ziel sein muss, lautet die Empfehlung hier, angesichts der teilweise heftigen Konflikte in der Region keinen umfassenden Schulterschluss zu erzwingen.

Für die Arbeit der Innovationsregion Lausitz würde es ausreichen, wenn sich alle beteiligten Akteure darauf einigen könnten, dass der Erhalt eines möglichst hohen Industrialisierungsniveaus in der Brandenburgischen Lausitz ein erstrebenswertes Ziel ist und dieses Ziel als eine Facette in jedem denkbaren künftigen Leitbild enthalten ist, welche Branchen oder Unternehmenscluster auch immer sich in der Zukunft behaupten werden. Das würde ein Selbstverständnis der Region als Industrieregion implizieren, die in Arbeitsteilung zwischen zwei Metropolen (Berlin und Dresden) und Polen operiert. Die Verfolgung dieses Zieles ist allerdings nur sinnvoll und möglich, wenn parallel eine aktive Fachkräftesicherung stattfindet; und das setzt angesichts der dramatischen demografischen Entwicklung in der Region voraus, dass Teilregionen der Lausitz für qualifizierte Fachkräfte hinreichend attraktiv bleiben. Die Bearbeitung der demografischen Probleme war jedoch nicht Gegenstand des vorliegenden Gutachtens. Sie wurden in dieser Studie nur als entscheidende Randbedingung für die Verfolgung der genannten Zielsetzung mitgeführt.

Diese Zielsetzung erfordert die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch die Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette „Braunkohle“ operieren, und ein stärkeres Wachstum bzw. ebenfalls eine Erschließung neuer Geschäftsfelder durch die Unternehmen in der Region, die nicht der Braunkohleverstromung zugerechnet werden können. **Kurz: das regionale Innovationssystem muss stimuliert werden. Das ist die Kernaufgabe der Innovationsregion Lausitz.**

Die Befragung der großen Zulieferer von Vattenfall hat ergeben, dass von einer Mehrheit ein fester Ausstiegsfahrplan mit Blick auf die Planungssicherheit für das eigene Geschäft begrüßt wird. Dieser Wunsch nach Planungssicherheit kann, muss aber nicht im Gegensatz zur Position der Landesregierung stehen, die sich nicht auf ein Ausstiegsdatum festlegen möchte. Welche politischen Weiterungen der Wunsch nach Planungssicherheit hat, wurde nicht abgefragt.

Ein Beschäftigungsabbau ist kurzfristig nur in wenigen Fällen geplant oder wird durchgeführt. Das darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Abhängigkeit von Vattenfall bei vielen Unternehmen sehr groß ist und auch langfristige Rahmenverträge nicht vor einem Wegbrechen der Aufträge schützen, wenn einzelne Kraftwerksblöcke stillgelegt werden. So gut wie alle Unternehmen stellen sich aktiv auf den Strukturwandel ein und versuchen neue Märkte auf der Basis der eigenen Kernkompetenzen zu erschließen oder die eigenen Kernkompetenzen zu erweitern. Verbesserungspotential sehen die Unternehmen u. a.

- bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen,
- bei der Kooperation mit anderen Unternehmen,
- bei der fehlenden Förderfähigkeit von Nicht-KMU (das ist teilweise auf einen Bias bei der Vorauswahl der größten Zulieferer zurückzuführen) und
- bei der fehlenden Förderfähigkeit von Investitionen.

So gut wie alle befragten Unternehmen hatten FuE-Projekte in der Schublade, die Anknüpfungspunkte für die Arbeit der Innovationsregion liefern können.

Die beabsichtigte Stimulierung des regionalen Innovationssystems muss die spezifischen wirtschaftlichen Bedingungen der (Brandenburgischen) Lausitz beachten. Dazu zählt die Einsicht, dass große Industrieansiedlungen eher nicht zu erwarten sind und dass das Gründungsgeschehen auch in Zukunft gemessen an anderen Regionen wenige technologieaffine Unternehmen, wenn man von der IT-Branche absieht, hervorbringen wird. Beide Felder der regionalen Wirtschaftspolitik müssen bearbeitet werden; die Entwicklung aus dem wirtschaftlichen (und wissenschaftlichen) Bestand dürfte jedoch der größere Hebel sein. Einige wichtige Punkte, die sich aus der Sichtung der Gutachten ergeben, seien hier noch einmal aufgerufen:

- die Kleinteiligkeit der Unternehmen,
- die fehlende Kooperationsfähigkeit und -willigkeit vieler Unternehmen und

- eine unterdurchschnittliche Patent- und Gründungsaktivität.

Es gibt eine beträchtliche Anzahl positiver Anknüpfungspunkte für eine proaktive Bewältigung des Strukturwandels (Leitprojekte, Projekte in den Schubladen der Unternehmen, Projekte im Rahmen des Zentralen Innovationsprogrammes Mittelstand (ZIM) in der Region usw.). Viele der Befunde aus den gesichteten Gutachten belegen jedoch die **Kernthese, dass es gemessen an dem Ziel einer Industrieregion, die sich strukturell wandeln muss, zu wenige Geschäftsideen gibt, dass von den existierenden zu wenige zu einem Geschäftsfeld entwickelt werden und von den entwickelten Geschäftsfeldern zu wenige betriebswirtschaftlich dargestellt werden können. Dementsprechend lautet die Handlungsempfehlung an die iRL vor allem bei der Innovationstätigkeit und dem Innovationszyklus der regionalen Unternehmen einen Schwerpunkt der Aktivitäten zu setzen.**

Die Stimulierung von Innovationsprozessen ist im Kern kein politisches Kompromisspaket und kann auch nicht als Ergebnis von partizipativ ausgehandelten Leitbildern funktionieren. Solche Prozesse sind vor allem dort angezeigt, wo es um die Konzipierung von infrastrukturellen Leitprojekten geht. Wenn die Innovationsregion als Instrument zur Stimulierung von Innovation in der Region Erfolg haben soll, müssen die Entscheidungsprozesse sehr schlank und sehr schnell sein. Dazu ist marktnahes und wegen der Heterogenität der Unternehmenslandschaft auch ein stark spezialisiertes Expertenwissen erforderlich.

Die Generierung von möglichst vielen und qualifizierten Projektideen lässt sich mit den Methoden des Scouting und Targeting umschreiben. Scouting meint eine aktive Erschließung möglichst vieler Potentiale durch ein Screening der Projektideen, die bereits in der Region in Bearbeitung sind oder waren und ein aktives Besuchsprogramm durch die Key Player der Region bei jenen Unternehmen, die in und außerhalb der Wertschöpfungskette „Braunkohle“ Potentiale aufweisen. Der entscheidende Unterschied zur bislang üblichen Praxis liegt darin, dass dies nicht ein anfrage-, sondern ein anspracheorientiertes Vorgehen ist.

Da die Zahl der innovativen Unternehmen der Region mindestens dreistellig ist, ist eine Vorauswahl bei einer solchen Ansprache angezeigt (Targeting). Ein wichtiges Auswahlkriterium beim Targeting ist die Fähigkeit von angesprochenen Unternehmen als Teil eines Innovationsnetzwerkes zu operieren. Wegen des Zieles möglichst viele innovative Geschäftsideen zu entwickeln, sollte die iRL auch für alle Unternehmen offen sein, die interessante Vorschläge an die iRL herantragen, also auch für solche, die nicht einem Cluster angehören, nicht unter ein Leuchtturmprojekt subsumiert werden können oder bislang keine Kooperation mit anderen Unternehmen oder wissenschaftlichen Einrichtungen haben.

Auf diese Weise entsteht ein Portfolio von Projektideen, die in einem strukturierten Prozess weiter verarbeitet werden können. Zu diesem Prozess gehören auch eine Auslese von Projekten, um die Energie der Region nicht mit gestrandeten Projekten

zu absorbieren, eine Priorisierung, um alte Leitprojekte flott zu machen oder neue zu generieren, und ein Matching, um eine Zusammenstellung von passenden Teams aus Unternehmensvertretern, Wissenschaftsvertretern und Personal aus den wirtschaftsfördernden Einrichtungen der Region zu ermöglichen. Entscheidendes Selektionskriterium bei allen Vorhaben, die organisatorisch und finanziell unterstützt werden, ist das Vorhandensein von Personen, die bereit sind, ein echtes unternehmerisches Risiko einzugehen. Das Ziel aller dieser Maßnahmen muss sein, innerhalb der Region und bottom up ein Projektportfolio von aussichtsreichen Geschäftsfeldentwicklungen zu erstellen.

Die iRL wie jede andere unterstützende Struktur in der Region kann auf die Dauer nur Erfolg haben, wenn sie jenseits der üblichen Unterstützung durch intermediäre Organisationen (z. B. bei der Fördermittelberatung oder dem Clustermanagement etc.) den angesprochenen Unternehmen im nächsten Schritt handfeste Hilfen vermitteln kann, vor allem also unternehmerische Expertise, wissenschaftliches Know How und finanzielle Ressourcen. Passiert dies nicht in einer relativ kurzen Zeitspanne, verliert die iRL ihr Momentum.

Unternehmerische Expertise mit einem spezifischen fachlichen Zuschnitt auf die angestrebten Geschäftsfelder und wissenschaftliche Expertise durch die Zusammenarbeit mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU-CS) kann die iRL bereitstellen. Die Hinzuziehung unternehmerischen Expertise durch Senior Consultants mit einer geschäftsfeldnahen Expertise könnte finanziell durch das Land unterstützt werden. Über finanzielle Ressourcen zur Projektentwicklung, insbesondere zur Generierung wirtschaftsstrukturbildender Projekte, verfügt die iRL jedoch nicht.

Grundsätzlich lässt sich eine gesonderte Förderung von Projekten des Transformationsprozesses in der Lausitz mit dem Argument rechtfertigen, dass hier ein bundespolitisch induzierter Strukturwandel vorliegt und keine durch marktwirtschaftliche Entwicklungen hervorgerufene räumliche Disparität von wirtschaftlichen Aktivitäten, die Grundlage herkömmlicher Strukturförderung, beispielsweise durch die Gemeinschaftsaufgabe ist. Allerdings generieren die Akteure in der Lausitz bislang nicht genügend wirtschaftsnahe Projekte, um die Fördermittel des Landes auszuschöpfen. Fondslösungen machen also nur dann Sinn, wenn Zahl und finanzielles Volumen der Anträge dem Ziel des Erhalts der industriellen Niveaus in der Lausitz entsprechen. Dann allerdings dürfte die Förderkulisse des Landes nicht mehr ausreichen, um entsprechende Förderwünsche aus der Lausitz zu befriedigen, ohne ein Gerechtigkeitsproblem zwischen den Regionen des Landes aufzuwerfen. Das dürfte insbesondere dann gelten, wenn der Solidarpakt ausläuft und die EU-Förderlandschaft im Gefolge eines Austritts von Großbritannien neu strukturiert werden sollte. Vor diesem Hintergrund wäre es im Interesse der Landesregierung, um eine Aufsto-

ckung der Bundesmittel zur Bewältigung des Strukturwandels in den Braunkohleregionen nachzusuchen. Dies hätte vermutlich auch eine positive Signalfunktion in der Lausitz.

Der Strukturwandel, der der Lausitz bevorsteht, wird mit einiger Wahrscheinlichkeit nicht kontinuierlich, sondern disruptiv ablaufen: Phasen der relativen Ruhe werden womöglich abgelöst durch Kraftwerksstilllegungen, die für ein immer wieder neues Aufflackern der Diskussion um die Beendigung der Braunkohleverstromung und seine Bewältigung sorgen werden. Solche Prozesse bergen die Gefahr des politischen Aktionismus und der politischen Ersatzhandlungen. Um das zu vermeiden oder doch wenigstens einzudämmen, lautet **die Empfehlung jenseits der Tagespolitik ein Format zu entwickeln, bei dem der Fortschritt bei der Bewältigung des Strukturwandels, womöglich mit den Mitteln eines wissenschaftlich gestützten Monitorings in regelmäßigen Abständen (z. B. alle 2 Jahre) überprüft und gegebenenfalls konzeptionell und operativ nachgesteuert wird.**

Eine erfolgreiche Bearbeitung des Strukturwandels in der Lausitz erfordert wegen des Zeithorizontes des Strukturwandels, der sich nicht in Jahren, sondern in Jahrzehnten bemisst, eine Institutionalisierung, die deutlich über eine Legislaturperiode hinaus reicht. Die Region ist daher gut beraten, sich Strukturen zu geben, die Ausichten auf eine solche Kontinuität bieten können. Zu den wichtigen regionalen Rahmenbedingungen einer proaktiven Struktur- und Innovationspolitik gehört die Klärung und Abgrenzung der Kompetenzen und Zuständigkeiten der einzelnen Institutionen, die in den Prozess aktiv involviert sind. Es gibt in der Region ungewöhnlich viele Institutionen, die sich mit Wirtschaftsförderung und Innovationen befassen. Neben den Gesellschaftern der iRL sind das zum Beispiel die ZAB, die Energieregion, die Clustermanagements, die Regionalen Wachstumskerne und die Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Gebietskörperschaften. Da die Aussicht auf finanzielle Ressourcen die Klärung von Zuständigkeiten eher erschwert, lautet **die Empfehlung, im Rahmen eines moderierten Organisationsentwicklungsprozesses möglichst zügig Kernkompetenzen abzustecken, einen Clearingmechanismus einzurichten und eine gemeinsame Arbeitsebene zu schaffen, die eine institutionenübergreifende Betreuung aussichtsreicher Geschäftsfelder erlaubt.**

Der Strukturwandel in der Lausitz lässt sich nicht nur in politischen, sozialen und ökonomischen Kategorien beschreiben. Er beinhaltet auch eine sozialpsychologische Aufgabenstellung. In den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts hat in der Lausitz bereits ein Strukturwandel stattgefunden, der einen Abbau der direkt Beschäftigten im Bereich der Braunkohle von 80.0000 auf 8.000 innerhalb weniger Jahre mit sich brachte. Diese Erfahrung und die Erfahrung der demografisch bedingten Entleerung des Raumes haben sich tief in das kollektive Gedächtnis der Region eingegraben und bei den Menschen der Region ein starkes Gefühl dafür hinterlassen, wie prekär die eigenen Lebensverhältnisse sein können. Vor diesem Hintergrund ist die Ungeduld gegenüber langwierigen politischen Abstimmungsrunden, eine hohe

Erwartungshaltung gegenüber der Politik aber auch Politikverdrossenheit und -verachtung in den sozialen Medien nachvollziehbar. Schnelle Patentlösungen wird es aber nicht geben können; vielmehr muss durch kontinuierliche, erfolgreiche Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern demonstriert werden, dass der Strukturwandel in der Lausitz beherrschbar ist.

1 EINLEITUNG

Die Diskussion um die Klimaschutzabgabe im Jahr 2015, die primär die Braunkohleverstromung getroffen hätte, und die langwierigen Verkaufsverhandlungen der Braunkohlensparte in 2015 und 2016 haben die wirtschaftliche Zukunft der Lausitz erneut auf die Tagesordnung gesetzt. Vor diesem Hintergrund soll die Innovationsregion Lausitz GmbH, eine Gründung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU CS), der Handwerkskammer Cottbus, der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB) und der Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V. (WiL) unter der Federführung der Industrie- und Handelskammer (IHK) Cottbus einen Beitrag zur Bewältigung des Strukturwandels leisten. Im Auftrag heißt es dazu: „Das Vorgehen der Innovationsregion Lausitz GmbH wird dabei vom direkten Kontakt zur Wirtschaft geprägt sein. Ziel ist es, durch Gespräche direkte Impulse der Wirtschaft aufzunehmen, zu bewerten und zu unterstützen.“

Das Projektteam der BTU Cottbus-Senftenberg ist im Herbst 2015 beauftragt worden, eine Zwischenbilanz der öffentlichen und wissenschaftlichen Debatte um die Zukunft der Lausitz mit dem Ziel zu ziehen, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die sich von den Akteuren in der Lausitz und insbesondere von der Innovationsregion Lausitz (iRL) nutzen lassen. Der Fokus dieser Studie liegt dementsprechend auf dem regionalen Innovationsystem.

Zu diesem Zweck wurden u. a. folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

- eine Auswertung der Leitbilddiskussion in der Lausitzer Rundschau,
- eine Sammlung und Auswertung der Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung der Lausitz aus den Jahren 2010 bis 2016 und
- die Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung eines strukturierten Interviews mit den wichtigsten Zulieferern von Vattenfall.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in folgenden Schritten. Im zweiten Abschnitt werden in der gebotenen Kürze die beiden wichtigsten Treiber des Strukturwandels in der Lausitz, eine mögliche Beendigung der Braunkohleverstromung und der demografische Wandel, beschrieben. Sie sind die zentralen Herausforderungen und zugleich die Rahmenbedingungen für alle Aktivitäten, die zur Bewältigung des Strukturwandels in der Lausitz konzeptionell entwickelt werden können. Eine Region, die den Strukturwandel bewältigen will, benötigt ein Leitbild, in das sich auch die unternehmerische Bewältigung des Strukturwandels einfügen muss. Eine erste Leitbilddiskussion hat es bereits im Vorfeld der Etablierung der Energieregion gegeben. Einen neuerlichen Schub erfuhr diese Diskussion durch die Beiträge in der Lausitzer Rundschau, die der Suche einer „Lausitzformel“ dienen. Diese Diskussion wird im dritten Abschnitt gewürdigt. In der Zusammenfassung dieses Abschnittes werden einige Implikationen für die Arbeit der iRL abgeleitet. Der vierte Abschnitt enthält

eine Darstellung der Ergebnisse der Befragung der wichtigsten Zulieferer von Vattenfall und schließt ebenfalls mit einer Zusammenfassung, die bereits auf mögliche Handlungsempfehlungen abzielt. Die Lausitz, insbesondere die Brandenburgische Lausitz, war in der jüngeren Zeit Gegenstand einer Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen und Gutachten. Die Studien, die sich schwerpunktmäßig mit wirtschaftlichen Aspekten auseinander gesetzt haben, werden im fünften Abschnitt vorgestellt. Die aus unserer Sicht wichtigsten Voraussetzungen für die Stimulierung des regionalen Innovationssystems werden in der Zusammenfassung dieses Abschnittes angesprochen. Ein umfangreicher sechster Abschnitt mit Handlungsempfehlungen schließt die Studie ab. Dieser Abschnitt gliedert sich in folgende Unterabschnitte: eine Übersicht, eine Skizze eines innovationspolitischen Ansatzes, Ausgestaltungsvorschläge für einen Lausitzfonds, Ansätze für Modifikationen der Förderkulisse mit Blick auf die Stimulierung des regionalen Innovationssystems und einige Vorschläge, die wichtige Randbedingungen für eine proaktive Bewältigung des Strukturwandels im Bereich der Wirtschaft sichern helfen.

Dem eiligen Leser und der eiligen Leserin sei die Zusammenfassung zu Beginn der Studie empfohlen.

2 AUSGEWÄHLTE RAHMENBEDINGUNGEN

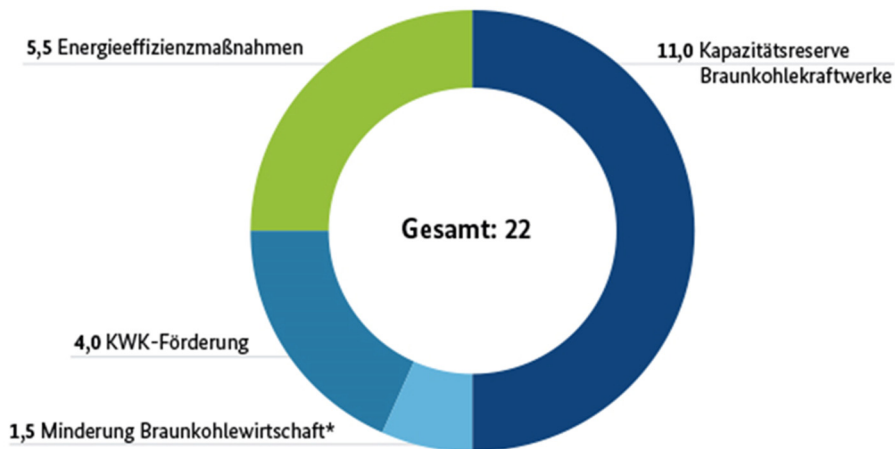
2.1 Das mögliche Ende der Braunkohleverstromung

Zu den Rahmenbedingungen des Strukturwandels in der Lausitz gehört die Diskussion um eine Beendigung der Braunkohleverstromung und ihrer Folgen.

Vor dem Hintergrund des klimapolitischen Zielkatalogs der Bundesregierung steht die Braunkohleverstromung unter starkem politischem Druck. Politisch erklärte Ziele der Bundesregierung sind eine Reduktion der Treibhausgasemissionen von mindestens 40 Prozent bis 2020 und 80 bis 95 Prozent bis 2050 jeweils im Vergleich zu den Emissionswerten im Jahr 1990. Ohne die Möglichkeit einer CCS-Technologie (Carbon Dioxide Capture and Storage; Technologie zur CO₂-Abscheidung und Speicherung) ist die Fortsetzung der Braunkohleverstromung in Deutschland auf Dauer nach Maßgabe dieser Ziele nicht möglich. Die Braunkohleverstromung kann in einem solchen Rahmen nur eine Übergangslösung sein. Wie lange diese Übergangslösung – Stichwort Brückentechnologie – andauert, ist jedoch eine noch offene Frage, die in drei Arenen entschieden wird: (i) In der technischen Arena, in der es um die Frage geht, wie schnell kostengünstige Flexibilitätsoptionen, insbesondere wirtschaftliche Speichertechnologien zur Verfügung stehen. (ii) In der ökonomischen Arena, wie stark der Verfall der Strompreise durch die existierenden Überkapazitäten, die durch den beständigen Zubau der EE-Anlagen eher noch größer werden, die Rentabilität von Braunkohlekraftwerken in Deutschland beeinträchtigt. (iii) In der politischen Arena, in der es darum geht, wie viel Regulierungs- bzw. Abgabendruck und damit zusätzlicher Kostendruck auf die Akteure der Braunkohleverstromung ausgeübt wird.

Im Rahmen dieses Gutachtens soll die umfangreiche Debatte um das ob und die richtige Geschwindigkeit einer Beendigung der Braunkohleverstromung nicht nachvollzogen werden. Einschlägige Gutachten sind u. a. AGORA ENERGIEWENDE (2016); DIW (2015) und FRONTIER ECONOMICS (2015). Der vorläufig letzte Höhepunkt der Diskussion um die Zukunft der Braunkohleverstromung wurde ausgelöst durch den so genannten Projektionsbericht der Bundesregierung, in dem festgestellt wurde, dass die Klimapolitik das nationale Klimaschutzziel einer 40 %igen Reduzierung der CO₂-Emissionen in 2020 gegenüber 1990 verfehlen wird [BUNDESREGIERUNG (2015)]. Im sogenannten Eckpunktepapier der Parteivorsitzenden der CDU, CSU und SPD wurde im Juli 2015 ein Minderungsumfang von 22 Mio. Tonnen CO₂ beschlossen, der zum großen Teil durch die Reduzierung der Braunkohleverstromung erreicht werden sollte [Eckpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung der Energiewende]. Die Abbildung 1 illustriert die Beschlusslage.

in Mio. Tonnen CO₂



*Verbindliche Zusage der Braunkohlewirtschaft, eine ggf. notwendige zusätzliche Minderung in Höhe von 1,5 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr ab 2018 zu erbringen.

Abbildung 1: Beschlusslage zur Umsetzung der Energiewende

Quelle: BMWi (2016), www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/massnahmen-mit-erwarteten-minderungsbeitrag, Aufgerufen am 23.04.2016

Politisches Mittel der Wahl war zunächst eine Klimaabgabe auf die Braunkohleverstromung, die aber gegen die Befürworter einer fortgesetzten Braunkohleverstromung nicht durchgesetzt werden konnte. Stattdessen sollen nun einige Braunkohlekraftwerke in einer Größenordnung von vorerst 2,7 Gigawatt in eine Sicherheitsreserve überführt werden, deren Vorhaltung den Betreibern (MIBRAG, RWE und Vattenfall) vergütet wird. Für die Lausitz ist geplant, einzelne Kraftwerksblöcke in Jänschwalde in die Sicherheitsreserve einzustellen.

Da die Stromerzeugung mit fossilen Energieträgern zentral in Großkraftwerken, die sich durch economies of scale auszeichnen, durchgeführt wird, und im Falle der Braunkohle die Nähe zu den Braunkohlevorkommen ein wichtiger Standortaspekt ist, sind die Braunkohletagebaue und die dazu gehörigen Kraftwerke räumlich stark konzentriert, konkret auf das Rheinische Revier, das mitteldeutsche Revier und die Lausitz. Mit dem drohenden Braunkohleausstieg geht auch eine starke räumliche Konzentration der zu erwartenden Effekte einher: Arbeitsplatzverluste, Verluste bei der regionalen Wertschöpfung und Steuerausfälle in den betroffenen Kommunen.

Über die Arbeitsplätze, die direkt und indirekt von der Braunkohleverstromung in der Lausitz abhängen, gibt es eine Diskussion, in der die Braunkohlebefürworter hohe und die Gegner eher niedrigere Zahlen durch ihren wissenschaftlichen Beistand anführen [PROGNOS (2011); E3G (2015)]. Das vorliegende Gutachten ist nicht der Ort, die methodischen Probleme, die bei der Erzeugung dieser Zahlen zu bewäl-

tigen sind, zu diskutieren; es dürfte jedoch kaum zu bestreiten sein, dass in der Lausitz etwa 8.000 Beschäftigte direkt von der Braunkohle und zwischen 15.000 und 20.000 Arbeitsplätzen direkt und indirekt von der Braunkohle abhängig sind. In jedem Fall gilt: Die ökonomische Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges für die Lausitz wird nicht dadurch größer oder kleiner, dass ihm rechnerisch bei den indirekten Effekten 1.000 Arbeitsplätze zugeschlagen oder abgezogen werden.

Die Wertschöpfung, die auf den Bereich der Braunkohleverstromung entfällt, ist ebenfalls im Bezugsrahmen der Region sehr groß. Das zeigt sich beispielsweise im Vergleich der Pro-Kopf Wertschöpfung (BIP pro Kopf) zwischen dem Spree-Neiße Kreis und dem Oberspreewald Lausitz Kreis. Während der erste Landkreis ein Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner von 36.955 Euro aufweist, hat der zweite Landkreis ein BIP pro Kopf von nur 21.114 Euro [Werte für 2013, REGIONALDATENBANK DEUTSCHLAND (2016)]. Dementsprechend sind auch die Löhne und Gehälter in diesem Bereich deutlich über dem regionalen Durchschnitt. Die wirtschaftliche Bedeutung der Branche kam auch den Gebietskörperschaften zugute, in denen Vattenfall Steuern gezahlt hat. Einige Gebietskörperschaften wie beispielsweise die Stadt Spremberg müssen durch die ökonomische Krise der Braunkohleverstromung, die zu einem Gewinneinbruch geführt hat, erhebliche Steuerausfälle verkraften. Die Bedeutung der Braunkohleverstromung ist also in einer Region, die schon einen Aderlass von 80.000 auf 8.000 Beschäftigte im Bereich der Braunkohleverstromung erlebt hat, ökonomisch, politisch und vor allem sozial kaum zu unterschätzen.

Es ist nach gegenwärtigem Erkenntnisstand kaum zu prognostizieren, mit welcher Geschwindigkeit eine Beendigung der Braunkohleverstromung schlussendlich vollzogen wird. Hier ist eine ganze Reihe von Szenarien denkbar und möglich. Sie reichen von einer politischen Revitalisierung einer Ausstiegsdebatte durch eine zukünftige Bundesregierung mit neuen Mehrheiten über ökonomischer Schwierigkeiten im Gefolge fehlender Deckungsbeiträge bis hin zu einer langen Fortsetzung der Braunkohleverstromung auf hohem Erzeugungsniveau, weil ein Back-Up der EE-Anlagen anderweitig zu teuer wäre, um die gesellschaftliche Akzeptanz für die Energiewende aufrecht erhalten zu können. Dieses Gutachten ist nicht der Ort diese und andere Entwicklungsmöglichkeiten zu bewerten; entscheidend für die folgende Argumentation ist lediglich, dass es beträchtliche ökonomische und politische Risiken gibt und es deshalb ratsam ist, sich beizeiten auf eine proaktive Bewältigung des Strukturwandels einzustellen.

2.2 Wirtschaftliche und demografische Rahmenbedingungen in der Lausitz

Das Ziel der Analyse in diesem Teilabschnitt besteht in der Beschreibung von Teilaspekten der sozioökonomischen Ausgangssituation im brandenburgischen Teil der Lausitz. Die Kennzahlen der wirtschaftlichen Entwicklung, insbesondere die Entwicklung der Arbeitslosigkeit, zeigen in jüngerer Vergangenheit einen sehr positiven Trend. Deutlich negativer sind die Aussichten aus der demografischen Entwicklung der Lausitz. Bereits in den zurückliegenden Jahren hat sich das Arbeitskräfteangebot in der Lausitz stark verringert. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen und weiter beschleunigen. Um den anstehenden industriellen Strukturwandel in der Lausitz bewältigen zu können, dürfen die demografischen Herausforderungen keinesfalls vernachlässigt werden. Ein Kernbaustein der Wirtschaftspolitik für die Lausitz muss die Anwerbung, Qualifizierung und Mobilisierung von Fachkräften sein.

(a) Wirtschaftliche Entwicklung, Arbeitslosigkeit und Beschäftigung in der Lausitz

Für einen groben Eindruck über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des brandenburgischen Teils der Lausitz empfiehlt sich ein Blick auf den Stand und die Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes, der Produktivität und der Arbeitslosigkeit.

Tabelle 1: Wirtschaftliche Indikatoren der brandenburgischen Lausitz 2013

Region	Stadt Cottbus	Dahme-Spreewald	Elbe-Elster	Oberspreewald-Lausitz	Spree-Neiße	brandenburgische Lausitz
Einwohner ^(a)	101.900	161.959	108.092	117.661	122.561	612.173
BIP je Einwohner ^(a)	28.967 €	30.262 €	20.001 €	21.114 €	36.955 €	27.816 €
BIP je Erwerbstätigen ^(a)	48.077 €	68.556 €	48.124 €	50.079 €	96.139 €	55.775 €
SV-Beschäftigte ^(b)	44.656	55.101	31.883	38.132	36.129	205.901
Arbeitslosenquote ^(c)	11,8 %	7,2 %	12,5 %	13,8 %	10,4 %	10,9 %
Beschäftigte verarbeitendes Gewerbe ^(d)	1.646	5.338	6.147	6.541	8.614	28.286
Industrialisierungsgrad ^(e)	6,8 %	16,1 %	25,0 %	23,9 %	35,3 %	
(a) ARBEITSKREIS VGR DER LÄNDER (2016), (b) STATISTIK BERLIN BRANDENBURG (2016), (c) BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015), (d) STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2016), (e) IFO (2014)						

Das nominale Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf der Brandenburgischen Lausitz ist vergleichbar mit anderen ostdeutschen Regionen. Das durchschnittliche Bruttoinlandsprodukt pro Kopf betrug im Jahr 2013 rund 27.800 Euro (Durchschnitt Deutschland, 34.200 Euro; Durchschnitt Brandenburg, 24.200 Euro). Seit dem Jahr 2004 ist die nominale Wirtschaftsleistung in der Lausitz um knapp 55 % gestiegen

(Deutschland, 25 %; Brandenburg, 30 %) [für alle genannten Zahlen vgl. ARBEITSKREIS VGR DER LÄNDER (2016)].

Das nominale BIP pro Kopf ist eine geeignete Maßzahl zur Messung von Wohlstandsunterschieden zwischen verschiedenen Regionen. Soll hingegen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verglichen werden, ist die gesamtwirtschaftliche Produktivität, gemessen als nominales BIP je Erwerbstätigen, ein geeigneterer Indikator. Jeder Erwerbstätige der Brandenburgischen Lausitz trug im Jahr 2013 mit durchschnittlich 55.800 Euro zum gesamten BIP bei. Dieser Wert entspricht knapp 81 % des westdeutschen Niveaus. Somit ist der Abstand in der durchschnittlichen Produktivität je Erwerbstätigen etwas geringer als beim BIP pro Kopf. Die Entwicklung der Produktivität, gemessen an dem Wachstum über die letzten 10 Jahre, nimmt mit rund 27 % einen deutlich positiveren Verlauf als der westdeutsche Durchschnitt (rund 15 %). Die Tabelle 1 (Seite 14) gibt einen Überblick über die wichtigsten wirtschaftlichen Indikatoren des brandenburgischen Teils der Lausitz. Deutlich sichtbar wird die große Heterogenität zwischen den Lausitzer Regionen im Land Brandenburg.

Die vergleichsweise dynamische Entwicklung der letzten Jahre hat sich positiv auf den Arbeitsmarkt der Lausitz ausgewirkt. Die Arbeitslosigkeit in der Lausitz ist stark rückläufig. Im Vergleich der Jahre 2004 und 2014 hat sich die Zahl der Arbeitslosen von rund 71.500 auf etwas weniger als 33.000 mehr als halbiert [vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015)]. Gemessen an der Arbeitslosenquote ist dennoch eine regional sehr unterschiedliche Entwicklung zu beobachten. Wie die Abbildung 2 (Seite 16) zeigt, weist der Landkreis Oberspreewald-Lausitz mit über 12,5 % die höchste und der Landkreis Dahme-Spreewald mit 6,8 % die niedrigste Arbeitslosenquote im Jahr 2014 aus. Die im Vergleich zum Landesdurchschnitt sehr niedrige Quote ist vor allem auf die räumliche Nähe zum Wirtschaftsstandort Berlin und der damit verbundenen sehr hohen Pendlerzahl zurückzuführen. In der Gesamtschau ist zu beobachten, dass Arbeitslosigkeit immer noch ein Problem in der Brandenburgischen Lausitz ist, bei Fortschreibung der positiven Entwicklung sich aber merklich verringern wird. Ausgehend von den heute verfügbaren Zahlen ist nicht zu erwarten, dass die Lausitz sich zu einer Region mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit entwickelt.

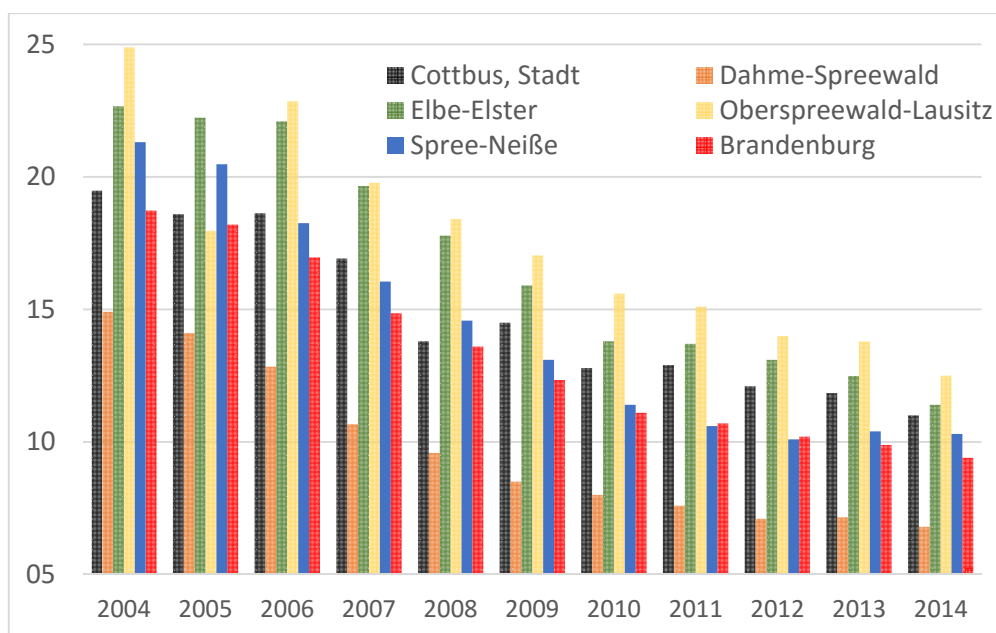


Abbildung 2: Arbeitslosenquoten (in %) in der Lausitz (2004-2014)

Quelle: BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015)

(b) Grundlegende demografische Tendenzen in der Lausitz

Ein ganz wesentlicher Bestimmungsgrund für das wirtschaftliche Entwicklungspotential einer Region ist die Veränderung der Bevölkerungszahl und deren Struktur. Von besonderer Relevanz ist dabei die Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials [vgl. IFO (2014)]. Einhergehend mit dem industriellen Strukturwandel, ausgelöst durch die deutsche Wiedervereinigung, hat sich die Zahl und Zusammensetzung der Bevölkerung in der Lausitz in den letzten zwei Jahrzehnten stark verändert. Waren am Anfang der Entwicklung insbesondere Wanderungsbewegungen junger und qualifizierter Menschen für die beobachtbaren Veränderungen verantwortlich, liegt die Ursache der aktuellen und prognostizierten Veränderungen vor allem in der natürlichen Bevölkerungsbewegung.

Im Jahr 1995 lebten in der Lausitz noch rund 715.000 Menschen, 2014 waren es nur noch etwas über 597.000 Menschen. Damit hat die Lausitz in nur zwei Jahrzehnten fast 17 % ihrer Bevölkerung verloren. Die für das Arbeitskräfteangebot besonders wichtige Alterskohorte der Bevölkerung zwischen 18 und unter 65 Jahren hat sich zwischen 1995 und 2014 um über 95.000 Personen verringert. Somit sank der Anteil der Kohorte an der Gesamtbevölkerung von 65 % auf 62 %. Im gleichen Zeitraum hat sich das Durchschnittsalter der Bevölkerung um über 7 Jahre erhöht [für alle genannten Zahlen vgl. STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2016)].

Die demografische Perspektive der Lausitz zeigt, dass sich die beobachtbaren Trends hinsichtlich Bevölkerungsrückgang und -alterung auch in der Zukunft fortsetzen werden [IFO (2014)]. Die Landkreise der Brandenburgischen Lausitz werden sich auf überdurchschnittliche Bevölkerungsverluste einstellen müssen, falls nicht ungewöhnlich hohe Wanderungsgewinne den natürlichen Bevölkerungsrückgang

ausgleichen [LANDESAMT FÜR BAUEN UND VERKEHR (2015)]. Die Tabelle 2 zeigt die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in den Landkreisen der Brandenburgischen Lausitz. Die Landkreise der Lausitz werden bis zum Jahr 2040 etwa 17 % ihrer Bevölkerung verlieren. Diese sehr negative Prognose resultiert in wesentlichen Teilen aus der natürlichen Bevölkerungsbewegung. Aufgrund anhaltend niedriger Fertilitätsraten und dem Echo der Abwanderung junger Menschen aufgrund ungünstiger wirtschaftlicher Perspektiven in den 1990er Jahren ist diese Entwicklung kurz- bis mittelfristig nicht zu verändern. Die Beispiele des Landkreise Dahme-Spreewald und der Stadt Cottbus zeigen, dass nur ein positiver Wanderungssaldo die demografische Veränderung abmildern kann.

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung in der Lausitz (1000 Personen, 2013 - 2040)

	2013	2020	2030	2040	2013 - 2040 ^(a)		Saldo	
					absolut	relativ	natürlich	Wand. ^(b)
Cottbus	100	98	93	86	-14	-13,3 %	-19	5
Dahme-Spreewald	161	165	162	159	-2	-1,3 %	-32	30
Elbe-Elster	106	101	90	79	-27	-25,2 %	-28	1
Oberspreewald-L.	114	109	97	86	-28	-24,3 %	-29	1
Spree-Neiße	119	112	98	85	-34	-29,0 %	-34	0
Brandenburg	2249	2454	2314	2167	-282	-11,5 %	-517	235

Quelle: LANDESAMT FÜR BAUEN UND VERKEHR (2015), (a) Veränderung zwischen den Jahren, (b) Wanderungssaldo

Der demografische Wandel wird noch stärkere Auswirkungen auf die Entwicklung des für das Arbeitsangebot wichtigen Erwerbspersonenpotentials haben. Der Rückgang der Lausitzer Erwerbspersonen wird mit fast 33 % deutlich stärker ausfallen als in Brandenburg mit rund 28 % und als der in der Bundesrepublik mit etwa 14 %. In absoluten Zahlen ausgedrückt bedeutet dies einen Verlust an potentiellen 120.000 Erwerbspersonen. Im gleichen Zeitraum (2015 bis 2040) steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung in der Brandenburgischen Lausitz von 48 auf fast 54 Jahren an. In den kommenden Jahren wird die Anzahl der aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Personen immer größer sein als die Anzahl der in den Arbeitsmarkt eintretenden Personen. Einerseits reduziert diese Entwicklung den Druck auf den Arbeitsmarkt, welcher durch möglicherweise auftretende Jobverluste bei einer frühen Beendigung der Braunkohleverstromung ansteigen könnte. Andererseits verringert es die Chance zum Erhalt einer starken industriellen Basis in der Lausitz, wenn es nicht gelingt, in erheblichen Größenordnungen ausscheidende Beschäftigte durch zuwandernde oder einpendelnde Fachkräfte zu ersetzen. Die Abbildung 3 fasst die demografisch bedingte Altersstrukturverschiebung der Bevölkerung zusammen.

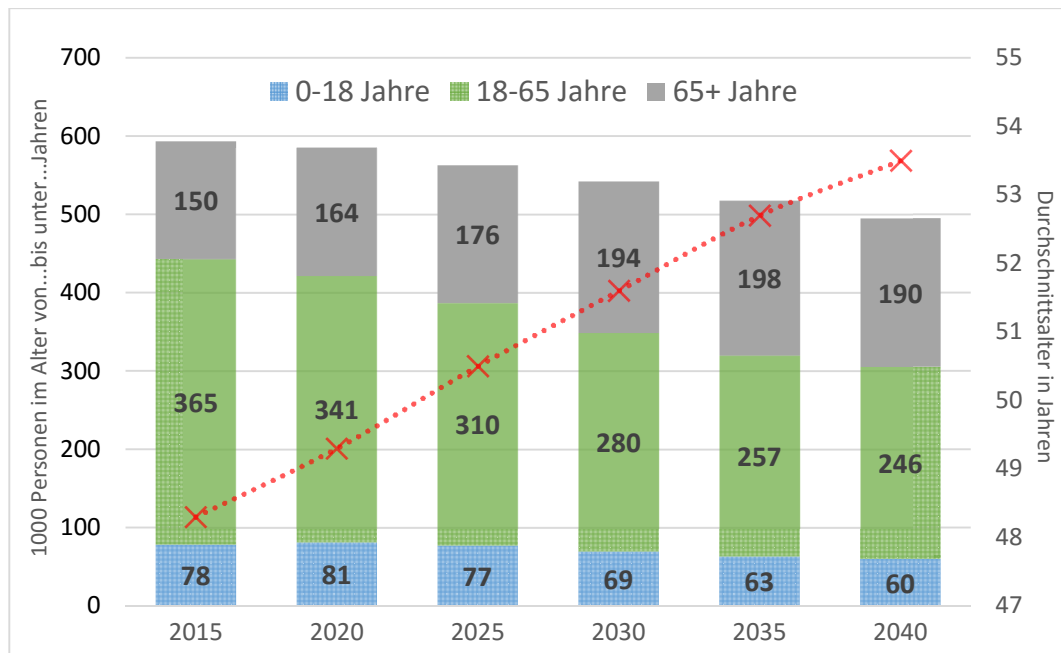


Abbildung 3: Bevölkerung nach Alter in der Lausitz (1000 Personen, 2015-2040)

Quelle: LANDESAMT FÜR BAUEN UND VERKEHR (2015)

3 DIE LEITBILDDISKUSSION IN DER LAUSITZ

3.1 Einleitung

Leitbilder für Regionalentwicklungen sollen die Zukunft anschaulich und greifbar machen. Auf diese Weise vermitteln sie eine Orientierung, wohin die Entwicklung der fraglichen Region gehen könnte. Mit einer solchen Richtungsvorgabe ist die Erwartung verbunden, dass die Vorgabe eines Leitbildes und der Prozess der Zielfindung die regionale Bevölkerung und die regionalen Eliten aktiviert. Leitbilder sollen also keine folgenlose Diskurse sein, sondern Mut machen und zum Handeln anregen.

Leitbilder haben darüber hinaus handfeste Folgen. Sie vergegenständlichen sich in Kriterien für Vergaberichtlinien von öffentlichen Geldern; sie können argumentativer Anschub für die Notwendigkeit einer Infrastrukturmaßnahme oder eines unternehmerischen Projektes sein; sie können sich aber auch als merkliches Hindernis für neue Ideen oder Maßnahmen bemerkbar machen, weil diese nicht zum Leitbild der Region passen und folglich einem höheren Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sind. Leitbilder können Entwicklungspfade befördern, aber auch sehr restriktiv auf die Vielfalt der Ideen wirken.

Eine wissenschaftliche Diskussion von Leitbildern kann nicht im Ergebnis zu einer Festlegung auf ein bestimmtes Leitbild führen. Die Vorstellung, wonach über ein „Die Wissenschaft hat festgestellt ...“, ein Leitbild für eine Region entsteht, wäre nicht nur eine Überschätzung von Wissenschaft. Leitbilder fußen maßgeblich auf Wertentscheidungen der Bevölkerung und ihrer Repräsentanten und solche Entscheidungen können nicht durch wissenschaftliche Argumente ersetzt werden. Wissenschaftler können etwas über die Potentiale und die Stärken einer Region sagen, auf die sich Leitbilder stützen sollen. Damit ist eine Entscheidung für oder gegen bestimmte Facetten eines Leitbildes oder gar ein ganzes Leitbild aber nicht vorbestimmt. Überdies beinhaltet die Einschätzung von Potentialen und Stärken ebenso wie die Einschätzung von Stärken und Schwächen erhebliche Prognoseunsicherheiten.

Der Lausitzer Rundschau kommt das Verdienst zu, im Jahr 2015 die Leitbilddebatte unter der Themenstellung Lausitz 2030 wenn schon nicht angestoßen so doch organisiert zu haben. Diese Debatte ist deshalb von Interesse, weil sich hier viele Repräsentanten der regionalen und überregionalen Funktionseliten, aber auch viele Bürger und Bürgerinnen geäußert haben. Die Debattenbeiträge liefern deshalb vermutlich die bestmögliche Übersicht über mögliche Leitbilder einer künftigen Entwicklung, die sich gegenwärtig für die Lausitz gewinnen lässt. Die nachfolgende Auseinandersetzung mit diesen Beiträgen kann zwar nicht den Anspruch erheben, eine

systematische Analyse dieser Debatte darzustellen. Trotzdem erschien es uns wichtig, die wichtigsten Aspekte der Leitbilddebatte zu beleuchten – eben weil Leitbilder und die Art, wie sie kommuniziert werden, handlungsrelevant sein können.

Da eine Leitbilddebatte nicht durch wissenschaftliche Expertise entschieden werden kann, verfolgen die kommenden Überlegungen andere Ansprüche. Zum einen soll die Leitbilddebatte in der Lausitzer Rundschau im Jahr 2015 daraufhin ausgewertet werden, was sich aus ihr für die zukünftige Entwicklung der Lausitz, speziell für die wirtschaftliche Entwicklung lernen lässt. Zum anderen sollen vor dem Hintergrund der ausgewerteten Gutachten einige immer wiederkehrende Vorschläge auf das zugrundeliegende Potential abgeklopft werden.

3.2 Schlagwörter in der Leitbilddiskussion

(a) Regionale Identität und Leitbild

Eine Leitbilddebatte muss man nicht führen, wenn das Leitbild für die Region klar und unbestritten ist. Der Umstand, dass die Lausitzer Rundschau eine Leitbilddebatte angestoßen hat, an der neben den Redakteuren der Zeitung ca. 25 Personen mit Debattenbeiträgen beteiligt waren, und die auf eine lebhafte Resonanz unter der Leserschaft gestoßen ist, ist so gesehen zuallererst ein Hinweis auf ein Identitätsproblem der Region. Die wichtigste wirtschaftliche Struktur der Region, der Braunkohleabbau und die Verstromung der Braunkohle, wird (bundes-)politisch, aber nicht nur dort, zur Disposition gestellt und damit stellt sich auch die Frage nach dem Kern der Identität der Region zum wiederholten Male. Das Gefühl der Verunsicherung hat aber nicht nur eine Ursache in dem drohenden Ausstieg aus der Braunkohleverstromung. Die demografische Entwicklung wird ebenfalls als schleichender Bedeutungsverlust, der zu einem Gefühl des „Abgehängt Seins“ führt, wahrgenommen und wird deshalb auch in mehreren Debattenbeiträgen thematisiert [AUGUSTIN (2015); BÖLLHOFF (2015); KRAUSE (2015); RAGNITZ (2015); SCHULZ (2015)].

Eine Umfrage der Lausitzer Rundschau [HOFMANN (2015)] im Jahr 2015 zeigt, dass die Relevanz der demografischen Entwicklung für die Selbstbeschreibung der Region sogar noch größer zu sein scheint als das Problem eines zukünftigen möglichen Aus für die Braunkohleverstromung. Gefragt wurde: „Wo sehen Sie 2030 die größten Probleme?“ Demografienahe Antworten wie „Wegzug junger Menschen“ (57 % der Nennungen) oder „abflachendes Bildungsniveau“ (33 %) lagen klar vor Items, die eher einen Bezug zum Braunkohlethema haben wie zum Beispiel „Hohe Arbeitslosigkeit“ (24 %). Der Unterschied in der Gewichtung ist deutlich; einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass die Methodik der Umfrage zu wenig nachvollziehbar ist, um Aussagen über die Belastbarkeit der gewonnen Ergebnisse machen zu können. Dennoch dürfte sich in solchen Befunden eine Lebenswirklichkeit

abbilden, in der deutlich mehr Menschen die unmittelbaren Folgen der demografischen Entwicklung schon heute spüren, speziell in den stadtfernen Landstrichen der Lausitz.

(b) Die frühzeitige Beendigung der Braunkohleverstromung als ökonomisches Katastrophenszenario?

Es wurde bereits erwähnt, dass dieses Gutachten nicht der Ort ist, die Perspektiven der Braunkohle in einem künftigen Energiemix mit erneuerbaren Energien zu diskutieren. Die Diskussion um die so genannte Sicherheitsreserve, wie die schwierigen Verkaufsverhandlungen der Braunkohlesparte von Vattenfall, sind jedoch Zeichen, die auch der Laie deuten kann: Es gibt eine Gefährdung, hinter den Kulissen wird verhandelt und das Ergebnis kann ebenso eine böse Überraschung wie eine Atempause sein. Die Verunsicherung in der Region ist greifbar.

„Wiederholung“ heißt in diesem Kontext, dass die Menschen in der Region bereits einen tiefgreifenden Strukturwandel nach der Wende erlebt haben. Nach den Wendejahren fand ein Abbau von 80.000 auf 8.000 Arbeitsplätzen innerhalb kürzester Zeit statt, der in vielen Familien in der Lausitz ein Gefühl dafür hinterlassen hat, wie prekär der eigene Lebensentwurf sein kann. Diese Erfahrung nährt vermutlich auch in der Debatte in der Lausitzer Rundschau den dramatischen Unterton, der sich in solchen Sprachbildern wie „es ist fünf vor respektive nach 12“ manifestiert [TÜRK und TAUBERT (2015); SCHULZE (2015)] und dann in die Forderung mündet, nun dürfte nicht mehr nur geredet, sondern müsse gehandelt werden [VONBRONK (2015); FISCHER (2015c)] ausdrückt.

Der dramatische Ton, der aufrütteln soll, hat jedoch auch eine gefährliche Seite. Katastrophenszenarien können weit über die reale Gefährdungslage hinausschießen, wirken dann als eine zusätzliche Kränkung der ohnehin schon angegriffenen regionalen Identität und wecken gegenüber den politischen Akteuren unrealistische Erwartungen. Da die politische Bewältigung von Prozessen des Strukturwandels viele Jahre benötigt, um beispielsweise neue Unternehmen anzusiedeln, neue Geschäftsfelder in existierenden Unternehmen zu entwickeln oder der demografischen Entwicklung Einhalt zu gebieten, können Wünsche nach sofortiger Entlastung von solchen Verunsicherungen nur in politischer Enttäuschung münden.

Deshalb scheint eine regionale Selbstbeschreibung ratsam, die möglichst gut zu den vorhandenen Fakten passt und alle Beteiligten zwingt, sich möglichst konkret mit diesen auseinanderzusetzen. Es seien in diesem Zusammenhang noch einmal einige Fakten in Erinnerung gerufen, die bereits im Abschnitt 2 aufgeführt wurden.

- Die Wirtschaft ist in der Brandenburgischen Lausitz trotz eines erheblichen Bevölkerungsrückganges real gewachsen.
- Die Arbeitslosenquote ist deutlich gesunken. (Natürlich liegt das zu einem erheblichen Teil auch am demografischen Wandel; aber es bleibt auch hier

festzuhalten, dass die Weggezogenen sich sicher nicht in eine andere Region Deutschlands begeben haben, um dort arbeitslos zu sein.)

- Die Einkommen sind deutlich gestiegen.

Nicht zuletzt ein Blick auf die Infrastruktur zeigt, dass die Brandenburgische Lausitz kein ökonomisches Katastrophengebiet, sondern eine Region ist, die den zurückliegenden Strukturwandel, der in Deutschland in Umfang und Geschwindigkeit seines Gleichen sucht, relativ gut überstanden hat und immer noch oder besser wieder erhebliche wirtschaftliche und wissenschaftliche Potentiale aufweist.

Ob und in welchem Umfang eine Beendigung der Braunkohleverstromung den Arbeitsmarkt in der Lausitz belastet, hängt naturgemäß stark von der Ausgestaltung und der Geschwindigkeit dieses Prozesses ab, über die sich gegenwärtig keine sicheren Aussagen machen lassen. Eine mögliche Beendigung der Braunkohleverstromung wird in der Lausitz jedoch keine neue Massenarbeitslosigkeit wie nach der Wende 1990 auslösen. Dazu ist die Zahl der betroffenen Arbeitsplätze zu gering, das Durchschnittsalter der Betroffenen zu hoch und der Facharbeitermangel in der Region durch die demografische Entwicklung zu groß.

Ökonomisch bedeutsam ist diese Bedrohung vor allem, weil die Lausitz und damit auch Brandenburg durch den Wegfall der Braunkohleverstromung einen erheblichen Teil der industriellen Wertschöpfung verlieren würde, weil Steuerausfälle in Größenordnungen verkraftet werden müssen und weil die Region ihre industrielle Identität – ihr bisheriges Leitbild, das sich bislang maßgeblich über die Braunkohle definiert hat – verlieren würde.

(c) Chancen eines erneuerten regionalen Konsenses

Die Lausitz hat wegen ihrer Tradition als Bergbauregion eine ungewöhnlich starke Identität, die sich bis hinein in die Grußformel („Glück auf“) spiegelt, mit der soziale Zugehörigkeit signalisiert wird. Der mögliche Ausstieg aus der Braunkohle wird von den Betroffenen deshalb nicht nur als ein soziales Problem, sondern auch als eine Entwertung ihrer besonderen Lebensleistung empfunden und setzt dementsprechend die Forderung des Schulterschlusses gegenüber einer solchen Zumutung frei [ZEIß (2015); AMSINCK (2015)]. Dieser soziale Mechanismus lässt sich in vielen monostrukturierten Regionen beobachten, die eine ähnliche Entwicklung durchlaufen haben. Er kann eine positive Energie freisetzen, wenn er zu einer gemeinsamen aktiven Bewältigung des Strukturwandels genutzt wird. (Die Etablierung der iRL mit maßgeblicher Unterstützung durch Vattenfall und der regionalen Wirtschaft ist ein Beispiel dafür.) Er kann aber auch negativ wirken, wenn die Einsicht in das Unvermeidliche und die aktive Förderung von Aktivitäten jenseits des Bergbaus und des Energiesektors als Akt der Entsolidarisierung in die Kritik geraten. Dann gilt das zugespitzte Bonmot eines der befragten Geschäftsführer der Zulieferer auch für die

Lausitz, der mit Blick auf das Ruhrgebiet formulierte, dass unter einer großen Eiche nichts mehr wächst.

Der Debattenbeitrag von Ministerpräsident Woidke [WOIDKE (2015)] kann vor diesem Hintergrund als Versuch gesehen werden, mit Vorstellungen von der Braunkohle als einer Brückentechnologie, der Energieregion als einer Region, in der neue und alte Energieträger friedlich koexistieren, und Hinweisen auf innovative Ansätze im Bereich der Energie, Verständnis für die schwierige Gefühlslage der Betroffenen zu zeigen. So wird zugleich der Weg in eine sich verändernde Zukunft offen gehalten, ohne die erbrachten Leistungen der Vergangenheit zu schmälern. Der richtige Umgang mit diesem Gefühl einer erneuten Bedrohung der eigenen Biografie und den daraus resultierenden negativen Erwartungen ist eine der wichtigsten Aufgaben der politischen Verantwortungsträger in- und außerhalb der Lausitz.

Neben Braunkohlebefürwortern äußerten sich in der Debatte auch Personen, die sich eine Lausitz 2030 ohne Braunkohle gut vorstellen können [BAERBOCK und LUDWIG (2015); SCHINOWSKY (2015); GRUBE (2015); TEICHMANN (2015)]. Kritisch wird dazu von den Braunkohlebefürwortern angemerkt, ob die in diesen Debattenbeiträgen angesprochen Leitbilder für die Region ausreichend Perspektive bereitstellen (z.B. ZEIB (2015)). In jedem Fall ist die politische Kluft zwischen den Braunkohlebefürwortern und den Braunkohlegegnern in der Lausitz, die immer wieder neu durch die Pläne, Tagebaue aufzuschließen und den Widerstand der Menschen in den Orten, die womöglich abgebaggert werden, befeuert wird, ein großes Hindernis für die Selbstfindung der Region und beeinträchtigt ihre politische Außendarstellung. Positiv formuliert: die Region unter den Bergbauregionen, die es als erste schafft, dieses Pro und Contra in ein Miteinander aufzulösen, hat einen beträchtlichen politischen Geländegewinn erzielt. Ein solcher Konsens könnte im Inneren neue Energien freisetzen und in der politischen Außendarstellung wäre ein solcher Konsens von Vorteil, wenn es z. B. darum geht, Bundesmittel zu akquirieren.

Einschränkend gilt aber auch, dass angesichts der teilweise heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Akteuren ein solcher Prozess der Annäherung zwischen Braunkohlebefürwortern und -gegnern die sprichwörtliche Zeit braucht, in der manche Wunden heilen. Es wäre vermutlich nicht hilfreich, über ein definiertes Ende einer Leitbilddiskussion und dem Ziel, zu diesem Zeitpunkt ein gültiges Leitbild für alle zu haben, eine Verständigung zu erzwingen.

(d) Die Lausitzformel?

Eingeleitet wurde die Debatte in der Lausitzer Rundschau durch einen Beitrag des Chefredakteurs, in dem er nach der „Lausitzformel“ fragte [FISCHER (2015a)]. Eine mögliche Antwort, die durch den Debattenbeitrag des Ministerpräsidenten als Grundton in die Debatte eingebracht wurde, ist die „Energieregion“. Neben diesem Stichwort gibt es auch eine Reihe anderer, die zumindest beanspruchen, ebenso ein

Teil der „Lausitzformel“ zu sein. Sie finden sich meist in mehreren Debattenbeiträgen und signalisieren durch mehrfaches Auftreten in den Debattenbeiträgen Relevanz für die Lausitz. Diese Stichworte sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Energieregion z. B. [ARNOLD (2015); VONBRONK (2015); WOIDKE (2015)],
- Tourismus z. B. [SCHNEIDER (2015); TEICHMANN (2015); HILSCHER (2015)],
- Kooperation Wirtschaft / Wissenschaft z. B. [MÜLLER (2015); TÜRK und TAUBERT (2015)],
- Sanierung der Bergbaufolgelandschaften z. B. [BAERBOCK und LUDWIG (2015)],
- funktionale Arbeitsteilung mit den Regionen Berlin und Dresden (ROEDER 2015; KRÜGER 2015) und
- klare Strukturen und energisches Handeln [VONBRONK (2015); FISCHER (2015b)].

Jedes dieser Stichworte verdient eine eingehende Analyse. Jedoch zeigen schon einige Querverweise auf die vorhandene Gutachtenlandschaft, dass einige Differenzierungen nötig sind. Ein paar ausgewählte Bemerkungen müssen hier genügen.

Stichwort Energieregion: Jenseits der politischen Funktion dieses Stichwortes kann die vorhandene Kompetenz der Region vermutlich nur dann in zahlbare Münze umgesetzt werden, wenn sie im größeren wettbewerblichen Kontext gesehen wird.

Man darf wohl nicht übersehen, dass die Region im deutschen und europäischen Maßstab klein ist. Energieforschung und -entwicklung wird in Deutschland und in der EU an vielen Standorten betrieben, teilweise mit deutlich mehr Ressourcen als in der Lausitz (siehe dazu auch die Auswertung der Gutachten in Abschnitt 5). Diese Feststellung soll nicht entmutigen; sie legt aber die Handlungsempfehlung nahe, dass einer gründlichen Analyse des Wettbewerbsumfeldes eine stärkere Differenzierung und Spezialisierung und womöglich auch eine Kooperation mit starken Partnern außerhalb der Region folgen sollte. Im brandenburgischen Maßstab ist die Lausitz führend, aber im Bezugssystem „Deutschland“ oder gar im Bezugssystem „Europa“ ist die Lausitz ein kleiner Player.

Stichwort Tourismus: Die Angaben in PROGNOS (2013) zeigen, dass im Bereich Tourismus bereits annähernd so viele Menschen arbeiten (knapp 7.000 direkt Beschäftigte) wie im Kernbereich des Bergbaus und der fossilen Energieerzeugung. Leider lässt sich statistisch nur sehr schwer anhand der vorhandenen Branchenstruktur und wegen der Kleinteiligkeit der Untersuchungseinheiten erkennen, wie groß die Wertschöpfung ist, die auf diesen Bereich entfällt. Im Allgemeinen sind die Löhne und Gehälter im Tourismusbereich niedrig; das Gewerbe ist starken saisonalen Einflüssen unterworfen und die Vorleistungen fallen im wertschöpfenden Vergleich zum Bergbau eher gering aus. Eine methodisch schlüssige Ermittlung der Wertschöpfung im Tourismus und der dazugehörigen regionalen Vorleistungen würde

daher vermutlich zeigen, dass dieser Bereich allenfalls zu einem kleineren Teil den Ausfall des Bergbaus und der Verstromung kompensieren kann.

Bei der Betrachtung der Potentiale des Tourismus fehlt in allen Beiträgen in der Lausitzer Rundschau der Vergleich. Der Deutschlandtourismus nimmt womöglich zu; allerdings steht die Lausitz im Wettbewerb mit vielen anderen Regionen und deshalb ist die Erwartung, – etwas pointiert ausgedrückt – dass mit jedem neu erschlossenem See auch proportional die Tourismusströme wachsen, angesichts der Konkurrenz durch andere Regionen wie zum Beispiel der Mecklenburgischen Seenplatte oder dem Bodensee, nicht realistisch. Der Tourismus ist also in Relation zu den anderen Branchen in der Lausitz wirtschaftlich bedeutsamer als es vielfach scheint; die Tourismusbranche wäre aber mit Erwartungen überfrachtet, würde man ihr den Ausgleich für den Ausfall des Bergbaus und der Kohleverstromung aufbürden.

Kooperation Wirtschaft/Wissenschaft: Die Etablierung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen in Regionen, die mit wirtschaftlichen Problemen im Gefolge eines Strukturwandels kämpfen, gehört seit vielen Jahren weltweit zum wirtschaftspolitischen Repertoire. Das gilt auch für Deutschland und Brandenburg: Die Neugründung von mehreren Fachhochschulen in Brandenburg, eine ähnliche Gründungswelle im Ruhrgebiet, der Ausbau der Hochschulen im Saarland, oder das forschungsorientierte Gründungsareal in Adlershof in Berlin sind Beispiele für eine solche Politik. Dazu zählt auch die mittlerweile bundesweit übliche Einrichtung von Transferstellen an Fachhochschulen und Universitäten. Jenseits einer detaillierten Wirkungsanalyse lässt sich zweierlei feststellen: Das Konzept funktioniert manchmal, manchmal aber nicht im gewünschten Ausmaß und manchmal auch gar nicht; es bedarf eines Zeithorizontes, der weit über eine Legislaturperiode hinausreicht, um greifbare Ergebnisse zu sehen, die beurteilt werden können. Anders ausgedrückt: Die Existenz der BTU CS, der Hochschule Wildau und der Hochschule Zittau/Görlitz sind gute und notwendige Voraussetzungen, um dem Innovationssystem Lausitz eine wissenschaftliche Grundlage zu geben. Diese Voraussetzungen sind für sich jedoch nicht hinreichend.

Für ein besser funktionierendes Innovationssystem bedarf es mehr außeruniversitärer wissenschaftlicher Einrichtungen vor Ort, mehr Andockstellen in der regionalen Industrie, ein technologieaffines Gründungsklima in der Region, eine bestimmte Dichte von möglichen einschlägigen Kontakten, die sich für das Abrufen von tacit knowledge nutzen lassen, besser funktionierende Netzwerke und mehr Kooperation unter den Akteuren etc. Ein Teil dieser Bedingungen lassen sich allein durch Akteure in der Lausitz nicht herstellen. Tebel, der Vorsitzende der Geschäftsführung der BASF Schwarzheide, formulierte in seinem Beitrag zur Leitbilddebatte diesen Gedanken so: „Keine Konzernzentralen, keine Verlagerung von Forschungszentren, kein ausreichender Zustrom von Erwerbstätigen – so sehe ich die Rahmenbedingungen in der Lausitz heute, wie auch in 2030.“ [TEBEL (2015)].

Diese nüchterne Bestandsaufnahme darf jedoch nicht als Verzicht auf innovationspolitische Handlungsoptionen missdeutet werden. Es bedeutet lediglich, dass man sich sehr genau überlegen muss, wie ein relativ kleines Innovationssystem, wie es die Lausitz darstellt, unter den gegebenen Bedingungen besser funktionieren könnte als bisher. Die Gründung der Innovationsregion Lausitz (iRL) ist vor diesem Hintergrund ein ungewöhnlicher und innovativer Versuch, die Ressourcen der alten wirtschaftlichen Strukturen dazu zu nutzen, neue zu entwickeln und mit den vorhandenen Rahmenbedingungen kreativ umzugehen (detailliertere Ausführungen zu einem möglichen Tätigkeitsprofil der iRL in Abschnitt 6).

Sanierung der Bergbaufolgelandschaften: Die Sanierung der Tagebaurestlöcher und die Herstellung einer neuen Kulturlandschaft sichern in der Lausitz auf viele Jahre Arbeitsplätze, wie das Beispiel der LMBV eindrücklich zeigt. Das dabei gewonnene Know How könnte auch in anderen Regionen nützlich sein. Die wirtschaftliche Wirkung von Sanierungsmaßnahmen hängt jedoch von der öffentlichen und privaten Zahlungsbereitschaft für solche Kosten (darunter die so genannten Ewigkeitskosten) ab. Die ist begrenzt, weil die beteiligten Firmen wie auch die Staaten ein natürliches Eigeninteresse haben, diese Kosten gering zu halten. Als Exportartikel kommen in diesem Kontext ohnehin nur der Blaupausentransfer und die Vermittlung von Know How infrage; auch in anderen Bergbaugebieten gilt die Regel, dass alle einfacheren Tätigkeiten, wie zum Beispiel Erdbewegungen, den einheimischen Anbietern vorbehalten bleiben. Die Sanierung der Bergbaulandschaften ist eine wissenschaftlich hoch interessante, wirtschaftlich mit Blick auf die Vermarktbarkeit eigener Leistungen aber eine überschaubare Aktivität.

Funktionale Arbeitsteilung: Ein Gesichtspunkt, der in der Leitbilddebatte möglicherweise etwas zu kurz gekommen ist, ist die funktionale Arbeitsteilung, welche die Lausitz mit anderen Regionen aufweist bzw. in Zukunft aufweisen wird. ROEDER (2015) beschreibt zum Beispiel die folgende Arbeitsteilung: „Kreativwirtschaft, digitale Unternehmen, Grafiker, Architekten, Agenturen, Musiker benötigen eine erschwingliche Verbindung von Wohnraum, Büroraum, Werkstätten, Ateliers und Studios. Und schnelles Internet! Der Work-Life-Space ist die aktuelle materielle Grundlage für die Vereinbarkeit von Leben und Beruf. Was in Berlin unbezahlbar wird, ist in der Region erschwinglich: interessante alte Manufakturgebäude, leer stehende Tuchfabriken in Südbrandenburg oder die verlassenen Gerbereien in schönster Flusslage in Doberlug-Kirchhain (...).“ Jenseits der Frage, ob die Kreativwirtschaft die Lausitz als Standort für ihre Arbeit entdecken wird, ist der dahinter liegende Grundgedanke bedeutsam: Die Lausitz kann Standortbedingungen wie zum Beispiel niedrige Immobilienpreise, naturnahe Erlebnisräume und niedrige Lebenshaltungskosten bieten, die in einer Metropolregion wie Berlin zunehmend knapp und damit auch teuer werden.

Ein Hinweis auf die Stichworte, die nicht genannt oder nur schwach pointiert werden, darf nicht fehlen. Zwei solche Stichworte sind u. a. die Logistik und die Land-

und Ernährungswirtschaft. Beide Bereiche werden in der Studie von PROGNOSE wegen ihrer Größe und überregionalen Ausstrahlungskraft zu den Kompetenzfeldern der Region gezählt [PROGNOSE (2013), S. 37]. Es fällt ferner auf, dass die relativ große und zum Teil weltweit agierende Zahl von mittelständischen Unternehmen und mittelgroßen Konzerntöchtern in der Lausitz, die wegen ihrer Heterogenität als „Lausitzer Mischung“ angesprochen werden können, kaum eine Erwähnung in den Debattenbeiträgen findet.

Wenn man die oben formulierte Frage nach der Lausitzformel noch einmal aufgreift, dann zeigt sich, dass die Beschreibung als Energieregion von der Sache her wie auch von der Selbstwahrnehmung eines Teiles der Debattenbeiträge nicht mehr ganz so eindeutig als „die Lausitzformel“ durchgeht, in der sich alle regionalen Akteure wiederfinden bzw. wiederfinden können. Es dürfte jedoch unstrittig sein: Die Niederlausitz...

- hat eine industrielle Tradition (Vattenfall + BASF + „Lausitzer Mischung“),
- ist im Vergleich zu allen anderen peripheren Landesregionen im brandenburgischen Teil überdurchschnittlich industrialisiert,
- hat eine günstige Lage zwischen zwei industriell interessanten Ballungsräumen und Polen,
- hat eine relativ gute Verkehrsanbindung mit Potential nach oben (BER, Ausbau der Eisenbahnverbindungen)
- und es gibt mehrere Hochschulen mit einer technischen Orientierung, insbesondere eine technische Universität.

Wollte man daraus Facetten für ein Leitbild für die Region ableiten, dann wäre es wohl der Wunsch oder die Leitvorstellung, diese Standortvorteile zu einem Erhalt des relativ starken industriellen Bestandes zu nutzen, die Lausitz also nach wie vor als eine Industrieregion zu sehen. Angesichts der demografischen Entwicklung ist das eine anspruchsvolle, aber nicht völlig unrealistische Zielsetzung.

(e) Klare Strukturen

In mehreren Debattenbeiträgen und auch in manchen Leserkomentaren wird dem Wunsch Ausdruck verliehen, dass die Entscheidungsstrukturen bereinigt werden sollten. Demokratische Entscheidungsprozesse in parlamentarischen Demokratien sind langwierig und die Ergebnisse fast immer Kompromisse, die keiner einzelnen Position zu einem uneingeschränkten Sieg verhilft. In der Lausitz kommt noch hinzu, dass eine Landesgrenze das Gebiet teilt und die politische Verantwortlichkeit auf mehrere Kreise und eine kreisfreie Stadt verteilt ist. Obendrein ist auch die Zuständigkeit für Wirtschaftspolitik auf mehrere Strukturen verteilt. Wichtige Player sind die ZAB, die IHK und HWK, die Transferstellen der Hochschulen, die Energieregion,

wie Wirtschaftsförderer von Kreisen und Städten und nicht zuletzt auch Unternehmenszusammenschlüsse wie die WiL und die Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg. Vor diesem Hintergrund ist die Forderung nach einem „virtuellen Lausitz-Vorstand“ [TEBEL (2015)] verständlich.

Prozesse des Strukturwandels ziehen sich sehr lange hin. Der ungewöhnlich rasche Wandel nach der Wende 1989 ist in dieser Hinsicht eher eine Ausnahme. Der Aufbau der bayerischen Industrielandschaft nach dem zweiten Weltkrieg („Laptop und Lederhose“) hat sich über 50 Jahre hingezogen; der Strukturwandel im Ruhrgebiet ist nach über 50 Jahren immer noch nicht vollständig bewältigt; das Saarland befindet sich noch immer im Umbruch. Auch der neuerliche Strukturwandel in der Lausitz hat einen Zeithorizont, der in Jahrzehnten und nicht in Jahren angegeben werden muss. Dementsprechend muss auch für die politische Begleitung dieser Prozesse gelten, dass sie einen ebenso langen Atem haben – institutionell wie strategisch.

Die politische Bearbeitung demografischer Probleme ist noch langfristiger angelegt. Sie entzieht sich deshalb teilweise der Verarbeitungsfähigkeit politischer Systeme, in denen i. d. R. innerhalb einer Legislatur- oder Amtsperiode der Weg zwischen Ankündigung und Erfolg zurückgelegt werden muss, um die politische Legitimität zu sichern. Zudem sind sie schlecht in die Fortschrittsmetaphorik politischer Sprachspiele einzuordnen, weil „Fortschritt“ bei der Bearbeitung von demografischen Problemen in der Lausitz oft heißt, dass Einrichtungen zusammengelegt werden oder dass öffentliche Dienstleistungen nicht mehr angeboten werden, weil sie nicht finanziert werden können. Es läge daher nahe, für die Bearbeitung demografischer Probleme in einer Region, die zu den am schnellsten schrumpfenden Regionen Deutschlands gehört, eine Institution zu schaffen, die einen Planungs- und Legitimationshorizont hat, der nicht für Jahre, sondern für Jahrzehnte angelegt ist.

Der empirische Befund einer fragmentierter Entscheidungsstruktur lässt sich, wie auch die intensive Diskussion um die Verwaltungsreform in Brandenburg zeigt, nicht so ohne weiteres durch ein politisches Machtwort entscheiden, sondern bedarf eines langwierigen Abstimmungsprozesses mit allen Beteiligten. Die Landesgrenzen lassen sich ohnehin nicht aufheben. Auch die Vielfalt der Institutionen, die mit Wirtschaftsförderung befasst sind, lässt sich nicht durch einen Federstrich beseitigen. Einen virtuellen „Lausitz-Vorstand“, der von allen Akteuren klaglos akzeptiert wird, wird es so schnell nicht geben. Gleichwohl muss man Forderungen in diese Richtung sehr ernst nehmen, denn die Verfolgung partikularer institutioneller Eigeninteressen behindert die proaktive Bewältigung des Strukturwandels erheblich und lenkt Wasser auf die Mühlen aller derjenigen, die den Funktionseliten keine Lösung der Probleme zutrauen.

3.3 Zwischenfazit

Eine derartig engagiert geführte Leitbilddiskussion wie die hier geschilderte zeugt von der Lebendigkeit des sozialen Lebens in der Lausitz, einem ausgeprägten Gefühl für die eigene Identität und dem Engagement der Beteiligten. Diese Eigenschaften, die im Sprachgebrauch der Sozialwissenschaften als *social capital* angesprochen werden, sind Grundvoraussetzungen um regionale Entwicklung aus der Region heraus betreiben zu können. Darüber verfügt die Lausitz.

In der politischen Kommunikation wäre es ratsam, nicht der Versuchung nachzugeben, die drohende Verelendung der Region heraufzubeschwören. Die Situation ist sicher sehr ernst, aber eine ökonomische Katastrophe wie in den 1990er Jahren droht nicht. Die Lausitzer haben nach der Wende in einem wesentlich kürzeren Zeitraum einen dramatischeren Strukturwandel bewältigt. Das ist ebenfalls eine Leistung auf die aufgebaut werden kann und die sich in der Kommunikation spiegeln sollte.

Allerdings zeigt die Diskussion auch, dass die Debatte um ein Leitbild gegenwärtig nicht so ohne weiteres zu einer Lausitzformel verdichtet werden kann, die sich zwingend aufdrängt. Dazu sind die Leitbildvorstellungen noch zu heterogen, die Konflikte um die Braunkohle zu präsent und die einzelnen Stichworte je für sich nicht überzeugend genug. Möglicherweise ist auch die Erwartung ein Leitbild zu entwickeln, das ähnlich wie in den Vorwendezeiten durch eine einzige herausgehobene wirtschaftliche Struktur, die Energieerzeugung, charakterisiert werden kann, etwas irreführend. Denkbar wäre auch, dass es eher die Summe der Stichworte ist, die sich zu einem Gesamtbild fügt.

Für die Arbeit der Innovationsregion Lausitz würde es ausreichen, wenn sich alle beteiligten Akteure darauf einigen könnten, dass ein möglichst hohes Industrialisierungsniveau der Brandenburgischen Lausitz ein erstrebenswertes Ziel ist und dieses Ziel als eine Facette in jedem denkbaren künftigen Leitbild enthalten sein wird, unbeschadet des Umstandes, welche Branchen oder Unternehmenscluster auch immer sich in der Zukunft behaupten werden. Ein solches Selbstverständnis der Region würde auch zu einer Entwicklungslinie der Debatte passen, welche die Region in einer funktionalen Arbeitsteilung zu den Großräumen Berlin und Dresden sowie zu Polen sieht.

Wichtig für die Glaubwürdigkeit einer aktiven Bewältigung des Strukturwandels der Region ist ein Prozess, der im Inneren einer Institution als Organisationsentwicklung adressiert würde. Im Fall der Lausitz müsste man wohl eher von Institutionenentwicklung sprechen. Gemeint ist ein gemeinsamer und moderierter Prozess, der einerseits zu einer Kompetenzabgrenzung und Arbeitsteilung und andererseits zu einer Zusammenlegung von Ressourcen führt, wo dies geboten erscheint.

In jedem Fall verdient die Leitbilddebatte eine Fortsetzung. Es ist erkennbar, dass die möglichen großen Entwicklungslinien der Lausitz aufgerufen wurden. Sie können nun nicht noch ein weiteres Mal debattiert werden – sieht man einmal von Gesichtspunkten ab, die durch die sächsische Seite der Lausitz noch eingebracht werden könnten. Vor diesem Hintergrund könnte die Leitbilddebatte vielleicht eher eine Fortsetzung in Formaten finden, die auf die Beobachtung und kritische Würdigung jener Institutionen und Initiativen zielt, die für sich beanspruchen, etwas aktiv zur Bewältigung des Strukturwandels beizutragen. Das würde auch den Erwartungen aller jener Teilnehmer der Leitbilddebatte entsprechen, die der sprichwörtlichen Meinung Ausdruck gegeben haben: „Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehen.“ (Goethe)

4 AUSWERTUNG DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

Ziel der Unternehmensbefragung war die Gewinnung eines Meinungsbildes der größten Zulieferer von Vattenfall in der Brandenburgischen Lausitz. Hierbei ging es zum einen um die Bestandaufnahme der aktuellen Geschäftssituation der größten Zulieferer, zum anderen sollte deren Anpassungsstrategie auf die anstehenden Veränderungen erfragt werden. Gleichzeitig sollten durch die Befragung der Geschäftsführer Informationen über einen möglichen Unterstützungsbedarf durch Politik und Wissenschaft gewonnen werden.

4.1 Methodisches Vorgehen

Im Zeitraum September 2015 bis Februar 2016 wurden die 19 größten Zulieferer der Vattenfall Europe Mining & Generation in der Region Cottbus und der Brandenburgischen Lausitz in Form von strukturierten Interviews befragt. Die Auswahl der zu befragenden Unternehmen (21 Unternehmen, 2 Unternehmen haben die Teilnahme abgesagt) erfolgte durch Vattenfall. Das Auswahlkriterium für das Unternehmenssample war die Höhe des Auftragsvolumens mit Vattenfall. Damit hat die Befragung einen Größenbias und die Ergebnisse sind nicht ohne weiteres übertragbar auf die kleineren Zulieferer von Vattenfall.

Alle Befragungen wurden in gemischten Teams der IHK Cottbus und der BTU CS durchgeführt. Gesprächspartner waren zumeist die Geschäftsführer bzw. Regionalleiter der Zulieferbetriebe. Zu allen Gesprächen wurde ein Verlaufsprotokoll, durch den Protokollanten, Herrn Hedderoth, angefertigt, auf dessen Basis eine semi-quantitative Auswertung erfolgte. Fehlende Angaben wurden im Nachgang bei den Unternehmen erfragt und damit die Auswertung vervollständigt. Nach Abschluss der Auswertung wurden alle Ergebnisse und die jeweiligen Protokolle an die Unternehmen zurückgespielt.

Damit eine quantitative Auswertung und Vergleichbarkeit der Interviews möglich war, wurde vor der Befragung ein Gesprächsleitfaden erarbeitet (für den Leitfaden, siehe Anhang 1) und dieser in allen Interviews angewandt. Neben den dort aufgeführten Fragen konnten die Geschäftsführer aktuelle Themen oder unternehmensspezifische Probleme diskutieren. Die Gespräche fanden in der Regel in den Geschäftsräumen der Zulieferfirmen, in Ausnahmefällen in den Räumen der IHK in Cottbus, statt.

Allen Geschäftsführern wurde die Vertraulichkeit ihrer unternehmensspezifischen Angaben zugesichert; aus den hier präsentierten Ergebnissen kann folglich nicht auf das einzelnen Unternehmen geschlossen werden. Aufgrund des sehr geringen Datenumfangs konnte keine ökonometrische Untersuchung der Ergebnisse im engeren Sinne erfolgen. Die folgend präsentierten Ergebnisse sind zumeist deskriptiv ausgewertet.

4.2 Kurzcharakterisierung der ausgewählten Unternehmen

In Abbildung 4 sind die befragten 19 Unternehmen in die Wertschöpfungsketten der Vattenfall Europe Mining und Vattenfall Generation eingegliedert. Durch die vielfältigen Tätigkeiten der Unternehmen konnte hier nur eine Zuordnung über den Hauptgeschäftsbereich des jeweiligen Unternehmens erfolgen. Teilweise decken diese Unternehmen weitere Geschäftsbereiche innerhalb der Vattenfall Europe Mining & Generation ab; darüber hinaus sind einige Unternehmen in weiteren Bereichen für verschiedene Business Units und Tochterfirmen der Vattenfall Europe tätig.

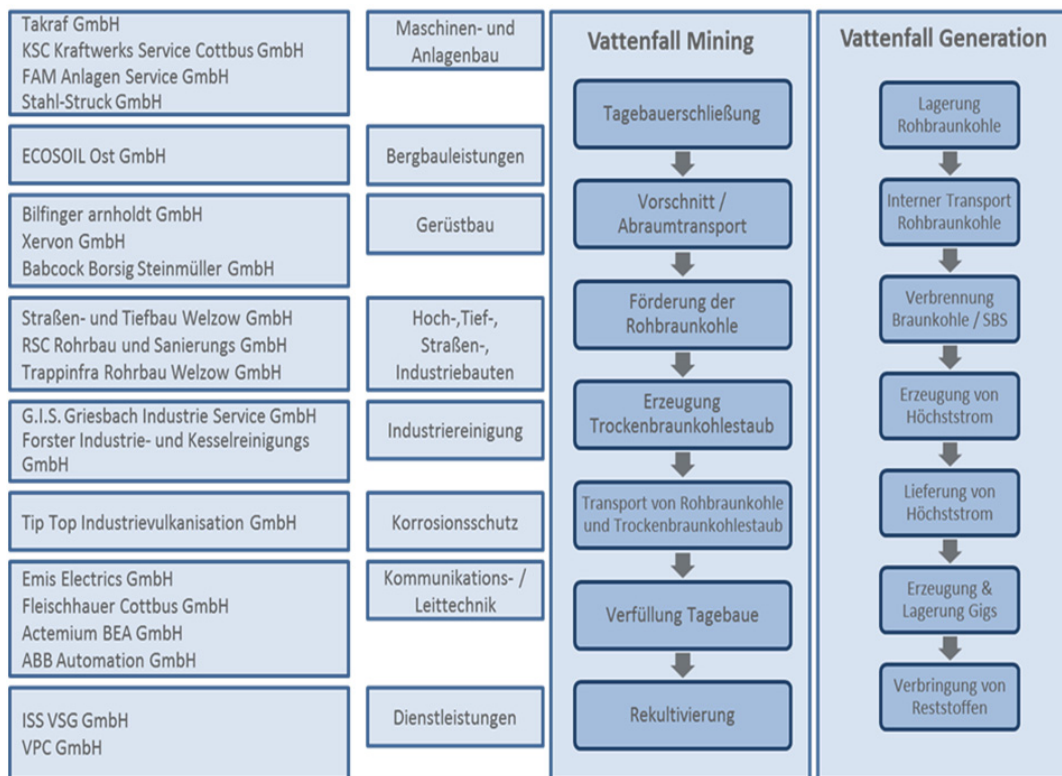


Abbildung 4: Einordnung der Unternehmen in die Wertschöpfungskette von Vattenfall

Quelle: eigene Darstellung

Die Anzahl der Beschäftigten und der Umsatz der befragten Zulieferer sind sehr heterogen. Das kleinste Unternehmen hat 49 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von etwa 10 Millionen Euro. Die großen Zulieferer haben über 800 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen Euro (erfragte Werte). Bei Anwendung der Definition der Europäischen Kommission für kleine und mittelständige Unternehmen (KMU) fallen 9 der Unternehmen in die Kategorie KMU. 10 der Unternehmen im Sample haben eine Mitarbeiterzahl größer als 250 oder einen Umsatz größer als 50 Millionen Euro im Jahr.

4.3 Empirischer Befund

(a) *Der Braunkohleausstieg*

Die erste Frage lautete nach der Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Zukunft der Braunkohleförderung und -verarbeitung in der Lausitz. Von den befragten 19 Unternehmen sehen sechs Unternehmen den Braunkohleausstieg mittelfristig als unausweichlich an; zwei Unternehmen halten den Braunkohleausstieg bei genügend politischen Willen für noch abwendbar. Die anderen elf Unternehmen sind in dieser Frage unentschlossen (vgl. Abbildung 5).

Auf die Frage nach einem festen Ausstiegsszenario, d. h. die Politik gibt einen verbindlichen Ausstiegsfahrplan aus der Braunkohle vor, äußerten die befragten Unternehmen fast einhellig Zustimmung. Mit Ausnahme von einem Unternehmen erachteten alle befragten Geschäftsführer einen festen Ausstiegsplan für hilfreich. Insbesondere für die Investitions- und Personalplanung wäre ein höheres Maß an Planungssicherheit wünschenswert. Allerdings verwiesen fast alle Geschäftsführer auf die Kurzlebigkeit politischer Entscheidungen in der Vergangenheit und so würde auch ein scheinbar fester Ausstiegsplan die Unsicherheit für die Unternehmen nur wenig reduzieren. Inwieweit ein fester Ausstiegsplan in Form der Aufgabe des Verhandlungsspielraums über die Fortführung der Braunkohleförderung in der Lausitz als positiv gesehen würde, kann aus der Befragung nicht ersehen werden. Hier ist die Diskrepanz zwischen den Antworten in Abbildung 5 (unentschlossen) und der Zustimmung zu einem festen Ausstiegsplan zu groß.

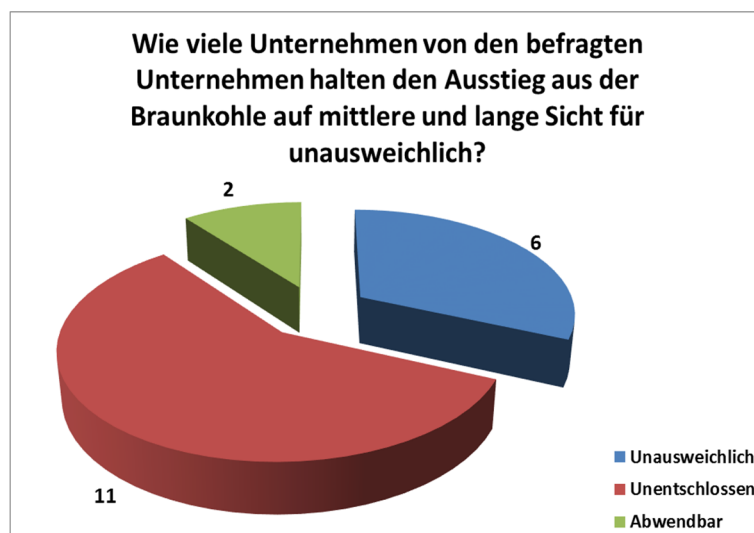


Abbildung 5: Der Braunkohleausstieg

(b) *Eigenständigkeit der Unternehmen*

Zehn der befragten Unternehmen sind eigenständige Unternehmen, neun sind Teil eines Konzerns. Die meisten der Vertreter der Konzernunternehmen gaben an, (begrenzte) Spielräume in der Entscheidung über die Neuausrichtung von Produkten

und Märkten zu haben. In Abbildung 6 ist die Mitarbeiterverteilung zwischen eigenständigen und Konzernunternehmen dargestellt. Hierbei ist grundsätzlich die gesamte Belegschaft der eigenständigen Unternehmen bzw. die Belegschaft der Business Unit / Abteilung / Standort des Konzernunternehmens eingeflossen. Es muss allerdings angemerkt werden, dass nur ein Teil der so erfassten Beschäftigten direkt mit Aufträgen seitens der Vattenfall Europe Mining & Generation betraut sind; darüber hinaus verändern sich diese Zahlen permanent und können daher nicht für einen längeren Zeitraum exakt bestimmt werden.



Abbildung 6: Mitarbeiterverteilung

(c) Abhängigkeit der Unternehmen von Vattenfall Europe Mining & Generation

Die Unternehmen wurden zu ihrem Umsatz und dem Anteil des Umsatzes aus dem Geschäft mit Vattenfall befragt. Neun Unternehmen erzielen mehr als 50 % ihres Gesamtumsatzes durch Geschäfte mit Vattenfall. Zwei der Unternehmen gaben eine extreme Umsatzabhängigkeit an (mehr als 90 % des Umsatzes aus Geschäften mit Vattenfall); sieben Unternehmen gaben an, dass ihre Umsatzabhängigkeit über 50 % liegt und teilweise bis zu 90 % (hohe Abhängigkeit) erreicht. Zumeist waren es genau diese Unternehmen, welche die größten Bedenken hinsichtlich des Braunkohleausstiegs aus der Lausitz äußerten. Acht Unternehmen haben eine mittlere Abhängigkeit zwischen 21 % bis zu 50 %; nur zwei der befragten Unternehmen machen weniger als 20 % ihres Umsatzes mit Vattenfall. Auch wenn das Bild zur Umsatzabhängigkeit der Zulieferer sehr heterogen ist, waren die Aussagen zu den Erwartungen aus einem möglichen Verkauf von Vattenfall vergleichsweise homogen. Keiner der befragten Geschäftsführer äußerte unmittelbare Bedenken, dass ein neuer Eigentümer von Vattenfall mit eigenen Zulieferern das aktuelle Geschäftsfeld streitig machen könnte. Wenn Bedenken geäußert wurden, dann nur für die lange Frist. Abbildung 7 fasst die Ergebnisse zur Umsatzabhängigkeit zusammen.

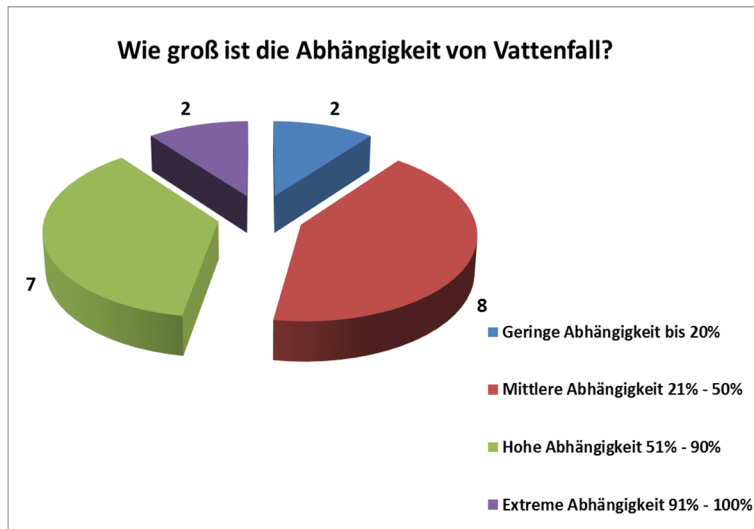


Abbildung 7: Umsatzabhängigkeit

Die Aggregation der erfragten Unternehmensumsätze in Kombination mit den erfragten Anteilen der Umsätze aus Geschäft mit Vattenfall ergibt folgendes Bild (siehe Abbildung 8). Die Unternehmen gaben an, im letzten Jahr ein Gesamtauftragsvolumen von ca. 464 Mio. Euro mit der Vattenfall Europe zu haben, davon unterliegen (nach obiger Definition) ca. 26 Mio. Euro der extremen, 180 Mio. Euro der hohen, etwa 250 Mio. Euro der mittleren und 8 Mio. € der geringen Abhängigkeit.

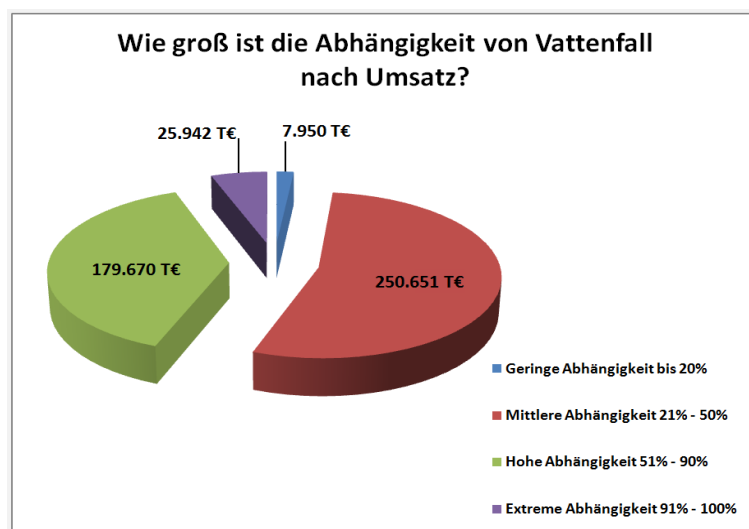


Abbildung 8: Umsatz mit Vattenfall

Auf Grundlage der Befragungen stellt sich die Abhängigkeit der Mitarbeiter in den Zulieferbetrieben von Vattenfall wie folgt dar. Von den Gesamtbelegschaften der Unternehmen sind insgesamt ca. 2400 Mitarbeiter Aufträgen gebunden, die von Vattenfall abhängig sind. Davon 149 Mitarbeiter in Unternehmen mit extremer Abhängigkeit, 1.540 Mitarbeiter mit hoher, 668 Mitarbeiter mit mittlerer und 70 Mitarbeiter mit geringer Abhängigkeit.

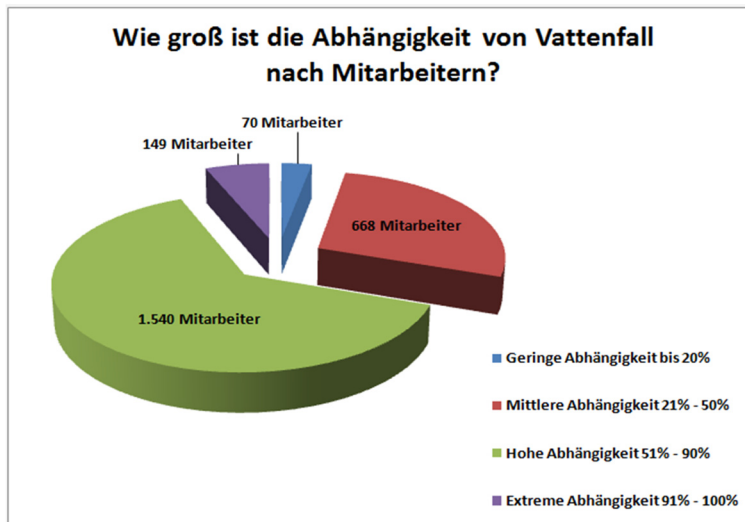


Abbildung 9: Abhängigkeit der Mitarbeiter in den Zulieferbetrieben

Festzuhalten bleibt, dass ein nicht unerheblicher Anteil des Geschäftes der Zulieferer mit Vattenfall erfolgt. Ein sehr schneller Braunkohleausstieg mit sehr kurzfristigen Schüben könnte einen Teil der befragten Unternehmen vor ernsthafte Probleme stellen. Gleichzeitig gaben viele der Geschäftsführer an, dass ihre Belegschaft schon heute ein vergleichsweise hohes Durchschnittsalter aufweist. Ein mittelfristiger Braunkohleausstieg verbunden mit einem kleiner werdenden Auftragsvolumen und somit Arbeitsplatzabbau könnte über Renteneintritte ohne dramatische Einschnitte erfolgen.

(d) Rahmenverträge und Wettbewerbssituation

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen nutzt das Instrument von Rahmenverträgen in der Zusammenarbeit mit Vattenfall Europe. 18 der 19 befragten Unternehmen gaben an Rahmenverträge mit Vattenfall zu haben. Die Laufzeit der Verträge wurde mit 2 bis 3 Jahren angegeben. Diese Rahmenverträge binden einen Großteil der Vattenfall-abhängigen Beschäftigung. Auf die Frage nach der Anzahl direkter Mitkonkurrenten und somit die Einschätzung des Wettbewerbsumfeldes bei Aufträgen von Vattenfall gaben 11 von 19 befragten Unternehmen an, dass nur 1 bis 2 Mitbewerber in ihrem spezifischen Marktsegment existieren. 5 der Unternehmen gaben an, 3 bis 5 Mitbewerber in ihrer Branche zu haben, und weitere 3 Unternehmen haben mehr als 6, teilweise deutlich mehr, Mitbewerber in ihrem Geschäftsbereich, d. h. für mehr als die Hälfte der Unternehmen ist die aktuelle Wettbewerbssituation vergleichsweise komfortabel. Rahmenverträge und wenige Mitbewerber verringern den Marktdruck auf die Unternehmen in der kurzen Frist. Die durch Rahmenverträge geschaffene Planungssicherheit wurde als positiv für das aktuelle Geschäft beschrieben. Gleichzeitig gaben die Geschäftsführer an, dass auch in den anderen (deutschen und polnischen) Braunkohlerevieren ein ähnlich abgeschlossenes Wettbewerbsumfeld zu beobachten ist. Dies verringert (oder verhindert) nach Einschätzung eines Teils der Geschäftsführer die Chance die eigenen Geschäftsfelder in andere Märkte / Reviere auszuweiten.

(e) Beschäftigungsabbaurisiko

Auf die Frage nach einem geplanten Beschäftigungsabbau gab die Mehrheit der Unternehmen an, kurzfristig die Anzahl der Beschäftigten nicht grundsätzlich verändern zu wollen. Sollte sich der Ausstieg aus der Braunkohle beschleunigen, wollen 6 der 19 mit einem Stellenabbau reagieren. Überraschenderweise erklärten in diesem Zusammenhang 13 Unternehmen, dass sie trotz der aktuellen und kommenden Situation an ihrer bestehenden Belegschaft festhalten wollen.



Abbildung 10: Beschäftigungsabbau

(f) Markterschließung

Nach diesen eher bestandsaufnehmenden Fragen schloss sich ein Fragenkomplex zu möglichen Anpassungsstrategien seitens der Unternehmen an. 14 der 19 befragten Unternehmen arbeiten bereits heute daran, mit ihren vorhandenen Kernkompetenzen neue Märkte zu erschließen bzw. auszubauen. Nur fünf Unternehmen sehen hierin keine Zukunftsperspektive und erklärten im bestehenden Marktsegment zu verbleiben.

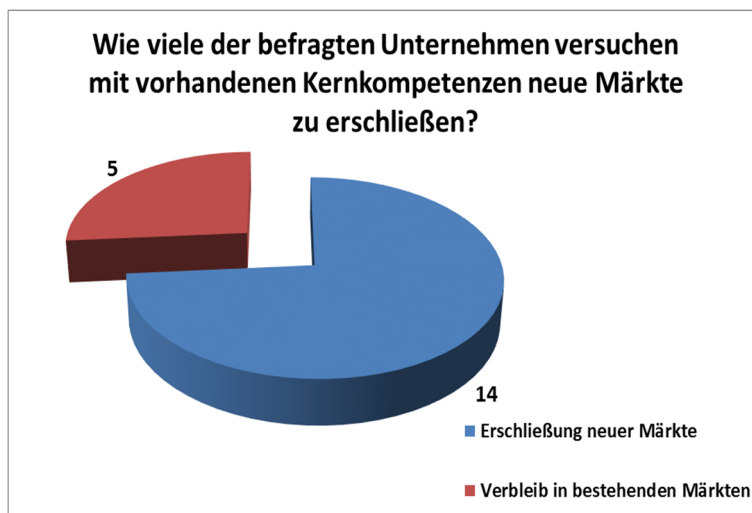


Abbildung 11: Neue Märkte erschließen

(g) Innovationsorientierung

Auf die Frage nach der Neuausrichtung ihrer Unternehmen mit neuen Produkten bzw. Dienstleistungen äußerten sich die Geschäftsführer eher verhalten. Zwei Unternehmen wollen zukünftig neue Produkte entwickeln bzw. auf den Markt bringen. Sechs Unternehmen wollen neue Dienstleistungen anbieten und damit den einen Teil des rückläufigen Geschäfts mit Vattenfall Europe kompensieren. Die restlichen elf Unternehmen planen mit ihren Produkten und Dienstleistungen im aktuellen Kerngeschäft zu bleiben.

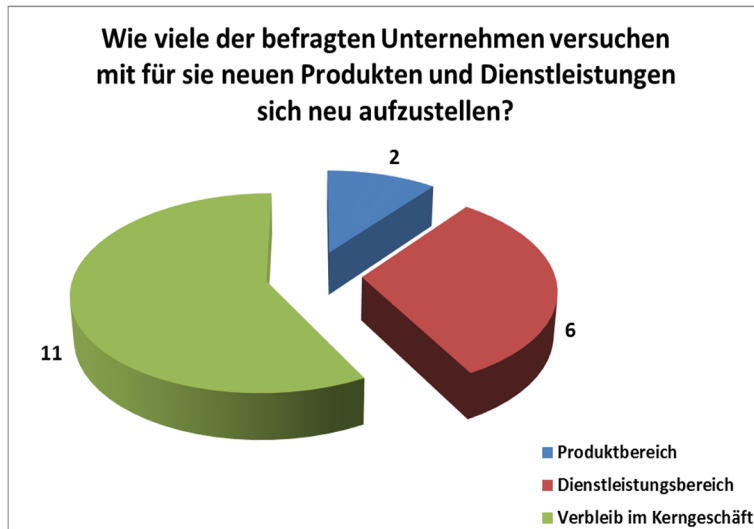


Abbildung 12: Neue Produkte und Dienstleistungen

Auch wenn die befragten Unternehmen nur vorsichtig aus ihrem momentanen Kerngeschäft ausbrechen wollen, heißt das nicht, dass die Unternehmen nicht innovativ sind. 15 der 19 Befragten Geschäftsführer äußerten sich positiv zu neuen Projekten, welche die langfristige Zukunft der Unternehmen teilweise oder vollständig sichern können. Die überwiegende Mehrheit hat innovative Projekte in Vorbereitung oder schon in der Schublade. Die Projekte betreffen teilweise Neuentwicklungen für neue und zukünftige Märkte sowie Weiterentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen. Nur vier Unternehmen haben bis dato keine innovativen Projekte in Planung.

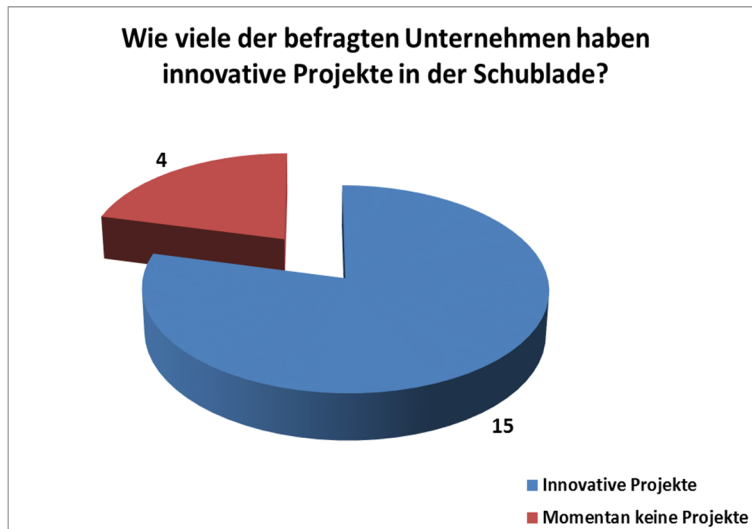


Abbildung 13: Innovative Projekte

Hier stellt sich die Frage warum die Diskrepanz zwischen Innovationsidee und Innovationsumsetzung so groß ist. Ein Teil der Geschäftsführer gab an, im laufenden Geschäft keine freien Kapazitäten zur Umsetzung von Innovationen zu haben.

(h) Kooperation mit der Wissenschaft

Elf der befragten Unternehmen haben Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen im bundesweiten Raum. Einige der Unternehmen haben Kooperationspartnerschaften mit mehreren wissenschaftlichen Einrichtungen. Die restlichen acht Unternehmen haben aktuell keine Kooperationen bzw. Kontakt in diesem Bereich. Von den elf Unternehmen, welche mit wissenschaftlichen Einrichtungen zusammenarbeiten, haben acht Firmen Kooperationen mit der BTU CS. Darüber hinaus haben weitere sieben Unternehmen Kooperationen mit anderen Universitäten, Fachhochschulen und Instituten in Deutschland.

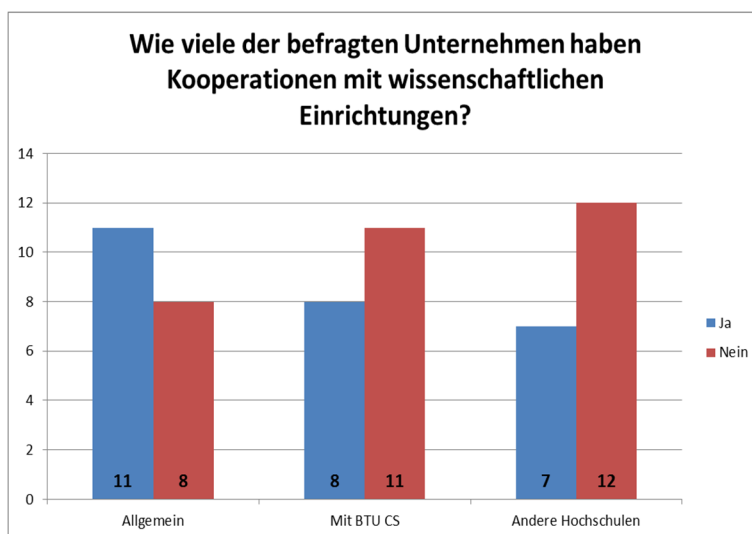


Abbildung 14: Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen

(i) Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel wurde von einigen Unternehmen deutlich hervorgehoben und wurde als eine Gefahr für den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg beschrieben. Die Nachbesetzung von Arbeitsplätzen stellt sich teilweise schon aktuell als schwierig dar. 7 der 19 Unternehmen schilderten einen aktuellen Mangel an akademischen Fachkräften in den Bereichen Betriebswirtschaft und Ingenieurwesen, des Weiteren 8 von 19 Unternehmen im Bereich der Facharbeiter im handwerklichen und kaufmännischen Bereich. Ein duales Studium oder eine verstärkte Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen wurde als eine Möglichkeit zur Überwindung des Fachkräftemangels gesehen.

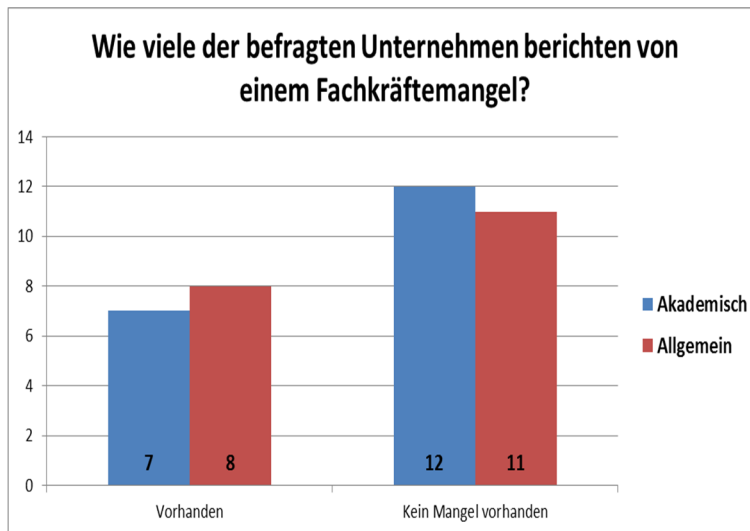


Abbildung 15: Fachkräftemangel

4.4 Zwischenfazit

Die Meinungen der befragten Geschäftsführer zum Braunkohleausstieg waren ambivalent. Nur wenige Unternehmen sehen den Ausstieg als abwendbar. Grundsätzlich wird ein fester Ausstiegsfahrplan für die Braunkohle als wünschenswert angesehen. Dieser würde den Unternehmen Planungssicherheit bei Investitionen und Personal geben. Ob man diese Einschätzung auch auf den Braunkohleausstieg generell übertragen darf, konnten die Interviews nicht eindeutig beantworten.

Das Vorgehen der IHK Cottbus wurde einstimmig begrüßt. Die Mehrheit der befragten Geschäftsführer befürwortet den offenen Diskurs über den Weg aus der Braunkohleverstromung.

Es zeigte sich auch, dass eine relativ hohe Abhängigkeit von Vattenfall Europe Mining & Generation bei den befragten Unternehmen vorliegt. Ein Fokus zeigte sich bei den geschützten Geschäftsbeziehungen mit einer Sicherung des local content.

Ein Beschäftigungsabbau ist kurzfristig nur in wenigen Fällen geplant und stellt eher die Ausnahme dar. Die Mehrheit der Unternehmen sind bestrebt durch Stärkung der Kernkompetenzen z. B. durch Entwicklung neuer Produkte, neuer Dienstleistungen oder Ausweitung des Geschäftsfeldes auf neue Märkte die Belegschaftsstärke zu halten. Vor allem zwei Strategien werden hierbei verfolgt: Erschließung neuer Märkte auf der Basis der eigenen Kernkompetenz und (innovative) Erweiterung der eigenen Kernkompetenz.

Die Befragung hat ergeben, dass die meisten Zulieferunternehmen sich proaktiv auf den anstehenden Strukturwandel einstellen. Sie beobachten die sich verändernden politischen Rahmenbedingungen und entwickeln Anpassungsstrategien. Es zeigte sich, dass Kooperationen mit Externen verhältnismäßig wenig genutzt werden und ein erhebliches Verbesserungspotenzial bei Kooperationsprojekten mit den Hochschulen existiert. Viele der befragten Unternehmen hatten Projektideen in der Schublade, die aber aus recht unterschiedlichen Gründen nicht oder nur schleppend verfolgt wurden.

Als Probleme werden die fehlende Förderfähigkeit von Nicht-KMU gesehen, die fehlende Förderung von Investitionen und bürokratische Verfahren bei der Antragstellung und Abrechnung von Fördermitteln.

5 DIE LAUSITZ IM SPIEGEL DER GUTACHTEN

5.1 Auswahl der Gutachten

Ein Kernbestandteil des Arbeitsauftrages war eine Sichtung der Gutachten, die sich mit dem Strukturwandel in der Lausitz beschäftigten und die etwas zu möglichen Handlungsempfehlungen für die Bewältigung des anstehenden Strukturwandels beitragen können. Im Fokus standen auftragsgemäß Studien vorwiegend wirtschaftswissenschaftlicher Herkunft. Deshalb darf nicht unerwähnt bleiben, dass es eine Vielzahl weiterer Studien gibt, die sich mit regionalen Entwicklungskonzepten, städtebaulichen Fragen, verkehrspolitischen Vorschlägen usw. beschäftigen. Eine Befassung mit diesen Studien hätte den Rahmen der Untersuchung gesprengt; eine ganzheitliche Herangehensweise an die Regionalentwicklung darf aber diese Überlegungen nicht vernachlässigen. Zeitlich wurde der Auftrag grob eingegrenzt auf die Gutachten, die seit 2010 erschienen sind [eine Liste der einschlägigen Gutachten findet sich im Literatur- und Quellenverzeichnis].

Die gesichtete Gutachtenlandschaft lässt sich wie folgt strukturieren:

- Es gibt mehrere Gutachten, die das Pro und Contra der Geschwindigkeit einer Beendigung der Braunkohleverstromung diskutieren und die vor allem im Vor- und Nachlauf zum Braunkohlekompromiss 2015 entstanden sind. In diesen Gutachten geht es primär um die Frage, ob ein Braunkohleausstieg in Deutschland sinnvoll ist und gegebenenfalls wie dieser gestaltet werden sollte. Unter diesen Gutachten stechen einige heraus, in denen angedachte Handlungsempfehlungen für die betroffenen Regionen Bestandteil eines Gesamtpaketes sind, bei dem die Akzeptanz für ein Ausstiegsszenario mit einem Unterstützungspaket für die Region getauscht wird [AGORA ENERGIEWENDE (2016) und E3G (2015)].
- Es gibt ferner eine Reihe von Gutachten, die regionale Vergleiche anstellen und in diesem Kontext auch die Spezifika der Brandenburgischen Lausitz ansprechen. Ihr primärer Fokus ist eine überregionale Stärken-Schwächen-Analyse. Handlungsempfehlungen sind weniger auf spezifische Regionen als auf Regionen, die bestimmte Merkmale erfüllen, gemünzt [z.B. BERTELSMANN STIFTUNG (2015); IFW CONSULT GMBH (2016); HIE-RO (2013)].
- Die dritte Gruppe von Gutachten ist primär analytischer Natur und beschäftigt sich vor allem mit spezifischen Problemen, die ausgeleuchtet werden sollen. Ihr Ziel ist vorrangig die wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Probleme; Handlungsempfehlungen kommen vor, sind aber oft eher allgemeiner Natur [IFO (2014) und BAIER ET AL. (2010)].
- Eine vierte Gruppe von Gutachten sind Studien von Stakeholdern des Prozesses (z. B. Parteien, Verbände, Vattenfall, IGBCE), deren Vertreter sich entwe-

der einen Überblick verschaffen wollen oder bestimmte Positionen im öffentlichen Diskurs mit wissenschaftlicher Unterstützung verstärken wollen. Beispiele hierfür sind PROGNOS (2011), IÖW (2015), SVU DRESDEN (2014) und WI (2016).

- Schließlich gibt es einige wenige Gutachten, die dezidiert darauf abzielen, für die Bewältigung des Strukturwandels Orientierung zu geben und Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Das sind PROGNOS (2013), CEBRA (2014a) und CEBRA (2014b).

Diese Strukturierung ist nicht völlig trennscharf. Einige Gutachten fallen in mehrere der Kategorien und können nicht eindeutig zugeordnet werden.

Da der Schwerpunkt der Untersuchung auf Handlungsempfehlungen liegt, machen die beiden letztgenannten Gutachten den Anfang der Darstellung. Es folgen zwei Gutachten, die vorrangig spezifische handlungsleitende Philosophien ansprechen. Das Gutachten des IÖW (2015) ist hier gewissermaßen ein Zwitter. Es wird zum einen ein Braunkohleausstiegspfad vorgestellt, der hier nicht Gegenstand ist; zum anderen wird jedoch für eine Kompensation des Braunkohleausstiegs über den Ausbau der EE-Anlagen argumentiert. Dieser Ansatz kann, auch wenn er recht allgemein gehalten ist, für sich beanspruchen, eine Art Handlungsempfehlung zu sein. Ähnliches gilt auch für das Gutachten von E3G (2015), das ebenfalls Ausstiegsüberlegungen mit Handlungsempfehlungen kombiniert. Insbesondere wird in dem Gutachten der Frage nachgegangen, ob sich die starke Polarisierung in der Braunkohlediskussion vielleicht überwinden lässt. In diesen Kontext gehört auch das Gutachten AGORA ENERGIEWENDE (2016). Danach werden zwei Gutachten behandelt, die eher eine analytische Stoßrichtung verfolgen, aber offensichtlich wichtig für die Lausitz sind: das IFO-Gutachten (2014), das die Aufmerksamkeit auf die demografische Entwicklung lenkt, und das Gutachten von BAIER ET AL. (2010), das auf die Innovationspotentiale der Region abzielt. Den Abschluss bildet das Gutachten des Wuppertal Institutes [WI (2016)], das zwar auch recht allgemein gehalten ist, jedoch einige Aspekte anspricht, die eine gesonderte Würdigung verdienen: beispielsweise regionsübergreifende Lernprozesse und die institutionelle Ausgestaltung des Strukturwandels.

5.2 Befunde

(a) *Prognos (2013)*

Die Studie PROGNOS (2013) nimmt aus mehreren Gründen einer Sonderstellung in den auszuwertenden Gutachten ein: Die Studie formuliert Empfehlungen für die „Energieresion Lausitz“. Die Studie ist damit nicht nur das Ergebnis einer akademischen Analyse der so genannten Kompetenzfelder in der Lausitz, sondern auch das Ergebnis eines Dialogs mit vielen Akteuren in der Lausitz („Zukunftsdialog“). Die Empfehlungen kommen daher einem politischen Kompromiss der Beteiligten recht nahe, wenngleich sich die Gegner der Braunkohle in der Lausitz vermutlich in den

Überlegungen nicht vollständig wiederfinden werden. Ihre Bedeutung bezieht die Studie auch als Blaupause für die Aktivitäten der „Energieresion“, einer Institution, in der sich die Gebietskörperschaften der Brandenburgischen Lausitz zusammengeschlossen haben.

Um die Überlegungen der Studie würdigen zu können, erscheint es sinnvoll, sich mit dem methodischen Ansatz der Studie auseinanderzusetzen, der ganz wesentlich auf dem Begriff der Kompetenzfelder aufbaut: „Kompetenzfelder stellen die aussichtsreichsten wirtschaftlichen und technologischen Themenbereiche oder Branchen einer größeren Gebietseinheit dar, mit denen sich eine Wirtschaftsregion im nationalen und ggf. auch internationalen Wettbewerb positionieren kann und damit der Region ein klares Kompetenzprofil gibt.“ [PROGNOS (2013), S. 1]. Identifiziert werden die Kompetenzfelder durch die Zahl der Beschäftigten, die in einem präsumtiven Kompetenzfeld tätig ist, und die höher sein sollte als in anderen Regionen, durch die überregionale Bedeutung der involvierten Branchen und durch ihr Wachstum. Schließlich werden die Kompetenzfelder auch durch den Filter der Selbstbewertung der Akteure geschickt. Folgende Kompetenzfelder waren das Ergebnis dieses Auswahlprozesses: Energiewirtschaft, Kunststoffe und Chemie, Metall, Tourismus, Ernährungswirtschaft und Logistik.

Diese Auswahl ist ein sinnvoller Anknüpfungspunkt für Aktivitäten; einige Anmerkungen sind jedoch notwendig. Die Kennzeichnung der Energiebranche als Kompetenzfeld und Namensgeber für die Energieresion ist vielleicht nicht ganz so selbstverständlich wie es auf den ersten Blick scheint. Zweifellos ist die Beschäftigtenanzahl in dieser Branche in der Lausitz nicht nur absolut hoch, sondern auch im Vergleich zu allen anderen ostdeutschen Regionen. Ferner gibt es in der Lausitz viele Akteure, die in der Braunkohleverstromung und darüber hinaus im Bereich der Energiewirtschaft wissenschaftliche Kompetenzen aufweisen. In der Studie wird folgender Anspruch formuliert: „Gegenwärtig stellt die Energiegewinnung aus Braunkohle das Rückgrat der Elektroenergieversorgung dar. Die regionale Energiewirtschaft steht vor der Herausforderung, die Braunkohle als eine kurz- und mittelfristig unverzichtbare Brückentechnologie zur Elektroenergieversorgung zu etablieren und technologisch so weiter zu entwickeln, *dass sie auch künftig effizient, kostengünstig und flexibel auf die fluktuierende Einspeisung aus erneuerbaren Energien in das Gesamtsystem reagieren kann.*“ [PROGNOS (2013), S. 95, Hervorhebung d.V.]

Gemeinhin wird in diesem Kontext darauf verwiesen, dass Speichertechnologien, die wirtschaftlich betrieben werden können, noch auf viele Jahre nicht im erforderlichen Umfang wirtschaftlich zur Verfügung stehen. Ob das dem Geschäftsmodell einer flexiblen Nutzung des Braunkohlestroms dauerhaft hilft, kann gegenwärtig kaum vorhergesagt werden. Dagegen sprechen der technische Fortschritt im Bereich der Speichertechnologien (VDE 2008), die graswurzelartige Verbreitung von Speichern im Bereich der Haushalte, der Wettbewerb mit anderen Flexibilitätsopti-

onen und die ständig wachsenden Überkapazitäten im Strombereich durch den Zubau der EE-Anlagen, die Druck auf die Preise ausüben. Ein technologieoffener Wettbewerb bietet für das Geschäftsmodell einer flexiblen Nutzung des Braunkohlestroms vermutlich keine dauerhafte Gewähr für eine auf Jahrzehnte ausgerichtete Fortsetzung der Braunkohleverstromung in Deutschland.

Ein Kompetenzfeld transportiert im Verständnis des PROGNOSE-Gutachtens auch einen Zukunftsanspruch in dem Sinne, dass die Akteure über Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, die auch in Zukunft auf Märkten gebraucht werden. Auch hier muss mit Blick auf die Energiewirtschaft ein Fragezeichen erlaubt sein. Die Option der CCS-Technologie ist in Folge mangelnder Akzeptanz in der Bevölkerung bereits heute gescheitert. Die Fähigkeit der Akteure in der Lausitz thermische Prozesse so zu gestalten, dass die Wirkungsgrade von modernen Braunkohlekraftwerken deutlich über 40 % gesteigert werden können und ihre Fähigkeit die Braunkohlekraftwerke zu flexibilisieren, wird in einer Welt, in der EE-Anlagen und Speicher dominieren, auf immer kleinere Anwendungsbereiche geschrumpft und steht durch den fortgesetzten Zubau von EE-Anlagen weiter unter Druck.

Ob sich die alten Kompetenzen auf neue Geschäftsfelder übertragen lassen und welche der verbleibenden Kompetenzen sich in die neue Welt überführen lassen, ist erst einmal offen. Zweifellos gibt es einige Stichworte für Technologien, deren Verfolgung lohnend ist (siehe Leitprojekte unten), aber sie sind naturgemäß einstweilen vor allem Anfänge einer Entwicklung und deshalb noch sehr klein dimensioniert. Das muss nicht so bleiben, aber in dieser Hinsicht sind die Ideen aus der Energiebranche in der Lausitz zwar nicht schlechter, aber eben auch nicht wesentlich besser aufgestellt, als Ideen aus anderen Kompetenzfeldern. Es wird daher darauf ankommen, bei den politischen Bemühungen den industriellen Kern der Lausitz für einen überschaubaren Zeitraum zu bewahren, dabei aber nicht aus dem Auge zu verlieren, dass die Region sich auch außerhalb der Energiebranche neu aufstellen muss.

Die Anwendung der Kompetenzfeldanalyse auf ein relativ kleinräumiges Gebiet birgt ein weiteres Problem. Ein Kompetenzfeld sollte nicht nur bedeuten, dass eine Region im Vergleich zu einer anderen über bessere und umfangreichere Ressourcen verfügt, sondern auch, dass eine Mindestgröße erreicht wird, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Je kleinräumiger die Einheit ist, auf die sich die Kompetenzfeldanalyse bezieht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Mindestgröße verfehlt wird und Partner gesucht werden müssen, um sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten zu können.

In der Studie werden zwar für jedes Kompetenzfeld Kooperationspotentiale identifiziert und mit der Clusterstrategie des Landes gibt es auch eine organisatorische Plattform sich überregional zu vernetzen. Da die Region im deutschen Maßstab ge-

genüber anderen industriellen Ballungszentren klein ist, und das erst recht im europäischen Maßstab gilt, wäre es deshalb wünschenswert, wenn man bei den Kompetenzfeldern und vor allem dann bei den Leitprojekten etwas über die Wettbewerber erfahren würde, mit denen die Region konkurriert [zum Problem der Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft siehe DIW ECON (2015)]. Kurz: es fehlt eine systematische Wettbewerbsanalyse, die Aufschluss darüber geben würde, wo eine Kooperation mit stärkeren Partnern außerhalb der Region notwendig wäre [PROGNOS (2013), S. 38]. Eine wichtige und bemerkenswerte Ausnahme von dieser Regel ist der Hinweis in der Studie, dass die Ressourcen, die anderenorts in die Energieforschung fließen, deutlich größer sind als in der Lausitz [vgl. PROGNOS (2013), S. 21-22]. Es gibt kaum ein Stichwort aus der Energiebranche, das nicht auch anderswo in Deutschland beforscht wird. Deshalb wäre eine wünschenswerte forschungsbasierte Entwicklung des Kompetenzfeldes Energiewirtschaft gut beraten, möglichst spezifische Entwicklungen zu verfolgen und ausdrücklich nicht in die Konkurrenz um die großen Themen einzutreten, wenn dies nicht mit entsprechenden Ressourcen und Personal, z. B. mit Partnern außerhalb der Region, möglich ist. Diese Handlungsempfehlung entspricht im Übrigen auch einer analogen Empfehlung des Wissenschaftsrates mit Blick auf die aktuelle Entwicklung der BTU CS [WISSENSCHAFTSRAT (2016), S. 87].

Die nachfolgende Definition für Leitprojekte findet sich in der Studie: „Leitprojekte werden dabei verstanden als Projekte, die im besonderen Maße sinnstiftend und profilbildend für die Region sind. Durch eine besondere Symbol- und Ausstrahlungskraft schaffen sie es, die Kompetenzen der Region in besonders geeignetem Maße, d. h. besonders anschaulich nach außen zu tragen. Vielfach weisen Leitprojekte durch die Bündelung mehrerer Projektideen eine höhere Komplexität auf. Die Funktion dieser Projekte, andere Akteure zum ‚Nachmachen‘ und/oder zum Projektanschluss zu motivieren, ist ein charakteristisches Merkmal.“ [PROGNOS (2013), S. 90].

Die Abbildung 16 gibt einen Überblick über die Leitprojekte, die Akteure der Region zusammen getragen haben und die sich in der Studie finden:

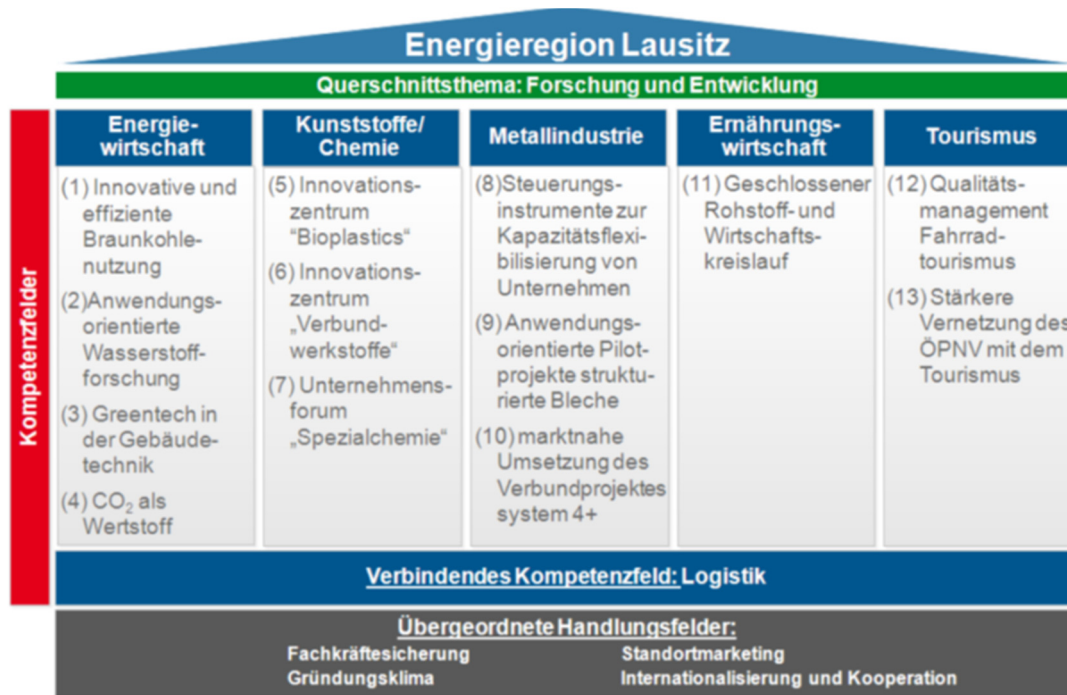


Abbildung 16: Überblick über die Leitprojekte

Quelle: PROGNOSE (2013), S. 92

Diese Übersicht dürfte nicht mehr ganz aktuell sein. Einige Projekte sind in die Realisierung eingetreten, einige sind vermutlich nicht mehr prioritär und andere, die nicht auf der Liste sind, sind hinzugekommen (so zum Beispiel Industrie 4.0). Es wäre daher sicher eine lohnende Aufgabe, diese Leitprojekte systematisch nachzuverfolgen.

Es ist offensichtlich, dass viele der Leitprojekte in einen Überschneidungsbereich zwischen der Energieregion, der Innovationsregion Lausitz, dem Technologietransfer der Hochschulen und den Clustern des Landes Brandenburg hineinfallen. Viele sind unternehmens- und/oder hochschulgetrieben; sie sind zumeist in einem oder mehreren Clustern verortet und fallen qua regionaler Zuordnung unter die Energieregion. Angesichts der Personalausstattung der genannten Akteure, die eher gering ist – beispielsweise ist in der Energieregion neben dem Geschäftsführer und seiner Projektassistenz lediglich eine Person mit den Leitprojekten befasst – dürfte eine Arbeitsteilung, die allen ein mehr als auskömmliches Betätigungsfeld zuweist, möglich sein.

(b) CEBRA (2014a und 2014b)

Bei den CEBRA-Studien [CEBRA (2014a) und (2014b)] handelt sich um zwei Gutachten, welche die Entwicklung des Standortes Schwarze Pumpe zum Gegenstand haben, und die der Frage nachgehen, was getan werden kann, um diesen Standort weiter zu entwickeln. Der Standort ist noch vor dem Standort der BASF in Schwarzheide der mit deutlich über 4.000 Arbeitsplätzen größte Industriestandort in der Lausitz. Der Industriestandort „Schwarze Pumpe“ (kurz: ISP) ist der wichtigste Standort der

Energiebranche in den neuen Bundesländern und vor diesem Hintergrund kann seine Bedeutung für den Strukturwandel in der Lausitz kaum unterschätzt werden. Das lässt sich aktuell auch daran erkennen, dass die nächstgelegene Kommune Spremberg und der Spree-Neiße-Kreis, in dem der Standort gelegen ist, in besonderem Maße von den Steuerausfällen, die im Gefolge des Gewinneinbruchs bei Vattenfall aufgetreten sind, betroffen sind.

„Der Industriepark Schwarze Pumpe ist neben seinen thematischen Erweiterungen nach wie vor der „Energiestandort“ der neuen Bundesländer.“ [CEBRA (2014a), S. 38]. Die Gutachten gehen insbesondere der Frage nach, inwieweit der Standort als Brückenstandort für eine fortgesetzte Braunkohlenutzung weiterentwickelt werden kann. Deshalb werden Wertschöpfungsketten rund um die Braunkohle hervorgehoben. Indem der Standort in das existierende Umfeld von EE-Anlagen eingebettet wird, wird er zugleich als Energiestandort in einem umfassenderen Sinne angesprochen. Kurz: Unter dem Label Energiestandort soll dies der Industriestandort der Brandenburgischen Lausitz sein und bleiben [CEBRA (2014a), S. 34].

Beide Studien sind deshalb von besonderem Interesse, weil in ihnen Ideen zusammen getragen werden, wie von der Braunkohle eine Brücke in eine Zukunft im Rahmen der Energiewende geschlagen werden kann.

Diese Brücke wird u. a.

- technologisch definiert, so zum Beispiel über das (mittlerweile stillgelegte) CO₂-arme Demonstrationskraftwerk und eine Reihe anderer Technologien, die auch zukünftig interessant sein könnten und zugleich die Nutzung der Braunkohle voraussetzen,
- durch die Analyse der Wertschöpfungsketten am Standort, deren Ergänzung und Revitalisierung dem Standort eine zusätzliche Bedeutung verleihen würde,
- und durch die Kennzeichnung als Energiestandort, der Bezüge zu den EE aufweist, was insbesondere durch die EE-Anlagen im Umfeld des Standortes untermauert wird [CEBRA (2014a)].

Die Vorstellung, dass von der „alten Welt“ einer zentralen Energieerzeugung mit Hilfe von großen Kraftwerken eine Brücke geschlagen werden kann in eine „neue Welt“, in der mit Hilfe von dezentralen Windkraftwerken und PV-Anlagen Strom erzeugt wird, ist schon deshalb wichtig, weil sie die betroffenen Menschen in die neue Welt mitnehmen will.

In der Studie wird ferner formuliert: „Im Hinblick auf die Problemfelder ist folgendes festzuhalten:

1. Die Schwächen des ISP liegen eindeutig in der überregionalen Anbindung in südlicher (Großraum Dresden), südöstlicher (Großraum Tschechien, Balkan) und in östlicher Richtung (Polen). Sowohl die Anbindung an die A13 (durch

den fehlenden Autobahnanbinder B96n Hoyerswerda) als auch die Verkehrsachse in südöstlicher Richtung über B178 ist als unzureichend zu bewerten. Akuter Handlungsbedarf besteht zudem mit der Gefahrenstelle eines Straßenbruchs an der B97 zwischen Schwarze Pumpe und Hoyerswerda.

2. Als Problem und Chance zugleich sind die derzeit ruhenden bzw. brachliegenden Kompetenzen und Anlagen zu sehen. Darunter zählt bspw. das Gasturbinen-Kraftwerk, die CCS-Anlage oder die Methanolfabrik. Bei einer Wiedereinwertsetzung würden diese Kompetenzen den Standort deutlich stärken und zudem viele Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsketten bieten.“ [CEBRA (2014a), S. 44]

Das angesprochene Lageproblem des Standortes ist historisch erklärbar aus der gewünschten Nähe von Braunkohlekraftwerk und dem Braunkohletagebau. Mit der erheblichen Aufwertung der Autobahn A13 nach der Wende ist der Industriestandort in eine Randlage geraten und muss deshalb besondere Alleinstellungsmerkmale nachweisen, um für Industrieansiedlungen interessant zu bleiben. Diese Merkmale werden in den Gutachten vor allem in den vorhandenen Wertschöpfungsketten verortet, die erweitert und arrondiert werden können. Das Vorgehen folgt einem technischen Denkansatz, der ausgehend von der Frage, was könnte technisch Sinn ergeben mögliche neue Betätigungsfelder für Unternehmen, die sich an die vorhandenen Wertschöpfungsketten anschließen ließen, beschreibt [vgl. CEBRA (2014b), S. 11-14]). Es wäre zu prüfen, welche der geschilderten Optionen auch wirtschaftlich darstellbar sind.

In der Studie CEBRA (2014b) werden zudem die Handlungsbedarfe etwas anders sortiert. Handlungsbedarfe zur Entwicklung der Potentiale des Standortes Schwarze Pumpe wird in den folgenden drei Bereichen gesehen: i) Organisation und Kommunikation, ii) Wertschöpfungsketten und iii) Forschung und Innovation [vgl. CEBRA (2014b), S. 5].

Zu i): Mit Blick auf die Organisation und Kommunikation wird unter anderem das „Forcieren einer proaktiven Ansiedlungswerbung“, die Bildung einer „Akquise-Einheit“ beim Standortmanagement und eine regionale Vernetzung gefordert [CEBRA (2014b), S. 23]. Das sind sicher richtige Ansätze und, soweit dem Autorenteam bekannt, sind sie auch teilweise umgesetzt.

Zu ii): Aussagen zu den Wertschöpfungsketten knüpfen an die Überlegungen der Studie CEBRA (2014a) an. Gefordert werden unter anderem der „Ausbau und Weiterentwicklung des Braunkohle-Veredlungszentrums im ISP“ [CEBRA (2014b), S.24] und die „Weiterentwicklung der Wertschöpfungsketten als Leitlinie für neue Industrieansiedlungen und Initiieren eines Wachstumsdialoges Wertschöpfungsketten im ISP“ [CEBRA (2014b), S. 24]. Einschlägige Stichworte, die diese Gedanken untersetzen, sind Kreislaufwirtschaftszentrum, Demonstrationskomplex "Innovative Spei-

chertechnologien, Aufbau eines Firmennetzwerkes "Alternative Kohlenutzungstechnologien" und ein regionales Kompetenzzentrum für Konstruktion und Fertigung [CEBRA (2014b), S. 24].

Zu iii): Als wichtige Empfehlung im Bereich Forschung und Kommunikation ist ferner die Erarbeitung eines Konzeptes zur Bildung eines Industrieforschungszentrums zu nennen [CEBRA (2014b), S. 24] – eine Forderung, die auf der zutreffenden Diagnose beruht, dass in der Lausitz außeruniversitäre Forschungsinstitute bis auf eines (Forschungsinstitut für Bergbaufolgelandschaften in Finsterwalde) nicht vorhanden sind. Hier gibt es unseres Wissens bislang keinen nennenswerten Fortschritt und die entscheidende Frage dürfte sein, ob ein Industrieforschungszentrum, das vom nächsten Universitätscampus relativ weit entfernt ist, funktionieren würde.

Trotz dieser Vorbehalte kann festgehalten werden, dass der Standort über gute infrastrukturelle Möglichkeiten verfügt und nach wie vor recht gut geeignet ist für Industrieansiedlungen wie vor geraumer Zeit die Ansiedlung der Papierfabrik eindrucksvoll demonstriert hat. Auch hier gilt wie bei den oben skizzierten Leitprojekten, die in PROGNOSE (2013) vorgetragen wurden, vermutlich, dass über einige Projektideen die Zeit hinweg gegangen ist und andere, neue existieren, die 2013 und 2014 noch nicht gesehen wurden. Es wäre daher für die Innovationsregion wichtig, auch hier ein Projektscreeing vorzunehmen.

(c) IÖW (2015)

Die Autoren der IÖW-Studie [IÖW (2015)] argumentieren, dass eine Substitution der Braunkohleverstromung durch einen Ausbau der EE-Anlagen eine unternehmerische Chance für Vattenfall sei. Jenseits der Frage, ob ein solcher Austausch für Vattenfall wirtschaftlich lukrativ ist, dies wird in der Studie nicht beantwortet, geht es vor allem um den Nachweis, dass die positiven Beschäftigungseffekte eines Ausbaus der EE-Anlagen in etwa so groß sind wie die negativen Beschäftigungseffekte durch den Ausstieg aus der Braunkohleverstromung in der Lausitz [IÖW (2015), S. 7ff]. In den Worten der Autoren: „Eine Alternative könnte der Nicht-Verkauf und stattdessen ein gezielter Ausstieg Vattenfalls aus der Braunkohleverstromung sein bei einem gleichzeitigen Ausbau der Erneuerbaren Energien.“ [IÖW (2015), S. 7].

In der Studie wird ein Ausstiegszenario diskutiert, dessen Plausibilität nicht Gegenstand dieses Gutachtens ist. Aus diesem Szenario wird eine Größenordnung der wieder zu beschaffenden Arbeitsplätze abgeleitet. Für die Lausitz werden insgesamt 8.200 Beschäftigte in den Bereichen Mining und Generation genannt, die direkt in der Braunkohleverstromung in Brandenburg tätig sind. Da in einem Referenzszenario von PROGNOSE eine Halbierung dieser Beschäftigtenzahlen durch eine ohnehin stattfindende Schrumpfung des Braunkohlesektors angenommen wird, beträgt die Zahl der Arbeitsplätze, die hier durch ein "EE-Ausbau-Szenario" zu kompensieren wären, in der IÖW-Studie lediglich 4.100; das entspricht rechnerisch 3.900 Vollzeit-

äquivalenten [vgl. IÖW (2015), S. 23-24]. Wenn man die Zielsetzung eines hohen Industrialisierungsgrades der Region verfolgt, dann müssten allerdings möglichst viele Arbeitsplätze neu geschaffen werden, die durch eine Beendigung der Braunkohleverstromung wegfallen. Das wären im Zweifel ca. 8.000 zuzüglich der indirekten Beschäftigungseffekte bei den Zulieferern von Vattenfall und damit sehr viel mehr als im Gutachten des IÖW angenommen.

Im Prinzip beruht die Ermittlung der Beschäftigungseffekte durch den Ausbau der EE-Anlagen auf folgenden Annahmen: Es wird das Ausbaupotential der EE-Anlagen für die kommenden Jahre in den betroffenen Bundesländern Brandenburg und Sachsen bestimmt, hier vor allem bei den Windkraftanlagen und der Photovoltaik. Diesen Anlagen werden Wertschöpfungsketten zugeordnet. Wie viel Wertschöpfung in den jeweiligen Bundesländern stattfindet, hängt dann von Annahmen über den "local content" ab. Der so ermittelten regionalen Wertschöpfung lassen sich dann, differenziert nach Branchen, Beschäftigungseffekte zuordnen [vgl. IÖW (2015), S. 34-35]. Den 4.100 Arbeitsplätzen oder 3.900 Vollzeitäquivalenten, die rechnerisch in der Braunkohlesparte wegfallen, werden nach Ermittlung der Wertschöpfungsketten im Bereich der Erneuerbaren Energien dann 2.317 Vollzeitäquivalente in Brandenburg und 1.600 Vollzeitäquivalente in Sachsen gegenüber gestellt [vgl. IÖW (2015), S. 43].

Unstrittig dürfte sein, dass ein Ausbau der EE-Potentiale in den betroffenen Bundesländern Arbeitsplätze schafft. Auch wenn man über die eine oder andere Annahme, die den Berechnungen des IÖW zugrunde liegt, streiten kann, ist die Annahme, dass durch den Ausbau von EE-Anlagen in Größenordnungen Arbeitsplätze entstehen, plausibel. Allerdings müssen Einschränkungen vermerkt werden: Erstens ist ein ungebremses Ausschöpfen aller theoretisch postulierbaren Ausbaupotentiale eine Annahme, die, würde man sie auf alle Bundesländer hochrechnen, zu Produktionskapazitäten führen würde, für die es in Deutschland keinen Bedarf gibt. Zweitens gibt es schon Firmen, die den Ausbau der EE-Anlagen in den vergangenen Jahren bewerkstelligt haben. Wenn ein zusätzlicher Effekt zustande kommen soll, dann muss der Ausbau der EE-Anlagen in den betroffenen Bundesländern größer sein als in einem business-as-usual Szenario. Eine solche Differenzierung findet sich in der Studie nicht. Speziell der Lausitz hilft ein Ausbaubedarf, der auf ganz Brandenburg und Sachsen bezogen wird, nur beschränkt. Angesichts von großen Freiflächen und schwachen Nutzungsaufgaben in dünn besiedelten Gebieten kann man sich zwar vorstellen, dass die Lausitz überproportional von einem Ausbau der EE-Anlagen in den beiden Bundesländern profitieren könnte. Das wird allerdings nicht von alleine geschehen, sondern muss durch entsprechende Angebote von Eignungsflächen an Betreiber angereizt werden. Dass jedoch der postulierte Ausbau regional nur in der Lausitz stattfindet wird, ist sicher nicht anzunehmen [vgl. IÖW (2015), S. 44].

Als Fazit bleibt festzuhalten: Der Ausbau von EE-Anlagen kann auch in der Lausitz Arbeitsplätze erhalten und schaffen. Ein gutes Beispiel ist etwa die Firma Vestas in Lauchhammer. Wenn man die bedrohten und die möglichen neuen Arbeitsplätze, die sich überdies über die Fläche der Bundesländern verteilen werden, miteinander in Beziehung setzt, dann ist offensichtlich, dass der Ausbau der EE-Anlagen lediglich einen kleinen Teil der Arbeitsplatzverluste in der Lausitz kompensieren kann. Der Ausbau der EE-Anlagen ist bedeutsam, aber nicht annähernd ausreichend und muss daher wohl eher als eine Facette in einem weiter gefassten strategischen Ansatz gesehen werden [vgl. Iöw (2015), S. 44].

(d) E3G (2015)

Die Studie von E3G [E3G (2015)] versucht eine Argumentation aufzubauen, wonach es im wohlverstandenen Eigeninteresse der Protagonisten der Braunkohleverstromung sein sollte, politisch in einen festen Ausstiegsfahrplan einzuwilligen. „Politik, Gewerkschaften und Unternehmen tun den fast 22.000 Arbeitskräften im deutschen Braunkohlesektor keinen Gefallen damit, aus wahltaktischen oder unternehmerischen Interessen die Realität der Zukunftsaussichten für die Braunkohle zu ignorieren und sich einer ehrlichen Kohleausstiegsdebatte zu verweigern. Die deutsche Braunkohlewirtschaft steuert momentan ungebremsst auf einen Crash zu, der die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besonders hart treffen wird.“ [E3G (2015), S. 6]

Das wichtigste Argument, das diesen Gedanken stützen soll, ist eine politökonomische Überlegung, wonach die Bedingungen für einen „guten Deal“ für die Protagonisten der Braunkohleverstromung zunehmend schlechter werden. Die Überkapazitäten auf dem Strommarkt führen zu einem Wertverlust bei allen Akteuren, bei denen die Preisbildung den Regeln von Angebot und Nachfrage unterworfen ist. Der Druck auf die Erlöse und damit auf die Gewinne durch die Überkapazitäten auf dem Strommarkt schlägt deshalb nur auf die fossilen Energieträger durch. Diese schwierige Marktposition lässt sich nicht dauerhaft aufrechterhalten – zumal der Zubau der EE-Anlagen und damit der Ausbau der Überkapazitäten, wenn auch leicht gebremst, anhalten. Im Fall der Zulieferer in der Lausitz kommt auch noch das Argument der Berechenbarkeit ihrer Geschäftsbeziehungen hinzu, das in der in diesem Gutachten referierten Unternehmensbefragung häufiger von den befragten Geschäftsführern genannt wurde.

Nun ließe sich allerdings aus diesem Befund rein hypothetisch auch die Schlussfolgerung ziehen, dass die Regel, wonach Wind- und PV-Anlagen immer Vorrang haben, nicht mehr aufrecht erhalten werden kann, und dass die Subventionierung durch die EE-Umlage baldmöglichst einem marktwirtschaftlichen Regime weichen sollte. Vermutlich lässt sich eine Argumentation, wonach es für die Protagonisten der Braunkohleverstromung strategisch klüger ist, einen Ausstiegsfahrplan inklusive eines zeitlich klar verortenden Endes zu akzeptieren, und damit zuzugestehen, dass

der Ausstieg aus der Braunkohleverstromung nicht mehr aufzuhalten ist, nicht wirklich zwingend führen, auch wenn einige der angeführten Argumente von E3G durchaus nachvollziehbar sind.

Dagegen spricht auch eine Erfahrung: Der Einstieg in den Ausstieg, der Wiedereinstieg und der anschließende schnellere Einstieg in den Ausstieg aus der Kernkraft haben deutlich gemacht, dass die deutsche Energiepolitik erratisch und nicht verlässlich ist. Die politische Arena ist hier nur ein Spiegelbild der wirtschaftlichen Interessen der involvierten Industrien. Diese Erfahrung signalisiert den betroffenen Menschen in den Braunkohleregionen, dass in der politischen Arena eine Kehrtwende durchaus möglich sein könnte, wenn sich die „Großwetterlage“ ändert und Erfahrungen mit der Verknappung von Energieträgern in den Medien dominieren. Es bleibt festzuhalten, dass eine Brücke zwischen den Gegnern und den Befürwortern der Braunkohleverstromung sicher wünschenswert und eine große Anstrengung wert wäre; aber bei manchen Konflikten hilft letztlich nur der Faktor Zeit.

Wie in einigen anderen Studien werden auch in der Studie von E3G *einige Facetten von Leitbildern* für eine künftige Entwicklung in der Lausitz auf ihre Substanz hin überprüft. Einige interessante Impressionen müssen hier genügen:

Stoffliche Nutzung der Braunkohle: „Aufgrund der vielen Hindernisse spielt die stoffliche Nutzung der Braunkohle in Deutschland eine untergeordnete Rolle – lediglich 2 % der kohlenstoffbasierten Produkte der Chemieindustrie stammen daher. Auch die Beschäftigungspotenziale sind gering. Deutschlandweit wird die direkte Beschäftigung durch stoffliche Nutzung auf 1.000 geschätzt, mit einem Wachstumspotenzial von lediglich 250 bis 300 Arbeitsplätzen.“ [E3G (2015), S. 16f] Auch die DE-CHEMA [DECHEMA (2009)] kam im Jahr 2009 zu dem vergleichbaren Ergebnis, dass die Kohleveredlung jenseits der Kohleverstromung einen technologischen Fadenriss erlebt hat, von dem sie sich bis heute nicht erholt hat. Die Perspektiven der Kohle als Substitut für eine erdölbasierte Chemie hängt wirtschaftlich von der Entwicklung der Ölpreise ab, die zum Zeitpunkt der Niederschrift dieser Studie gerade historische Tiefststände durchlaufen haben und sich davon nur sehr langsam wieder erholen.

Tourismus: „Die Potenziale im Tourismussektor sind dagegen deutlich ausgeprägter. Sowohl die durch Rekultivierung und Flutung der DDR-Tagebaue entstandene Seenlandschaft als auch industrie-kulturelle Museen und Sehenswürdigkeiten stellen wichtige Anzugsfaktoren der Region dar. Gleichzeitig war der Spreewald auch zu DDR-Zeiten schon ein beliebter Urlaubsort. Insgesamt schafft das Tourismus-, Hotel- und Gaststättengewerbe bereits etwa 13.800 Arbeitsplätze in der Lausitz und ist damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Allerdings sind 42 % davon geringfügig entlohnte Beschäftigte. Darüber hinaus ist unklar, welche Wachstumspotentiale im Tourismussektor bestehen. Insbesondere eine effektive touristische Vermarktung

der Region ist eine wichtige Voraussetzung für zukünftige Erfolge.“ [E3G (2015), S. 17]¹

Kooperation Wirtschaft/Wissenschaft und Entwicklung aus dem Bestand: „Darüber hinaus ist eine stärkere Forcierung von Forschung und Entwicklung (FuE) vielversprechend für die Lausitz. Der hohe Industrieanteil bietet hier eine echte Chance, da in der Industrie typischerweise mehr technologische Innovationen zu verzeichnen sind als in anderen Sektoren.“ [E3G (2015), S. 18]

In Anlehnung an die IÖW-Studie wird der *Ausbau der EE-Anlagen und deren Wartung und Instandhaltung* als künftiges Betätigungsfeld vorgeschlagen: „In den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz und kohlenstoffarme Technologien, die deutschlandweit gefördert werden, ist hingegen durchaus mit steigender Wertschöpfung und Beschäftigung in der Lausitz zu rechnen. Um diese Chancen realistisch zu beurteilen, ist eine ehrliche Diskussion der strukturellen Vor- und Nachteile dieser Branchen notwendig. Es ist zwar unwahrscheinlich, dass der „grüne Sektor“ in der Lausitz die wirtschaftliche Rolle der Braunkohle ersetzen kann – aber die Region kann es sich nicht leisten Wachstumspotenziale in diesen Bereichen ungenutzt zu lassen.“ [E3G (2015), S. 19] Ebenfalls interessant und vermutlich richtig ist der folgende Hinweis auf die Arbeitsbedingungen in diesem Bereich: „Das durchschnittliche Brutto-Jahresgehalt liegt mit 31.800 € weit unter dem in der Braunkohleindustrie. Mehrarbeit ist die Regel und Überstunden werden nur selten finanziell vergolten.“ [E3G (2015), S. 21]

In Anlehnung an die Vorschläge von Bündnis 90/die Grünen in Brandenburg und der Linken in Sachsen wird eine Fondslösung für die Lausitz vorgeschlagen: „Um einen geordneten Strukturwandel sicherzustellen, sollten öffentliche Fördermittel auf der Grundlage sorgsam erarbeiteter Pläne für einen gemanagten Strukturwandel gezielt eingesetzt werden, um zwei Ziele zu erreichen. Erstens muss den Braunkohlebeschäftigten ein „fairer Deal“ angeboten werden. Zweitens muss die Lausitz – zusammen mit Deutschlands anderen Braunkohlerevieren – strukturell abgesichert und gefördert werden.“ [E3G (2015), S. 24]

Die Autoren dieser Studie sind ebenso skeptisch mit Blick auf mögliche Industrieansiedlungen wie die Autoren der IFO-Studie [IFO (2014)], auf die weiter unten ausführlicher eingegangen wird. „Wie das ifo Institut feststellt, ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass es in Zukunft zu größeren Neuansiedlungen von Unternehmen in der Lausitz kommen wird.“ [E3G (2015), S. 16]. Favorisiert wird daher wie oben schon dargestellt, die Entwicklung aus dem Bestand durch Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

¹ Hier wird eine Beschäftigtenzahl für den Tourismusbereich genannt, die aus einer Statistik der Bundesagentur für Arbeit stammt. Sie liegt deutlich höher als in der PROGNOSE-Studie.

Hier darf der Hinweis auf den Forschungsverbund „Post-Mining“ nicht fehlen: „Wichtig wäre dabei ein Forschungsprofil, das an die spezifischen Stärken der Lausitz anknüpft. Vor dem Hintergrund der historischen Erfahrungen und der zukünftigen Herausforderung des Braunkohleausstiegs könnte hierzu beispielsweise der Aufbau eines Forschungsnetzwerks „Post-Mining“ gehören. Dieses sollte Forschung, die sich mit allen Aspekten der Beendigung von Bergbau befasst, in der Region neu aufbauen und bündeln.“ [E3G (2015), S. 18f]

Bei der Verwendung von öffentlichen Mitteln sind die Autoren der Studie relativ präzise. Empfohlen wird u. a. „Zahlung eines Anpassungsgeldes nach Ausscheiden aus dem Beruf“, „flächendeckende Frühverrentung“ und Sozialpläne, Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen für die jüngeren Beschäftigten in der Braunkohleindustrie sowie Kompensation der Steuerausfälle um Infrastrukturmaßnahmen in den betroffenen Kommunen weiter finanzieren zu können [vgl. E3G (2015), S. 24f].

Durchaus interessant ist der Hinweis auf eine regionsautonome Finanzierungsmöglichkeit: „Auch der Europäische Fonds für Strategische Investitionen (EFSI), der von der Europäischen Kommission unter Jean-Claude Juncker eingerichtet wurde, bietet die Chance auf zusätzliche Mittel. Der EFSI soll europaweit über die nächsten 3 Jahre 315 Mrd. € an Investitionen mobilisieren. Es ist zu diesem Zeitpunkt noch unklar, ob es dabei Projektvorschläge aus der Lausitz geben wird. Der EFSI vergibt Fördermittel als durch EU-Bürgschaft gedeckte Darlehen. Besonders interessant ist am EFSI, dass sich Kommunen direkt bei der Europäischen Investitionsbank für Infrastrukturprojekte und beim Europäischen Investitionsfonds für KMU-Förderung bewerben können. Es ist nicht nötig, zuerst über die Landesregierung zu gehen, um EFSI-Gelder zu erhalten.“ [vgl. E3G (2015), S. 28]

(e) Agora Energiewende (2016)

Die Studie von AGORA ENERGIEWENDE (2016) zielt, wie schon der Titel signalisiert, auf einen Kohlekompromiss. Die einzelnen „Eckpunkte“ des Kompromisspaketes, die Beschreibung der Art und Weise eines Ausstieges aus der Kohle, sollen hier nicht diskutiert werden. Von Interesse ist hier insbesondere der Eckpunkt 8, „Aktive Gestaltung und dauerhafte finanzielle Absicherung des ausstiegsbedingten Strukturwandels über einen Strukturwandelfonds“ [AGORA ENERGIEWENDE (2016), S. 45] und die Ausführungen, die zur Untersetzung dieses Eckpunktes folgen.

Drei Fragen werden in diesem Abschnitt angeschnitten: i) Warum sollte es einen Fonds geben? ii) Wer sollte ihn finanzieren? und iii) Welche Vorhaben sollten mit einem solchen Fonds unterstützt werden?

Zu i): In der Studie von AGORA wird die Notwendigkeit einer finanziellen Förderung in Form eines Fonds wie folgt begründet: „Die an den Hotspots der Energiewende

existenziell Betroffenen erwarten zu Recht die Solidarität und praktische Unterstützung der Ebenen von Politik und Zivilgesellschaft, die die Energiewende zwar gut begründet, jedoch über ‚ihre Köpfe hinweg‘ beschlossen haben und damit gewachsene Strukturen zur Disposition stellen.“ [AGORA ENERGIEWENDE (2016), S. 45] Wenn gleich auch das Autorenteam dieser Studie einen Fonds zur Bewältigung des Strukturwandels für erforderlich hält, ist das vorgetragene Argument nicht ganz so zwingend wie es auf den ersten Blick erscheint. In einem föderalen System sind eine ganze Reihe von Entscheidungen, die wirtschaftliche Möglichkeiten auf- oder zumachen auf Ebenen angesiedelt, auf denen die Betroffenen nur noch durch ihre Repräsentanten (Abgeordnete, Ländervertreter im Bundesrat) zu Wort kommen. Daraus folgt aber im Umkehrschluss nicht, dass ein Akteur, dessen Geschäftsmöglichkeiten beeinträchtigt oder geschädigt werden, einen Anspruch auf eine finanzielle Förderung erheben kann. Entscheidend dürfte eher sein, dass die Investitionsentscheidungen in der Energiewirtschaft sehr langfristig sind und folglich das Anpassungsvermögen an einen politisch induzierten Strukturwandel nicht sehr stark ausgeprägt ist, und dass ferner die Folgen der Energiewende für die Braunkohlewirtschaft räumlich sehr stark konzentriert sind und folglich eine Betroffenheit entsteht, welche die Fähigkeiten der involvierten Regionen zum Wandel und zur Anpassung deutlich übersteigen. Die betroffenen Regionen müssen den Strukturwandel sicher in einem bottom up Prozess gestalten, aber ohne eine kräftige finanzielle Hilfe von außen dürfte das kaum gelingen.

Zu ii): Die finanzielle Ausstattung des Fonds wird im Gutachten von AGORA an die Wertschöpfungsausfälle in der Braunkohleverstromung gebunden, die dadurch entstehen, dass ein bestimmter Ausstiegspfad vorgegeben wird. Diese werden gewichtet mit einem Fördersatz, der an das Bundesprogramm für strukturschwache Regionen angelehnt ist (ca. 35 %). Das ist ein politisch vertretbarer Finanzierungsrahmen, allerdings sollte beachtet werden, dass eine proaktive Bewältigung des Strukturwandels einen finanziellen Vorlauf braucht. Beschäftigungswirksame Projekte müssen jetzt angeschoben werden, wenn sie noch in einer vertretbaren zeitlichen Nähe zur Überführung von Kraftwerksblöcken in eine Kapazitätsreserve eine Wirkung auf Wertschöpfung und Beschäftigung haben sollen. Eines der Probleme der Innovationsregion Rheinisches Revier ebenso wie der Energieregion Lausitz und der Innovationsregion Lausitz war und ist, dass ihre finanzielle Ausstattung zu gering ist, um proaktiv eine Wirkung auf den Strukturwandel zu entfalten. Das muss zeitnah geändert werden, wenn die Betroffenen noch Wirkungen erleben sollen.

Zu iii): Mögliche Finanzierungszwecke sind in der Studie von Agora die folgenden:

- „Aufbau einer Infrastruktur zur Regionalentwicklung in allen Regionen (zum Beispiel nach dem Vorbild der Innovationsregion Rheinisches Revier in Nordrhein-Westfalen, einer Institution, der es bisher allerdings an einer angemessenen finanziellen Ausstattung mangelt),

- Unterstützung von Initiativen aus den traditionellen Kraftwerksunternehmen z. B. zur Ansiedlung neuer Gaskraftwerke an den bisherigen Kohlekraftwerksstandorten,
- Unterstützung von Aktivitäten zu Ansiedlungen im Bereich Erneuerbarer Energien und Energieeffizienz,
- gezielte Förderung und Ansiedlungshilfen für zivilgesellschaftliche Initiativen und Unternehmen, die zu einer (weiteren) Diversifizierung der regionalen Wirtschaftsstruktur außerhalb des Energiesektors beitragen,
- Infrastrukturförderung (insbesondere in Ostdeutschland), z. B. durch Förderung einer verbesserten Bahn-, Pkw- und IT-Anbindung der jeweiligen Regionen,
- Förderung intelligenter Nachnutzungen von stillgelegten Werks- und Kraftwerksflächen für Gewerbe und Industrie (z. B. Logistikzentren),
- Forschungsförderung mit dem Ziel, die betroffenen Regionen als innovative Energieregionen zu erhalten und auf neuer Grundlage fortzuführen (Erneuerbare Energien, Energieeffizienz),
- Entwicklung grenzüberschreitender Ansiedlungsperspektiven mit den Nachbarstaaten Polen, Belgien und den Niederlanden,
- Eröffnung von Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs mit Regionen im In- und Ausland, die im Verlauf von Strukturwandelphasen, erfolgreich Innovations- und Nachhaltigkeitsinitiativen umsetzen“ [AGORA ENERGIEWENDE (2016), S. 47].

Der Katalog entspricht weitgehend den Ideen, die auch in vielen anderen Gutachten geäußert werden. Bei einigen Punkten ist angesichts der konkreten Gegebenheiten in der Lausitz etwas Skepsis angebracht (z. B. Ansiedlung, Nachnutzung von Werks- und Kraftwerksflächen in Form von Logistikzentren), gleichwohl ist die Liste schon recht nahe an einer Beschreibung der sinnvollen Engagements. Allerdings – und hier sind die Vorschläge, die sich im PROGNOSE-Gutachten wiederfinden, deutlich konkreter – sind dies noch recht allgemeine Empfehlungen und es käme darauf an, in den betroffenen Regionen konkrete Projektansätze zu identifizieren, die unter diese Überschriften subsumiert werden können.

(f) ifo (2014)

Ziel der IFO-Studie ist die Analyse der wirtschaftlichen Situation in der Lausitz (Brandenburg und Sachsen). Hierbei werden Zukunftsperspektiven entwickelt, die vor allem demografische Aspekte in den Fokus stellen. Der drohende Ausstieg aus der Braunkohleverstromung war nicht Gegenstand dieser Studie.

Im Teil wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen [IFO (2014), S. 119ff] wird einfürend formuliert: „Viel gewonnen wäre jedenfalls, wenn es gelänge, wenigstens

die vorhandenen Grund- und Mittelzentren der Lausitz zu Kristallisationskernen wirtschaftlicher Prosperität zu machen, die die Region auch mittelfristig zu einem lebenswerten Wirtschaftsraum machen können.“ Mit größeren Neuansiedlungen von Unternehmen in der Lausitz kann nicht gerechnet werden [IFO (2014), S. 127], daher wird die Weiterentwicklung der Region aus dem Bestand der Unternehmenslandschaft heraus als erfolversprechende Strategie gesehen. Vollkommen zutreffend wird festgehalten: „Es müssen daher Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, dass die bestehenden industriellen Kerne am Standort gehalten werden können und dass die aus der Kleinteiligkeit der breiten Masse der Industrieunternehmen in der Lausitz resultierenden Probleme (niedrigere Auslandsverflechtung, geringere Möglichkeiten der Ausschöpfung von Skaleneffekten in der Produktion, geringe FuE-Intensität u. ä.) durch geeignete Maßnahmen überwunden werden. Hierbei kommt, angesichts einer im Ganzen geringen Ausstattung mit FuE-Potentialen in der Lausitz, dem Technologietransfer als potentielle Quelle von betrieblichen Innovationen eine maßgebliche Rolle zu.“ [IFO (2014), S. 127].

Als unabdingbare Voraussetzung für eine positive Entwicklung der Lausitz wird die Überwindung der Knappheit an gut ausgebildeten Fachkräften gesehen. „Schwierigkeiten bei der Akquirierung von qualifiziertem Nachwuchs können nicht nur die bereits ansässigen Unternehmen beeinträchtigen und Neuansiedlungen behindern, sondern auch Betriebe zur Abwanderung veranlassen.“ [IFO (2014), S. 121] Hierfür wird vorgeschlagen, bislang nicht erwerbstätige Personen für den Arbeitsmarkt zu aktivieren. Eine Möglichkeit wird u. a. in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen (Kinderbetreuung usw.). Hier muss angemerkt werden, dass diese Empfehlung sicher richtig ist, aber die Erwerbsbeteiligung (von Männern und Frauen in allen Alterskohorten) in Brandenburg schon heute im Bundesvergleich überdurchschnittlich hoch ist. Eine merkliche Steigerung der Erwerbsbeteiligung ist kaum noch möglich; die Fachkräftesicherung wird sich vermutlich eher auf die Weiterqualifizierung vorhandener Arbeitskräfte (z. B. im Rahmen eines dualen Studiums) und die Zuwanderung stützen müssen.

Die wirtschaftsnahe Forschungsinfrastruktur in der Lausitz wird als verbesserungswürdig beschrieben. Die Schwierigkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen in der Bereitstellung eigenständiger Forschungskapazitäten verringert die technologische Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Lausitz. „Die Landesregierung sollte daher auch künftig dafür Sorge tragen, dass marktorientierte Forschung in diesen Instituten nicht an den Finanzierungsmöglichkeiten potentieller Auftraggeber scheitert.“ [IFO (2014), S. 122] Zu einer Neugründung entsprechender Institute wird nicht geraten, dennoch sollte angestrebt werden den Technologietransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen zu beschleunigen. Empfohlen wird die Überprüfung alternativer Modelle, wie z. B. Patentdatenbanken, Technologietransferstellen bei Kammern u. ä.

Die IFO-Studie empfiehlt die Wirtschaftsförderung stärker an den zu erwartenden regionalen Wachstumseffekten zu orientieren. Es bleibt allerdings offen, was hier unter erwarteten regionalen Wachstumseffekten zu verstehen ist. Um den Aufbau von förderinduzierten Strukturen zu vermeiden, sollte die Förderung grundsätzlich degressiv ausgestaltet werden. Eine dauerhafte Förderung der Unternehmen in der Lausitz ist ökonomisch nicht sinnvoll und politisch nicht durchsetzbar. Wirtschaftsförderung könnte künftig verstärkt über Darlehen (anstelle von Zuschüssen) erfolgen, da diese aufgrund der damit verbundenen Tilgungsverpflichtung eine größere Sorgfalt bei der Verwendung der bereitgestellten Mittel durch die Kreditnehmer erwarten lassen [IFO (2014), S. 124]. Eine andere Variante mit einer ähnlichen Wirkung ist die Förderung der Eigenbeteiligung.

„Um möglichst hohe Impulse für die regionale Entwicklung zu erreichen, wäre vorbehaltlich einer EU-rechtlichen Zulässigkeit eine Konzentration von Fördermitteln auf Unternehmen denkbar, die den Bezug von Vorleistungen aus der Region nachweisen können. Darüber hinaus erscheint es wünschenswert, bei Neuansiedlungen darauf zu achten, dass auch „höherwertige“ Unternehmensfunktionen (also z. B. Forschung und Entwicklung) in den geförderten Unternehmen entstehen“ [IFO (2014), S. 124]. Die Forderung nach einer regionalen Wirkung der Förderung ist nachvollziehbar. Allerdings ist es in der empirischen Wirtschaftsforschung eine offene Frage, ob es nicht gerade die Unternehmen mit einer starken überregionalen Verflechtung sind, die der Region die entscheidenden Wachstumsimpulse geben und gerade in diesen Unternehmen ist die Gewährleistung einer „Regionsbindung“ der Fördermittel problematisch.

Eine sektorale Schwerpunktsetzung in der Investitionsförderung sieht die IFO-Studie sehr kritisch. „Zukunftsbranchen“ sind oft wenig standorttreu. Wichtiger als die Sachkapitalförderung wird die Innovationsförderung gesehen, weil diese nicht nur neuen, sondern auch bereits ansässigen Unternehmen zugutekommen. Nach gängiger Einschätzung ist eine unzureichende „technologische Leistungsfähigkeit“ der Unternehmen der wesentliche Grund für das im Durchschnitt niedrige Produktivitätsniveau in den ostdeutschen Ländern, dem durch innovationsfördernde Maßnahmen entgegengewirkt werden kann.

Sehr kritisch wird das schlechte Verhältnis von Innovationserfolg und -aufwand gesehen. „Die Innovationsförderung sollte daher in stärkerem Maße auch Outputindikatoren des Innovationserfolgs berücksichtigen. Denkbar wäre es, die (inputorientierte) Förderung auf bestimmte (outputorientierte) Zielvereinbarungen hinzu konditionieren und bei absehbarem Misserfolg eines geförderten Innovationsvorhabens von einer weiteren Förderung abzusehen.“ [IFO (2014), S. 126] Das setzt angesichts des relativ langen Zeithorizontes, den die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes üblicherweise hat, voraus, dass die Evaluierung ebenfalls in größeren Zeiträumen stattfindet. Nach ein oder zwei Jahren ist der mögliche wirtschaftliche Erfolg der allermeisten innovativen Vorhaben kaum seriös zu beurteilen.

In der Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs sieht die IFO-Studie die Gretchenfrage der Region. Neue Instrumente und eine neue Strategie beschreibt die Studie zu diesem Thema letztlich nicht. Richtig weist die IFO-Studie auf die Wettbewerbssituation hin, in der sich die gesamte Lausitz befindet. Auch andere Regionen stehen vor ähnlichen Herausforderungen und werden versuchen ihren Fachkräftebedarf zu decken.

Die IFO-Studie schließt mit einer der Politik sicher nicht einfach zu vermittelnden Botschaft: „Dabei muss man freilich Realismus walten lassen; einige Teilregionen der Lausitz scheinen kaum entwicklungsfähig und werden in Zukunft eher zurückfallen. Andere Teilregionen (und hier insbesondere die vorhandenen Mittel- und Oberzentren) hingegen haben dann gute Aussichten auf eine günstige wirtschaftliche Entwicklung, wenn politisch der Mut zu einer deutlich stärkeren Fokussierung heute bereits existenter Zentren und die Bereitschaft zur teilweisen Aufgabe peripherer Räume aufgebracht werden kann. Nur durch eine solche Prioritätenverschiebung wird es gelingen, die Lausitz insgesamt als lebenswerte und starke Region zu erhalten.“ [IFO (2014), S. 129].

(g) *Baier et al. (2010)*

Schwerpunkt sind Handlungsempfehlungen, durch die Unternehmen in der Lausitz wirtschaftspolitisch sinnvoll gefördert werden können, um innovativ zu bleiben bzw. innovativ zu werden. Die Studie arbeitet zu diesem Zweck zwei Arbeitsschritte ab. Im ersten Schritt wird der Versuch unternommen, die innovativen Unternehmen der Region zu identifizieren, also das Potential für eine solche Politik zu ermitteln, und im zweiten Schritt wird über eine Unternehmensbefragung analysiert, welche Hindernisse der Innovationstätigkeit entgegenstehen und wie sich gegebenenfalls Abhilfe schaffen lässt.

Zu den klassischen Problemen der Innovationsforschung gehören die Definition eines „innovativen Unternehmens“ und vor allem die Operationalisierung dieser Definition für empirische Zwecke. BAIER ET AL. (2010) lösen dieses Problem so, dass innovative Unternehmen sich dadurch auszeichnen müssen [vgl. BAIER ET AL. (2010), S. 35f.], dass:

- sie zu einem der Branchenkompetenzfelder oder zu einem der Zukunftsfelder des Landes gehören,
- in Hochschulkooperationen mit den Hochschulen in der Region auffällig geworden sind und
- durch einschlägige Eintragungen in Datenbanken mit Stichworten wie „neue Produkte“ etc. hervorstechen.

Die Kriterien werden teilweise mit einer „oder“-Verknüpfung genutzt, um innovative Unternehmen der Region zu identifizieren. Die gefundenen Unternehmen wurden dann im Rahmen eines Unterstützerarbeitskreises noch einmal gefiltert. Auf

diese Weise wurden von 5.374 Unternehmen der Region 1.003 als innovativ bewertet. Der Befund darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass angesichts der Kleinteiligkeit der Unternehmen, des geringen Patentaufkommens und der fehlenden Gründungsintensität in der Region davon ausgegangen werden muss, dass ein Vergleich mit anderen Regionen nach einer ähnlichen Methodik zeigen würde, dass der Anteil der innovativen Unternehmen in der Lausitz vergleichsweise klein sein dürfte. Der Befund zeigt aber auch, dass es ein großes Potential für eine Innovationspolitik in der Region gibt, das noch erschlossen werden kann.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die gefundenen Unternehmen auf Innovationshemmnisse befragt. Als wesentliches Hindernis für weitere Innovationsaktivitäten wird vor allem (mit absteigender Wichtigkeit) eine fehlende Finanzierung, die wirtschaftlichen Risiken, die langen Verwaltungs- und Antragsverfahren, fehlende Fördermittelinformationen und fehlende Partner genannt [BAIER ET AL. (2010), S. 61]. Diese Befunde sind nicht überraschend, müssen aber als Anhaltspunkte für eine Innovationspolitik nach wie vor ernst genommen werden. Insbesondere gilt, dass die Bewältigung des Strukturwandels im Rahmen der Innovationsregion (iRL) für Unternehmen letztlich nur attraktiv sein wird, wenn die iRL allein oder in einem größeren Verbund in der Lage ist finanzielle Ressourcen bereit zu stellen.

Ein Befund, der nicht so offensichtlich ist, ist die Feststellung, dass die Kooperationen, in denen Innovationen entstehen, in der Regel nicht als Kooperationen von Unternehmen auf einer Wertschöpfungsstufe aufgestellt sind, sondern als Kooperationen mit Kunden und Lieferanten [BAIER ET AL. (2010), S. 59]. Etwas plakativ ausgedrückt: für ein Energieunternehmen ist nicht so sehr der Versorger in der Nachbarregion als Partner interessant, sondern der Maschinenbauer, der mit ihm ein neues Kraftwerk entwickelt und der Haushalt, der durch ihn Energie sparen kann.

Auf Seite 28 der BAIER ET AL. Studie findet sich eine Liste von Ausgründungen in der Region, auf Seite 58 eine Liste der Innovationsaktivitäten von existierenden Unternehmen. Auch wenn es sich vermutlich in beiden Fällen um nicht repräsentative Stichproben handelt, fällt doch auf, dass Innovationsaktivitäten existierender Unternehmen wesentlich weniger „IT-lastig“ sind als die Gründung neuer Unternehmen. In jedem Fall bieten diese Listen Anknüpfungspunkte für ein Projektscreening durch die iRL.

Die Handlungsempfehlungen der Studie sind naturgemäß auf den Innovationsbereich fokussiert. Einige ausgewählte Handlungsempfehlungen [BAIER ET AL. (2010), S. 4ff] sind:

- praktikablere, bessere Abgrenzung der Branchenkompetenzfelder des Landes (z. B. Energie/Umwelt und Ernährungswirtschaft/Gesundheit/Tourismus),
- bessere bzw. umfassende Erfassung der Unternehmen in ihren Branchenkompetenzfeldern, z. B. um ein besseres Netzwerken zu ermöglichen,

- Verstärkung der Netzwerkarbeit in der Region und über die wesentlichen Gruppen (Unternehmen/Kammern/Wirtschaftsförderer),
- Verstärkung der Kooperation Wirtschaft/Wissenschaft und
- Untersuchungen zu den Wertschöpfungsketten in der Region und in den wichtigsten Branchenkompetenzfeldern (bspw. Lieferanten-Hersteller-Beziehungen oder Ausbaupotenziale, Ausbaubedarfe).

Einige dieser Empfehlungen sind inzwischen umgesetzt; gleichwohl ist der Grundgedanke der Studie, die Beeinflussung des Innovationsgeschehens in den Mittelpunkt der regionalen Wirtschaftspolitik zu stellen, angesichts des drohenden Schubs eines neuerlichen Strukturwandels aktueller denn je.

(h) Wuppertal-Institut (2016)

Die Studie des Wuppertal-Institutes [wi (2016)] ist von besonderem Interesse, weil hier der Prozess des wechselseitigen Lernens der Braunkohleregionen und generell der Regionen, die von einem Strukturwandel betroffen sind, adressiert wird. Die Referenzregion ist in diesem Fall das Rheinisch-Westfälische Revier.

Gleich zu Beginn des empfehlenden Teils werden klare politische Rahmensetzungen gefordert, weil die Unsicherheit über die Perspektive der Braunkohleverstromung zu viele Kräfte bindet [wi (2016), S. 14]. Der Grundgedanke ist ähnlich wie bei E3G (2015), über die Festlegung einer zeitlichen Länge der Brückentechnologie Braunkohle um Energie für eine proaktive Bewältigung des Strukturwandels freizusetzen. Auch hier gilt wie oben schon angedeutet, dass das zwar wünschenswert, aber eben auch schwierig ist, solange die beteiligten Stakeholder noch hoffen können, sich ohne Verständigung besser zu stellen und die (Energie-)Politik sich immer wieder als relativ instabiler Rahmen erweist.

Auch in dieser Studie wird in lockerer Anlehnung an die Vorschläge von [AGORA ENERGIEWENDE (2016); SVU DRESDEN (2014); E3G (2015)] die Bildung eines „Strukturwandel-fonds“ für die Lausitz angeregt. Betont wird aber: „Hierbei wäre es aus unserer Sicht sehr wichtig, den Fonds gezielt auf einen proaktiven Strukturwandel auszurichten, ihn also nicht nur zur Abfederung sozialer Härten (etwa über Frühverrentungsprogramme, Ausgleichszahlung o. Ä.) zu verwenden, sondern ihn gezielt für eine langfristige Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Region zu nutzen.“ [wi (2016), S. 17] Eine solche Orientierung ist wünschenswert und wird auch von den Autoren dieser Studie vertreten; gleichwohl sind die Ansprüche der Arbeitnehmer aus der Braunkohleindustrie und der Gebietskörperschaften, deren Steuereinnahmen aus der Braunkohleverstromung stammen, erst einmal nicht weniger legitim. Der Aushandlungsprozess um die Verteilung der Mittel auf verschiedene Zwecke dürfte daher mit solchen Feststellungen wie der zitierten beginnen, aber wohl kaum damit enden.

Im Abschnitt 5.2.1 „Erarbeitung einer regionalen Entwicklungs- und Innovationsstrategie für die Lausitz“ (vorrangig auf regionaler Ebene; vgl. wI (2016), S. 18) wird die Erarbeitung von Kompetenzfeldern und dazugehörigen Leitprojekten hervorgehoben. [Übernommen aus PROGNOSE (2013) u. a.] Empfohlen wird hier unter breiter Einbeziehung aller Akteure ein gemeinsames Leitbild für die Region als Basis zu entwickeln, welches auch die Lausitz als Lebensraum mit einbezieht [wI (2016), S. 18f]. Vorbild ist hier das Rheinische Revier, in dem im Rahmen der Innovationsregion Rheinisches Revier (IRR) bei einem solchen Prozess acht Innovationsräume strukturiert wurden und es dann öffentliche Modellprojekte (thematisch differenziert) gab. Um diesen Prozess erfolgreich durchzuführen, erachten die Autoren fünf Voraussetzungen für notwendig [wI (2016), S. 20f]:

- Einbeziehung der Landkreise und der Zivilgesellschaft
- Neben dem Wirtschaftsraum auch den Lebensraum attraktiv gestalten (Fachkräftebindung)
- iRL von Landesregierung mit klaren Kompetenzen und Budget ausgestattet
- keine zu starke Einengung auf das Braunkohlegebiet
- Ideenwettbewerb mit klaren Umsetzungsperspektiven (eventuell mit Fördermitteln verknüpft)

Diese Empfehlungen sind hinsichtlich ihrer Zuordnung zu den Prozessen in der Lausitz etwas unklar, was insofern auch nicht verwunderlich ist, als die Abgrenzung der Aufgaben zwischen der Energieregion und Innovationsregion in der Lausitz noch nicht befriedigend geklärt ist. Das Gutachten PROGNOSE (2013) und die darauf fußende Institutionalisierung der Energieregion werden von vielen Lausitzer Akteuren bereits als der Prozess angesehen, dessen Zustandekommen durch das Gutachten des Wuppertal-Institutes für die Zukunft noch eingefordert wird. Allerdings ist die finanzielle Ausstattung der Energieregion als Institution im Verhältnis zu den Herausforderungen des Strukturwandels eher bescheiden. Insofern hatte es die Energieregion immer schwer, nicht nur den internen politischen Ausgleich zu bewerkstelligen, sondern auch eine entsprechende Wirkung nach außen zu entfalten.

Die Empfehlung, man möge sich entsprechende Prozesse im Rheinischen Revier zu eigen machen, geht etwas an den Gegebenheiten in der Lausitz vorbei, weil einfach nicht klar ist, welche Institution in der Lausitz das funktionale Äquivalent zur IRR wäre. Die iRL kann nicht ohne weiteres in dieser Rolle gesehen werden, weil sie qua Gründungsakt ein deutlich eingeschränkteres Handlungsfeld hat, das im Wesentlichen das Innovationssystem Lausitz überdeckt und Unternehmen und ihre Entwicklung im Fokus hat. Es wurde schon verschiedentlich in diesem Gutachten darauf hingewiesen, dass die aktive Bewältigung des Strukturwandels in der Lausitz (und natürlich auch im Rheinischen Revier) deutlich mehr Handlungsfelder einschließt als nur dieses eine.

Hier kann man die Frage stellen, ob die Selbstorganisation der vom Strukturwandel in der Region betroffenen Unternehmen im Rahmen der iRL, also eine primär von Unternehmen und ihren Partnern an den Hochschulen organisierte Bewältigung des Strukturwandels, Vorteile gegenüber einer Steuerung im Rahmen von Institutionen hat, die im Wesentlichen von politischen Akteuren dominiert werden. Der Fokus der iRL sind die Unternehmen der Lausitz und ihre Bewältigung des Strukturwandels, sowohl die Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette „Braunkohleverstromung“ als auch die außerhalb. Ob und wie diese sich in einem Prozess des Strukturwandels behaupten können, wird letztlich nicht über einen politischen Partizipationsprozess aller Stakeholder der Region, sondern über Märkte entschieden und es sind schlussendlich die Eigner der Unternehmen, die ihre jeweilige Unternehmensstrategie zur Bewältigung des Strukturwandels verantworten müssen. Aus diesen Überlegungen bezieht die Selbstorganisation vor allem wirtschaftlicher Akteure in der Lausitz (siehe auch die Zusammensetzung der Anteilseigner der GmbH) ihre Legitimität. Damit geht die Erwartung einher, dass eine solche Institutionalisierung der Bewältigung des Strukturwandels effizienter und schneller operieren kann als eine, die den politischen Kompromisszwängen unterworfen ist.

Offensichtlich organisieren sich die Lausitzer Akteure etwas anders als die Akteure im Rheinischen Revier. Welche Formen die besseren sind, lässt sich letztendlich kaum mit wissenschaftlichen Argumenten antizipieren.

5.3 Zwischenfazit

Die Sichtung der vorliegenden Gutachten zeigt die vorhandenen industriellen Schwerpunkte der Region (u. a. Energie, Chemie, Metall). Dieser Blick ist jedoch einer in den Rückspiegel. Die innovativen Potentiale, die sich für Weiter- und Neuentwicklungen nutzen lassen, müssen differenzierter bewertet werden. Mit Blick auf das innovative Potential repräsentiert der Energiebereich sowohl im Bereich der alten wie auch der neuen Energieträger trotz des wissenschaftlichen Potentials im Einzugsbereich der Braunkohleverstromung und der BTU CS eine kleinteilige Akteurslandschaft, die im Verhältnis zu Wettbewerbern aus anderen Regionen über geringere Ressourcen verfügt. Kooperationen und Spezialisierung sind die dazu passenden Stichworte. Alle anderen Potentiale sind heterogen und entsprechen dem Schlagwort von der „Lausitzer Mischung“.

Welche der vorhandenen Potentiale im Falle eines erfolgreichen Strukturwandels am Ende strukturbestimmend sein werden, muss der Zukunft vorbehalten bleiben. Für die Gegenwart sollte jedoch gelten, dass die Akteure der Lausitz es sich nicht leisten können, Potentiale liegen zu lassen, nur weil sie möglicherweise nicht zu den Kompetenzfeldern der Region oder den Clustern des Landes passen. Dafür ist das innovative Potential der Region, sofern es sich durch Patentstatistik, Gründungsgeschehen und Expertenurteil erfassen lässt, zu gering. Die überwiegend klein- und

mittelständisch geprägten Unternehmen der Lausitz haben zudem wegen ihrer geringen Größe weniger Spielräume innerbetriebliche Personalressourcen für innovative Projekte freizusetzen und geringere Potentiale bei der internen Finanzierung von innovativen Geschäftsfeldentwicklungen.

Es gibt eine beträchtliche Anzahl positiver Anknüpfungspunkte für eine proaktive Bewältigung des Strukturwandels (Leitprojekte, Projekte in den Schubladen der Unternehmen, ZIM-Projekte in der Region, Gründungen usw.) Viele der Befunde aus den gesichteten Gutachten belegen jedoch die Kernthese, dass es gemessen an dem Ziel einer Industrieregion, die sich strukturell wandeln soll, zu wenige Geschäftsideen gibt, dass von den existierenden zu wenige zu einem Geschäftsfeld entwickelt werden und von den entwickelten Geschäftsfeldern zu wenige betriebswirtschaftlich dargestellt werden können. Dementsprechend lautet die Handlungsempfehlung an die Innovationsregion Lausitz vor allem bei der Innovationstätigkeit und dem Innovationszyklus der regionalen Unternehmen einen Schwerpunkt der Aktivitäten zu setzen.

6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

6.1 Einleitung

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind auf die wirtschaftliche Entwicklung fokussiert und dienen insbesondere als eine mögliche Grundlage für die Arbeit der Innovationsregion Lausitz. Im Kern unserer Argumentation steht die Handlungsempfehlung der proaktiven Bearbeitung des Strukturwandels, d. h. die Akteure sollten zeitnah handeln und nicht warten bis die nächsten, nur schwer revidierbaren Strukturbrüche eintreten.

Mit Blick auf die Handlungsempfehlungen seien die wichtigsten Resultate der voran gegangenen Abschnitte in Erinnerung gerufen:

- Es besteht ein beträchtliches ökonomisches und politisches Risiko, dass der Strukturwandel in der Lausitz durch ein vorzeitiges Auslaufen von Anlagen zur Braunkohleverstromung einen weiteren Schub erhält.
- Erschwert wird die weitere wirtschaftliche Entwicklung in der Lausitz durch den sich verschärfenden demografischen Wandel, der insbesondere die Zahl der Erwerbstätigen und damit der Facharbeiter schrumpfen lässt.
- Die Leitbilddiskussion in der Lausitz signalisiert, dass die Akteure in der Region die wirtschaftliche Bedeutung der Region, die sich in dem vergleichsweise hohen Anteil der Industrie an der Wertschöpfung ausdrückt, erhalten wollen.
- Die Diskussion um das Leitbild liefert eine ganze Reihe von interessanten Stichworten für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Allerdings ist keines dieser Stichworte für sich allein so zwingend, dass es als Maxime für das künftige Leitbild der Lausitz stehen könnte.

Aus der Befragung der Zulieferer lassen sich folgende Befunde resümieren.

- Die Aussagen der wichtigsten Zulieferer von Vattenfall haben gezeigt, dass der Prozess der Umorientierung begonnen hat. Die befragten Unternehmen stellen sich auf die Herausforderung des Strukturwandels durch die Erschließung neuer Märkte und durch innovative Entwicklungen ein.
- Ebenso wie bei Vattenfall muss auch bei den zuliefernden Unternehmen mit Schrumpfungsprozessen und Arbeitsplatzverlusten gerechnet werden.

Weitet man den Blick auf die gesamte Region und lässt die Befunde aus den gesichteten Gutachten zusammenfassend Revue passieren, dann zeigt sich:

- Die Patent- und Gründerstatistik signalisiert eine im Bundesvergleich unterdurchschnittliche Innovationstätigkeit.
- Die Lausitz ist eine „kleine“ Region und muss sich daher in Arbeitsteilung und Kooperation mit anderen Regionen behaupten.

- Die Wirtschaft in der Lausitz ist neben den beiden Schwerpunkten Energie und Chemie heterogen.
- Die Lausitz hat Potentiale durch die Brandenburgische Technische Universität, im Bereich der Metallindustrie, der Logistik und im Tourismus und durch die Entwicklung der Seenplatte im Gefolge des auslaufenden Tagesbaus.

Diese Befunde stützen die These, dass es, gemessen am dem Ziel einer Industrieregion, die sich strukturell wandeln muss, um ihr Industrialisierungsniveau aufrecht erhalten zu können, zu wenige Geschäftsideen gibt und dass von den existierenden zu wenige zu einem wirtschaftlich selbstständig tragenden Geschäftsfeld entwickelt werden. Hieraus folgt die grundlegende Handlungsempfehlung des Gutachtens: **Eine proaktive Strukturpolitik muss vor allem auf die Stimulierung des regionalen Innovationsystems abstellen.** Angesichts der eher vagen Aussicht auf weitere, in Größe und Anzahl merkbare Industrieansiedlungen in der Lausitz, zielt diese Empfehlung vor allem auf die Entwicklung aus dem unternehmerischen Bestand und technologieaffine Gründungen. „Proaktiv“ heißt in diesem Zusammenhang, dass die Akteure gut beraten sind, zeitnah Veränderungen einzuleiten, bevor der Strukturwandel in Gestalt von ausbleibenden Aufträgen für die Unternehmen und ausfallenden Steuermitteln bei den unmittelbar betroffenen Gebietskörperschaften die Handlungsmöglichkeiten einschränkt.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind in vier Abschnitte aufgeteilt. In Abschnitt 6.2 wird die Stimulierung des Innovationssystems als Bottom up Prozess vorgestellt. In diesem Abschnitt geht um die Frage, was die Akteure der Region selbst tun können, um für ein Mehr an qualifizierten Innovationen, eine Ausweitung oder Verlagerung der Geschäftstätigkeit und ein Mehr an qualifizierten Projektanträgen zu sorgen. Die Förderung strukturschwacher Region wird gegenwärtig auf Bundesebene mit Blick auf die stärkere Fokussierung auf innovative Prozesse überdacht; auch das Land Brandenburg hat seine Förderprogramme in diese Richtung überarbeitet. Das kommt der oben angegebenen strategischen Orientierung auf die Stimulierung des regionalen Innovationssystems entgegen. Die Förderkulisse ist umfangreich und deckt die einzelnen Abschnitte des Innovationsprozesses weitgehend ab. Im Abschnitt 6.3 wird speziell die Landesförderkulisse darauf hin abgeklopft, ob und ggfs. welche ergänzenden Maßnahmen wünschenswert oder denkbar wären, um der der Lausitz in der besonderen Situation eine noch bessere Unterstützung zu geben. In Abschnitt 6.4 geht es ferner um die Frage, ob es zusätzlicher Bundesmittel für die Region bedarf und wenn ja, wofür diese verwendet werden könnten. Abschnitt 6.5 thematisiert Handlungsempfehlungen, die das Umfeld einer proaktiven Strukturpolitik betreffen.

6.2 Innovationspolitik als zentraler Hebel zur Bewältigung des Strukturwandels

Um den Strukturwandel in der Lausitz erfolgreich zu bewältigen, müssen die Unternehmen der Region innovativ sein; genauer gesagt: sie müssen deutlich innovativer sein als bisher, um den Verlust an unternehmerischer Substanz in der Braunkohleverstromung wenigstens teilweise ausgleichen zu können.

Es erscheint daher sinnvoll, dass sich eine Begleitung des Strukturwandels am Innovationszyklus bzw. am Innovationsprozess orientiert. Ziel sollte dabei sein, möglichst viele neue technische Geschäftsfelder zu einer konkurrenzfähigen Größe in der Brandenburgischen Lausitz auf- und auszubauen, damit das industrielle Niveau des Industriestandortes gehalten und die durch den Braunkohleausstieg wegfallende Wertschöpfung zumindest teilweise kompensiert werden kann.

(a) Prozessphasen und ihre Problemschwerpunkte

Das Denken und Arbeiten in Innovationsprozessen ist weder in Brandenburg noch in der Brandenburgischen Lausitz etwas Neues. Die BTU CS hat eine hohe Reputation bei den Gründungsaktivitäten und eine Reihe von innovativen Leitprojekten wurde bereits bei der Sichtung der Gutachten der Region [z.B. PROGNOSE (2013)] erwähnt. Gleichwohl zeigt die Patent- und Gründungsstatistik, dass die Lausitz unterdurchschnittlich vertreten ist. Speziell für die Zulieferer gilt überdies, dass der Innovationsdruck angesichts der stabilen Geschäftsbeziehungen mit Vattenfall bislang nicht hoch war. Mit Blick auf eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels kommt man also um die Feststellung nicht herum, dass die Zahl der Ideen, die das Potential haben, zu einem erfolgreichen neuen Geschäftsfeld zu werden, in der Lausitz bislang zu gering ist; und von den vorhandenen Ideen zu viele auf dem Weg bis zum wirtschaftlichen Erfolg stranden. Wenn aus der Lausitz heraus der Strukturwandel bewältigt werden soll, wird man insbesondere hier ansetzen müssen. Vor diesem Hintergrund ist der konzeptionelle Ansatz zu verstehen, möglichst direkt die spezifischen Probleme des „Lausitzer Innovationssystems“ zu adressieren.

Da in erfolgreichen Innovationssystemen die Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft von entscheidender Bedeutung ist, ist das Matching von Unternehmen und Wissenschaft, also die Findung passender Partner, zentral. Jenseits der Spezifika in der Lausitz gilt, dass die Erwartung, wonach ein KMU der Region an einer Hochschule der Region immer den passenden Experten finden wird, ebenso falsch ist, wie die Erwartung, dass eine wissenschaftliche Arbeitsgruppe an der Universität immer irgendwo in der Region passende Unternehmen finden wird, welche die wirtschaftliche Umsetzung einer guten wissenschaftlichen Idee besorgen. Das richtige Suchraster für gute Partner ist in beiden gesellschaftlichen Subsystemen, der Wirtschaft wie der Wissenschaft, nicht nur regional, sondern meist national, oft auch international. Deshalb finden KMUs aus der Lausitz nicht notwendigerweise an der

BTU den richtigen Partner und umgekehrt erfährt auch nicht jede Idee aus der BTU eine Realisierung durch ein Lausitzer Unternehmen.

Das Matching wird in der Brandenburgischen Lausitz überdies durch die Kleinteiligkeit der Unternehmenslandschaft erschwert. Die Unternehmen der Region sind i. d. R. bodenständige KMUs, die sich am Markt behaupten müssen und direkte, unbürokratische und möglichst kostengünstige Hilfe bei der Bewältigung ihrer Probleme wünschen. Das kann und wird nicht immer mit den Kooperationsinteressen wissenschaftlicher Arbeitsgruppen übereinstimmen, die sich oft größere und finanzkräftigere Partner wünschen. Zudem stehen Entwicklungsarbeiten für KMUs teilweise in Konkurrenz mit der Publikationstätigkeit des wissenschaftlichen Personals, mit denen sich ein höherer Reputationsgewinn erzielen lässt.

Die skizzierten Funktionslogiken der gesellschaftlichen Subsysteme Wissenschaft und Wirtschaft lassen sich nicht grundsätzlich außer Kraft setzen; aber sie sollten auch nicht so verstanden werden, dass mögliche Handlungsspielräume verschlossen sind. Einige Möglichkeiten sollen zumindest kurz angedeutet werden:

Wissenschaft ist nicht ausschließlich an innerwissenschaftliche Erfolgskriterien gebunden. Neben den internen Erfolgskriterien hat eine Wissenschaftsinstitution den Anforderungen eines Landes bzw. Bundeslandes zu genügen, das über die Steuer-gelder diese Institution maßgeblich finanziert. Hieraus erwächst auch der Anspruch auf die regionale Wirkung und Unterstützung durch die Hochschulen. Eindrücklich konnte die Diskussion um die Bewertung und Aufstellung von Hochschulen in Brandenburg an der Neugründung der BTU CS verfolgt werden [vgl. hierzu EMMERMANN (2012); BUTTLER (2012); WISSENSCHAFTSRAT (2016)]. Diese Verpflichtung drückt sich auch in der Beteiligung der BTU CS als Gesellschafter der iRL GmbH aus.

Die Fortexistenz eines fachhochschulischen Zweiges mit einem ingenieurwissenschaftlichen Profil unter dem Dach der BTU CS bietet nach wie vor auch den kleineren KMU die Möglichkeit, Partner an der BTU CS zu finden. Analog ist auch die TH Wildau ein wichtiger potentieller Kooperationspartner. Beide Subsysteme, die Wissenschaft in Gestalt der BTU CS und die Wirtschaft, haben überdies ein strukturana-loges Problem: Ihre eigenen Ressourcen sind, gemessen an den großen Playern, oft zu klein, um sich im wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen Wettbewerb behaupten zu können. Die Lösungsrichtung ist deshalb auch eine ähnliche: sich nämlich starke Partner zu suchen, die nicht in der Region situiert sind. Dabei können die Akteure aus beiden Systemen sich wechselseitig helfen.

Die Unternehmensbefragung [vgl. Kapitel 4] hat gezeigt, dass viele existierende Unternehmen aus dem Bereich der Braunkohle, die eng mit Vattenfall zusammenarbeiten, feste, mittelfristige und auskömmliche Rahmenverträge geschlossen haben, so dass sie teilweise dem Wettbewerb entzogen waren. Zwar stellt sich im Gespräch oft heraus, dass es in den Schubladen der Unternehmen Projektideen gibt. Das Alltagsgeschäft absorbiert aber häufig die Energie der Akteure in den Unternehmen,

die diese Ideen vorantreiben könnten. Die demografische Entwicklung in der Lausitz trägt außerdem dazu bei, dass manche Möglichkeiten auch deshalb nicht ausgeschöpft werden können, weil es an Fachkräften fehlt.

Und nicht zuletzt darf die Charakterisierung, wonach überwiegend kleine KMU die Unternehmenslandschaft in der Lausitz dominieren, nicht dazu führen, dass die „hidden champions“ der Lausitz nicht mehr wahrgenommen oder unterschätzt werden. Es gibt eine ganze Reihe technologieaffiner Mittelständler und Konzerntöchter mit rührigen Geschäftsführern und -führerinnen innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette Braunkohle in der Lausitz, die als Partner für ambitionierte Kooperationsprojekte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Frage kommen.

Es gibt eine vielfältige Förderlandschaft auf EU-, Bundes- und Landesebene zur Begleitung von Innovationen. Gleichwohl zeigt sich noch immer, dass zwischen der Entwicklung der Idee zu einem funktionsfähigen Prototyp und der Umsetzung in ein florierendes Geschäftsfeld eine Lücke klafft, die trotz erheblicher Fördermittel nicht so leicht zu schließen ist (valley of death).

Finanzierungsprobleme könnten in der Lausitz auch eine Rolle spielen, weil die Region für professionelle Seed-Capital-Gesellschaften nicht genügend kritische Masse hat, um attraktiv zu sein; und die örtlichen Banken zwar niedrige Zinsen für Kredite anbieten, aber in Folge der Finanzkrise 2008 und der anschließenden Regulierung eine restriktive Risikobewertung vornehmen.

Die Lausitz zeichnet sich ferner durch eine Vielzahl von Institutionen aus, die sich direkt und indirekt mit der Förderung von innovativen Projekten befassen. Traditionell prüfen ZAB und ILB die Förderfähigkeit einschlägiger Projekte. Die Energieregion kümmert sich um die Begleitung von innovativen Leitprojekten [siehe PROGNOSE (2013)]. Die Transferstellen vermitteln Kooperationsprojekte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Region. Die regionalen Wirtschaftsförderer müssen ebenfalls daran interessiert sein, Unternehmen mit innovativen Entwicklungen, in ihrem Hoheitsbereich zu unterstützen. Die WiL kümmert sich nicht nur um Fachkräftesicherung, sondern unterhält mit dem LEX auch einen Wettbewerb, der auf innovative Entwicklungen abzielt. Nicht unerwähnt bleiben dürfen auch die Cluster des Landes Brandenburg, in denen ebenfalls innovative Entwicklungen eine Rolle spielen. Und nicht zuletzt die IHK ist ebenfalls mit dem regionalen Innovationssystem befasst. Die iRL bemüht sich um eine besonders unternehmensnahe Stimulierung von Projektideen. Eine solche Häufung von Unterstützungsstrukturen birgt die Gefahr von Doppelansprachen der fraglichen Unternehmen und der Überschneidung von Zuständigkeiten.

Die nachfolgende Abbildung 17 fasst die wesentlichen Problemschwerpunkte entlang des Innovationsprozesses zusammen und verortet einige der beteiligten Akteure.

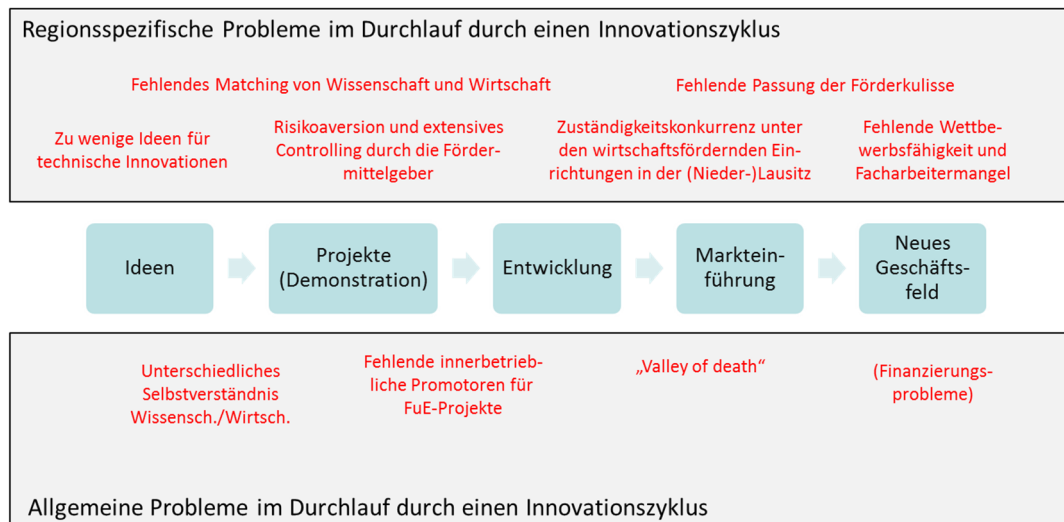


Abbildung 17: Problemschwerpunkte im Innovationszyklus

Quelle: Eigene Darstellung

(b) Mögliche Lösungsansätze

Mit welchen Ansätzen kann diesen Problemen begegnet werden bzw. wie kann der Innovationsprozess in den einzelnen Schritten sinnvoll begleitet werden, damit das existierende innovative Potential der Region gehoben bzw. neues Potential initiiert werden kann? Entsprechend der Problemdiagnose werden hier drei Schwerpunkte gesetzt: (i) die Ideenfindung, (ii) die Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und (iii) die kontinuierliche Begleitung der Förderung von Geschäftsideen.

Zu (i): Scouting und Matching von Ideen: Da es der Region an ausreichenden Ideen, insbesondere für technische Innovationen, für Neugründungen mangelt, gilt es vorrangig ein möglichst großes Portfolio solcher Ideen zu entwickeln, um möglichst viele Ansätze an den Start zu bringen. Dazu zählen u. a. die eingereichten Businesspläne, die beim BPW oder LEX eingereicht wurden, die Leitprojekte, die in der Studie von PROGNOS (2013) ermittelt wurden, die Innovationsforen in der Region und die ZIM-Projekte der ehemaligen Hochschule Lausitz und der ehemaligen Brandenburgischen Technischen Universität und nun der BTU CS. Durch ein systematisches Besuchsprogramm von technologieaffinen Unternehmen aus der Region bzw. solchen, die an der Region Interesse bekundet haben, durch ein Team von Key Playern (z. B. iRL, ZAB, IHK, BTU, VDI) kann nach erfolgversprechenden, bereits angedachten Projekten gesucht werden (**Scouting**). Die Gespräche mit den Zulieferern von Vattenfall haben gezeigt, dass Potential für solche Ideen in den Unternehmen vorhanden ist.

Der entscheidende Unterschied zu der bisher geübten Praxis ist der zwischen einem anfrageorientierten und einem anspracheorientierten Vorgehen. Idealtypisch lässt sich der Unterschied so beschreiben: Bislang wurden die intermediären Unterstützungsstrukturen vor allem dann aktiv, wenn in einer Transferstelle einer Wissenschaftseinrichtung ein Unternehmen vorstellig wurde, wenn ein Unternehmen um Fördermittelberatung nachsuchte oder wenn Wissenschaftler nach Partnern in der

Wirtschaft suchten. Die Transferstellen bemühen sich auch darum, die regionalen Unternehmen durch Veranstaltungen an der BTU CS über die Möglichkeiten der Universität beispielsweise durch Transferstage, Laborrundgänge usw. zu informieren. Die Innovationsregion Lausitz wurde hingegen mit der Absicht gegründet, aktiv auf die potentiellen Innovatoren zuzugehen, um den Prozess der Ideengenerierung anzuregen.

Angesichts der Vielzahl der Unternehmen, in der Studie von BAIER ET AL. (2010) ist von über 1.000 innovativen Unternehmen allein in der Brandenburgischen Lausitz die Rede, ist eine Auswahl bei einem solchen Besuchsprogramm angezeigt (**Targeting**). Aber es sollten ausdrücklich auch solche Unternehmen in dieses Besuchsprogramm aufgenommen werden, die nicht zur Wertschöpfungskette Braunkohle gehören, um ein möglichst breit aufgestelltes Portfolio von Geschäftsideen zu entwickeln und alle unternehmerischen Ressourcen der Region zu mobilisieren. Im Prinzip ließe sich dieser Ansatz auch auf die hochschulinternen Potentiale übertragen, um dort das vorhandene Verwertungspotential für die Region aus den Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen systematisch zu sichten (**Screening**). Da auch kleinen Unternehmen oder Einzelpersonen eine Plattform zur Präsentation und Erstbewertung ihrer Ideen bzw. Entwicklungen gegeben werden sollte, können zudem gezielte Innovationsworkshops zu innovativen Themenbereichen oder auch offene Workshops von Expertengruppen zum Screening und Scouting durchgeführt werden. Sowohl Entwicklungen aus dem Bestand der Region als auch Neuentwicklungen aus der Region bzw. für die Region können auf diese Weise sichtbar gemacht werden.

Die obigen Ausführungen setzen den Fokus vor allem bei einem möglichen „technology push“ als Innovationsauslöser an. Hohe fachliche Kompetenz ist aber auch bei Mitarbeitern in Fachabteilungen von Vattenfall und größeren Zulieferern vorhanden. Die Erfahrungen aus den 1990er Jahren zeigen, dass es bei Rückbau in den Großbetrieben auch zu interessanten Ausgründungen aus diesen Betrieben kommt [so z. B. zedas (ehemals PC-Soft) mit heute ca. 75 Arbeitsplätzen]. Diese Ausgründungen bringen i. d. R. neben ihrer fachlichen Kompetenz fundiertes Wissen zum Bedarf bzw. zu Marktlücken in den von ihnen betreuten Branchen mit [dann oft eher „market pull“ als Innovationsauslöser]. Die Erfolgsaussichten solcher Ausgründungen sind u. E. sogar größer als bei anderen Gründungen, weil sie meist mit einem Auftragsbestand aus ihrem alten Betrieb starten.

Eine Innovationspolitik, die darauf zielt ein möglichst großes Portfolio zu generieren, muss in regelmäßigen Abständen eine Auswahl durch Evaluation treffen. Das wird auch in einer solchen frühen Phase bei einem Teil der Ideen notwendig sein, um den Gesamtprozess organisatorisch noch beherrschen zu können. Für solche regelmäßigen Selektionsprozesse spricht auch, dass gestrandete Projekte, die nicht richtig leben und nicht richtig sterben, die Energie aller beteiligten Akteure binden und damit die Verfolgung aussichtsreicher Projekte behindern. Ein entscheidendes

Selektionskriterium für die Auswahl von Projektideen ist das Vorhandensein einer Person, die ein persönliches wirtschaftliches Interesse mit dem Projekt verbindet und dementsprechend für das Projekt „brennt“. Zu den weiteren Auswahlkriterien gehören die Qualität der Geschäftsidee und die vermutete regionale Wirkung.

Der nächste Schritt nach einem solchen Prozess ist die Teambildung (**Matching**). Projektteams, die als Kooperation von wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Partnern aufgestellt sind, müssen einige Funktionen erfüllen und besetzen, damit sie gut funktionieren können. Dazu gehören neben dem Vorhandensein eines Machtpromotors, der für Ressourcen im jeweiligen gesellschaftlichen Subsystem sorgen kann, Fachpromotoren, die in den jeweiligen Subsystemen die Ansprechpartner für die Projektentwicklung sind, und die Gehör bei den Machtpromotoren finden. Ferner bedarf es Personen, die das Erstellen von Anträgen beherrschen, respektive einen Businessplan schreiben können, und Personen, die ein funktionierendes Projektcontrolling sicherstellen. Bei einigen dieser Funktionen sind Unterstützungsleistungen durch die wirtschaftsfördernden Strukturen in der Lausitz denkbar und wünschenswert. In jedem Fall ist ein institutionalisiertes Feedback auf die Projektentwicklung durch projektexterne Experten aus der Wirtschaft und der Wissenschaft sinnvoll, um sicherzustellen, dass die fragliche Geschäftsidee nicht zu Entwicklungen führt, die anderswo schon längst erfolgt sind.

Da die Suche nach strategischen Partnern ebenfalls zu den Schlüsselproblemen der Region gehört, darf der Scouting und Matching Gedanke nicht nur auf die Lausitz beschränkt bleiben. Ideen, ihre Anwendung und ihre Finanzierung dürfen keine regionalen Einschränkungen erfahren, da das gesamte Wertschöpfungspotential der neuen Ideen adressiert werden sollte.

Deshalb kann z. B. eine virtuelle Plattform als weltweiter Marktplatz für Ideen, Anwendung und Kapital helfen, die richtigen Akteure in einer Partnerschaft zusammen zu bringen. Beispiele aus der Lausitz sind die Techbridge Germany aus Lübbenau [www.techbridgegermany.com, (20.04.2016)] oder die Werbeagentur Lohmann und Robinski aus Cottbus [www.lohmann-robinski.de, (20.04.2016)].

Die Idee einer virtuellen Plattform ist an und für sich nicht neu und hat sich auch in vielen Fällen als nicht zielführend erwiesen. Deshalb verfolgt das Projekt *Technologiebrücke* im Gegensatz zu herkömmlichen, statischen webbasierten Vermittlungsansätzen einen ganzheitlichen und vor allem aktiven Vermittlungsansatz. Dieser versucht durch eine weitumspannende Erfassung von Technologieangeboten und potentieller Nachfrager, gepaart mit aktiven webbasierten Vermittlungs- bzw. Matchingprozessen eine signifikant höhere Anzahl passgenauer Vermittlungen zu realisieren, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Verwertungen erhöhen wird. Der Einsatz von Data-Mining Methoden und von Standardisierung soll hierbei die eigenständige und dynamische Suche im Netz unterstützen. Hier ist auch an die

unterstützenden Strukturen zu denken, die nicht nur den regionsinternen Technologietransfer vermitteln sollten, sondern auch bei der überregionalen Partnersuche helfen könnten.

Zu (ii): Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Wissenschaft: Neuentwicklungen und Neugründungen sind i.d.R. keine Einzelprojekte, die von Einzelpersonen durchgeführt werden können. Teams, gezielte auch zeitweise Partnerschaften mit sich ergänzenden Kompetenzen und Know-How, sind geradezu zwingend notwendig, um erfolgreich zu sein. Darauf zielt das beschriebene Matching.

Da die Projektideen inhaltliche und finanzielle Unterstützung finden sollen, ist es von Beginn an wichtig, die entwickelten Ideen in einem strukturierten Entwicklungsprozess im Unternehmen, in und an den Hochschulen oder andern Formaten z. B. auch in Kooperation mit der iRL oder ZAB zu entwickeln und auszugestalten (**Coaching**). Eine arbeitsteilige Zuordnung von projektexternen Personalressourcen aus den Hochschulen, den wirtschaftsfördernden Institutionen der Region und von Experten aus der Wirtschaft wäre hier hilfreich um Doppelansprachen von Unternehmen und Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden.

Je nachdem wie umfangreich das Portfolio der möglichen Geschäftsideen ausfällt, wäre es zu prüfen, ob eine Klassifizierung vorgenommen werden sollte. Die Wortwahl „Leitprojekt“ im Gutachten PROGNOSE (2013) ist vermutlich von einem ähnlichen Gedanken motiviert. Im Kontext einer proaktiven Innovationspolitik geht es aber weniger um die vorbildhafte Außenwirkung, auf die im erwähnten Gutachten abgestellt wird, sondern mehr um das organisatorische und finanzielle Handling. Idealtypisch und vereinfacht gibt es „große“ Projekte mit der Qualität neue wirtschaftliche Strukturen zu bilden und „kleine“, die eher einem einzelnen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und damit einen Wachstumsschub auslösen, der weitgehend auf das fragliche Unternehmen beschränkt bleibt. Für „große“ Projekte mit einem wissenschaftlichen Fundament wird häufiger der Begriff des Kompetenzzentrums verwandt; „kleine“ Projekte könnte man als Entwicklungspartnerschaften von Wissenschaft und Wirtschaft adressieren. Ein Beispiel für ein „großes“ Projekt ist das „Innovationszentrum Moderne Industrie Brandenburg“ an der BTU CS (Industrie 4.0); eine Anlaufstelle für Unternehmen aus ganz Brandenburg und nicht nur aus der Lausitz. Ein Beispiel für „kleine“ Projekte wäre eine Prozessoptimierung bei einem Mittelständler der Region mit den Mitteln der wissenschaftlich gestützten Fabrikplanung.

Vermutlich kann sich eine Region wie die Lausitz nicht leisten, potentiell gute Geschäftsideen liegen zu lassen, ganz gleich wie groß oder klein dimensioniert diese sind. Aber es dürfte plausibel sein, dass Vorhaben mit einer strukturbildenden Qualität potentiell eine größere Wirkung entfalten können und andere Unterstützungsbedarfe haben als kleine. Die Unterschiede sind unter anderem durch das unter-

schiedlich hohe finanzielle Risiko [bei großen Projekten geht es um Millionenbeträge, bei kleinen Projekten reichen vielfach fünf- und sechsstelligen Summen], durch die Vielzahl der einzubindenden Akteure und durch den zeitlichen Horizont der Maßnahmen gegeben. Vor dem Hintergrund der ambitionierten Zielsetzung, das Industrialisierungsniveau zu halten, müssten mehrere „große“ Projekte an den Start gehen und zu erfolgreichen Geschäftsfeldern entwickelt werden; sie müssen dann auch in einem regionalen Innovationssystem prioritär bearbeitet werden (können).

Ziel aller Kooperationen ist die konkrete Ausformulierung von Business Cases, um den Reifegrad der Produktidee bewerten zu lassen, um FuE Anträge erfolgreich stellen zu können oder unterstützende Kompetenzzentren weiter zu entwickeln. Somit ist für alle Beteiligten ein direkter und indirekter Nutzen auszumachen. Er kommt durch das gezielte Coaching der Produktideen durch Fachspezialisten [z. B. Ingenieure oder Gründungsservice der BTU] und durch „Antragsspezialisten“ mit ihren Netzwerken [z. B. VDI oder BIEM e. V.] sowie durch informelle Beziehungen zu den Key Playern in der Lausitz und im Land [z. B. ZAB oder ILB], die bei den Geschäftsplänen und den Kontakten zur Investoren-Szene unterstützen, zu Stande.

Die Evaluation und die damit verknüpfte (Weiter-)Förderung der Projekte sollte auch in dieser Phase möglichst neutral, fachkompetent und extern vorgenommen werden. Hier ist auch an spezialisierte Banken, den Markt oder an externe Fördermittelvergabeinstanzen, wie das BMBF oder die ILB, zu denken, deren Begutachtungsprozesse im Rahmen von Fördermittelanträgen ebenfalls zur Bewertung regionsinterner Projekte herangezogen werden müssen.

Zu (iii): Kontinuierliche Begleitung und Förderung von Projekten: Die Förderung von Innovationen birgt die Gefahr von Mitnahmeeffekten, die sich dann manifestieren, wenn die Förderung ausläuft und das bislang geförderte Unternehmen aus eigener Kraft die Entwicklung eines Geschäftsfeldes voran treiben muss. Eine stärkere Inanspruchnahme von Fördermitteln durch Akteure aus der Lausitz erhöht schon aus statistischen Gründen das Risiko vornehmlich subventionsgetriebener Projekte. Dieses Risiko lässt sich nicht völlig ausschließen – zumal eine intensive Bewertung und Beurteilung von Fördermittelanträgen die Antragserstellung kompliziert und verlängert. Es würde aber helfen, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt möglichst kompetente Branchenspezialisten an der Geschäftsfeldentwicklung beteiligt sind (siehe unten).

Förderprogramme, die den gesamten Innovationszyklus abdecken, gibt es mittlerweile [BIG, ProFit]. Nichtsdestotrotz zeigt die Erfahrung, dass es zwischen der Förderung einzelner Phasen des Innovationszyklus auch zu Brüchen kommen kann, in denen eine Entwicklung auf Eis liegt.

In solchen Fällen ist eine Projektverstetigung und eine fließende, nahtlose Bewertung und gegebenenfalls Unterstützung von Prozessschritten im Innovationszyklus

anzustreben. An dieser Stelle könnten finanzielle Mittel der iRL subsidiär Förderlücken, die beispielsweise dadurch entstehen, dass die Begutachtung von Anträgen im BMBF durchaus bis zu einem Jahr dauern kann, füllen. Nicht nur die Entwicklung einer Produktidee in Form eines Prototypen, sondern auch die Produktionseinrichtung bis hin zur Serienfertigung und auch die später folgenden Expansionsphasen junger Unternehmen brauchen womöglich eine systematische und gezielte Förderung, um sicherzustellen, dass ausreichend viele Geschäftsideen das „Tal des Todes“ überleben.

(c) Zwischenfazit

Die nachfolgende Abbildung 18 zeigt auf, in welchen Phasen des Innovationszyklus die oben vorgeschlagenen Lösungsansätze hauptsächlich zur Anwendung kommen. Zudem wird ein Hinweis auf die Intensität der Anwendung gegeben.

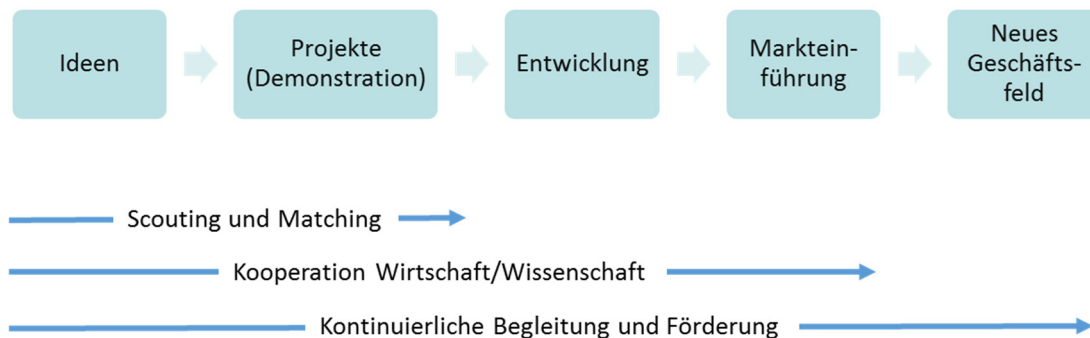


Abbildung 18: Verortung der Maßnahmenkomplexe im Innovationszyklus

Quelle: Eigene Darstellung

Alle hier beschriebenen Vorschläge und Ideen zielen darauf ab, das regionale Innovationssystem zu stimulieren. Sie berücksichtigen möglichst viele Hinweise, die sich aus den Gutachten und den Interviews mit den Geschäftsführern der Zulieferer von Vattenfall ergeben haben. Den vielfältigen Akteuren aus der Region soll auf diese Weise ein innovatives, offenes und aktiv förderndes Umfeld für neue Ideen geschaffen werden, um die unternehmerische Bewältigung des Strukturwandels zu fördern.

Die Innovationsregion Lausitz scheint als Institution für diese Aufgaben im besonderen Maße geeignet, weil sie:

- Ansprechpartner auf Augenhöhe mit den leitenden Personen in den Unternehmen hat,
- durch die unternehmerische Struktur (eine GmbH) mit einem deutlichen Übergewicht von Unternehmensvertretern keine komplizierten politischen Abstimmungsprozesse durchführen muss,

- einen beschränkten, aber dafür sehr klaren Fokus auf den Innovationsprozess hat und
- mit der BTU CS auch einen potenten Partner im Bereich der Wissenschaft hat, der glaubhaft Zugang zu wissenschaftlichen Ressourcen versprechen kann.

6.3 Ansatzpunkte zur proaktiven Wachstumsförderung in der Förderlandschaft

Bei Betrachtung der schon vorhandenen Förderprogramme des Bundes (insb. ZIM) und des Landes Brandenburg ist festzustellen, dass die Programme bereits weitgehend am Innovationsprozess ausgerichtet sind und kaum eine Förderlücke in diesem Prozess lassen. Eine Darstellung der Förderprogramme findet sich auf der Internetseite der ILB (www.ilb.de/de/wirtschaft) bzw. in der Förderdatenbank für die Bundesprogramme (www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerder-recherche/foerderassistent).

Im Wesentlichen handelt es sich um die folgenden Programme:

Mittelgeber	Fördermittsprogramm
Land	Brandenburg-Kredit für den Mittelstand (BKM)
Land	Brandenburgischer Innovationsgutschein (BIG)
Land	Brandenburg Garantie Innovativ
Land	Förderung von Forschung, Innovationen und Technologien (ProFIT Brandenburg)
Land	Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" - Förderung der gewerblichen Wirtschaft (GRW-G) - Große Richtlinie
Land	Markterschließung im Ausland und Messen (M2)
Land	RENplus 2014 - 2020
Bund	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)
Bund	ERP-Innovationsprogramm
Bund	Innovative regionale Wachstumskerne
Bund	KfW-Unternehmerkredit Plus

Die Förderprogramme weisen eine gute finanzielle Ausstattung auf. Sie werden bisher nicht ausgeschöpft. Letzteres gilt insbesondere für Anträge aus der Brandenburgischen Lausitz. Kritik seitens der befragten Unternehmen und auch von Unternehmen, die zwar nicht zur Stichprobe gehörten, aber bereits an Förderprogrammen teilgenommen haben, richtet sich auch weniger auf die finanzielle Ausstattung oder

Lücken in den Förderprogrammen, sondern mehr auf eine aus Sicht der Unternehmen zu komplizierte und langwierige Beantragung und Abwicklung. Inwieweit diese Kritik berechtigt ist, kann im Rahmen dieses Gutachtens nicht überprüft werden. Ein Indiz für ein möglicherweise vorhandenes Verbesserungspotential sind die teilweise deutlichen Unterschiede in den Fristen, die zwischen Beantragung und Bewilligung bei verschiedenen Förderprogrammen existieren. So ist in den Transferstellen der BTU CS eine Präferenz für das ZIM-Programm zu beobachten, weil hier die Fristen ausgesprochen kurz sind [maximal 3 Monate] und im Sinne einer one stop agency auch nur ein Bearbeiter des Antrages als Gesprächspartner fungiert.

Um eine höhere Schlagzahl im regionalen Innovationssystem zu erreichen, bedarf es Hilfen zur Ideengenerierung und Geschäftsfeldentwicklung und zur Hürdenüberwindung für die Inanspruchnahme der Fördermittel. Dabei muss man die Unternehmen abholen bei ihren betrieblichen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen im Alltagsgeschäft. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört die meist zu knappe Personalausstattung, die es nur schwer zulässt, dass sich das dafür kompetente Personal [inklusive Geschäftsführer und Entwickler] neben ihren Routineaufgaben um das zeitraubende Management von Markterweiterungen und/oder Geschäftsfelderweiterungen zu kümmern.

Unterstützungsstrukturen für das konkrete Antragsverfahren gibt es bereits in Form der Fördermittelberatung durch die ILB und ZAB. Sie werden aber nach bisherigen Erfahrungen meist erst in Anspruch genommen, wenn eine Idee und eine Projektentscheidung bereits vorliegen. Die Berater der ZAB und ILB sind dann vor allem Prüfer für die Fördermittelvergabe. Berater hinsichtlich der Projektidee und der dazu passenden Fördermittelmöglichkeiten finden sich schon eher in den Technologietransferstellen [in gewissem Umfang auch die Clustermanager und Branchenexperten der ZAB]. Für die Projektentwicklung und das gegebenenfalls anschließende Coaching des Innovationsprozesses sind allerdings Kompetenzträger erforderlich, die mit den Unternehmensleitungen „auf Augenhöhe“ beraten und coachen können. Das sind i. d. R. Fachexperten für die betreffende Technologie und eng/tief definierte Branchenexperten [z.B. für den Markt von Kleinturbinen, nicht von Maschinenbau allgemein].

(a) Für den Gesamtprozess wirksame Maßnahmen

Auf den gesamten Innovationsprozess bezogener Unterstützungsbedarf bezieht sich in erster Linie auf häufig erforderliche Änderungen der betrieblichen Organisationsstruktur, z. B. zur Anpassung an ein räumlich stark ausgeweitetes Absatzgebiet [bis hin zum internationalen Vertrieb] und/oder neue Geschäftsfelder, die entweder in die bisherigen Abläufe integriert werden müssen oder eine eigenständige Spartenstruktur erfordern. Diese Anpassungen beginnen bereits mit der Ideengenerierung [Einrichtung einer systematischen, organisatorisch verankerten Ideen-

sammlung und Marktbeobachtung], gehen über die stärkere Gewichtung des betriebseigenen F&E-Bereichs bis zur Umstrukturierung des Vertriebs. Bedarf besteht hier in einer auf den **Innovationsprozess begleitenden Beratung** und in personeller Unterstützung, weil die oft dünne Personaldecke gerade der KMU durch das Tagesgeschäft stark absorbiert ist (siehe oben). Der Bedarf besteht somit in externen, hoch qualifizierten Beratern und in eventuell nur zeitlich befristeten Innovationsprozesshelfern für die Zuarbeiten zum Prozess.

Mögliche Ansatzpunkte für die iRL: Eine möglicher Ansatzpunkt der iRL oder einer anderen dafür vorzusehenden Institution kann die Bereitstellung bzw. Vermittlung von einschlägigen Experten aus einem externen Berater-Pool mit Fach- und Branchenkompetenz für prozessbegleitendes Coaching sein. Diese Experten müssen von den Geschäftsführern der nachfragenden Unternehmen als mindestens gleichrangig wahrgenommen werden und außer ihrer Fachkompetenz für die zu bearbeitenden Problemstellungen auch über Erfahrungen und Kompetenzen zu der betreffenden Branche verfügen. Schon aus der Vielfalt der möglichen Kompetenzkombinationen ergibt sich, dass es sich bei diesem Expertenpool nur um für den jeweiligen Fall auf Honorarbasis beauftragte freie Berater handeln kann. Die Aufgabe der beauftragten Institution kann also nur darin liegen, den genauen Bedarf festzustellen und dann für die Bearbeitung geeignete Berater/Coaches zu suchen und zu vermitteln, ähnlich der Handhabung des Gründercoachings durch den Gründerservice der Hochschulen. Allerdings sollte die Vermittlerinstitution nicht durch die Handhabung des Förderinstruments gezwungen sein, überwiegend mit geschlossenen Beraterpools zu arbeiten (wie z. T. bei den Pools für die Gründungsberater), weil die Vielfalt der möglichen Anforderungen und das erforderliche Kompetenzniveau kaum für eine standardisierte Ausschreibung geeignet ist. Die Laufzeit der Beratung sollte auf bis zu drei Jahren möglich sein, um auch ein Coaching des Gesamtprozesses zu ermöglichen, andererseits auch kurzfristige Spezialberatungen (z. B. für Schutzrechtsexperten) ermöglichen.

Wegen der starken Auslastung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft benötigen die Betriebe für die Durchführung des Innovationsprozesses zusätzliches Personal, das sich insbesondere die kleineren unter ihnen oft nicht leisten können. Dieses Personal kann im Prinzip durch den Markterfolg der Geschäftsfeldentwicklung refinanziert werden; allerdings kommen sehr viele Ideen nicht so weit und gerade kleine Unternehmen haben für eine solche Durststrecke keine Liquiditätsreserve.

Ein weiteres Hemmnis für Innovationsprozesse in den Betrieben liegt in deren zur Kosten-reduktion auf ein Minimum reduzierten Personaldecke. Wegen der dadurch starken Auslastung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft benötigen die Betriebe für die Durchführung des Innovationsprozesses zusätzliches Personal, das sich insbesondere die kleineren unter ihnen oft nicht leisten können. Dieses Personal kann im Prinzip durch den Markterfolg der Geschäftsfeldentwicklung refinanziert werden; allerdings kommen sehr viele Ideen nicht so weit und gerade kleine Unternehmen

haben für eine solche Durststrecke keine Liquiditätsreserve. Eine Möglichkeit der personellen Verstärkung ist die Inanspruchnahme von **Innovationsassistenten** [Programm „Brandenburger Innovationsfachkräfte“, MASGF mit Unterstützung ESF, Richtlinie des MASGF vom 19.11.2014, Amtsblatt für Brandenburg Nr. 51 vom 17.12.2014, S. 1588]. Hier werden für zwei Jahre maximal zwei Mitarbeiter mitfinanziert [Zuschuss, bis zu 60 % des Bruttogehaltes]. Es sind auch Anschlussverträge [für ein neues Innovationsprojekt] möglich. Ebenfalls gefördert wird die Teilzeitbeschäftigung von Werkstudenten [Fördermittelanteil 75 %]. Da es sich bei diesen Personengruppen um Berufsanfänger handelt, fehlt ihnen oft die erforderliche Erfahrung. Zu einem Innovationsprozess-Coaching auf Augenhöhe mit den Führungskräften sind die Innovationsassistenten wegen ihrer mangelnden Erfahrung und ihrer niedrigen Position als untergeordnete Angestellte nicht in der Lage. Sie tragen aber zur Entlastung der Personen bei, die das eigentliche Innovationsmanagement betreiben müssen und können so die Innovationsberater und Branchenexperten bei der innerbetrieblichen Umsetzung unterstützen.

Nicht alle Unternehmen benötigen jedoch für die Unterstützung Innovationsassistenten für mehrere Jahre oder mit Vollzeitbeschäftigung.

Mögliche Ansatzpunkte für die IRL: Aufbau eines Pools von branchenbezogenen Innovationsassistenten für die zeitweise Unterstützung der Prozessdurchführung in den Betrieben im Wege des Werkvertrags oder des Arbeitnehmerverleihs, entweder mit eigenen Kräften oder in Kooperation mit vorhandenen Anbietern.

(b) Förderungen in den Phasen des Innovationsprozesses

Zur Förderung von Innovationen in Brandenburg sind vor allem drei Programme (bzw. mit Unterprogrammen von BIG fünf) zu betrachten:

- ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand, BMWi)
- BIG (Brandenburgischer Innovationsgutschein klein und groß)
- BIG-F&E (Zuschuss 50 % bis max. 50 Tsd. €, wiederholbar)
- BIG-EU (Zuschuss 50 % bis max. 16 Tsd. € bei Konsortien, sonst max. 8 Tsd. €)
- ProFIT Brandenburg (Zuschuss an Anfang bis zu 60 %, dann Darlehen, max. 400 Tsd. €/Betrieb)

Beachtenswert erscheinen auch die Fördermöglichkeiten aus der GRW-G Richtlinie, die sich auf Förderung von Investitionen zum Erhalt bzw. Ausbau von Arbeitsplätzen bezieht, sowohl für den Ausbau und die Übernahme von Betriebsstätten als auch für die erhebliche Erweiterung von Geschäftsfeldern.

Sowohl im ZIM-Programm als auch im ProFIT-Programm sind Verbund- bzw. Netzwerkprojekte möglich, an denen auch Großbetriebe teilnehmen können (wenn KMUs im Netzwerk/Verbund vorhanden sind). Die Programme decken alle Phasen des Innovationsprozesses ab: BIG und ZIM bis zur Entwicklung von Prototypen und

ProFIT darüber hinaus auch den Aufbau der Produktionslinie und den Markteintritt. Für KMU mit der häufig anzutreffenden Internationalisierungsstrategie für bis dahin nur für den deutschen Markt entwickelte Produkt ist auch das Landesprogramm „Markterschließung im Ausland und Messen (M2)“ interessant, in dem sowohl Anpassungsentwicklungen für Auslandsmärkte als auch internationale Messebeteiligungen gefördert werden.

Im Förderprogramm „Unternehmen Region“ [Richtlinie „Innovative regionale Wachstumskerne“] des BMBF werden in erster Linie fachlich zusammengestellte regionale Verbünde gefördert, die die Innovationsfähigkeit ihrer Mitglieder verbessern wollen. Gefördert werden sollen Wachstum und Innovationen der Verbundpartner. In der praktischen Umsetzung dominiert hier das regionale Interesse an Standortentwicklungen, weshalb diese Programme nur für solche Betriebe interessant sind, die sich einem solchen Wachstums Kern zuordnen können. Für die phasenspezifische Betrachtung ist das Veranstaltungsformat der Innovationsforen für die **Phase „Ideengenerierung“** interessant.

Alle anderen Programme setzen für die Antragstellung ein ausführliches Konzept mit einer möglichst vorgeprüften und schon gut ausgearbeiteten Idee voraus. Einige Zulieferer von Vattenfall wie auch viele andere KMU der Region haben meist schon selbst Ideen [meist stark ressourcengetrieben] und bräuchten eher Ideenweiterentwicklungen und -modifizierungen sowie vor allem ein grobes erstes Screening auf Machbarkeit. Dies ist möglich mit den Innovationsgutscheinen des BIG. Der kleine Innovationsgutschein [kleiner BIG-Transfer, 3.000 € Zuschuss] ist für eine einzelne einfache Ideen bereits oft ausreichend, darf an ein Unternehmen aber nur einmalig und im Erstkontakt mit einer Forschungseinrichtung des Landes vergeben werden. Das könnte in der Lausitz etwas restriktiv sein, weil möglicherweise mehrere Ideen eines Unternehmens geprüft werden müssen und auch nicht immer eine Forschungseinrichtung des Landes der Wunschpartner ist.

Ansatzpunkt für die für IRL könnte ein ergänzendes gesondertes Programm für Ideenscreening und Ideenscouting sein. Bei der Gestaltung des Programms sollte berücksichtigt werden, dass ein großer Teil der Ideen stark auf die Ressourcen der Zielbetriebe (spezielle Kompetenzen hinsichtlich Produktkategorie, Branchenkenntnis, Produktionsmöglichkeiten) ausgerichtet werden muss, also eine Vorphase zur Aufnahme dieser Ressourcen braucht. Außerdem handelt es sich hier um strategische Entwicklungen. Solche Entwicklungen und deren zugrundeliegenden Unternehmensstrategien sind nicht delegierbar und können nur im Dialog zwischen Beratern und Unternehmensleitung entwickelt werden. In diesem Zusammenhang könnte auch ein Budget für Machbarkeitsstudien vorgesehen werden.

In den **Phasen der Produktentwicklung** greifen alle drei der oben genannten Förderprogramme [ZIM, BIG und ProFIT]. Die umfangreichere und zeitlich gestreckte Förderung ist bei ZIM und ProFIT möglich. Beide Programme, sowohl ZIM als auch

ProFIT, setzen aber eine erhebliche Innovationshöhe [orientiert am Markt, nicht am Nachholbedarf im Unternehmen] voraus. Angesichts des Umstands, dass viele Brandenburger Betriebe eher ein mittleres technisches Produktniveau aufweisen, könnte dies eine Hürde für KMU sein.

Alle drei Programme richten sich nur an KMU. Im Programm ZIM-Netzwerke werden Verbundprojekte von mindestens sechs KMU gefördert. Ist die Anzahl erreicht, können auch größere Betriebe in den Verbund aufgenommen werden. Im ProFIT-Programm kann auch ein Unternehmen, welches nicht die Fördervoraussetzung erfüllt [also z. B. zu einem Konzern gehört] gefördert werden, wenn es zu einem Verbund mit einem KMU aus Brandenburg oder einer Brandenburger Forschungseinrichtung gehört [Verbundförderung]. Eine etwas weniger komplizierte Förderung von Nicht-KMU aus der Lausitz wäre sicher wünschenswert, scheint aber nur schwer mit dem Förderrecht der EU vereinbar zu sein. Eine Förderung von innovativen Umstellungsprozessen bei den größeren Zulieferern von Vattenfall bleibt daher schwierig.

Im Programm BIG können nur KMU gefördert werden; unterstützt werden aber fast alle Formen des Wissenstransfers, auch Verbesserungen der Produktionsabläufe. Der große Innovationsgutschein ist zwar eher für kleinere und schnell umsetzbare Entwicklungen geeignet [Projektlaufzeit auf ein Jahr begrenzt], kann aber jedes Jahr, z.B. für das nächste Produkt, erneut beantragt werden. Bei BIG-FuE können größere Projekte durchgeführt werden [Gesamtaufwand bis 100 Tsd. €], die Projektlaufzeit ist aber ebenfalls nur ein Jahr. Auch diese Förderung kann im nächsten Jahr erneut beantragt werden. Die Bewilligung ist aber vom erfolgreichen Abschluss des Vorprojekts abhängig.

Problematisch für die eng an der Braunkohle gebundenen Betriebe wäre, wenn sie wie bei der GRW-Förderung gezwungen wären, schon vor dem Innovationsprozess einen ganz erheblichen Anteil [50 % und mehr] ihres Umsatzes in einer größeren Entfernung als 50 km vom Betriebsstandort zu erzielen; eine Regelung, die teilweise auch bei BIG-Anträgen so gehandhabt bzw. dort zur Bewilligung herangezogen wird. Ferner sind diverse Branchen von der Förderung ausgeschlossen [nicht GRW-förderfähiges Gewerbe, z. B. Baugewerbe, schwierig bei Elektronebengewerbe, sofern nicht Handwerksbetrieb]. Dies wird auch problematisch, wenn der antragstellende Betrieb zwar ein Innovationsprojekt in einer geförderten Branche beabsichtigt [z. B. im Tourismus], seine bisherige Tätigkeit aber in einer ausgeschlossenen Branche liegt [z. B. Baugewerbe].

Etwas schwieriger stellt sich die Situation für wirtschaftsstrukturbildende Projekte dar. Solche Projekte sind Kompetenzzentren, die für ein ausgewähltes Themenfeld Geräte (Investitionen) und Human Capital bündeln und mit Hilfe wissenschaftlicher Einrichtungen Kompetenzen in der regionalen Wirtschaft bilden oder weiter entwickeln sollen. Einige Beispiele für solche Kompetenzzentren gibt es in dem Überblick über mögliche Leitprojekte in der Lausitz, der sich in der PROGNOSE-Studie findet [vgl.

PROGNOS (2013), S. 90ff]. Solche Kompetenzzentren kosten ein- oder zweistellige Millionenbeträge und lassen sich nicht so ohne weiteres in Anträgen für die erwähnten Förderprogramme abbilden, weil diese meistens deutlich knapper bemessene Obergrenzen der Förderung haben. Eine wichtige Ausnahme ist das ProFIT-Programm, in dem ein Projektgesamtvolumen von bis zu 3 Mio. € gefördert werden und das als Reaktion auf die erwähnte Schwierigkeit verstanden werden kann. Allerdings liegen naturgemäß noch keine Erfahrungen mit großvolumigen Anträgen aus der Lausitz vor, da diese Förderlinie noch sehr jung ist. Eine höhere Unterstützung bei großen Projekten kann auch in den Darlehensprogrammen erfolgen, insbesondere im Programm Brandenburg Garantie Innovativ, in dem das Land Garantien gegenüber der kreditgebenden Hausbank bis zu 5 Mio. € übernimmt (zu 60 %) oder in Brandenburg-Kredit Mezzanine mit Nachrangkrediten bis zu 3,25 Mio. €.

Fazit: Für den weitaus größten Teil der Phasen im Innovationsprozess gibt es bereits eine vorerst ausreichende vorhandene Förderung. Die Schwierigkeiten liegen im Mangel der Betriebe, diese Möglichkeiten zu nutzen, was zu der üblichen Kritik „zu kompliziert“, „dauert zu lange“ führt. Wenn mehr Innovationen und Wachstum angestoßen werden soll, muss dementsprechend eine aktiv akquirierende Unterstützungsinstitution aufgebaut werden, also die projektbezogene Förderung durch eine Institutionenförderung ergänzt werden. Viele der oben beschriebenen Aufgabe könnte eine starke und langfristig finanzierte iRL übernehmen, die nicht gleichzeitig die Aufgabe der Prüfung der Zugangsberechtigung für die Fördermittel hat und sich voll und ganz als Unterstützer der regionalen Betriebe positionieren kann.

6.4 Zur Finanzierung von Transformationsprozessen

Überlegungen zur Begründung eines Transformationsfonds

Ein „Lausitzfonds“ zur Bewältigung der besonderen Aufgaben im Strukturwandel in der Lausitz wird von vielen Seiten eingefordert [z.B. AGORA ENERGIEWENDE (2016); BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (2015, 2016); DGB (2015); DIE LINKE (2015)]. In bescheidenem Umfang hat der Bund bereits Mittel für die Bewältigung der Transformation im Bereich der Braunkohleverstromung eingestellt. Angesichts der breit aufgestellten Förderkulisse zur Unterstützung sogenannter „strukturschwacher“ Regionen [GEFRA (2016)] stellt sich die Frage, ob ein eigenes Finanzierungsinstrument begründet werden kann und ob dies mit Blick auf die absehbaren Finanzbedarfe erforderlich ist. Die Einrichtung von Sondertöpfen ist förderungssystematisch vor allem deshalb zu prüfen, weil damit eine Privilegierung der Adressaten gegenüber den Anspruchsberechtigten herkömmlicher Förderprogramme einhergeht, die deshalb auch einer gesonderten Begründung bedarf. Hinzu kommt, dass mit jedem neuen Förderprogramm die Förderlandschaft komplexer wird.

Folgende Argumente können systematisch eine gesonderte Behandlung rechtfertigen.

- (i) Der Strukturwandel, der hier in Rede steht, ist politisch induziert und nicht das Ergebnis einer marktwirtschaftlich herbeigeführten Allokation der Produktionsfaktoren im Raum, deren Ungleichverteilung traditionell die Legitimationsgrundlage für die Förderung strukturschwacher Regionen ist.
- (ii) Der Strukturwandel trifft eine monostrukturierte Bergbauregion. Diese Regionen tun sich der Literatur zufolge besonders schwer mit der Bewältigung des Strukturwandels und erfordern daher auch ein besonderes Engagement, wenn das Ziel verfolgt wird, den Industrialisierungsgrad zu erhalten.
- (iii) Weil die Lausitz gegenüber anderen peripheren Regionen Brandenburgs wirtschaftlich relativ stark ist, geht es bei der Förderung in der Lausitz nicht um einen Aufholprozess einer strukturschwachen Region, sondern um die proaktive Vermeidung eines weiteren wirtschaftlichen Schwächungsprozesses.

Zu (i): Was den Strukturwandel in der Lausitz unter anderem vom „Normalfall“ einer strukturschwachen Region unterscheidet, sind seine politischen Ursachen. Der Bund hat im Gefolge einer Neubewertung der Wohlfahrtseffekte der Energieerzeugung die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Energiemarkt so verändert, dass das bisherige Geschäftsmodell der Braunkohleverstromung wirtschaftlich nur noch schwer darstellbar ist. Ein über sehr lange Zeit ertragreiches Geschäftsmodell, der regionale Abbau und die CO₂-intensive Verstromung von Kohle, kann unter den Bedingungen der Energiewende nicht dauerhaft fortgeführt werden. Die Entscheidungen für die Braunkohleverstromung sind jedoch in einer Zeit gefallen, in der der Klimawandel noch nicht die heutige Bedeutung hatte. Die damit einhergegangenen unternehmerischen Entscheidungen haben ihrerseits aber einen Planungshorizont von 40 bis 60 Jahren. Die negativen wirtschaftlichen Folgen des beschleunigten Braunkohleausstiegs begründen sich folglich nicht aus einem normalen unternehmerischen Risiko; vielmehr handelt es sich um ein politisches Risiko. Insofern gibt es eine ordnungspolitische Rechtfertigung für die Bereitstellung zusätzlicher Mittel.

Während die Unterstützung strukturschwacher Regionen primär darauf abzielt, marktendogene Entwicklungen, die zu einer Ungleichverteilung der wirtschaftlichen Aktivität und im Gefolge zu einer Ungleichverteilung von Einkommen und Beschäftigung im Raum führen, auszugleichen, stehen hier am Anfang der Ursachenkette politische Interventionen, die die wirtschaftlichen Bedingungen der Braunkohleverstromung aus klimapolitischen Gründen verschlechtern und einen neuerlichen Schub des Strukturwandels in der Lausitz auslösen. Diese Konstellation steht auch am Anfang aller jener Überlegungen, die eine gesonderte Finanzierung der Instrumente zur Bewältigung des strukturellen Wandels anstreben [siehe Abschnitt 5]. Sie ist daher auch eher vergleichbar mit den Bemühungen der Bundesregierung der Automobilbranche durch Förderprogramme den Weg in ein postfossiles

Zeitalter zu ebnen (Schaufenster E-Mobilität, Kaufanreize etc.) als mit den herkömmlichen Programmen zur Förderung strukturschwacher Regionen.

Die Art und Weise, wie der Braunkohleausstieg gesellschaftspolitisch verarbeitet wird, ist musterbildend für die weiteren Schritte in der Dekarbonisierung der Wirtschaft, die in Zukunft weitere Branchen treffen wird. Ein sozialverträglicher Aus- und Umstieg wird wichtig sein, wenn die gesellschaftliche Akzeptanz für die Energiewende nicht geschädigt werden soll. Wenn man daraus die Prämisse ableitet, dass solche Transformationsprozesse von Branchen und Sektoren, die der Klimapolitik geschuldet sind, überall dort eine staatliche Unterstützung rechtfertigen können, wo eine Transformation nicht im Rahmen von normalen Investitionszyklen abgearbeitet werden kann und unbillige Härten hervorruft, dann kann aus dieser Perspektive auch ein gesonderter Unterstützungsbedarf abgeleitet werden.

Zu (ii): Die Erfahrungen mit der politischen Bewältigung von ökonomischen Prozessen des Strukturwandels in Deutschland sind gemischt. Es gibt Erfolgsbeispiele wie Bayern in den 50er Jahren oder die Entwicklung ausgewählter Regionen in den neuen Bundesländern (z. B. Dresden, Leipzig, Jena, Potsdam usw.). Daneben stehen aber auch Beispiele wie das Saarland, das Ruhrgebiet, Bremen oder viele ländliche Regionen in den neuen Bundesländern, in denen trotz sehr umfangreicher, langfristiger Hilfen eine Annäherung an den wirtschaftlichen Durchschnitt (Konvergenz) schwach ausfällt oder gar nicht zu beobachten ist. Auch über 25 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung kann noch nicht von einer Angleichung der Einkommen pro Kopf bzw. der gesamtwirtschaftlichen Produktivität zwischen ostdeutschen und westdeutschen Bundesländern gesprochen werden. So erreicht z.B. die gesamtwirtschaftliche Produktivität der Brandenburgischen Lausitz, gemessen am nominalen BIP je Erwerbstätigen, nur rund 81 % des westdeutschen Durchschnittsniveaus. Der Unterschied im pro Kopf Einkommen ist noch größer. Trotz einer umfangreichen Förderkulisse, die auf die Angleichung der Lebensverhältnisse durch die Stimulierung regionaler Wirtschaftstätigkeit abzielt, gelingt diese Angleichung in vielen Regionen nicht. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass sich im Nachhinein kaum beurteilen lässt, wie die Entwicklung in den so genannten strukturschwachen Regionen verlaufen wäre, wenn es die Förderung nicht gegeben hätte [GEFRA (2016), S. 33]. Die Empirie zeigt aber, dass sich die monostrukturierte Bergbauregionen weltweit besonders schwer tun, sich von dem Verlust ihres industriellen Kerns wirtschaftlich zu erholen [siehe z.B. RAMPELTSHAMMER und KURTZ (2011)]. Dieser Befund führt natürlich nicht zwingend zu einer gesonderten Förderung, legt aber die Vermutung nahe, dass solche Transformationsprozesse in monostrukturierten Regionen besonders schwierig sind. Sollen sie erfolgreich politisch gestaltet werden, rufen sie vermutlich auch besondere Finanzbedarfe hervor.

Zu (iii): Weil die Lausitz gegenüber anderen peripheren Regionen Brandenburgs wirtschaftlich relativ stark ist, geht es bei der Förderung in der Lausitz auch nicht so sehr um einen Aufholprozess einer strukturschwachen Region - das ist die Leitidee

der herkömmlichen Strukturförderung - sondern um die proaktive Vermeidung eines weiteren wirtschaftlichen Schwächungsprozesses. Dieser Unterschied macht sich insbesondere bei den möglichen Trägern des Strukturwandels bemerkbar: Vattenfall bzw. der neue Eigner und seine Zulieferer wie auch der durchaus beachtliche Mittelstand in der Region, sind wirtschaftlich in der Region aktiv und müssen nicht eigens angereizt werden, in die Region zu kommen. Solange diese Akteure noch über wirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten verfügen, gibt es auch ein Zeitfenster für eine proaktive Strukturpolitik in der Region durch die Wirtschaft der Region.

Allerdings stellt sich die Frage, ob eine Sonderfinanzierung, die zu den vorhandenen Förderprogrammen hinzukommt, auch ein Mehr an wirtschaftlicher Aktivität erwarten lässt. Dagegen spricht, dass die Förderprogramme des Landes Brandenburg aktuell nicht ausgeschöpft werden und speziell Anträge aus der Lausitz, gemessen an der Zielsetzung des Erhalts der industriellen Substanz, nicht hinreichend sind. Dieser Befund legt die Schlussfolgerung nahe, dass es nicht genügend gute unternehmerische Initiativen in der Lausitz gibt und folglich kein echter Bedarf für zusätzliche Finanzmitteln vorhanden ist. Andererseits haben einige Geschäftsführer in der Unternehmensbefragung, die Fördermittelakquise als langwierig und aufwendig beschrieben [vgl. Abschnitt 4]. Für bundespolitische Programme mit unternehmerischer Beteiligung, die sich gegenüber alternativen Landesprogrammen insbesondere durch ein schnelles Antragsverfahren auszeichnen, gibt es, wie schon erwähnt, beispielsweise an der BTU CS durchaus eine beachtliche Nachfrage. Der Mangel an belastbaren Förderanträgen aus der Lausitz bei den brandenburgischen Bewilligungsstellen könnte vor dem Hintergrund der eher schwach ausgeprägten Indikatoren zur Innovationsfähigkeit ein weiteres Mal einen Mangel an Ideen signalisieren. Es wäre zusätzlich oder alternativ aber auch möglich, dass die Bewilligungsgeschwindigkeit von konkurrierenden Förderprogrammen ein Grund für die fehlende Inanspruchnahme brandenburgischer Programme ist. Da dieses Problem außerhalb des Untersuchungsauftrages dieser Studie liegt, kann es hier nur bei dem Hinweis bleiben, dass es sich vielleicht lohnen könnte, den Gründen für die unterschiedliche Bewilligungspraxis gesondert nachzugehen.

Wenn man jedoch positiv davon ausgeht, dass eine Stimulierung des regionalen Innovationsystems bottom up gelingt und in der Folge auch Projektanträge in Größenordnungen generiert werden - und das muss die Annahme eines Programmes sein, das auf die Erhaltung des industriellen Niveaus in der Lausitz zielt - dann kann die Finanzierung ein Problem werden. Eine beispielhafte Berechnung kann das illustrieren. Die Zuweisungen des Bundes für die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) betrugen in 2014 gut 67 Mio. €. Der Anteil, der gemäß eines landespolitischen Bevölkerungsproporzes fiktiv auf die Lausitz (25 %-Anteil) entfallen würde, wäre 16,75 Mio. €. In der Auflistung von prognos (siehe PROGNOSES (2013), S. 92) finden sich sieben bis zehn Leuchtturmprojekte, die sich mit einem Finanzierungsvolumen von jeweils um die 10 Mio. € veranschlagen

lassen. Ähnliche Größenordnungen finden sich auch im Projektportfolio der IRL für die ersten zu beginnenden Projekte.

Mit dieser Berechnung soll natürlich nicht ausgesagt werden, dass landespolitische Fördermittel nach einem wie auch immer gearteten regionalpolitischen Proporz ausgereicht werden oder ausgereicht werden sollten. Aber selbst wenn man in Rechnung stellt, dass ein beträchtliches privates Investment der regionalen Akteure in der Lausitz erforderlich ist und die Mittel der Gemeinschaftsaufgabe nicht die einzigen sind, über die die Landesregierung zur Wirtschaftsförderung verfügt, zeigen diese überschlägigen Berechnungen doch, dass ein hinreichend ambitioniertes Transformationsprogramm für die Lausitz nur schwer in den vorhandenen förderpolitischen Rahmen des Landes Brandenburg passt.

Eine starke Inanspruchnahme der landespolitischen Förderlinien durch Förderanträge aus der Lausitz wäre auch nicht so ohne weiteres mit einer fairen Verteilung der Fördermittel über die zu fördernden Regionen zu vereinbaren. Es gibt in Brandenburg einige Regionen, deren Strukturschwäche, gemessen an solchen Größen wie Beschäftigung oder Wertschöpfung pro Kopf, teilweise größer als die in der Lausitz ist und die folglich mindestens ebenso sehr Anspruch auf eine Strukturförderung des Landes geltend machen könnten. Diese Befunde sprechen deshalb dafür, dass Transformationsprogramme jenseits aller Detailregelungen wesentlich bundespolitisch finanzierte Programme sein sollten, da neben der bundespolitischen Verantwortung für den politisch herbei geführten Strukturwandel auch nur der Bund hier tätig werden kann ohne verteilungspolitische Konflikte auf Landesebene gewärtigen zu müssen.

Zur Ausgestaltung eines Transformationsfonds

Es ist nicht Aufgabe dieses Gutachtens, Details eines solchen Fonds zu diskutieren. Deshalb begnügen wir uns an dieser Stelle mit einigen Hinweisen, die sich teils aus den Befunden aus der Unternehmensbefragung und den Befunden der vorliegenden Gutachten, teils aus eigenen allgemeinen wirtschaftspolitischen Überlegungen speisen.

Ein erstes Aufgabenfeld eines Transformationsfonds folgt unmittelbar aus der politischen Zielstellung, dass die wirtschaftliche Bedeutung der Region, insbesondere deren industrielle Basis, langfristig erhalten bleiben soll. Eine zweite Aufgabe ergibt sich aus der verteilungspolitischen Prämisse des Ausgleichs für die entstehenden Härten. Für die Verwendung der Mittel des Fonds lassen sich hieraus zwei Kernaufgabenbereiche definieren: (i) Förderung verstärkter Innovationstätigkeit und (ii) sozialverträglicher Umgang mit Arbeitsplätzen bzw. Arbeitskräften. Im Folgenden befassen wir uns mit Blick auf die wirtschaftliche Stimulierung der Region lediglich mit dem ersten Punkt ohne damit die Notwendigkeit des Ausgleichs sozialer Härten in Abrede stellen zu wollen.

Antragsberechtigte im Bereich der Innovationsförderung könnten alle Unternehmen und wissenschaftlichen Akteure sein, die einen Beitrag zur Regionalentwicklung in der Lausitz leisten wollen, also auch ausdrücklich solche außerhalb der Wertschöpfungskette Braunkohleverstromung. Dies würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass am Ende des Innovationsprozesses mehr Projekte erfolgreich abgeschlossen werden. Es sollte ferner nicht außer Acht gelassen werden, dass Wachstum auch ohne oder mit nur geringfügigen Innovationen erfolgen kann (z.B. bei Marktgebietserweiterungen). Solche Projekte waren beispielsweise häufiger Gegenstand der Gespräche mit den Zulieferern von Vattenfall.

Angesichts des Handlungsdrucks sollte ein schlankes, transparentes und sehr zügiges Gutachterverfahren gefunden werden. Als Förderkriterien für die Genehmigung von Fondsmitteln wären folgende Punkte zu berücksichtigen:

- wirtschaftliche Erfolgsaussichten der Projektidee,
- regionale Wirkung hinsichtlich der Wertschöpfung,
- regionale Wirkung hinsichtlich der Beschäftigung und
- mögliche Kooperationen mit Partner innerhalb und außerhalb der Lausitz.

Eine gewisse Förderpriorität ergibt sich für so genannte Leuchtturmprojekte, die als Verbundprojekte einen unternehmensübergreifenden Nutzen stiften können und die geeignet sind, neue wirtschaftliche Strukturen zu erzeugen (siehe PROGNOS (2013)). Bereits die Energieregion hat sich damit schwer getan, solche Projekte finanziell ausreichend zu unterstützen; das dürfte auch in der Folge für die iRL gelten, wenn es keine ausreichende finanzielle Unterstützung gibt. Da es wünschenswert wäre, dass insbesondere auch KMU der Region stimuliert werden, sollte das Kriterium der Innovationshöhe bei der Förderung vorsichtig angewendet werden, da die Struktur der Industrielandschaft in der Lausitz überwiegend von middle tech geprägt ist.

Der eigentlichen Antragsphase könnte eine Vorprüfung/Filterung der Projektideen vorausgeschaltet werden. Dies könnte z.B. unter Federführung der iRL GmbH oder durch ein breiter aufgestelltes Gremium unter Beteiligung weiterer regionaler Akteure (BTU CS, Energieregion, WiL IHK usw.) erfolgen. Die dezentrale Prüfung (in der Region) über die Ausreichung von Mitteln hat den Vorteil, dass die regionalen Akteure einen Informationsvorsprung gegenüber zentralen Entscheidungsträgern (z.B. auf der Ebene des Bundes) aufweisen und somit passgenaue Entscheidungen treffen können. Eine reine regionsinterne Bewertung birgt allerdings auch die Gefahr der Bedienung regionaler Ansprüche ohne ausreichende wirtschaftliche Erfolgsaussichten. Dementsprechend bedarf es hier eines regionsexternen unabhängigen Korrektivs.

Ein weiteres Merkmal eines Transformationsprogramms sollte die Bereitschaft sein, auch höhere Risiken einzugehen. Wenn im Ergebnis mehr geschehen soll als im Rahmen eines business-as-usual Szenarios zu erwarten ist, dann muss auf Seiten der Unternehmen wie auch der Politik eine höhere Risikobereitschaft abgefordert werden. Jenseits der Verbesserung von Abläufen dürfte auch hier gelten: mehr und schnellere Innovationen können nur durch die Übernahme von größeren Risiken erreicht werden.

Es ist zu erwarten, dass der die Beendigung der Braunkohleverstromung und der Strukturwandel in der Lausitz einen Zeithorizont hat, der in Jahrzehnten und nicht in Jahren angegeben werden muss. Dementsprechend sollte für die Begleitung dieser Prozesse gelten, dass sie einen ebenso langen, auch deutlich über Legislaturperioden hinausgehenden Atem haben. Die Dauer der Unterstützung des Transformationsprozesses sollte folglich an den Zeithorizont des der Beendigung der Braunkohleverstromung gekoppelt werden. Gleichzeitig sollte die Politik an alle beteiligte Akteure ein glaubhaftes Signal senden (wenn dies auch im politischen Prozess schwierig ist), dass die Sonderförderung zur Bewältigung der Transformation ein definiertes Enddatum hat, beispielsweise durch eine strikt degressive Ausgestaltung. Eine selbstverständliche und regelmäßig zu überprüfende Nebenbedingung für die lange Laufzeit von solchen Unterstützungsleistungen, ist deren nachzuweisende Wirksamkeit für die Erreichung der definierten Zielsetzungen. Hier bedarf es einer an Kriterien gebundenen Evaluation, denkbar z.B. in einem Fünf-Jahres-Zyklus.

Abschließend sei noch die Frage nach dem Umfang / der Größe eines Transformationsprogramms kurz erörtert. Diese Frage ist aus normativer Sicht nicht eindeutig zu beantworten. Zur Orientierung kann die Definition einer Ober- bzw. Untergrenze dienen. Als Untergrenze für den Teil eines solchen Programms, der der Transformation von wirtschaftlichen Strukturen dient, dürfte die Summe anzusetzen sein, die sich durch qualifizierte Projektanträge darstellen lässt und die nicht durch die landespolitische Programme abgedeckt werden können, ohne die Verteilungsgerechtigkeit zwischen den Regionen des Landes empfindlich zu stören. Da niemand ex ante beantworten kann, ob und in welchem Umfang Konzeptionen für Leuchttürme, Verbundprojekte und Einzelinitiativen in den nächsten Jahren in der Lausitz entwickelt werden, kann eine belastbare Zahl nicht seriös genannt werden. Angesichts der Liste der Leuchtturmprojekte der Energieregion und der Pilotprojekte der IRL dürfte aber eine minimal zweistellige Millionensumme realistisch sein. Dabei ist auch zu bedenken, dass die Aussicht auf eine neue Fördermöglichkeit möglicherweise nun auch ein Anreiz ist, jetzt aktiv zu werden, also eine psychologische Wirkung hat.

Für die Findung einer Obergrenze zur finanziellen Ausstattung des Fonds kann man sich in einer ersten Näherung an der Wertschöpfung aus der Braunkohleverstromung orientieren. Der Abbau von Kraftwerkskapazität vermindert die benötigten

Braunkohlefördermengen und führt zwangsläufig zu einer Verringerung der Arbeitsplätze in der Braunkohlewirtschaft. Nach Angaben des Bundesverbands Braunkohle erzeugt ein Arbeitsplatz in der Braunkohlewirtschaft eine direkte und indirekte Wertschöpfung von rund 315.000 Euro pro Jahr [vgl. DEBRIV (2015)]. Ausgehend von rund 8.000 direkt Beschäftigten in der Lausitzer Braunkohlewirtschaft, ergibt die Aggregation eine Bruttowertschöpfung von rund 2,5 Mrd. € im Jahr. In der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung für Brandenburg werden für den Bereich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden in Brandenburg in 2014 rund 214 Mio. € ausgewiesen. Allerdings bezieht sich diese Summe nur auf die Erzeugung des Brennstoffes und bildet damit den kleineren Teil der Wertschöpfungskette ab.

Bei einer vorzeitigen Beendigung aus der Braunkohleverstromung kann über die Reduktion der Beschäftigung auf den Bruttowertschöpfungsverlust geschlossen werden. Naturgemäß bestimmt sich dieser aus der veranschlagten Geschwindigkeit des Ausstieges. Das Gutachten der AGORA ENERGIEWENDE (2016) gibt unter der Annahme eines Kohlekonsensszenarios (schrittweiser Ausstieg bis 2040) im Vergleich zu einem business-as-usual Szenario einen jährlichen Bruttowertschöpfungsverlust von rund 700 Millionen Euro an (für alle deutschen Braunkohlereviere). Gewichtet man diesen Wert mit den Beschäftigten in der Lausitzer Kohlewirtschaft, ergibt dies einen jährlichen Wertschöpfungsverlust von rund 270 Millionen Euro im Jahr. Dieser Wert kann als ein Startwert für die Berechnung der jährlichen Ausstattung eines Transformationsfonds angenommen werden. Da der Reduktion der Arbeitsplätze in der Kohlewirtschaft nicht zu einem 1:1 Verlust an Wertschöpfung führt, muss der obige Wert noch bereinigt werden. Je nach Berechnungsgrundlage des Ausstiegspfad und der Berücksichtigung variierender indirekter Wertschöpfungseffekte verbleibt aber ein vermutlich dreistelliger Millionenbetrag pro Jahr als Obergrenze für einen Transformationsfonds.

Mit dem erkennbaren Ziel den Prozess des Strukturwandels sehr frühzeitig anzugehen, könnte eine degressive Ausgestaltung des Transformationsfonds hilfreich sein. Anfänglich sollte der Fonds sehr großzügig ausgestattet werden; in der Zeit kann dann die finanzielle Ausstattung zurückgefahren werden. Ein solches Vorgehen würde zusätzlich die Glaubwürdigkeit eines definierten Enddatums erhöhen. Abschließend sei auch auf die Signalwirkung einer gesonderten Förderung in der Lausitz hingewiesen. Mit der iRL hat die Lausitz ein gewisses politisches Momentum entwickelt. Ein eigener Finanzierungsrahmen wäre ein dazu passendes politisches Signal.

6.5 Handlungsempfehlungen für das Umfeld einer proaktiven Strukturpolitik

Die Leitbilddiskussion in der Lausitzer Rundschau hat deutlich gezeigt, dass die Vorstellungen über Leitbilder in der Lausitz noch immer recht heterogen sind. Die Bandbreite der Beiträge reicht von einem Plädoyer für die Fortsetzung der Braunkohleverstromung über die Betonung touristischer Aktivitäten bis hin zu den Gegnern der Braunkohle, die unter anderem wirtschaftliche Perspektiven in der Sanierung der Tagebaurestlöcher sehen. Es wäre der Region zu wünschen und wird auch in einigen Gutachten empfohlen [E3G (2015); AGORA ENERGIEWENDE (2016)], dass Braunkohlebefürworter wie Braunkohlegeegner eine gemeinsame Handlungsgrundlage finden. Das können sich angesichts der heftigen jüngeren Konflikte gegenwärtig nur wenige Akteure in der Region vorstellen; es wäre aber für die Außendarstellung und Außenvertretung der Region sinnvoll und hilfreich. Es kommt hinzu, dass in der Lausitzer Rundschau die sächsischen Akteure bislang kaum vertreten waren. Schon aus diesen Gründen dürfte es sinnvoll sein, die Debatte um das künftige Selbstverständnis der Lausitz fortzuführen und dafür passende Formate zu finden:

- Sicher ist eine Fortsetzung des Dialoges in der Lausitzer Rundschau, womöglich als Kooperationsprojekt mit sächsischen Medien, eine sinnvolle Möglichkeit dazu. Allerdings sollte beherzigt werden, dass auf der gewählten Abstraktionsebene recht bald alle Themen, die denkbar sind, schon einmal angesprochen wurden. Insofern käme es nicht zuletzt mit Blick auf die Erwartungshaltung, dass nun endlich konkrete Schritte folgen sollten, darauf an, diese Debatte wieder mehr in eine kritische Berichterstattung jener Projekte zu überführen, die helfen sollen, den Strukturwandel zu überwinden.
- Traditionell sind Universtäten Orte des Lernens. An der BTU CS hat es schon eine Reihe von Veranstaltungen gegeben, die sich mit dem Strukturwandel in der Lausitz auseinandersetzen. Hier wäre im Kontext mit einer auf Dauer gestellten wissenschaftlichen Begleitung des Strukturwandels an ein Format zu denken, in dem zu ausgewählten Themen regelmäßig Erfahrungen und Konzepte zur Diskussion gestellt werden, welche für die handelnden Akteure in der Lausitz bedeutsam sein könnten.
- Regelmäßige Workshops oder Tagungen, die dem Monitoring der Projekte und Maßnahmen in der Region ebenso wie der Konzeptentwicklung dienen, könnten das Bild komplettieren. Dies wäre ein Vorhaben, das von der regionalen Planungsgemeinschaft zusammen mit der Energieregion realisiert werden könnte. Solche Orte der Debatte können kaum unterschätzt werden, weil sie den Akteuren in der Lausitz helfen können, eine besondere Qualität der Region, ihr herausgehobenes Identitätsgefühl, zu erhalten.

In diesen Kontext gehört auch die wissenschaftliche Begleitung des Strukturwandels in der Lausitz. Einige wichtige Fragestellungen seien hier kurz angedeutet:

Der so genannte Carbon Bubble, ein Anglizismus, der zum Ausdruck bringen soll, dass einige Branchen, die CO₂-intensiv wirtschaften, von einer massiven Entwertung des Kapitals bedroht sind, wenn mit der Dekarbonisierung der Wirtschaft ernst gemacht wird, ist kein Spezifikum der Lausitz, sondern eine Bedrohung, die weltweit viele Branchen, wenn auch mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Härte, trifft. Der wissenschaftliche Erfahrungsaustausch und der Austausch der Praktiker, die diese Probleme bearbeiten müssen, stehen hingegen noch am Anfang und sind ausbaufähig.

- Raumordnung, Rückbau und intelligente Bereitstellung von Infrastrukturen werden in den Bereichen Architektur und Landschaftsplanung (auch an der BTU CS) bearbeitet und sind essentiell für eine Region, die Fachkräfte mit einem guten Angebot an Lebensqualität in der Region halten bzw. in die Region holen will.
- Regionalentwicklung ist keine Aufgabe, die ausschließlich von regionalen Eliten bearbeitet werden sollte. Eine aktivierende Regionalentwicklung muss sich darum bemühen, die Bevölkerung zum Subjekt dieser Entwicklung zu machen. Deshalb ist die Frage nach der Wirksamkeit partizipatorischer Ansätze bedeutsam.
- Die Bearbeitung von Themen des Strukturwandels ist wirtschaftspolitisch alles andere als einfach. Beispiele, in denen der Strukturwandel nicht oder nur teilweise gelungen ist, sind zahlreicher als solche, die als Erfolgsbeispiele zählen können. Insofern stellt sich die Frage nach der empirischen Wirksamkeit wirtschaftspolitischer Instrumente hier in besonders drastischer Weise.

Diese Liste der möglichen Themen einer wissenschaftlichen Begleitung zeigt dreierlei: Sie lässt sich nur interdisziplinär bearbeiten, sie erfordert einen transdisziplinären Zuschnitt – ein Ausdruck für eine enge Verzahnung zwischen wissenschaftlicher Expertise und praktischer Umsetzung – und sie erfordert eine Zusammenarbeit aller Hochschulen der Region. Möglicherweise wäre ein gemeinsames Institut, das von den Hochschulen der Region getragen wird, die passende Form. Einen Vorschlag in dieser Richtung gab es schon [z. B. LR (2015)]; aber es käme auch hier darauf an, über eine Liste der Aufgaben zu einer passenden Institutionalisierung zu finden.

Bei der Konzipierung neuer Maßnahmen ist auch darauf zu achten, dass die Innovationsregion Lausitz in einem Umfeld von bereits existierenden Strategien, Organisationen und Maßnahmen operieren wird. Dazu zählt insbesondere die Energieregion als Institution. Es ist etwas verblüffend, dass die Debatte in der Lausitzer Rundschau um das Leitbild der Region teilweise geführt wurde, als ob es die „Energieregion Lausitz“ nicht gäbe. Deshalb darf hier der Hinweis nicht fehlen, dass die politischen Akteure der Brandenburgischen Lausitz sich bereits eine organisatorische Form gegeben haben, in der sie den Strukturwandel der Region bearbeiten: eben die „Energieregion Lausitz“. Es dürfte deshalb auch kein Zufall sein, dass die Gutachten, die

hinsichtlich der Handlungsempfehlungen schon sehr konkret sind, im Kontext der Energieregion entstanden sind. [CEBRA (2014a), CEBRA (2014b); PROGROS (2013)].

Allerdings müssen auch die Begrenzungen dieser Form der Institutionalisierung benannt werden. Die Energieregion Lausitz ist ein Zusammenschluss der Gebietskörperschaften der Brandenburgischen Lausitz. In ihr muss daher immer wieder ein Kompromiss zwischen den beteiligten Akteuren gefunden werden. Das ist angesichts der Heterogenität der Interessen der beteiligten Kreise und der Stadt Cottbus – hier kommen der Speckgürtel Berlins, die Tourismusregion Lausitzer Spreewald, eine eher ländliche Region wie der Elbe-Elster-Kreis und industrielle Schwergewichte wie der Spree-Neiße-Kreis zusammen – keine einfache Aufgabe und unterliegt wegen der teilweise prekären Haushaltssituation der beteiligten Akteure auch enger finanzieller Restriktionen. Vor diesem Hintergrund könnte eine Kreisgebietsreform durchaus hilfreich sein, wenn die Zahl der Akteure, zwischen denen ein Kompromiss gefunden werden muss, etwas kleiner und ihre finanzielle Ausstattung, wie im Falle der Stadt Cottbus in Aussicht gestellt, etwas besser wird.

Schwerer wiegt, dass die „Energieregion Lausitz“ wirtschaftsnahe Leitprojekte, wie im Gutachten von PROGROS (2013) angeregt, oder andere unternehmensnahe Projekte kaum selbst generieren, sondern allenfalls in abstrakter Form vorschlagen, vernetzen und bislang nur zu einem sehr geringen Teil auch finanzieren kann. Für konkrete Projekte bedarf es Akteure in der Wirtschaft und/oder Wissenschaft, die aus einer Anregung ein spezifisches Vorhaben entwickeln oder selbst Ideen generieren und sich dafür entsprechend engagieren. Alle Unterstützungsstrukturen für die wirtschaftliche Entwicklung, nicht nur die „Energieregion“, sind letzten Endes damit konfrontiert, dass sie nicht selbst lebensfähige und nachhaltige wirtschaftsnahe Projekte generieren können, sondern darauf angewiesen sind, dass sich Akteure finden, die eine gute Idee haben und für ein darauf aufbauendes Projekt „brennen“. Wenn die Region den anstehenden Strukturwandel proaktiv bewältigen soll, dann müssen ihre Akteure mehr, bessere und nachhaltigere Geschäftsfeldentwicklungen an den Start bringen als das in einem business-as-usual Szenario der Fall wäre; anderenfalls wäre der Wegfall der Braunkohle auf die Dauer nicht zu kompensieren. An dieser Stelle setzt, wie beschrieben, die Arbeit der iRL an.

Die geschilderte Problematik einer Abgrenzung zwischen der Energieregion Lausitz und der Innovationsregion Lausitz verweist auf ein größeres Problem. In der Lausitz gibt es eine besonders große Zahl von Institutionen, die sich im weiteren Sinne mit der Wirtschaftsförderung auseinander setzen. Dazu zählen die ZAB, die IHK, die Handelskammer, die Transfereinrichtungen der Hochschulen, die Wirtschaftsinitiative Lausitz, diverse Unternehmensverbände, regionale Wachstumskerne, Clusterstrukturen, Wirtschaftsförderer bei den Gebietskörperschaften und nicht zuletzt natürlich auch die Energieregion Lausitz und die Innovationsregion. Die Liste ließe sich noch verlängern. Die Bearbeitung des Themenfeldes der Wirtschaftsförderung ist also stark fragmentiert.

Vor diesem Hintergrund ist die Forderung nach einem virtuellen Lausitzvorstand [vgl. TEBEL (2015)] durchaus nachvollziehbar. Allerdings lassen sich gewachsene Strukturen, die zu einem guten Teil auch spezifische Aufgaben verfolgen oder verfolgen sollen, nicht mit einem Federstrich bereinigen. Es wäre jedoch sinnvoll, hier eine Arbeitsteilung zu verabreden, die jedem der beteiligten Institutionen Zuständigkeiten bei der Unterstützung von Unternehmen zuweist, um insbesondere Doppelansprachen zu vermeiden.

Ferner sollte es einen Clearingmechanismus geben, der Überschneidungen, die es im Zweifel auch nach der Verabredung einer Arbeitsteilung geben wird, bereinigt. Es kann nicht im regionalen Interesse sein, dass der Eindruck entsteht, dass hier partikuläre Interessen dominieren. Überdies ist die professionelle Betreuung der Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern eine arbeitsintensive Aufgabe, die Platz für viele Akteure lässt. Es wäre daher auch sinnvoll, diesen Clearingmechanismus auf eine gemeinsame Arbeitsebene zwischen den einschlägig tätigen Institutionen zu situieren, auf der Betreuungsverhältnisse geregelt werden und sichergestellt wird, dass jedes gute Projekt neben fachlich qualifizierten Experten über genügend unterstützende personelle Ressourcen aus der Region verfügt.

LITERATUR- UND QUELLENANGABEN

Beiträge zur Leitbilddiskussion in der Lausitzer Rundschau

- AMSINCK, CHRISTIAN (2015): *Gute Aussichten statt schlechter Prognosen*. in: Lausitzer Rundschau, 18.05.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Gute-Aussichten-statt-schlechter-Prognosen;art1065,5027608>.
- ARNOLD, TORSTEN (2015): *Wie Braunkohle und Zukunft gemeinsam funktionieren*. in: Lausitzer Rundschau, 08.06.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Wie-Braunkohle-und-Zukunft-gemeinsam-funktionieren;art307853,5059365>.
- AUGUSTIN, JAN (2015): *Kreis schrumpft unter die magische Grenze*. in: Lausitzer Rundschau, 03.06.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Kreis-schrumpft-unter-die-magische-Grenze;art1054,5046015>.
- BAERBOCK, ANNALENA und LUDWIG, STEFFI (2015): *Tagebausanierung – ein Jahrhundertprojekt*. in: Lausitzer Rundschau, 29.06.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Baerbock-Tagebausanierung-ein-Jahrhundertprojekt;art25,5082931>.
- BÖLLHOFF, CHRISTIAN (2015): *Wer soll das bezahlen?* in: Lausitzer Rundschau, 13.04.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Wer-soll-das-bezahlen;art1065,4987940>.
- FISCHER, JOHANNES M. (2015a): *Gesucht wird: Die Lausitzformel*. in: Lausitzer Rundschau, 02.02.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Gesucht-wird-Die-Lausitzformel;art1065,4899231>.
- FISCHER, JOHANNES M. (2015b): *Ärmel hochkrempeln - Machen!* in: Lausitzer Rundschau, 03.08.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Aermel-hochkrempeln-Machen;art307853,5121607>.
- FISCHER, JOHANNES M. (2015c): *Einfach machen!* in: Lausitzer Rundschau, 03.08.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Einfach-machen;art1066,5121755>.
- GRUBE, GABI (2015): *Die Idee von der nachhaltigen Urlaubsregion am Ostsee*. in: Lausitzer Rundschau, 26.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Die-Idee-von-der-nachhaltigen-Urlaubsregion-am-Ostsee;art1065,4961681>.
- HILSCHER, ANDREA (2015): *Der Ostsee: Weichenstellung auf den letzten Drücker*. in: Lausitzer Rundschau, 26.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Der-Ostsee-Weichenstellung-auf-den-letzten-Druecker;art1065,4961680>.

- HOFMANN, RÜDIGER (2015): *Lausitzer glauben an die Zukunft ihrer Region*. in: Lausitzer Rundschau, 18.02.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Lausitzer-glauben-an-die-Zukunft-ihrer-Region;art1065,4917904>.
- KRAUSE, LARS (2015): *Von der unendlichen Ödnis und ausgelassenen Chancen*. in: Lausitzer Rundschau, 09.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Von-der-unendlichen-Oednis-und-ausgelassenen-Chancen;art1065,4939881>.
- KRÜGER, WOLFGANG (2015): *Die Lausitz – der optimale Freizeitraum zwischen den Metropolen*. in: Lausitzer Rundschau, 23.02.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Die-Lausitz-der-optimale-Freizeitraum-zwischen-den-Metropolen;art1065,4923218>.
- MÜLLER, NORMAN (2015): *Eine ganze Region wird zum Labor – Hoffen auf die Strahlkraft der BTU*. in: Lausitzer Rundschau, 30.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Eine-ganze-Region-wird-zum-Labor-Hoffen-auf-die-Strahlkraft-der-BTU;art1065,4965893>.
- RAGNITZ, JOACHIM (2015): *Dramatische Entwicklungen – und nicht mehr als ein Achselzucken?* in: Lausitzer Rundschau, 16.02.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Dramatische-Entwicklungen-und-nicht-mehr-als-ein-Achselzucken;art1065,4915686>.
- ROEDER, MARTIN (2015): *Günstige Kosten sind ein echter Standortfaktor*. In: Lausitzer Rundschau, 20.04.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Guenstige-Kosten-sind-ein-echter-Standortfaktor;art1065,4995923>.
- SCHINOWSKY, HEIDE (2015): *Cottbus spielt in der ersten Liga und die Lausitz geht ihren eigenen Weg*. in: Lausitzer Rundschau, 27.04.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Cottbus-spielt-in-der-ersten-Liga-und-die-Lausitz-geht-ihren-eigenen-Weg;art1065,5004460>.
- SCHNEIDER, KATHRIN (2015): *Entwicklung im Seenland als Mutmacher für die gesamte Lausitz?* in: Lausitzer Rundschau, 26.05.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Entwicklung-im-Seenland-als-Mutmacher-fuer-die-gesamte-Lausitz;art1065,5036500>.
- SCHULZ, BERNHARD (2015): *Schrumpfkur stellt Stadt vor Hürden*. in: Lausitzer Rundschau, 18.07.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Schrumpfkur-stellt-Stadt-vor-Huerden;art1051,5106065>.
- SCHULZE, REINHARD (2015): *Droht der Lausitz das wirtschaftliche Aus – schon in drei Jahren?* In: Lausitzer Rundschau, 04.05.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Droht-der-Lausitz-das-wirtschaftliche-Aus-schon-in-drei-Jahren;art1065,5011905>.

- TEBEL, KARL HEINZ (2015): *Südbrandenburgs Zukunft braucht Realitätssinn und Führung*. in: Lausitzer Rundschau, 11.05.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Suedbrandenburgs-Zukunft-braucht-Realitaetssinn-und-Fuehrung;art1065,5020507>.
- TEICHMANN, IRENE (2015): *Lausitzer Seenland wird 2030 zum Naturschutzgebiet erklärt*. in: Lausitzer Rundschau, 20.07.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Lausitzer-Seenland-wird-2030-zum-Naturschutzgebiet-erklaert;art307853,5107321>.
- TILICH, STANISLAW (2015): *In 15 Jahren wird von Wegzug keine Rede mehr sein*. in: Lausitzer Rundschau, 02.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-In-15-Jahren-wird-von-Wegzug-keine-Rede-mehr-sein;art1065,4932043>.
- TÜRK, JÜRGEN; TAUBERT, CHRISTIAN (2015): *BTU muss Motor und Denkfabrik der Region werden*. in: Lausitzer Rundschau, 16.04.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-BTU-muss-Motor-und-Denkfabrik-der-Region-werden;art1065,4991548>.
- VONBRONK, MICHAEL (2015): *Nur reden reicht nicht aus – ein Plädoyer für straffe Strukturen*. in: Lausitzer Rundschau, 23.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Nur-reden-reicht-nicht-aus-ein-Plaedoyer-fuer-straefe-Strukturen;art1065,4956919>.
- WOIDKE, DIETMAR (2015): *Die Lausitz als Vorreiter in Fragen rund um das Thema Energie*. in: Lausitzer Rundschau, 02.02.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Die-Lausitz-als-Vorreiter-in-Fragen-rund-um-das-Thema-Energie;art1065,4899183>.
- ZEIB, HARTMUTH (2015): *Breite Anerkennung für pragmatischen Umgang mit dem heimischen Bodenschatz!* in: Lausitzer Rundschau, 07.04.2015. Online verfügbar unter <http://www.lr-online.de/lausitz2030./Tagesthemen-Breite-Anerkennung-fuer-pragmatischen-Umgang-mit-dem-heimischen-Bodenschatz;art1065,4980825>.

Gutachten mit einem Bezug zur Wirtschaftsentwicklung in der Lausitz

AGORA ENERGIEWENDE (2016): ELF ECKPUNKTE FÜR EINEN KOHLEKONSENS. KONZEPT ZUR SCHRITTWEISEN DEKARBONISIERUNG DES DEUTSCHEN STROMSEKTORS (LANGFASSUNG). UNTER MITARBEIT VON P. GRAICHEN, B. PRAETORIUS, G. ROSENKRANZ UND P. LITZ. BERLIN.

BAIER, D.; RESE, A.; SAND, N. (2010): Innovationspotentiale in der Region Lausitz-Spreewald. Ergebnisse einer Unternehmensrecherche und -befragung im Auftrag der IHK Cottbus. Hg. v. IHK Cottbus. Online verfügbar unter https://www.cottbus.ihk.de/blob/cbihk24/innovation/fall-back1415880939085/359886/824d7f29edf4504fac931c8d3c3a892f/Studie_Innovationspotentiale_in_der_Region_Lausitz_Spreewald-data.pdf, zuletzt geprüft am 15.09.2015.

BERTELSMANN STIFTUNG (2015): Demographischer Wandel 2030 – Aktualisierte Bevölkerungsvorausberechnung. in: *wegweiser-kommune.de* 2015.

CEBRA (2014a): Empfehlungen zur Verbesserung von Ansiedlungsbedingungen in Industrieparks der Energieregion Lausitz. Teil A Standortanalyse Industriepark Schwarze Pumpe. Krautz, H. J.; Baller, M.; Bernauer, J.; Seifert, G.; Hg. v. Energieregion Lausitz-Spreewald GmbH. Cottbus.

CEBRA (2014b): Empfehlungen zur Verbesserung von Ansiedlungsbedingungen in Industrieparks der Energieregion Lausitz. Teil B Handlungsempfehlungen und Zukunftsprofil ISP. Krautz, H. J.; Baller, M.; Bernauer, J.; Seifert, G.; Baier, D.; Eimecke, J.; Sänn, A. Hg. v. Energieregion Lausitz-Spreewald GmbH. Cottbus.

DIW ECON (2015): Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft. Gibt es spezifische Wachstumshemmnisse für die Bildung größerer Unternehmenseinheiten? Unter Mitarbeit von M. Arnold, A. Eickelpasch, M. Fritsch, A. Mattes und A. Schiersch. Hg. v. BMWi. DIW Econ. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/kleinteiligkeit-der-ostdeutschen-wirtschaft-endbericht,property=pdf,reich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 15.09.2015.

E3G (2015): Zukunftsperspektiven für die Lausitz - Was kommt nach der Braunkohle? Unter Mitarbeit von S. Schulz und J. Schwartzkopff. Berlin. Online verfügbar unter https://www.e3g.org/docs/E3G_Zukunftsperspektiven_Lausitz.pdf, zuletzt geprüft am 14.03.2016.

HANSEATIC INSTITUTE FOR ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT AT THE UNIVERSITY OF ROSTOCK (HIE-RO) (2013): Atlas der Industrialisierung der Neuen Bundesländer. Unter Mitarbeit von G. Braun, T. Göra, S. Henn, T. Lang, C. Schürmann, K. Voß und P. Warszycki. Hg. v. BMWi. Rostock. Online verfügbar unter <http://aaa.ccpit.org/Category7/Asset/2014/Jun/26/onlineimages/file71403778039308.pdf>, zuletzt geprüft am 15.09.2015.

- IFO (2014): Industrie- und Wirtschaftsregion Lausitz: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Unter Mitarbeit von R. Ragnitz, S. Kluge, R. Lehmann und F. Rösel. Hg. v. Wirtschaftsinitiative Lausitz.
- IFW CONSULT GMBH (2016): Regionalranking. Online verfügbar unter <http://www.iwconsult.de/regional/>, zuletzt geprüft am 21.04.2016.
- IÖW (2015): Vattenfalls Chance. Eine Zukunft für die Lausitz ohne Braunkohle. Unter Mitarbeit von K. Heinbach, M. Bost, S. Salecki und J. Weiß. Hg. v. Greenpeace. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Online verfügbar unter <http://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/vattenfalls-chance-roadmap-150424.pdf>, zuletzt geprüft am 10.09.2015.
- PROGNOS (2011): Bedeutung der Braunkohle in Ostdeutschland. Unter Mitarbeit von J. Hobohm, M. Koepp, L. Krampe, S. Mellahn, F. Peter und F. Sakowski. Hg. v. Vattenfall AG. Online verfügbar unter http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos_Studie_Braunkohle_Ostdeutschland_2011_Langfassung.pdf, zuletzt geprüft am 30.01.2014.
- PROGNOS (2013): Kompetenzfeldanalyse im Zukunftsdialog. Energieregion Lausitz. Kurzfassung. Unter Mitarbeit von Andreas Borchardt, Carolin Karg und Florian Knetsch. Hg. v. Energieregion Lausitz-Spreewald GmbH. Online verfügbar unter <http://www.energieregion-lausitz.de/visioncontent/mediendatenbank/131028110538.pdf>, zuletzt geprüft am 08.09.2015.
- SVU DRESDEN (2014): Analyse des Forschungs- und Konzeptstandes zur zukünftigen Entwicklung der Lausitz mit und ohne Braunkohleausstiegspfad. Unter Mitarbeit von Frank Kutzner. Fraktion die Linke im Sächsischen Landtag. Dresden. Online verfügbar unter <http://www.linksfraktionsachsen.de/media/archive2/LausitzforschungLINKEBericht.pdf>.
- WI (2016): Lausitz im Wandel. Wie weiter nach der Kohle? Unter Mitarbeit von D. Vallentin, T. Wehnert, R. Schüle und H. Mölter. Hg. v. Fraktion Bündnis 90/die Grünen im Brandenburger Landtag. Potsdam.
- WISSENSCHAFTSRAT (2016): Stellungnahme zum Neuordnungskonzept der Hochschulregion Lausitz. Online verfügbar unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5257-16.pdf>, zuletzt geprüft am 22.04.2016.

Literaturverzeichnis

- BMWi (2016), www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/massnahmen-mit-erwarteten-minderungsbeitrag, Aufgerufen am 23.04.2016.
- BUNDESREGIERUNG (2015): Klimaschutzbericht. Drucksache 18/6840. Hg. v. Deutscher Bundestag.

- BÜNDNIS90/DIE GRÜNEN (2015): Klimaschutzziele der Energiestrategie 2030 für den Brandenburger Kraftwerkspark umsetzen - mit Lausitzfonds Strukturwandel aktiv gestalten, Landtag Brandenburg, Drucksache 6/1214, Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN.
- BÜTTLER, FRIEDRICH (2012): Der Abschlussbericht wird von der Hochschulstrukturkommission des Landes Brandenburg Herrn Ministerpräsidenten am 08. Juni 2012, vorgelegt. - 2. leicht korrigierte Auflage -
- Dechema (2009): Positionspapier Kohleveredelung. Verfügbar unter: http://www.dgmk.de/kohle/Positionspapier_Kohlenveredelung.pdf. Zuletzt geprüft am 30.04.2016.
- DEBRIV (2015): Braunkohle in Deutschland 2015 – Profil eines Industriezweiges.
- DGB (2015): Regional und strukturpolitische Vorschläge zur Entwicklung der Lausitz aus Arbeitsorientierter Sicht, Arbeitsgruppe regionale Strukturpolitik im IMU-Institut Berlin, im Auftrag DGB Bezirks Sachsen und des DGB Bezirks Berlin Brandenburg.
- DIE LINKE (2015): Gesetz zur Bewältigung des Strukturwandels in den von Braunkohleabbau und -verstromung geprägten Regionen Sachsens, Gesetzentwurf, Sächsischer Landtag, Drucksache 6/1398.
- DIW (2015): Effektive CO₂-Minderung im Stromsektor: Klima-, Preis- und Beschäftigungseffekte des Klimabeitrags und alternativer Instrumente. Unter Mitarbeit von P.-Y. Oei, C. Gerbaulet, C. Kempfert, F. Kunz, F. Reitz und C. v. Hirschhausen. Hg. v. European Climate Foundation und Heinrich Böll Stiftung. Berlin (Politikberatung kompakt, 98). Online verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.509387.de/diwkompakt_2015-098.pdf, zuletzt geprüft am 23.04.2016.
- ECKPUNKTE FÜR EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER ENERGIEWENDE. Politische Vereinbarungen der Parteivorsitzenden von CDU, CSU und SPD vom 1. Juli 2015. Online verfügbar unter: <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/eckpunkte-energiewende,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 23.04.2016.
- EMMERMANN, ROLF et al. (2012): Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Hochschulregion Lausitz. http://www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/Lausitzbericht_aktuell.pdf. Zuletzt geprüft am 30.04.2016.
- EU-VERORDNUNG NR.2052/88: Verordnung (EWG) Nr. 2052/88 des Rates vom 24. Juni 1988 über Aufgaben und Effizienz der Strukturfonds und über die Koordinierung ihrer Interventionen untereinander sowie mit denen der Europäischen Entwicklungsbank und der anderen vorhandenen Finanzinstrumente.

FRONTIER ECONOMICS (2015): Energiewirtschaftliche Effekte einer Kapazitätsreserve für Versorgungssicherheit und Klimaschutz (KVK). Hg. v. IGBCE und BDI. Online verfügbar unter: <https://www.igbce.de/vanity/renderDownload-Link/224/106960>, zuletzt geprüft am 23.03.2016.

LR (2015): Unternehmer fordern Institut für Regionalentwicklung. Verfügbar unter: <http://www.lr-online.de/regionen/spree-neisse/forst/Unternehmer-fordern-Institut-fuer-Regionalentwicklung;art1052,4896414>, zuletzt geprüft am 30.04.2016.

VDE (2008): Energiespeicher in Stromversorgungssystemen mit hohem Anteil erneuerbarer Energieträger - Bedeutung, Stand der Technik, Handlungsbedarf, VDE-Studie, Dezember 2008.

Datenquellen

ARBEITSKREIS VGR DER LÄNDER (HRSG.) (2016): <http://www.vgrdl.de/VGRdL/>, abgerufen am 24.03.2016.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (HRSG.) (2015): Arbeitslose nach ausgewählten Personengruppen sowie Arbeitslosenquoten (Jahresdurchschnitt), regionale Tiefe: Kreise und Krfr. Städte, Nürnberg.

LANDESAMT FÜR BAUEN UND VERKEHR (2015): Bevölkerungsprognose für das Land Brandenburg 2014-2040, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Potsdam.

REGIONALDATENBANK DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2016): <https://www.regionalstatistik.de/genesis/online/logon>, abgerufen am 25.04.2016.

STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2016): Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen, Jahresdurchschnitt, WZ2008, regionale Ebenen, Zeitreihe aus 638-52-4-B, abgerufen am 24.03.2016 von der Regionaldatenbank Deutschland, Düsseldorf.

STATISTIK BERLIN BRANDENBURG (HRSG.) (2016): <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/>, abgerufen am 24.03.2016.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BIEM	Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelsstands-förderung
BIG	Brandenburgischer Innovationsgutschein
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BTU CS	Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (BTU CS)
CCS	carbon, capture and storage
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CEBRA	Centrum für Energietechnologie Brandenburg
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSU	Christlich-Soziale Union in Bayern
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DEBRIV	Deutscher Braunkohlen-Industrie-Verein e.V.
DECHEMA	Gesellschaft für chemische Technik und Biotechnologie e.V.
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
E3G	Third Generation Environmentalism, research institute
EFSI	Europäischer Fonds für strategische Investitionen
ERP	European Recovery Program
EU	Europäische Union
FuE	Forschung und Entwicklung
HWK	Handwerkskammer
IFO	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.
IHK Cottbus	Industrie- und Handelskammer (IHK) Cottbus
ILB	Investitionsbank des Landes Brandenburg
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
iRL	Innovationsregion Lausitz
ISP	Industriepark Schwarze Pumpe
IT	Informationstechnologie

KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
LEX	Lausitzer Existenzgründerwettbewerb
LMBV	Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH
LR	Lausitzer Rundschau
MASGF	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg
MIBRAG	Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH
MWE	Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg
ProFit	Programm zur Förderung von Forschung, Innovationen und Technologien
RENPlus	Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft und Energie zur Förderung des Einsatzes erneuerbarer Energien, von Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz und der Versorgungssicherheit im Rahmen der Umsetzung der Energiestrategie des Landes Brandenburg (
RWE	(bis 1990 Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG) danach nur noch als Kürzel für die Unternehmensholding und ihre Töchter gebräuchlich
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SVU-Dresden	Stadt Verkehr Umwelt, Planungsbüro aus Dresden
UVB	Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB)
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VGR	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
WI	Wuppertal Institut
WiL	Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.
ZAB	Zukunftsagentur Brandenburg
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

ANHANG - GESPRÄCHSLEITFADEN DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

A - Zielsetzung des Gespräches erläutern und dazu ein Feedback abfragen

- Prämisse erläutern: Strukturwandel weg von der Braunkohle unvermeidlich; lediglich die Zeitschiene ist offen
- Notwendigkeit die eigenen Kernkompetenzen in neue Geschäftsfelder zu verwandeln bzw. vorhandene Produkte/ Dienstleistungen woanders zu vermarkten
- Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen auf der Basis der Unternehmensgespräche
- Werden die Prämissen zum Strukturwandel geteilt?
- Wird das Vorgehen der IHK für sinnvoll erachtet?

B - Bestandsaufnahme zum Unternehmen

- Branchenzugehörigkeit (ggfs. auch Mehrfachnennungen)
- Wie groß ist die Abhängigkeit von Vattenfall (Umsatzanteil)?
- Wie hoch ist der Anteil der eigenen Lieferanten aus der Lausitz an der eigenen Wertschöpfung?
- Was sind die eigenen Kernkompetenzen?
- Positionierung der Kernkompetenzen im Wettbewerbsumfeld?
- Geschäftsfelder außerhalb der Lausitz?/ Potential derselben?
- Kooperationen mit Partnern aus der Wirtschaft in der Lausitz?/ außerhalb der Lausitz?
- Kooperationen mit Partnern aus der Wissenschaft in der Lausitz?/ außerhalb der Lausitz?
- Neue Ideen/ Innovationen?
- Gibt es jemand jenseits der Geschäftsleitung, der die Themen „Strategie“ und „Geschäftsfeldentwicklung“ bearbeitet? Wie sind die Themen organisatorisch in die Unternehmensprozesse integriert?

C - Demographische und personalpolitische Probleme

- Fachkräftemangel?
- Ausbildungsberufe/ Akademiker
- Nachfolgeprobleme?

D - Perspektiven

- Wird über Alternativen zu Vattenfall nachgedacht/ wenn ja, in welcher Form?
- Neue Abnehmer/ Märkte für vorhandene Produkte/ Dienstleistungen?
- Produkt- und Dienstleistungsneuentwicklungen?

E - Erfahrungen mit Unterstützung durch Dritte?

- Wer?
- Bewertung
- Zahlungsbereitschaft/ Budget für einschlägige Dienstleistungen

F - Möglicher Unterstützungsbedarf bei

- Strategieentwicklung/ Innovationsmanagement/ Produktionsplanung/-steuerung/ Marketing /Vertrieb /Logistik /Personalentwicklung/ andere Bereiche

G - Formate der/ Wünsche an die Unterstützung?

- Graduierungsarbeiten/ professorales Know How der BTU
- Experten (welche und was müssten die können?)
- Förderung (zinsverbilligte Kredite, nicht-rückzahlbare Zuschüsse, Gewährleistung, Bürgschaften)
- Andere Formate

H - Politisches Handling

- Welche Unterstützungsstrukturen werden für sinnvoll erachtet?
- Gegebenenfalls ausdifferenziert wofür?
- Geeignete Instrumente der Unterstützung?
- Wie viel Öffentlichkeit verträgt der Prozess?

