

# CWE ermöglicht

Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und  
Entwicklungsgesellschaft mbH

## LIVING LAB

---

**Regionale Testdokumentation**

**09 2021**

---

-  2.4.1
-  Berichtszeitraum 5
-  PP 1, CWE
-  Boris Kaiser  
kaiser@cwe-chemnitz.de

# INHALTSVERZEICHNIS

0. Abstrakt.....	3
1. Einführung.....	3
2. Zielsetzung.....	3
3. Angewandter Ansatz.....	3
4. Ergebnisse.....	4
5. Zielerreichung und Lessons Learned.....	6
6. Ausblick, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit.....	7
7. Anhänge.....	8

## 0. Abstrakt

In diesem speziellen Living Lab haben wir versucht, "New Level Grounds" für die Zusammenarbeit zwischen der KKW und der etablierten Industrie in der Region Chemnitz zu definieren. "New Level Grounds" bedeutete, Orte zu finden, an denen sich KKW und Industrie auf neue Weise und auf Augenhöhe begegnen können, und die sonst oft dominierende Kunden-Lieferanten-Beziehung für einen Moment zu verlassen, um Potenziale für eine breitere Zusammenarbeit zu erkunden.

## 1. Einleitung

Die zweistufige InduCCI-Aktion "Living Lab" und "Living Lab - New Level Grounds" befasste sich mit der Neu- und Weiterentwicklung von spezifischen Geschäftsmöglichkeiten für die KKW. Die Maßnahmen des Arbeitspaketes zielen insbesondere darauf ab, die KKW und die traditionellen Schlüsselindustrien der Region zu neuen Kooperationen zu bringen. Um auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Industrie reagieren zu können, ist es notwendig, die Branchen und ihre Unternehmen stärker zu öffnen. In diesem Zusammenhang sind auch neue Kooperationen mit branchenfremden Partnern unerlässlich. Gerade in der branchenübergreifenden Zusammenarbeit können innovative Ansätze für die anstehenden Herausforderungen entwickelt werden.

## 2. Zielsetzung

Ziel dieses Praxistests war es einerseits, ein Modell zu schaffen, das die KKW mit der Industrie verbindet. Andererseits sollte ein möglichst präziser Matchmaking-Prozess stattfinden, der Industrie und KKW<sup>1</sup> zusammenbringt. Anschließend sollten Probleme/Themen/Ideen, die eine gemeinsame Schnittmenge aufweisen, in einem Workshop bearbeitet werden. Die Teilnehmer sollten den Problembereich vor Ort selbst bestimmen und gemeinsam einen ersten Lösungsansatz finden, der eine Win-Win-Situation für beide Seiten schafft. Es sollte möglich sein, dass sich sowohl die Industrie als auch die KKW -Akteure an den Aufgaben beteiligen. Im besten Fall soll der Workshop zu einer konkreten weiteren Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsideen führen.

## 3. Angewandter Ansatz

In der ersten Phase des Praxistests ging es vor allem darum, eine Auswahl von Chemnitzer Unternehmen zum Thema Vernetzung und gegenseitige Wahrnehmung von Industrie und KKW zu befragen.

Ziel der zweiten Phase des Praxistests war es, die Industriepartner, die KKW und die "Vermittler" zu vernetzen, um eine "neue Ebene" zu schaffen - im Sinne von neuen Formen der Zusammenarbeit jenseits der klassischen Lieferanten-Kunden-Beziehung. Dieses Ziel

---

<sup>1</sup> Kultur- und Kreativwirtschaft

wurde in folgende Teilziele untergliedert, die als Leitlinien für den Ablauf des Workshops dienten.

- Teilziel 1: Erkenntnisse darüber gewinnen, ob und inwieweit bereits Partner aus der Wirtschaft und der KKW gefunden wurden und inwieweit eine Zusammenarbeit bereits stattfindet oder in Zukunft stattfinden kann
- Teilziel 2: Aufzeigen, dass es bereits heute Industrieunternehmen gibt, die kreative Methoden zur Prozessoptimierung einsetzen, um im weiteren Verlauf des Projektes mit "Vorbildern" arbeiten zu können und anderen Akteuren den daraus resultierenden Mehrwert aufzuzeigen
- Unterziel 3: Andere Industriepartner in die Lage versetzen, den Status quo der in Ziel 2 definierten Partner durch die KKW zu erreichen
- Unterziel 4: Die KKW und die Industrie sollten ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen

Der Prozess des "New Level Grounds"-Workshops wurde auf Basis der Interviews aus Phase 1 sowie auf Basis regelmäßiger Gespräche mit Unternehmern im operativen Prozess von CWE entwickelt, in denen InduCCI und die Inhalte der Testfälle angesprochen werden konnten. Ein wichtiger Treiber und Impulsgeber für das Setting waren die Erfahrungen aus dem Besuch der Tabakfabrik beim Partnertreffen in Linz, die deutlich machten, dass sowohl das strategische Zusammenführen als auch die Besonderheit und Attraktivität eines Standortes wesentlich dazu beitragen, neue Ergebnisse zu erzielen.

## 4. Ergebnisse

Ganz im Sinne des Projektnamens und der formulierten Ziele fand die zweite Workshop-Phase an einem Ort statt, der sowohl für die Vertreter der Industrieunternehmen als auch für die Vertreter der KKW "neu" war. Die alten Germaniahallen an der Schulstraße in Altchemnitz, die heute leer stehen, dienten vom 19. Jahrhundert bis 2010 als Produktionsstätte u.a. für Wärmetauscher, Chemieanlagen, Reaktoren, Reaktionskolonnen und Lokomotivkessel und gehören zu den Kulturdenkmälern der Stadt Chemnitz. Durch die Umsetzung des Workshops an diesem Standort konnte bereits durch die Auswahl des Standortes und die Realisierung des Workshops an diesem Standort ein Impuls für die Zusammenführung von Industrie und KKW gesetzt werden.

Der Ablauf des Workshops war eine sinnvolle Mischung aus Input-Sitzungen, Gruppenarbeit, Präsentationen und freier Zeit für Austausch und Vernetzung. Im Abschnitt 7. Anhang finden sich einige Zitate von Teilnehmern und die Fotodokumentation, die hoffentlich etwas von der Stimmung des Tages transportieren.

Ergebnisse für die in Kapitel "2. Ziele" aufgeführten Teilziele

- Ergebnisse zu Teilziel 1: Es wurde festgestellt, dass derzeit keines der befragten Unternehmen in der Region durch eine Partnerschaft mit der KKW bereits die beschriebene "Neue Ebene" erreicht hat. Derzeit arbeiten die Unternehmen in klassischen Lieferanten-Kunden-Beziehungen zusammen
- Ergebnisse zu Teilziel 2: Bislang konnte nur ein Unternehmen identifiziert werden, das bereits kreative Methoden zur Optimierung der eigenen Prozesse einsetzt und diese kontinuierlich weiterentwickelt. Dies geschieht jedoch nicht in Form von "New

Level Grounds". Auch die traditionelle Industrie ist sehr zögerlich, weil Weiterentwicklung Umbruch und Veränderung erfordert. Es gibt keine Ideen, wie neue Geschäftsmodelle funktionieren können. Nach Ansicht einzelner Branchenexperten wird hier zu wenig Pionierarbeit geleistet

- Ergebnisse zu Teilziel 3: Die Befähigung der Akteure birgt die Herausforderungen "mangelnde Kundenorientierung", "mangelnde Bereitschaft, aus bestehenden Geschäftsmodellen auszubrechen", "zu wenig Wissen über neue Möglichkeiten" und "fehlende Marketingabteilung". Im Gegensatz dazu könnten die "Corona-Krise" und die "Unternehmensnachfolge" als Chancen für die Zusammenarbeit zwischen der KKW und der Industrie identifiziert werden
- Ergebnisse zu Teilziel 4: Das Selbstverständnis der jeweils befragten Vertreter aus KKW und Industrie entsprach nicht durchgängig ihrer definitorischen Zuordnung zum jeweiligen Sektor. Die KKW stand in den Interviews häufig für "Kreatives und Schöpferisches" und für "etwas Neues außerhalb des Gewohnten entwickeln". Die Industrie stand für Standardisierung und Effizienz bei physischen Produkten und Rohstoffen.

Anhand der Aufgaben, die die Teilnehmer in den Sitzungen des Workshops bearbeiteten, wurden die Ergebnisse analysiert und vor allem in den Pausen diskutiert. Dabei nahm der Wunsch nach Freiheit und die damit verbundene Forderung nach Vertrauen für die Vertreter der KKW einen hohen Stellenwert ein. Auch für die Industrievertreter war der Wunsch nach einer vertrauensvollen partnerschaftlichen Zusammenarbeit ein Wunsch, dessen Erfüllung das Potenzial hat, zukünftige Projekte auf einer neuen Ebene der Zusammenarbeit zu realisieren.

Zur Verwirklichung des beiderseitigen Wunsches nach vertrauensvoller Zusammenarbeit, die gleichzeitig auch die Erreichung der Ziele der Teilnehmer sicherstellt, wurde zu Beginn des Workshops ein Leitbild entwickelt, das von den Teilnehmern im weiteren Verlauf immer wieder aufgegriffen wurde. Eine Straßenbahn diente als Assoziation für das Leitbild. Das bedeutete, dass Wege gefunden werden mussten, um Standards und Kreativität in Einklang zu bringen. Der Netzplan eines Stadtplans und die darin eingetragenen Haltestellen dienten hier als Assoziation für den sinnvollen Einsatz von Standards. Die Straßenbahn und das, was in ihr passiert, als Assoziation für den Kreativitätsraum. Hervorzuheben ist hier der Konsens zwischen Industrie- und KKW-Vertretern, dass die Standards in Form von Zielen und Arbeitshypothesen gemeinsam formuliert werden können.

Bisher basierte die Zusammenarbeit oft auf der punktuellen Einbindung von KKW-Vertretern, was einerseits deren Lösungsangebot und andererseits den möglichen Output der Industrievertreter einschränkte. Um diese eher punktuellen und anonymen Kontakte in strategische Partnerschaften auf Augenhöhe zu überführen, die tatsächlich Vertrauen und die gemeinsame Formulierung von Zielen ermöglichen, wurden auch Ideen entwickelt, durch deren Umsetzung New Level Grounds ermöglicht werden.

Zu erwähnen sind hier u.a.:

- **Innovationstage.** Ein Format, bei dem Vertreter der Industrie und der KKW regelmäßig Ideen zu Innovationen, technologischen Veränderungen und aktuellen Herausforderungen austauschen
- **Job Shadowing.** Ein Format, bei dem sich Vertreter der Industrie und der KKW gegenseitig im Tagesgeschäft über die Schulter schauen

- **Die Gemeinschaftsplattform.** Ein digitaler und/oder analoger Ort, an dem Industrie- und KKW-Vertreter regelmäßig interagieren können und an dem Veranstaltungen stattfinden (z. B. eine Art "Speed-Dating"), für die auch Teilnahmebescheinigungen ausgestellt werden

## 5. Zielerreichung und Lessons Learned

Zusammenfassend lassen sich folgende Schlussfolgerungen für den weiteren Verlauf des Projekts ziehen:

- die Definition und die Vorteile der KKI müssen geklärt werden. Der Begriff "Kreativität" ist eindeutiger als "Kultur". Die Herausforderung besteht vor allem darin, zu zeigen, dass die KKI mehr sind als "Marketing".
- die Begriffe "Kreativität" und "Innovation" müssen klarer voneinander getrennt werden. Bisher werden beide Begriffe meist nur im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft verwendet
- Kreativität sollte als Wettbewerbsvorteil stärker hervorgehoben werden. Es ist wichtig zu beachten, dass Kreativität als ein Prozess gesehen wird
- Bisher haben beide Akteure eine Zusammenarbeit im Sinne von "New Level Ground" nicht auf ihrer Agenda. In Phase 2 des Projekts besteht die Hauptaufgabe darin, einen Weg zu finden, der es den Vertretern ermöglicht, einen gemeinsamen Weg der Geschäftstätigkeit/Wertschöpfung zu finden. Dieser Prozess sollte unbedingt moderiert und kuratiert werden.
- die Versicherung, die mit dem Wandel / der Transformation einhergeht, könnte als einer der wichtigsten aktuellen "Verhinderer" von Neuland identifiziert werden. Daher sollte im weiteren Verlauf des Projekts darauf geachtet werden, die Unsicherheiten zu minimieren und Kontinuität und Flexibilität zu verbinden
- Es sollte eine klare Vorstellung davon entwickelt werden, wie neue ebenerdige Flächen funktionieren, warum sie existieren und wie sie in Zukunft eingerichtet werden können.

Eine wichtige Erkenntnis, nämlich dass es für die Fortführung solcher Living Labs einen (oder besser mehrere) feste Standorte in der Region geben muss, wurde nach diesen Erfahrungen als wichtige Empfehlung zur Umsetzung in die regionalpolitischen Empfehlungen für Chemnitz aufgenommen.

## 6. Ausblick, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit

Auf der Grundlage der Ergebnisse des Workshops wurden drei spezifische Handlungsfelder identifiziert. Die Bearbeitung dieser Handlungsfelder fördert die Innovationsfähigkeit sowohl auf Seiten der traditionellen Industrien als auch auf Seiten der KKI und trägt damit wesentlich dazu bei, die Ziele des Interreg-Projekts InduCCI für die Region Mitteleuropa langfristig zu verfolgen und einen nachhaltigen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen.

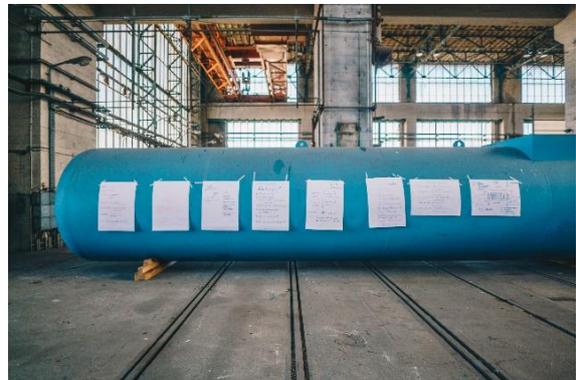
### Die Zukunft des Living Labs

Vor dem Hintergrund, dass die Zusammenarbeit zwischen Industrie und KKW derzeit weitgehend durch klassische Lieferanten-Kunden-Beziehungen geprägt ist, besteht ein Bedarf an Formaten, die diese Form der Zusammenarbeit auf eine neue Ebene heben (New Level Grounds). Im Mittelpunkt dieser Formate sollte stehen, dass die jeweiligen Vertreter ein tieferes Verständnis für die Potenziale und Kompetenzen, aber auch für die Lösungen entwickeln, die die jeweiligen Akteure für ihre Kunden bereitstellen. Ziel ist es, "blinde Flecken" abzubauen, Vertrauen zueinander aufzubauen und Herausforderungen gemeinsam zu meistern.

Eine Möglichkeit der Umsetzung ist die dauerhafte Einrichtung eines "Living Lab", in dem Herausforderungen zu Schwerpunktthemen gemeinsam definiert und bearbeitet werden. Die Gründung eines solchen "Ortes" für die Durchführung von Living Labs wird als eine Empfehlung im regionalen InduCCI-Policy Paper für die Region Chemnitz beschrieben. Es wird empfohlen, ihn als dauerhaftes Angebot in der Programmphase des Leitprojektes "MBA - Makers, Business and Arts" im ECoC Chemnitz 2025 zu installieren. Der Austausch und die Verknüpfung von Metropol- und Nicht-Metropolregionen ist besonders wichtig, so dass die Empfehlung ausdrücklich auch die Einrichtung eines Systems von "Spielorten" in der Region beinhaltet. Die Living Lab(s) fungieren dann auch langfristig und übergreifend als Inkubatoren zur Erreichung der Ziele des Interreg-Projekts InduCCI sowie im Dienste regionaler Entwicklungsstrategien für alle Branchen und die Gesellschaft.

## 7. Anhänge

Bilder der <sup>nd</sup>2-Phasen-Werkstatt / Germania-Hallen, Altchemnitz



© Ernesto Uhlmann (CWE)

### **Stimmen der Teilnehmer:**

"Die KKW sollte schon spezialisiert sein und nicht sagen: "'Ich kann alles'."

"Wir müssen die Prozesse standardisieren, ohne die Kreativität einzuschränken".

"Wir müssen gemeinsam neue Wege des Denkens entwickeln.

"Für uns ist es wichtig, das Ziel zu kennen, aber auf dem Weg dorthin wollen wir frei sein."

" KKW = eine halbe Stunde Diskussion und drei Aufzählungspunkte".

"Je vielfältiger die Partner sind, desto größer ist der potenzielle Mehrwert".

"Interdisziplinär und anders, dann entsteht etwas. Mehr davon ist das richtige Gebot."

"Wandel und Veränderung brauchen viele Perspektiven und einen regelmäßigen Austausch".

"War ein cooler Workshop in toller Umgebung. "

(Siehe auch <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6818481135086010368>)

- nur Deutsch, aber mit eingebauter Übersetzungsfunktion