

Clusteranalyse und Umsetzungsstrategien

Stadt Neumünster

Auftraggeber:
Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH

Erarbeitet durch



Dr. Vieregge GmbH
Regionalmarketing & Unternehmensentwicklung

Juni 2004

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Wettbewerbsstrategien und Rahmenbedingungen für die regionale Wirtschaftspolitik.....	4
2.1 Handlungsfelder in der Wirtschaftsförderung	4
2.2 Trends in der Wirtschaft.....	8
Neue Organisationsformen und Marktreichweite	10
Technologielebenszyklen und neue Märkte	11
3. Clusteranalyse.....	13
3.1 Analyse regionaler Besonderheiten: Beschäftigung	13
3.2 Wettbewerbsstärke der Stadt: Die Kompetenzbranchen	19
3.3 Wertschöpfungsmodell für die Stadt Neumünster	23
3.4 Kernkompetenz Maschinenbau: Kennziffern und Trends	25
4. Strategische Lösungsansätze und Umsetzungsorganisation	30
4.1 Strategische Ansätze einer „Maschinenbau-Initiative“	30
4.2 Organisationsstrukturen und -prozesse	37
5. Anlagen:.....	40
5.1 RegioRating: Lesehinweise und Methodik	40
Prognose Bewertung.....	43
5.2 Hinweise Zulieferer-Analyse für die Ansiedlung	45

1. Einleitung

Warum wurde die Analyse erstellt?

Die Stadt Neumünster will sich im **Wettbewerb** der Standorte durch die Entwicklung von **Kompetenzfeldern** profilieren. Da diese Vorgehensweise auch von **Konkurrenzkommunen** umgesetzt wird, kommt es darauf an, wettbewerbsfähige und strategisch bessere Wirtschaftsförderungsaktivitäten anzubieten, als dies die Konkurrenz tut. Es geht um optimale **Beiträge für die Schaffung von Arbeitsplätzen** durch die Weiterentwicklung der Standortkompetenzen. Die Analyse liefert dazu Entscheidungshilfen. Es werden die

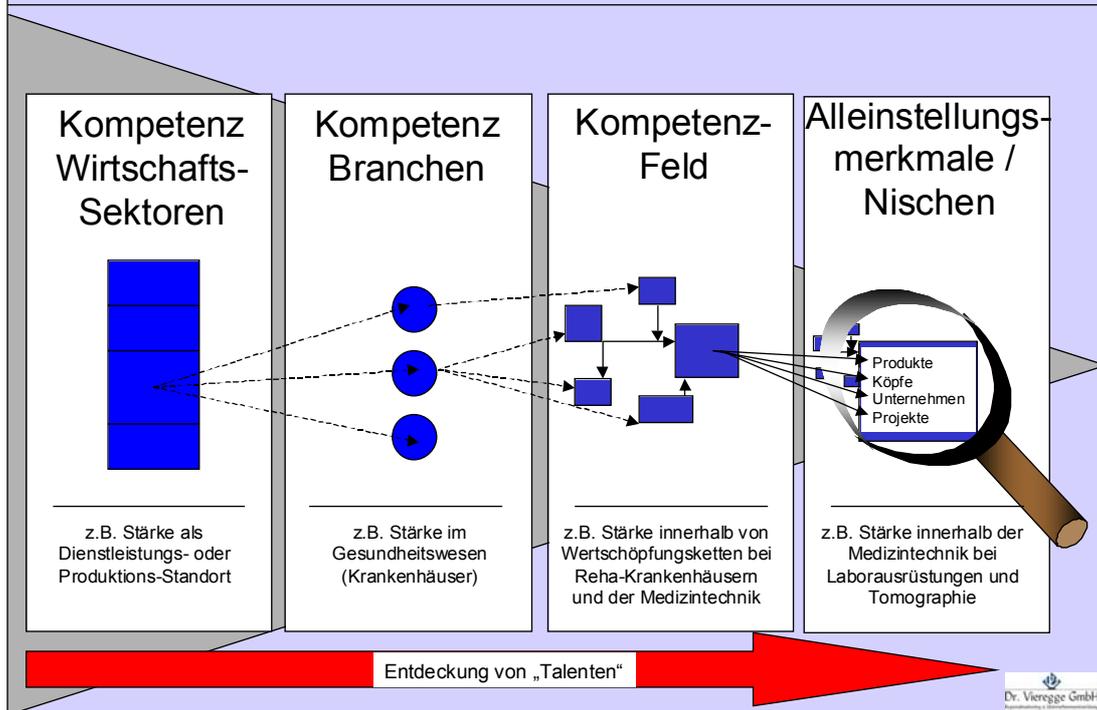
- Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Branchenstruktur untersucht,
- „**strategischen Talente**“ identifiziert sowie
- Umsetzungsschwerpunkte und Organisationsmöglichkeiten beleuchtet.

Was sind „Kompetenzfelder“ und wie „findet“ man diese?

„**Kompetenzfelder**“ sind eine geographische **Ballung von Unternehmen** ähnlicher Ausrichtung. Die Ballung führt i.d.R. / im Idealfall zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit und damit zur **Schaffung von überdurchschnittlich vielen Arbeitsplätzen**. Beispiele sind Medien aus Köln, Biotechnologie aus München, Uhren aus der Schweiz oder Klingen aus Solingen. Wirtschaftsforscher haben entdeckt, dass sich solche Kompetenz-Standorte (sogenannte Cluster) nicht nur durch geschichtliche Zufälle entwickeln, sondern gezielt aufgebaut und weiterentwickelt werden können. **Kompetenzstandorte sind in der Lage**, international führende Leitunternehmen einer Branche hervorzubringen, sich ihre eigene, leistungsfähige Zulieferlandschaft zu schaffen, die fähigsten Gründer und die interessantesten Investoren anziehen. **Kompetenzstandorte sind die regionale Antwort auf die Globalisierung.**

In dieser Analyse wurde folgende **Vorgehensweise bei der Identifizierung von Kompetenzfeldern** und ihren Besonderheiten gewählt:

Vorgehensweise: Analyse regionaler Kompetenzen



2. Wettbewerbsstrategien und Rahmenbedingungen für die regionale Wirtschaftspolitik

2.1 Handlungsfelder in der Wirtschaftsförderung

Ziel jedes Standortes ist die Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit, um Arbeitsplätze zu sichern bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen zu unterstützen. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bezieht sich auf den immer härter werdenden internationalen Wettbewerb um Unternehmen, Investitionen, Bürger, Forschungseinrichtungen, Gründer, Touristen usw. zwischen den Standorten.

Da das Ziel von Wirtschaftsstandorten die Schaffung von Arbeitsplätzen ist, unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Standorten unter gleichen Voraussetzungen vor allen Dingen durch ihre wirtschaftspolitischen Strategien. Wie in der Privatwirtschaft dienen Strategien der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Standort-Positionierung im Wettbewerb (Alleinstellungsmerkmale) und beruhen auf differenzierenden wirtschaftspolitischen Aktivitäten.

Unter Wettbewerbsgesichtspunkten geht es darum, zu analysieren:

- Mit welchen Wirtschaftsleistungen (Unternehmen) und
- mit welchen Wirtschaftsförderungsleistungen sich der Standort gegenüber anderen kommunalen und regionalen Konkurrenten profilieren kann.

Da nur begrenzt Ressourcen zur Verfügung stehen, müssen sich Wirtschaftsförderungen auf bestimmte Zielgruppen und Wirtschaftsförderungsangebote konzentrieren (strategische Zielgruppen). Die strategischen Zielgruppen ergeben sich aus den wirtschaftlichen Alleinstellungsmerkmalen und Kernkompetenzen des Standortes, diese werden im Rahmen dieses Konzeptes analysiert. An dieser Stelle sollen zunächst die möglichen Wirtschaftsförderungsleistungen unterschieden werden.

Grundsätzlich kann eine Wirtschaftsförderung nur auf drei Handlungsfeldern Leistungen anbieten, dies sind:

- Service für Unternehmensentwicklung,
- Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur,
- Binnen- und Außenmarketing.

Der Service für Unternehmensentwicklung beschreibt die Leistungen, bei denen die Wirtschaftsförderung Unternehmen betreut und einen relativ direkten und kurzfristigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leistet (z.B. Hilfe bei Genehmigungsverfahren, Kooperationsanbahnung, Innovationsförderung). Die Wirtschaftsförderung hat die Aufgabe, Serviceangebote für Unternehmen zu mobilisieren oder zu schaffen. Die wirtschaftsnahe Infrastruktur umfasst die Wirtschaftsförderungsleistungen, die dem Aufbau von Infrastrukturen dienen. Diese Wirtschaftsförderungsleistung unterstützt die Unternehmen indirekt und mittelfristig. Der Bereich der klassischen Infrastruktur (Gewerbeflächen, -immobilien, Verkehrsanbindung) stellt dabei nur einen Bereich da. Wichtiger werden z.B. Finanzierungsinfrastruktur, Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur oder Qualifizierungsinfrastruktur und nicht zuletzt die Infrastruktur für Lebensqualität.

Der Bereich Marketing und Kommunikation umfasst die Wirtschaftsförderungsleistungen, die der Identifikation der Unternehmen und der Bevölkerung mit dem Wirtschaftsstandort (besonders bei jungen Leuten), der Entwicklung eines klaren Wirtschaftsprofils und eines „Standort-Klimas“ dienen. Die nach „innen“, in den Standort hinein gerichteten, Aktivitäten können als Binnenmarketing verstanden werden. Neben dem Aspekt Binnenmarketing ist der Auftritt im Außenmarketing (Ansiedlungsmarketing), bei klar definierten Zielgruppen und Botschaften, entscheidend. Hier soll ein positives Standortimage entstehen. Diese Leistungen haben einen indirekten Nutzen für die Unternehmensentwicklung und wirken eher langfristig. Sonderfall im Außenmarketing: Junge Menschen und Fachkräfte werden in Zukunft zu einer begehrten Zielgruppe von Standorten, weil ihr relativer Anteil an der Bevölkerung stark abnimmt.

Die folgenden drei Schaubilder geben - aufgeteilt nach Zielgruppen - die Optionen für Schwerpunktsetzungen innerhalb der Wirtschaftsförderung wieder.

Wirtschaftsförderungs-Service							
KMU Erfolgs- faktoren Kunden- gruppe	Netzwerke / Kooperation	Führung Personal- entwicklung	Technologie- entwicklung / Innovation	Beschaf- fung / Absatz	Produktion Logistik	Investitionen Finanzierung	Standort- service*
Bestands- / Unter- nehmens- entwicklung strategischen Zielgruppen							
Gründer und Gründungs- willige							
Ansiedlungs- willige							

*Standortservice: Informationen / Betreuung zu Fläche, Genehmigungen, Fördermittel, allgemeiner Firmenkundenservice



„Harte und weiche“ wirtschaftsnahe Infrastruktur			
Thema Kunden	Bestands- unternehmen	Gründer und Gründungs- willige	Ansiedlungs- willige
Freizeit und Kultur			
Forschungseinrichtungen			
Bildung / Qualifizierung			
Finanzierung			
Norm- / Prüfinstitute			
Energie-, Verkehrs- und TK-Infrastruktur			
Ver- und Entsorgung			
Gewerbeflächen (Wohnbauflächen)			
Immobilien			



Das positive Wirtschaftsklima vermarkten										
Zielgruppen	Bestands-Firmen	Gründer	Partner	Bürger	Bestands-Firmen / Institution	Gründer	Fachkräfte	Multiplikatoren	Touristen	
Medium	Binnenmarketing				Außenmarketing					
Persönliche Kommunikation										
Print / Presse										
Internet										
Radio										
Fernsehen										
Direktmailing										
Telefon (Call Center)										
Plakate Videokassette Telefax CD										

Dies sich aus der Matrix ergebenden „Kästchen“ würden jeweils mit den „Produkten“ oder Projekten der Wirtschaftsförderung belegt. Beispiel: Im Handlungsfeld Service wäre die Kombination aus der Zielgruppe Gründer mit dem Erfolgsfaktor Finanzierung ein Angebot der Wirtschaftsförderung, was sich z.B. darauf konzentriert, Beteiligungskapital für Gründer zu beschaffen. Im Handlungsfeld Infrastruktur wäre dies die Schaffung eines regionalen Fonds für Beteiligungskapital.

2.2 Trends in der Wirtschaft

Erfolgreiche Wirtschaftsförderung kann nur funktionieren, wenn die wichtigsten Rahmenbedingungen und Wirtschaftstrends beachtet werden. Zu den Entwicklungen, die von Wirtschaftsstandorten besondere Beachtung finden sollten, gehören:

- Die Wiederentdeckung des Standortfaktors „Nähe“ durch die Unternehmen (vgl. dazu Professor M. Porter, Nationale Wettbewerbsvorteile sowie The Economic Performance of Regions; Regional Studies Oct 2003),
- neue Organisationsformen der Unternehmen (vgl. dazu Prof. Sydow, Management von Netzwerkorganisationen) sowie
- Technologielebenszyklen und die Entstehung neuer Märkte (vgl. dazu Prof. Christensen, Harvard Business School, Harvard Business Manager).

Nähe und Wettbewerbsfähigkeit

Durch die Globalisierung hat der (Unternehmens-)Standort eine neue Wichtigkeit erlangt. Alles, was ein Unternehmen global einkaufen kann, ist auch für seine Konkurrenz zugänglich. Wettbewerbsvorteile für Unternehmen ergeben sich zusätzlich durch die Nähe und Fühlungsvorteile zu anderen Unternehmen am Standort. Hinzu kommt, dass nach einer jahrelang andauernden Konzentration auf Kernkompetenzen im Mittelstand sowie in konzernabhängigen Unternehmensteilen diese abhängig von einem funktionierenden Zuliefer- und Partnernetzwerk vor Ort sind. Nach der Optimierung betriebsinterner Wertschöpfungsketten liegen besondere Wettbewerbspotentiale in der Optimierung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse.

Das sich daraus ergebende wirtschaftspolitische Konzept ist die „Clusterpolitik“. Zur Verdeutlichung des Konzeptes dient die folgende Definition:

- Ein Cluster ist eine räumliche Konzentration von miteinander in Beziehung stehenden Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung, öffentlichen Organisationen und wirtschaftsnahen Einrichtungen in einer Region.
- Die gegenseitigen Beziehungen tragen zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Beteiligten und des gesamten Systems bei.
- Die Clustermitglieder können wechselnd mal Zulieferer oder Abnehmer, Wettbewerber oder Partner sein. Die Teilnehmer am Cluster sehen die Zusammenarbeit

entlang der Wertschöpfungskette als Erfolgsfaktor ihrer Entwicklung an. Der Cluster hat positive Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie.

- Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters ist das Vorhandensein eines Cluster-Managements ein wesentlicher Entwicklungsfaktor. Aufgabe des Cluster-Managements ist die Formulierung einer Zukunftsperspektive, Organisation von Serviceleistungen und die Standortvermarktung.

Für das regionale Cluster-Management ist es wichtig, drei Arten von Clusterformationen zu unterscheiden. Die folgende Tabelle gibt die drei Typen wieder und unterscheidet sie nach ihren charakteristischen Kennziffern.

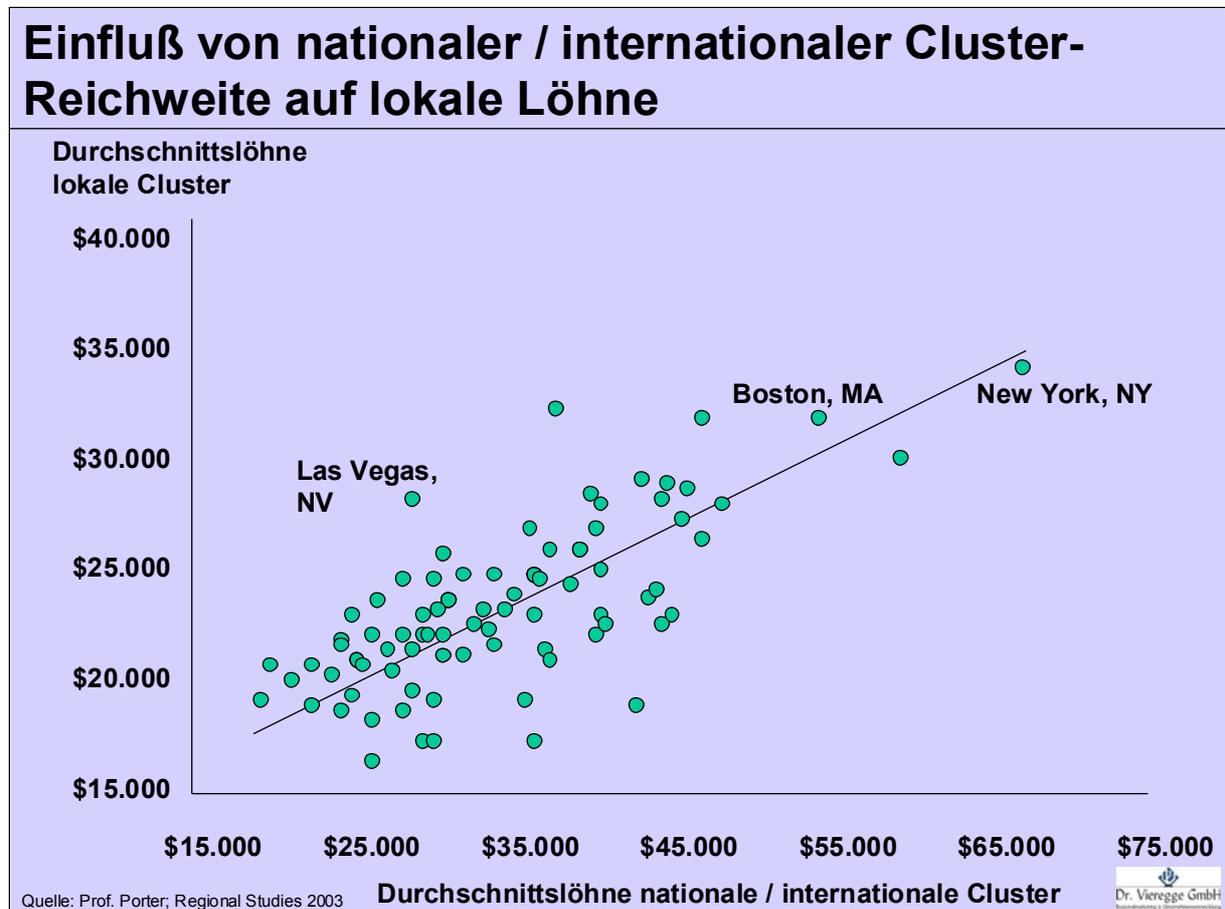
Clustertypen und ihre Beiträge zur Regionalentwicklung			
Marktbasis	Nationale / Internationale Cluster	Lokale Cluster	Industrien auf der Basis natürlicher Ressourcen
Indikatoren			
Anteil an den Beschäftigten	31,6 %	67,6 %	0,8 %
Beschäftigungswachstum	1,7 %	2,8 %	-1,0 %
Durchschnittslöhne	\$ 44.956	\$ 28.288	\$ 33.245
Lohnwachstum	4,5 %	3,7 %	2,0 %
Produktivität	144,1 %	79,3 %	140,1 %
Patente pro 10.000 Beschäftigte	21,7 %	1,3 %	7,2 %

Quelle: Prof. Porter; Cluster Mapping Project

 Dr. Vieregge GmbH
Representing the University of Göttingen

Lokale Cluster binden einen großen Teil der Beschäftigung, was sie oft in den Mittelpunkt des Interesses vor Ort rückt. Allerdings sind die Treiber der Standortentwicklung die national bzw. international ausgerichteten Cluster (siehe vor allem Patentintensität). Noch deutlicher wird die gegenseitige Abhängigkeit beider Clusterformatio-

nen bei der Betrachtung des Zusammenhangs der Lohnentwicklung (siehe folgendes Schaubild; Daten aus den USA).



Je höher die Löhne der internationalen Cluster vor Ort, desto höher die Löhne der lokalen Wirtschaft. Die beste Wirtschaftsförderung für lokale Strukturen ist demnach die Förderung der Clusterformationen mit hoher Markt-Reichweite.

Neue Organisationsformen und Marktreichweite

Um den Flexibilitätsanforderungen der Märkte gerecht zu werden, organisieren sich Unternehmen verstärkt in Netzwerken. Diese Netzwerke können aus Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe bestehen (sog. horizontale Netzwerke, bestehend aus z.B. Stanzbetrieben) oder branchenübergreifend entlang der Wertschöpfungskette arbeiten (sog. vertikale Netzwerke, z.B. aus Dienstleistern, Produzenten und Handelsunternehmen). Das Arbeiten in Netzwerken erfordert neue Kompetenzen der Unternehmen bei der Optimierung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Gleichzeitig machen die neuen Kommunikationstechniken es möglich, Unternehmen

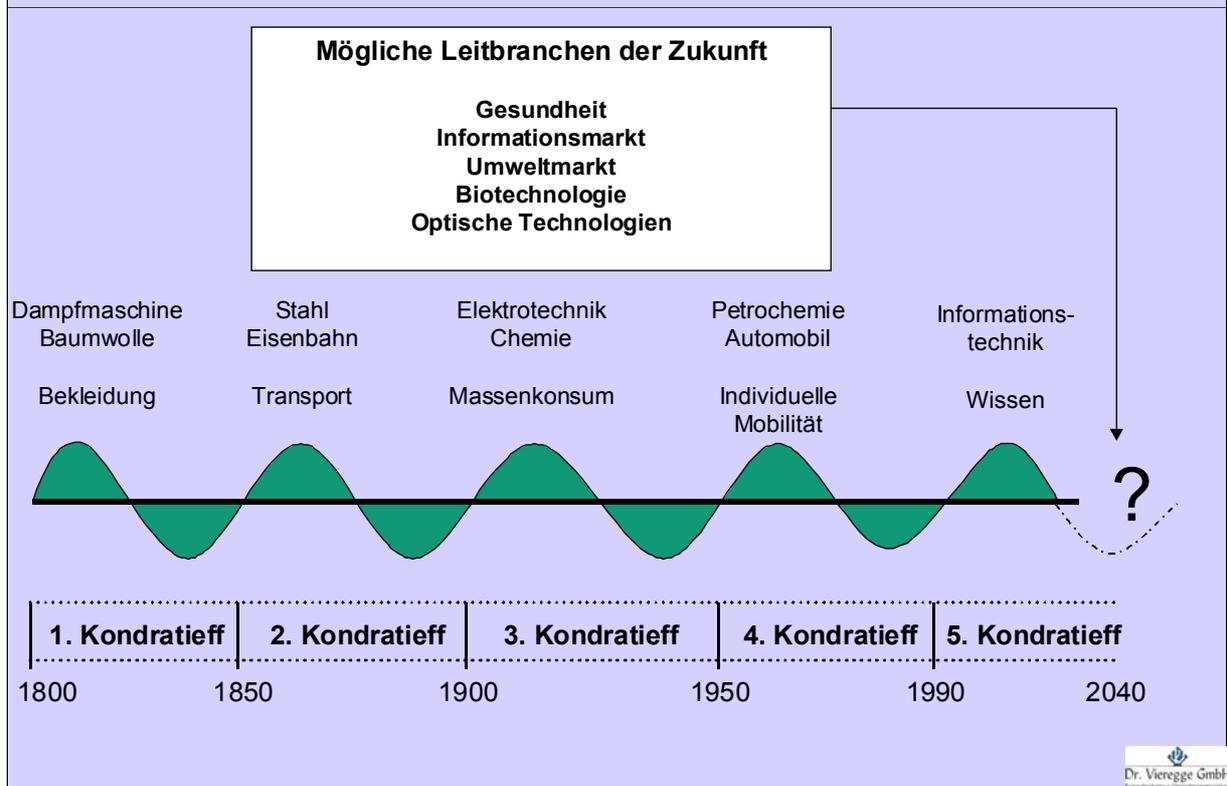
anders zu führen und ihre Internationalisierung voranzutreiben (Erhöhung der Marktreichweite, z.B. durch internationales Marketing im Internet auch für Mittelständler). Eine Zukunftsaufgabe der Wirtschaftsförderung kann deshalb darin bestehen, Plattformen anzubieten, auf denen sich Netzwerke bilden können. Der Deutsche Städte- tag fordert die Standorte in seinem Papier „Herausforderungen und Initiativen kom- munalen Wirtschaftsförderung“ dazu auf, dass „... Kompetenzfeldstrategien entwickelt und der Aufbau von Kompetenznetzwerken vorangetrieben werden ...“.

Die Internationalisierung von Unternehmen in einer globalisierten Weltwirtschaft be- deutet nicht, dass sich das Unternehmen insgesamt in das eine oder andere Land verlagert, sondern es geht oft nur um bestimmte Unternehmensaktivitäten. Während am Heimatstützpunkt des Unternehmens die Unternehmensführung, die Zentralver- waltung, das Marketing und die Technologieentwicklung verbleiben, ist es durchaus möglich, dass andere Unternehmensaktivitäten, wie Produktion, Logistik oder Kun- denservice in andere Länder verlegt werden oder dort als zusätzliche Stützpunkte dienen. So muss sich jeder Standort im Ansiedlungsmarketing nicht nur überlegen, für welche Unternehmen er interessant sein kann, sondern auch, für welche Unter- nehmenstätigkeiten er eine besondere Wettbewerbsfähigkeit mit in den Konkurrenz- kampf bringt.

Technologielebenszyklen und neue Märkte

Bei der Konzeptionierung einer strategischen Standortentwicklung ist besonders dar- auf zu achten, in welchem Lebenszyklus sich die verschiedenen Branchen befinden. Die Wirtschaftspolitik sollte daran mitwirken, dass es ein ausgeglichenes Portfolio junger und reifer Branchen am Standort gibt. Es kann z.B. Schlüsselbranchen geben, die das Stadium der „Sättigung“ im Technologielebenszyklus erreicht haben. Die Be- triebe müssen dann eine Kostenführerschaft anstreben, was ohne Globalisierungs- und Internationalisierungsstrategie nicht möglich ist (z.B. in der Metallverarbeitung).

Kondratieffzyklus und Standortentwicklung



Der letzte 50-Jahres-Wirtschaftszyklus wurde überwiegend von der jungen Branche Computer/Internet beherrscht, der kommende Zyklus wird aller Voraussicht nach beherrscht durch das Thema „Gesundheitswirtschaft“.

Die Begründungen dafür sind nach Ansicht von Wirtschaftswissenschaftlern drei zu erfüllende Indikatoren:

- Steigende Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen innerhalb des Kompetenzfeldes,
- Wachstumsraten über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten, die wesentlich höher sind, als die der älteren Branchen der Wirtschaft.
- Das finanzielle Volumen der Basisinnovationen des Kompetenzfeldes muss in wenigen Jahrzehnten einen Umsatz erreichen, der an der Spitze der Wirtschaftsbranchen liegt.

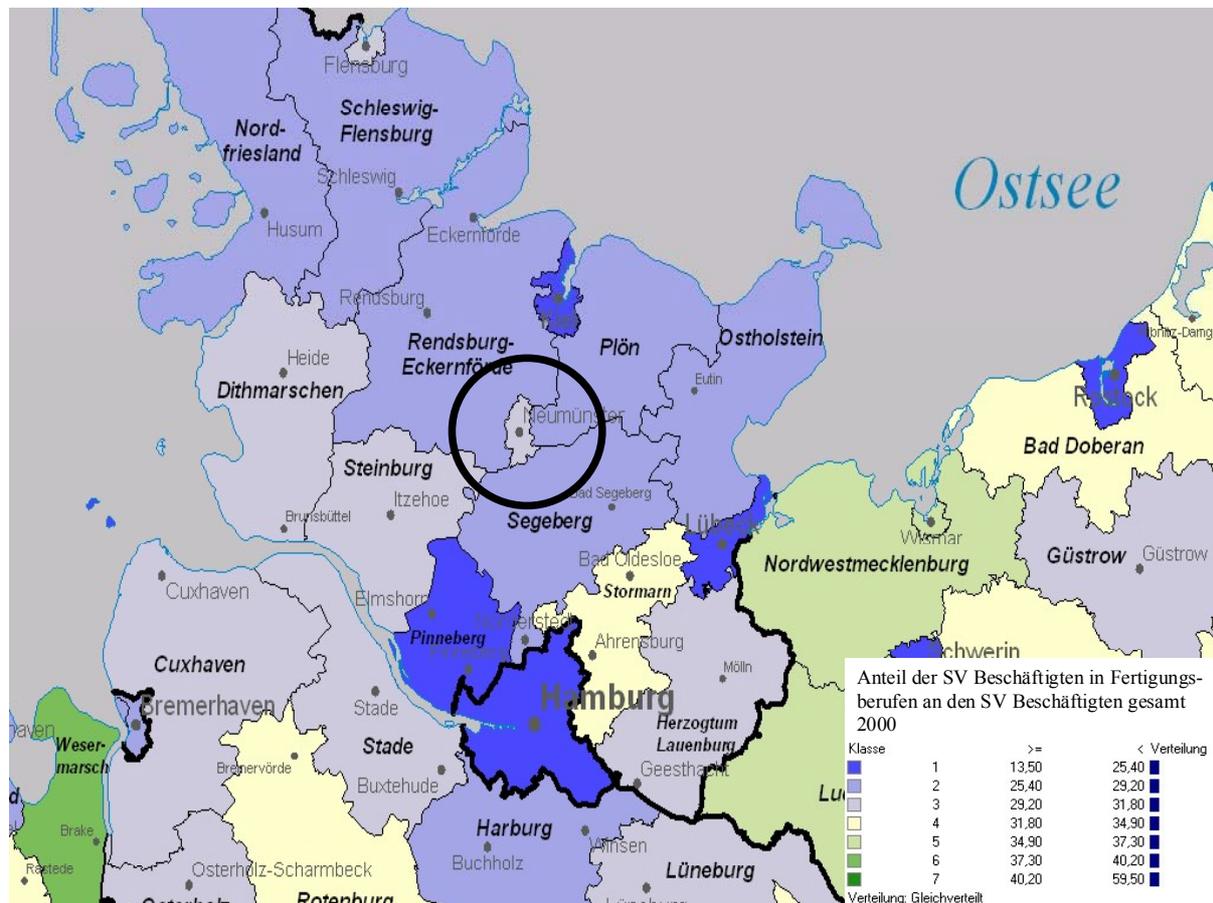
Diese Voraussetzungen bringt nur die Gesundheitswirtschaft mit.

3. Clusteranalyse

3.1 Analyse regionaler Besonderheiten: Beschäftigung

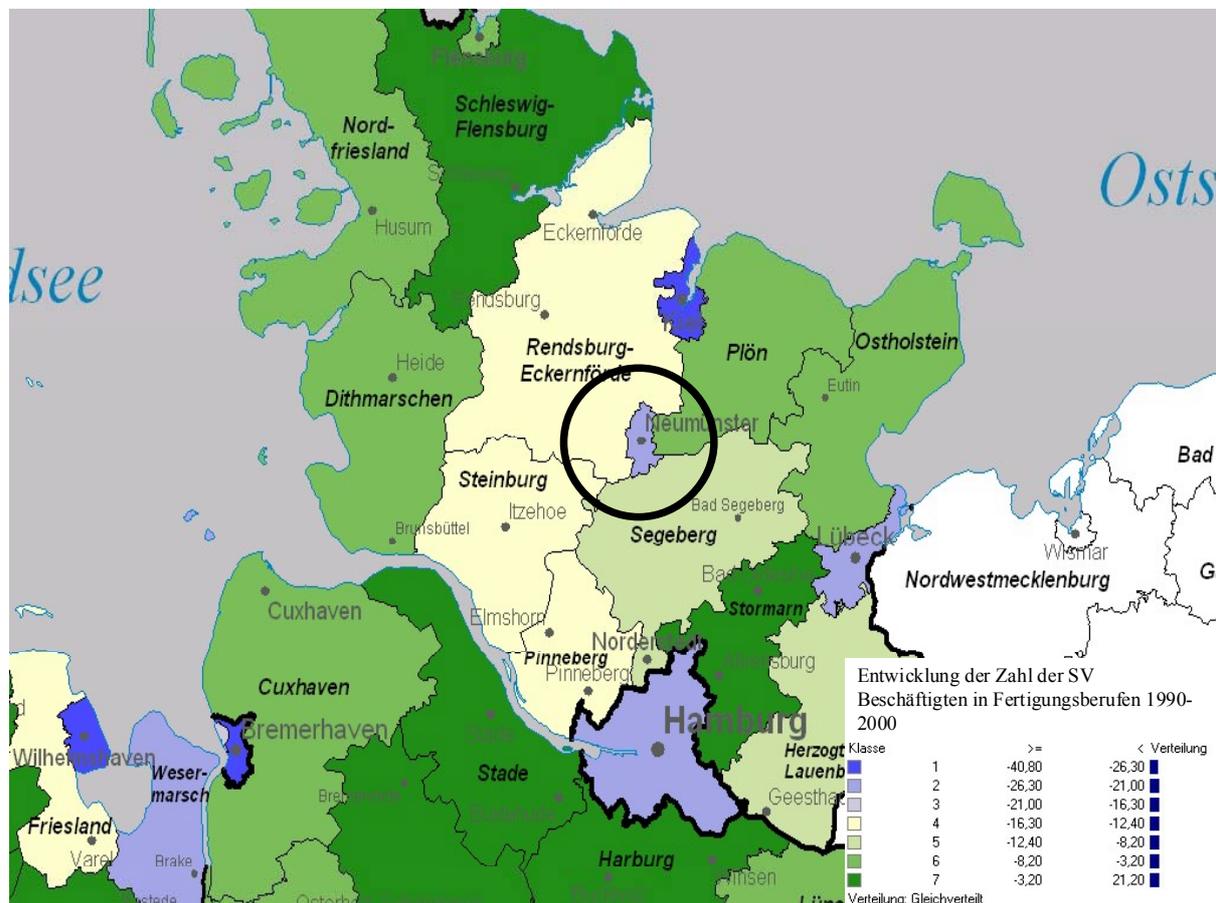
Bevor die Kompetenzfelder in der Tiefe beleuchtet werden, sollen die regionalen Besonderheiten bezüglich des Indikators Beschäftigung ausgewertet werden. Dies ermöglicht eine grobe Einsortierung von Bestand und Dynamik im regionalen Vergleich auf sektoraler Ebene.

Die folgenden Karten geben einen kurzen Überblick über die Beschäftigungssituation bzw. -entwicklung in Fertigungs- und Dienstleistungsberufen in den letzten Jahren im regionalen Vergleich.

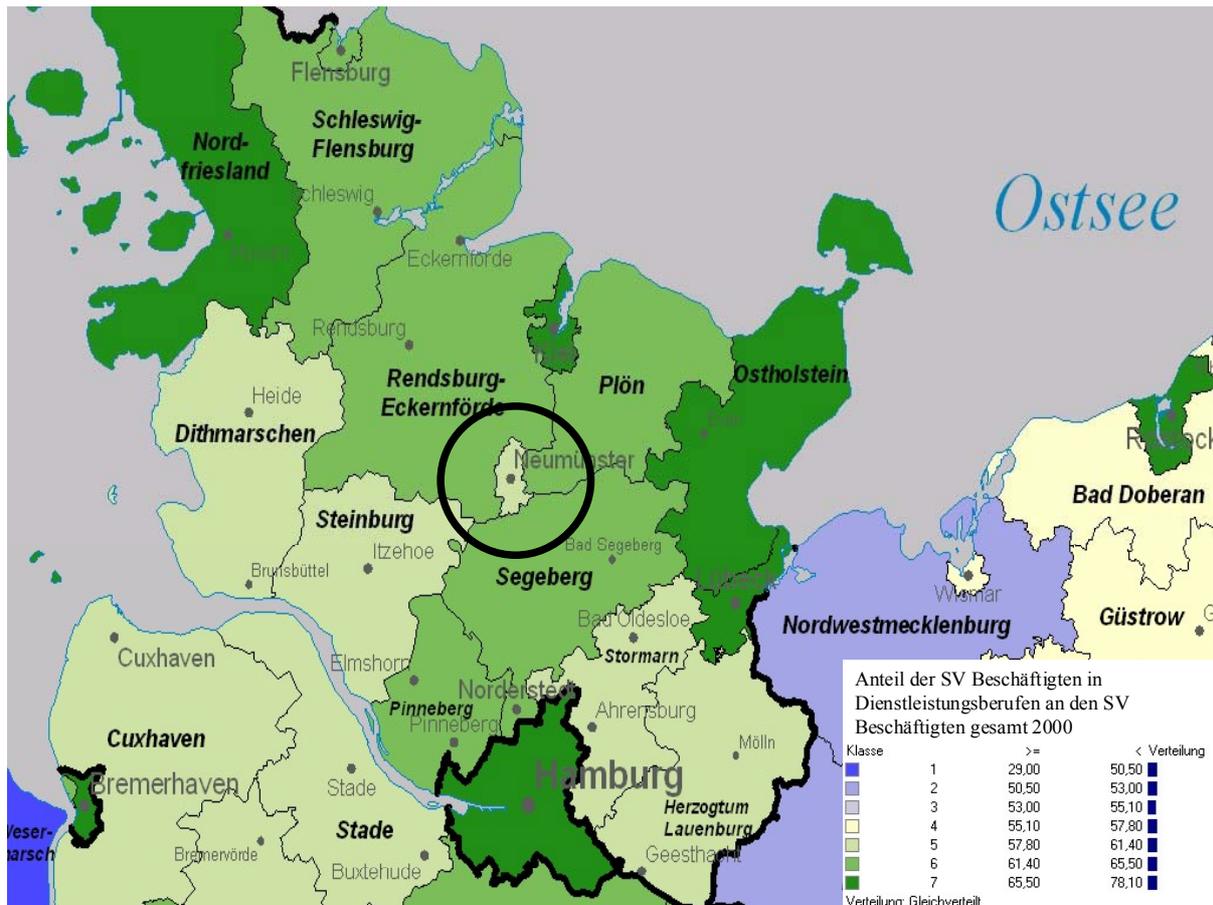


Die kreisfreie Stadt Neumünster nimmt bei der Betrachtung des Bestandes an Fertigungsberufen eine Mittelstellung ein. Der Anteil der Beschäftigten in Fertigungsberufen ist im Vergleich zu den umliegenden ländlich geprägten Kreisen mit einem Wert

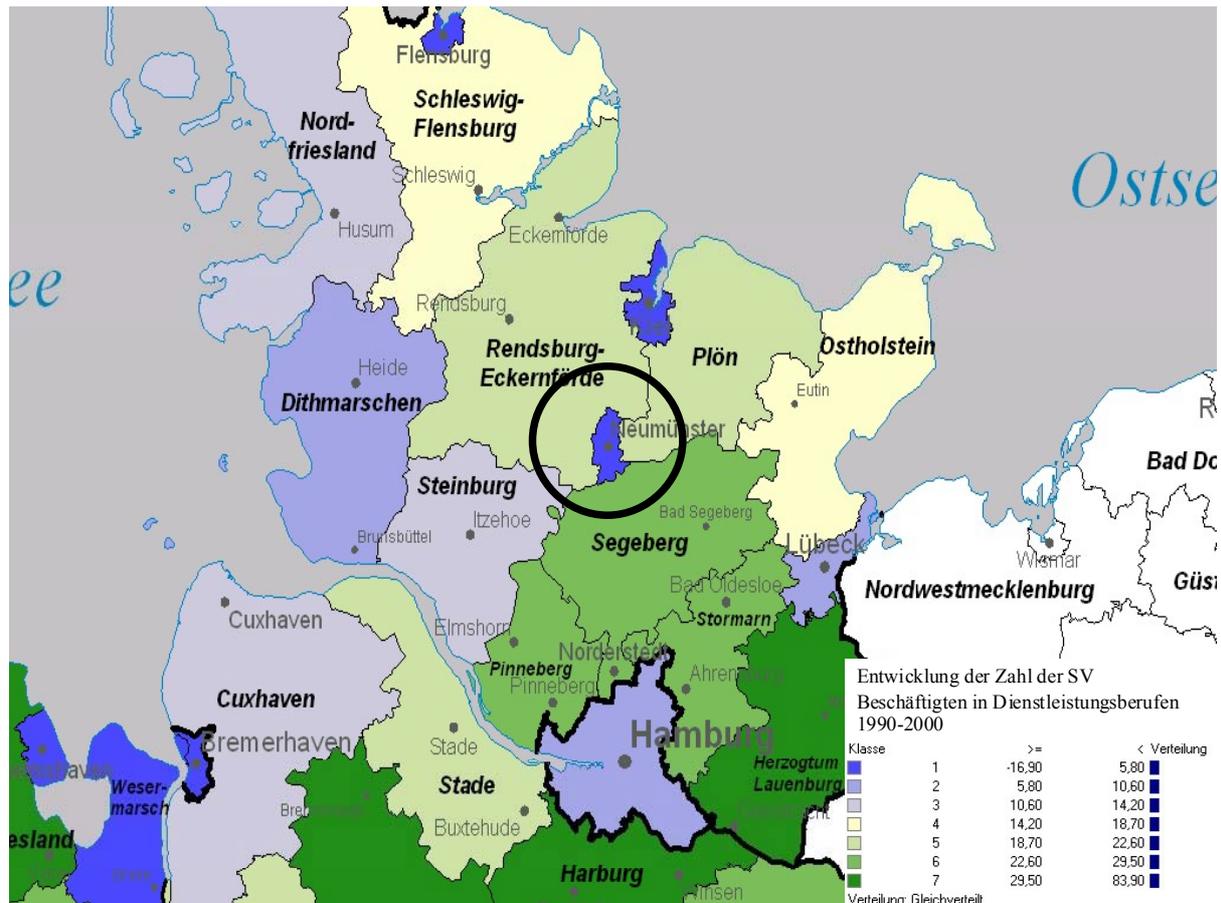
zwischen 29,20 und 31,80% (dritte Kategorie von sieben) etwas höher. Sie erreicht jedoch nicht das Niveau wie z.B. der Kreis Stormarn im näheren Umland von Hamburg. Im bundesweiten Vergleich ist eine leicht unterdurchschnittliche Positionierung festzustellen (BRD: 29,30%).



Die Beschäftigtenentwicklung in Fertigungsberufen in Neumünster weist in der letzten Dekade ein klares Minus auf. Die Zahl der Beschäftigten sank um 26,30 bis 21,00% (zweithöchste Kategorie im Abbau). Die südlich bzw. westlich angrenzenden Kreise unterliegen ebenfalls diesem Trend, jedoch nicht in vergleichbarer Größenordnung. Im Vergleich zum westdeutschen Durchschnitt schritt der Abbau etwas schneller voran (Westdeutschland: -17%). Insgesamt lassen sich Parallelen zu Tendenzen in Dienstleistungszentren bzw. Hafenstädten wie Hamburg, Kiel und Lübeck erkennen.



Der Anteil der Beschäftigten in Dienstleistungsberufen befindet sich zwischen 57,80 und 61,40% (dritthöchste Wertekategorie) auf einem hohen Niveau. In den umliegenden Landkreisen lassen sich sogar Werte der zweithöchsten Wertekategorie ablesen. Die Erklärung liegt in der dort weniger ausgeprägten Industriestruktur, was automatisch einen höheren Anteil der Dienstleistungsbeschäftigung zur Folge hat.



Die Entwicklung der Beschäftigten in Dienstleistungsberufen in Neumünster zwischen den Jahren 1990 und 2000 zeigt keine großen Veränderungen, was im westdeutschen Vergleich eher negativ zu bewerten ist (Westdeutschland: 14%). Der Trend entspricht denen in Dienstleistungszentren wie Hamburg, Kiel, Flensburg oder Lübeck, die ebenfalls nur geringe Zuwachsraten bzw. Verluste aufzuweisen haben. Vor allem die im Süden anschließenden Kreise, die z.T. im Einflussgebiet Hamburgs liegen, zeigen dagegen hohe Zuwächse.

Zusammenfassend kann folgendes festgehalten werden:

Im Bereich der Fertigung musste Neumünster starke Arbeitsplatzverluste in den letzten Jahren verkraften. Diese Entwicklung ist ein bundesweiter Trend, in Neumünster allerdings stärker ausgeprägt. Viele Kreise und Gemeinden können diesen Abbau durch eine zunehmende Beschäftigtenzahl im Dienstleistungsbereich kompensieren. In Neumünster zeugen die Wachstumsraten in diesem Sektor leider nicht von einem ausreichenden Strukturwandel. Besonders deutlich wird diese Tatsache am Beispiel

der Branche der Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen (siehe RegioRating). Gegenüber Westdeutschland fehlen dem Standort rechnerisch 37 Unternehmen. Bei einer durchschnittlichen Beschäftigtenzahl von sieben Personen pro Betrieb ergibt sich ein Defizit von 259 Arbeitsplätzen alleine in dieser Branche.

3.2 Wettbewerbsstärke der Stadt: Die Kompetenzbranchen

Ranking der Kompetenzbranchen nach Cluster-Index	Cluster Index	Bruttolohn je Beschäftigten 2002	Durchschnitt Anzahl der Beschäftigten	Teilraum: Anteil der Branche an allen Betrieben	Anzahl Betriebe / Geschäftsbereiche im Teilraum	Branchen Zukunfts-Rating bis 2007
	Stadt Neumünster	Deutschland	Deutschland	Stadt Neumünster	Stadt Neumünster	Deutschland
ABWASSER- UND ABFALLBESEITIG.	3,41	28.000	14	1,13%	12	39
LEDERGEWERBE	2,53	27.000	95	0,28%	3	33
RECYCLING	2,39	27.000	42	0,38%	4	49
VERMIETUNG BEWEGLICHER SACHEN	1,72	30.000	5	2,07%	22	47
WASSERVERSORGUNG	1,71	32.000	10	0,09%	1	45
KFZ-HANDEL	1,66	23.000	14	5,93%	63	41
SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN	1,61	28.000	2	3,86%	41	51
TEXTILGEWERBE	1,60	27.000	95	0,56%	6	31
GERÄTE DER ELEKTRIZITÄTSErz.	1,58	38.000	168	0,85%	9	48
MEDIZIN- U. MESSTECHNIK, ...	1,38	37.000	102	1,60%	17	58
LANDVERKEHR	1,37	23.000	12	2,54%	27	38
PAPIERGEWERBE	1,33	34.000	140	0,28%	3	48
CHEMISCHE INDUSTRIE	1,31	43.000	254	0,66%	7	50
GESUNDH., VETERINÄR-, SOZIALW	1,29	18.000	5	1,13%	12	44
VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, ...	1,24	37.000	89	2,17%	23	40
BAUGEWERBE	1,23	28.000	44	12,15%	129	36
EINZELHANDEL (OHNE KFZ-HANDEL)	1,17	15.000	9	15,35%	163	44
GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSW.	1,12	33.000	2	7,53%	80	36
LANDWIRTSCHAFT, GWERBL., JAGD	1,10	17.000	2	0,75%	8	41
RUNDFUNK-, FERNSEH- UND NACHR.	1,08	45.000	218	0,28%	3	47
KREDIT- UND VERSICHERUNGSGew. TÄTIGK.	1,07	23.000	3	1,79%	19	52
ERNÄHRUNGSGEWERBE	1,05	26.000	90	1,32%	14	48
INTERESSENVERTRETUNGEN, ...	1,02			0,09%	1	
GASTGEWERBE	0,94	9.000	6	1,88%	20	38
HERST. VON GUMMI- UND KUNSTST.	0,89	31.000	111	0,66%	7	46
GEW. VON STEINEN UND ERDEN	0,84	33.000	21	0,19%	2	39
ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN F. UNTERN	0,81	27.000	7	15,35%	163	44
KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG	0,80	38.000	3	1,13%	12	43
GLASGEWERBE, KERAMIK, ...	0,79	32.000	61	0,56%	6	39
HANDELSVERM. UND GROSSHANDEL	0,75	29.000	11	9,98%	106	44
ERZIEHUNG UND UNTERRICHT	0,74	38.000	5	0,28%	3	43
HILFS- UND NEBENT. FÜR D. VERK.	0,73	27.000	23	1,51%	16	40
HERST. VON METALLERZEUGNISSEN	0,67	32.000	77	1,51%	16	46
SONSTIGER FAHRZEUGBAU	0,59	41.000	338	0,09%	1	48
MASCHINENBAU	0,58	38.000	135	1,13%	12	47
HERST. VON MÖBELN, SCHMUCK, ...	0,58	29.000	97	0,47%	5	41
DATENVERARB. UND DATENBANKEN	0,50	48.000	12	1,41%	15	45
HERST. VON KFZ UND KFZ-TEILEN	0,48	43.000	630	0,09%	1	55
BEKLEIDUNGSGEWERBE	0,43	26.000	94	0,09%	1	31
HOLZGEWERBE (OHNE MOBEL)	0,42	28.000	57	0,28%	3	41
HERST. VON BURÖMASCHINEN / DV	0,42	40.000	148	0,09%	1	47
ENERGIEVERSORGUNG	0,36	41.000	35	0,09%	1	52
KREDITGEWERBE	0,32	38.000	242	0,09%	1	47
METALLERZEUGUNG UND -BEARB.	0,25	37.000	232	0,09%	1	41
GEWINNUNG VON ERDOL UND ERDGAS	0,00	53.000	111	0,00%	0	50
KOKEREI, MINERALÖLVERARB., ...	0,00	53.000	300	0,00%	0	42
TABAKVERARBEITUNG	0,00	48.000	371	0,00%	0	36
LUFTFAHRT	0,00	47.000	151	0,00%	0	39
VERSICHERUNGSGEWERBE	0,00	42.000	131	0,00%	0	53
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	0,00	37.000	20	0,00%	0	47
KOHLBERGBAU, TORFGewinnung	0,00	35.000	655	0,00%	0	34
SCHIFFFAHRT	0,00	31.000	11	0,00%	0	43
NACHRICHTENÜBERMITTLUNG	0,00	27.000	140	0,00%	0	46
FORSTWIRTSCHAFT	0,00	24.000	10	0,00%	0	40
FISCHEREI UND FISCHZUCHT	0,00	20.000	7	0,00%	0	39
BERGBAU (URAN- UND THORIUMERZE)	0,00		0	0,00%	0	
ERZBERGBAU	0,00		0	0,00%	0	
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, ...	0,00			0,00%	0	
PRIVATE HAUSHALTE	0,00			0,00%	0	
EXTERRITORIALE ORGANISATIONEN,	0,00			0,00%	0	
n.a. (nicht angegeben)	2,03	0		0,19%	2	
Summen				100,00%	1.062	
Summe Betriebe ohne Geschäftsbereiche				878		
Mittelstandsindikator Westdeutschland / Teilraum			86%	76%		
Durchschnittslohn Westdeutschland / Teilraum			27.337 €	26.480 €		
Erfolgreiche bis befriedigende Branchen Westdeutschland und Teilraum			13%	15%		

Zur Kurzbeurteilung des Standortes soll vorweg angemerkt werden, dass sich aufgrund der Aktualität der Daten die derzeitige Wirtschaftskrise in Deutschland deutlich widerspiegelt. Viele der Branchen mit mittleren Zukunftsaussichten waren vor kurzem noch wachstumsrelevante, erfolgreiche Branchen. Vor diesem Hintergrund müssen Branchen mit mittlerem Wachstumspotential derzeit als positiver Erfolgsfaktor gewertet werden.

- Zentrale Standort-Kennziffern

- Die Wirtschaftsstruktur ist gegenüber Westdeutschland wettbewerbsfähiger. Der Anteil der Branchen mit erfolgreichen bis befriedigenden Aussichten am Standort beträgt 15% gegenüber 13% in Westdeutschland.
- Lediglich zwei Branchen mit hohem Lohnniveau sind im Kompetenzbereich zu finden: die Chemische Industrie und die Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik. Demgegenüber sind Branchen mit niedrigen Löhnen, wie z.B. Einzelhandel, Landwirtschaft / Gewerbliche Jagd und Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, gemessen an den Anteilen der Betriebe, ebenfalls stark vertreten. Insgesamt hat der Standort ein Lohnniveau, das unter dem von Westdeutschland liegt.
- Die Betrachtung der Anzahl von Betrieben in erfolgreichen bis befriedigenden Branchen (Rating über 50), die nicht zu den Kompetenzbranchen zählen (Cluster-Index < 1), ergibt vier Unternehmen, die am Standort neu gegründet oder angesiedelt werden müssten.

- Wirtschaftsprofil

- Insgesamt finden sich 23 Branchen im grünen Kompetenzfeldbereich wieder. Dies sind für einen Standort dieser Größenordnung relativ viele Branchen und erklärt sich dadurch, dass viele nur knapp über dem Schwellenwert (Cluster-Index = 1) liegen. Weitere 16 Branchen kommen nicht am Standort vor. Vierzehn Branchen sind im „Mittelfeld“ zu finden.
- Von den Kompetenzbranchen weist eines gute und weitere neun weisen zufriedenstellende Zukunftsaussichten auf. Jeweils sechs sind als mittelmäßig wettbewerbsfähig und als gefährdet einzustufen.

- Aufbau von Arbeitsplätzen
 - Durch ihre Wettbewerbspositionen sind folgende Kompetenzbereiche besonders in der Lage, einen Beitrag zum Arbeitsplatzaufbau und zur Beschäftigtensicherung zu leisten: Medizin- und Messtechnik, Kredit- und Versicherungsgewerbliche Tätigkeiten, Sonstige Dienstleistungen, Chemische Industrie, Recycling, Papiergewerbe, Ernährungsgewerbe, Geräte der Elektrizitätserzeugung, Vermietung beweglicher Sachen und Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik.
- Abbau von Arbeitsplätzen
 - Durch ihre Wettbewerbspositionen sind folgende Kompetenzbereiche kaum in der Lage, einen Beitrag zur Beschäftigtensicherung zu leisten: Textilgewerbe, Ledergewerbe, Baugewerbe, Grundstücks- und Wohnungswesen, Landverkehr und Abwasser- und Abfallbeseitigung.
- Die Anzahl der Unternehmen in den Kompetenzfeldern ist besonders hoch in den Bereichen Handel (Einzelhandel, Kfz-Handel), Baugewerbe, Grundstücks- und Wohnungswesen und Sonstige Dienstleistungen. Sie erklären rund 65% der Unternehmen in den Kompetenzfeldern.
- Schwächen in Wachstumsfeldern (Ratingwerte über 50; Cluster-Index < 1) ergeben sich in den Bereichen Herstellung von Kfz und Kfz-Teilen (-1), Energieversorgung (-2) und Versicherungsgewerbe (-1). Die Zahl in Klammern gibt an, wie viele Unternehmen an dem Standort „fehlen“, um einen Cluster-Index mit dem Wert eins und damit eine Konzentration in der Branche gleich dem westdeutschen Durchschnitt zu erreichen.
- Die Branchen Gastgewerbe und Herstellung von Gummi und Kunststoffen besitzen das Potential, zu Kompetenzfeldern aufzusteigen (Aufholpotentiale: 6 bzw. 11% gegenüber Westdeutschland).
- Der wichtige Technologiebereich Forschung und Entwicklung ist am Standort nicht vertreten.
- Einige der hohen Konzentrationswerte entstehen, weil in der Region Unternehmen vorhanden sind, von denen es in Deutschland nur wenige gibt. So erklärt sich z.B. der hohe Wert „Wasserversorgung“.

- Die im folgenden grün markierten Bereiche kennzeichnen Felder, in denen der Standort Spitzentechnik-Potential bzw. Hochwertige Technologien aufweist. Zur Information über die Einteilung von Branchen nach Technologiesegmenten dient folgende Aufzählung (BMBF):
 - Spitzentechnologie
 - Pharmazeutika
 - Büromaschinen / EDV
 - Nachrichtentechnik
 - Luft- und Raumfahrzeuge
 - Hochwertige Technologie
 - Industriechemikalien
 - Maschinenbau
 - Elektrotechnik
 - Medizin-, Mess-, Steuer-, Regeltechnik
 - Automobilbau
 - übrige Fahrzeuge.

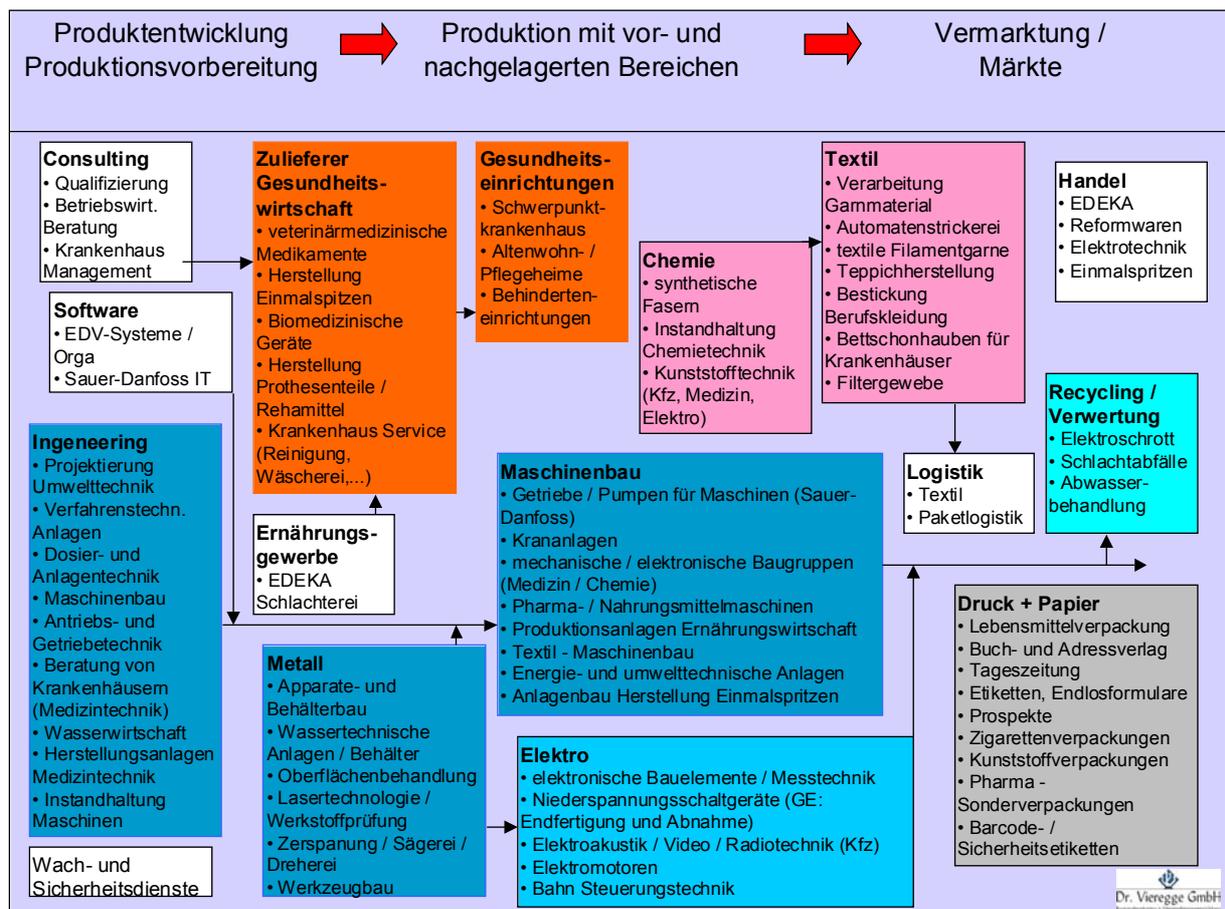
Der Mittelstandsindikator zeigt an, dass sich am Standort unterdurchschnittlich viele kleinere Unternehmen befinden. In Schleswig-Holstein finden sich für 2002 in der Liste der 100 umsatzstärksten Unternehmen folgende Firmen aus Neumünster, die einen Beitrag zur „Mittelstandsschwäche“ leisten:

- EDEKA Handelsgesellschaft Nord mbH
- Matsushita Communication Deutschland GmbH (teils in Abwicklung begriffen)
- Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG
- Solar GmbH (nicht mehr vorhanden)
- SWN Stadtwerke Neumünster GmbH
- Süverkrüp und Ahrendt GmbH & Co. KG
- Neumag GmbH & Co. KG
- GE Power Controls GmbH & Co. KG
- Oppermann Versand AG (nicht mehr vorhanden)

3.3 Wertschöpfungsmodell für die Stadt Neumünster

Da sich ein Kompetenzfeld oder Cluster über verschiedene Wirtschaftssektoren und über verschiedene Wertschöpfungsstufen erstreckt, geht es bei der Entwicklung eines Wertschöpfungsmodells darum, die Prozesse zwischen den Branchen und die Funktionen der Unternehmen genauer zu betrachten.

Eine Darstellung der Wertschöpfungsketten am Standort Neumünster findet sich der folgenden Grafik.



Zu dem Wertschöpfungsmodell kann folgendes festgehalten werden:

- Es findet sich keine „durchschlagende“ Kompetenz, die es einfach macht, den Standort einem bestimmten Thema zuzuordnen.
- Reste klassischer Textilkompetenzen zeigen deutlich ihre auch heute noch sichtbaren Spuren. Dies gilt für das Textilgewerbe selbst, wie auch für damit zusammenhängende Kompetenzen der Chemie (Fasern) oder des Maschinenbaus (Textilmaschinenbau).

- Der Maschinenbau hat sich am Standort ausdifferenziert und arbeitet heute für Märkte, die weit über das Textilthema hinausgehen. Damit zusammenhängend hat sich ein vorgelagerter Ingenieur-Bereich entwickelt. Dort spielen Themen wie Umwelttechnik (Deponietechnik) eine Rolle.
- Weitere interessante und „jüngere“ Kompetenzen zeigen sich in der Elektrotechnik sowie der Medizintechnik.
 - Die Medizintechnik und das Gesundheitswesen als Module der kommenden Gesundheitswirtschaft spielen vor diesem Hintergrund eine Sonderrolle. Leider sind kaum Verbindungen der Gesundheitskompetenzen mit dem schwachen Pharmabereich - als Teil der Chemie - feststellbar.
 - Die Kompetenzen im Maschinenbau und seinen vorgelagerten Bereichen in Verbindung mit der Elektrotechnik spielen für die Zukunftsthemen Mechatronik und Mikroelektronik eine Rolle.
 - Um diese Zukunftsfelder für den Aufbau von Arbeitsplätzen zu nutzen, müssen die fehlenden Anker in der Forschung und eine ausgeprägte mittelständische Basis aufgebaut werden.

Die folgende Tabelle gibt die Grobanalyse der Branchenstruktur externer Betriebe (Handelsregistersitz nicht am Standort) in Neumünster wieder. Die Clustertheorie würde dafür sprechen, dass sich Unternehmen in Neumünster ansiedeln, die zu den Wertschöpfungsketten des Standortes „passen“.

ABWASSER- UND ABFALLBESEITIG.
TEXTILGEWERBE
INTERESSENVERTRETUNGEN, ...
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, ...
ERZIEHUNG UND UNTERRICHT
GESUNDH.-, VETERINÄR-, SOZIALW
HERST. VON GUMMI- UND KUNSTST.
KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG
RECYCLING
HILFS- UND NEBENT. FÜR D. VERK
VERMIETUNG BEWEGLICHER SACHEN
ERNÄHRUNGSGEWERBE
SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN
HANDELSVERM. UND GROSSHANDEL
CHEMISCHE INDUSTRIE
ENERGIEVERSORGUNG
GERÄTE DER ELEKTRIZITÄT SERZ.
MEDIZIN- U. MESSTECHNIK, ...
KREDITGEWERBE
VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, ...
EINZELHANDEL (OHNE KFZ-HANDEL)
KFZ-HANDEL

Auffällig ist, dass dies im Falle von Neumünster recht genau zutrifft. Viele Branchen entsprechen denen der vorhandenen Kompetenzbranchen in der Stadt. Die Kunststoffverarbeitung ist eine Stärke, die von außerhalb kommt. Der Grund dafür kann darin liegen, dass die Chemie in Neumünster Grundstoffe herstellt, die die Kunststoff-Weiterverarbeiter benötigen. Die externe Struktur liefert kaum Beiträge für den „Import“ von Technologie oder Forschung.

3.4 Kernkompetenz Maschinenbau: Kennziffern und Trends

Der Maschinenbau und vor allem seine vor- und nachgelagerten Bereiche sowie die damit zusammenhängende Elektrotechnik bilden eine zentrale Kompetenz des Standortes. Um die Ausrichtung einer „Engineering-Initiative“ an die Notwendigkeiten und Probleme der Branche anzupassen, sollen nachfolgend volks- und betriebswirtschaftliche Kennziffern sowie zentrale Trends analysiert werden.

- Umfang Beschäftigung: Deutschland besitzt eine führende Position im weltweiten Maschinen- und Anlagenbau. Der Maschinenbau ist mit etwa 900 Tsd. Mitarbeitern in Deutschland (Zahl stagnierend) und ungefähr 300 Tsd. Mitarbeitern im Ausland (Zahl wachsend) einer der führenden deutschen Industriezweige. Mit fast 6.000 Unternehmen ist der Maschinenbau die größte Branche Deutschlands vor der Elektrotechnik und dem Straßenfahrzeugbau. Die Beschäftigung im Maschinenbau wird in Deutschland zwischen 2002 und 2007 um rund 3% abnehmen.
- Umsatz- und Unternehmensstrukturen: Mit einem Umsatz von rd. 130 Mrd. € ist er mit seinen rund 6.000 Unternehmen mittelständisch / unternehmerisch geprägt. 95% der genannten Zahl an Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter. Sie stehen für 62 % der Beschäftigten und mehr als 50 % des Umsatzes. Während im Straßenfahrzeugbau und in der Elektrotechnik Großserienfertigung mit weitgehend standardisierten Komponenten vorherrscht, ist der Maschinenbau geprägt von Einzel- bzw. Kleinserienfertigung. Maßgeschneiderte Kundenlösungen drücken den Pro-Kopf-Umsatz im Maschinenbau. Das folgende Schaubild gibt die typischen Branchenkennziffern wieder.

Typische Branchenkenzziffern: (Betriebe ab 20 Beschäftigte)					
	1995	2002		1995	2002
Nachfragestruktur			Branchenstruktur		
Umsatz (Mrd. Euro)	130.3	159.0	Anteil am Verarbeitenden Gewerbe		
Inland	75.2	78.9	Umsatz (vH)	12.3	12.0
Ausland	55.0	80.1	Beschäftigte (vH)	15.8	15.9
Umsatz je Beschäft. (Tsd. Euro)	122	161	Zahl der Betriebe	7261	7289
Importe (Mrd. Euro)	24.0	38.3	Durchschnittliche Betriebsgröße		
Inlandsmarkt (Mrd. Euro)	92.9	102.7	Beschäftigte (Personen)	147	135
Exportquote (vH)	47.1	57.7	Umsatz (Mio. Euro)	17.9	21.8
Importquote (vH)	25.8	35.0	Zahl der Unternehmen (UST-pfl.)	24966	25106
Kostenstruktur			Zahl der Insolvenzen	498	537
Beschäftigte (Tsd.)	1070	986	Ausfallwahrscheinlichkeit (vH)	1.99	2.14
Lohnquote (vH)	27.5	23.9			
Bruttolohn je Besch. (Tsd. Euro)	33	38			

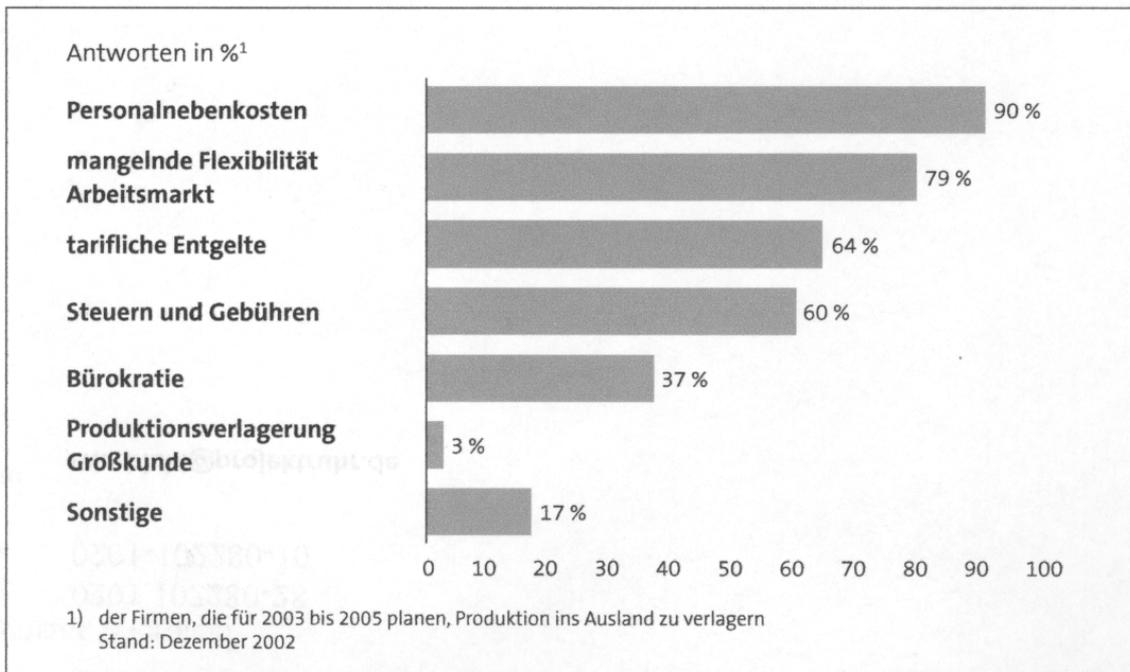
- **Personal:** Mit mehr als 131 Tsd. beschäftigten Ingenieurinnen und Ingenieuren liegt der Maschinenbau vor allen anderen Industriezweigen. Die Zahl ist kontinuierlich gestiegen (+ 28 % geg. 1996), und der Bedarf wird weiter wachsen (nach einer jüngsten Studie werden in den nächsten zehn Jahren für Ersatz und Wachstum im Maschinenbau jährlich 4.500 – 5.000 Hochschulabsolventen benötigt). Die Verfügbarkeit qualifizierten Personals (Ingenieure, Facharbeiter) wird abnehmen, wenn die gegenwärtigen Studien- und Berufswahlquoten nicht erhöht werden können. Bei Studierenden ingenieurwissenschaftlicher Fächer müssen die Abbruchquoten vermindert werden (heute 50 % bei einer Jahrgangseingangsquote von 28 %). Qualifiziertes ausländisches Personal muss eingestellt werden können. Gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter sind in einem Industriezweig wie dem Maschinenbau mit höchsten technischen Ansprüchen das größte Kapital. Mit 131.000 Ingenieuren, das ist jeder siebte Mitarbeiter, ist er einer der wichtigsten Arbeitgeber für Ingenieure. Auch im gewerblichen Bereich beschäftigt er fast ausschließlich Facharbeiter.
- **Innovation:** 4–5 Tsd. Neuprodukte/Jahr aus einem Gesamtangebot von 20.000 und die weltweite Spitzenposition bei erteilten Patenten im Maschinenbau weisen seine Innovationsstärke aus. Um das hohe technische Niveau zu halten investiert der Maschinenbau viel in Forschung und Entwicklung. Als einzige Branche in Deutschland liegt er im weltweiten Vergleich bei den Patentanmeldungen in Füh-

rung vor den Hauptkonkurrenten USA und Japan. Maschinen nach dem aktuellen Stand der Technik sind heute „komplexe technische Systeme“ aus den Komponenten Mechanik, Elektrotechnik, Regelungstechnik, Software und ggf. auch neuen Werkstoffen. Mit dem Kunstwort MECHATRONIK wird das enge Zusammenwirken dieser Komponenten verdeutlicht. Dabei ist der Trend erkennbar, dass aufwendige Mechanik immer stärker durch intelligente Steuerungstechnik ersetzt wird.

- Export: Ein weiteres Kennzeichen des deutschen Maschinenbaus ist seine starke Exportausrichtung. Fast 70% des Maschinenumsatzes geht ins Ausland. Der deutsche Maschinenbau ist vor den USA der führende Anbieter im Welthandel mit einem Anteil von gut 20 %.

Trends im Maschinenbau

- Der Nachfragecharakter des Marktes prägt sich weiter aus in zunehmender Segmentierung und Zeitverkürzung. Die Vielfalt produzierter Güter wächst weiter. Die Forderung nach systemischer Prozessintegration vom Eingang des kundenspezifischen Auftrags über die kurzfristige Herstellung bis zum zeitnahen Service steigt. Die Effizienz und Schnelligkeit des Prozesses wird maßgebliches Wettbewerbsmerkmal.
- Das Bedarfwachstum im Maschinenbau wird getragen durch die sich entwickelnden Volkswirtschaften in Asien, Südamerika und Osteuropa. Eine Teilnahme am zukünftigen Wachstum bedeutet für den Maschinenbau eine intensive Bearbeitung dieser Märkte. Aus Markt- und Wirtschaftlichkeitsgründen sind lokale Produktionen im Ausland erforderlich. Eine reine Exportbelieferung gefährdet die langfristige Marktpräsenz. In Abwägung zwischen Markt-, Technologie- und Wirtschaftlichkeitserfordernissen müssen Netzwerke zwischen deutschen und lokalen Produktionen gestaltet werden. Die folgende Grafik gibt die Gründe für geplante Produktionsverlagerungen wieder.



Quelle: Blitzumfrage VDMA

© VDMA

- Zur Erhöhung der Attraktivität regionaler Technikerarbeitsplätze ist eine verbesserte Vermittlung der gesellschaftlichen Bedeutung von Technik in den regionalen Schulen notwendig. Die Einführung von Ausbildungssystemen, die dem Wachstum des Wissens angeglichen sind (kürzere Grundausbildung, regelmäßige Fortbildung) wird kommen. Das Studium wird sich in Zukunft als ein modulares Lehrangebot darstellen, es geht um die Synchronisierung von Ausbildung und Wissenszuwachs. Sprachkenntnisse und Kulturverständnis sind notwendige Qualifikationsvoraussetzung für deutsche Mitarbeiter, die ins Ausland versetzt werden. Hier können lokale Initiativen sehr hilfreich sein.
- Die Prozess- und Lösungsorientierung führt zu einer Neudefinition der Wertschöpfungsstufen. Mehr als bereits heute werden Maschinenbauer Partner in Wertschöpfungsnetzwerken. Die beschränktere Unternehmensgröße vieler deutscher Maschinenbauer legt die Kooperation mit anderen Unternehmen nahe, z.B. durch gemeinsame Nutzung von Administration und Service. Verstärkte Ausrichtung der Wertschöpfung nach vom Markt wahrnehmbaren Neukompetenzen mit der Folge geringer Fertigungs-/Organisationstiefe wird eine verstärkte Auslagerung nicht kompetenzerhöhender Funktionen nach sich ziehen. Ein starker Bedarf an Projektmanagement sowie wachsende Bedeutung von Teamfähigkeit und So-

zialkompetenz ist die Folge. Wandlungsfähigkeit und –bereitschaft muss Merkmal der Organisationsstruktur werden.

- An das Geschäft angepasste Finanzierungen werden Bestandteil des Lösungskonzeptes. Erschwerte Kreditverfügbarkeit bei schwacher Eigenkapital-Quote, unzureichender Profitabilität und nicht eindeutig formulierter Geschäftskonzeption aber die Regel. Dies stellt an die Unternehmen erhöhte Anforderungen bei der Kommunikation mit ihren Banken. Die Kunden kaufen Lösungen statt Produkte; Wirtschaftlichkeit gewinnt als Hauptkriterium noch mehr Einfluss.
- Technologiekompetenz wird zunehmend in allen Bereichen wie Entwicklung, Fertigung, Logistik (Abwicklung), Vertrieb und Service gefordert. Die Systemkompetenz zur Verknüpfung unterschiedlicher Technologien wird noch mehr zur Innovationsbasis des Maschinenbaus (der Technologiegehalt der Produkte wächst und damit der Bedarf an Grundkenntnissen über die Grundeigenschaften von Technologien). Die innovative Kombination und Integration herkömmlicher und neuer Technologien und Werkstoffe erlaubt und treibt die Entwicklung verbesserter, neuer und wirtschaftlicher Produkte und Herstellverfahren. Folgende Anwendungen z.B. der Mikrosystemtechnik sind im Maschinenbau relevant:
 - Schwingungsmessung
 - Lagemessung
 - Smart Tags (RFID)
 - Druckmessung
 - Bar Code Reader
 - Micro-Navigation
 - Gas Sensoren
 - Visualisierung (Projektion)
 - Feindosierung (Mikrofluidik)
- Im Trend liegt die Möglichkeit des Internets für die Fertigung nutzbar zu sein. Hier eingesetzte Maschinen und Geräte werden zunehmend mit eigenem Web-Server ausgestattet, also internetfähig oder auch „web-enabled“. Damit werden die Geräte prinzipiell ortsunabhängig über einen gewöhnlichen Browser ansprechbar, diagnostizierbar und bedienbar. Wenn das Produkt am PC kundenspezifisch konfiguriert und per Mausklick bestellt wird, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis

diese Bestellung direkt und nahtlos auf internetfähige Maschinenparks durchgreift. E-Commerce wird zum e-Manufacturing. Nicht nur für die Automobilindustrie, die bereits heute kundenindividuelle Produkte ausliefert („built-to-order“), liegt hier ein beträchtliches Potenzial.

4. Strategische Lösungsansätze und Umsetzungsorganisation

4.1 Strategische Ansätze einer „Maschinenbau-Initiative“

Für die Entwicklung einer konsistenten Standortstrategie und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit spielen folgende Eckpunkte eine Rolle:

- Insgesamt kann die Standortstruktur bezüglich der Branchen als wettbewerbsfähig angesehen werden.
- Betrachtet man einzelne Unternehmen nach deren Größe (Ankerunternehmen) so fällt die Maschinenbaukompetenz auf (Neumag und Sauer-Danfoss). Sie ist zwar nicht durch eine Mittelstandsstruktur unterlegt (niedriger Cluster-Index), aber in den nächsten 5 Jahren werden sich im Maschinenbau eher die größeren Einheiten über 50 Mio. € Umsatz überdurchschnittlich entwickeln. Insgesamt wird der Maschinenbau in Deutschland von 2002 bis 2007 kaum positive Beschäftigungsbewegungen haben (-3%).
- Weitere Größenaspekte spielen eine Rolle im Thema Elektro (GE Power Controls und Matsushita). Als symptomatisch für die Standortentwicklung unter den Rahmenbedingungen der Globalisierung kann die Entwicklung der Betriebsteile des Matsushita Konzerns angesehen werden. Innerhalb des Konzerns fiel die Entscheidung, die Entwicklungseinheit aus Neumünster nach München zu verlegen (Kompetenzstandort für Elektrotechnik) und die Produktionsteile nach Tschechien. Die Elektrosparte wird auch in der Zukunft Ertragsprobleme haben, was zu hohem Kostendruck und Personalabbau führt (-1,5% zwischen 2003 und 2007). Die nicht vorhandene „Heimattreue“ internationaler Konzerne – im Gegensatz zum Mittelstand – kann auch zukünftig zum Problem für den Standort werden.
- Große Unternehmen finden sich ebenfalls im Handelsbereich, dazu gehört EDEKA. Dies spricht für den Großhandels- bzw. Logistik-Standort Neumünster.

- Innerhalb des Zukunftsbereiches der Medizin- und Messtechnik liegen die Stärken des Standortes eher in der Medizintechnik. Die industrielle Messtechnik – ein wichtiger Technologiezulieferer z.B. für den Maschinenbau und die Elektroindustrie – ist am Standort kaum ausgeprägt.
- Ein kritischer Faktor ist die mangelnde Dienstleistungssubstanz und damit einhergehend eine mangelnde Dienstleistungsdynamik. Als Teil der Dienstleistungen ist die Forschung und Entwicklung zu sehen, die am Standort fehlt (siehe Positionierung im RegioRating), obwohl durch die Branchen- und Unternehmensstrukturen dort eine Nachfrage vorhanden sein müsste.
- Das Land Schleswig-Holstein positioniert sich in den Kompetenzfeldern Biotechnologie / Life Science, Mikroelektronik, Telekommunikation / Multimedia, Gesundheitswirtschaft und Meerestechnik. Eine Anbindung an diese Aktivitäten ist für die Stadt Neumünster am ehesten im Feld Mikroelektronik, in der maschinenbaunahen Meerestechnik und in der Gesundheitswirtschaft herzustellen.

Ziel ist es, über den Aufbau einer Maschinenbau-Initiative die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region zu unterstützen. Die strategischen Ansätze dazu sind

- die Unterstützung der Unternehmensentwicklung durch spezialisierte Wirtschaftsförderungsangebote sowie
- die Marketing-Profilierung der Region in diesem Feld.

Folgende Handlungsfelder sollten (in dieser Reihenfolge) durch die Initiative aufgegriffen werden:

- Personal
 - Um eine zukunftsfähige Ingenieursregion zu schaffen, sind die Themen Nachwuchs, Personalentwicklung und Qualifizierung anzugehen. Besonders das Feld „Maschinenbau und Schule“ soll langfristig dazu dienen, den Schülerinnen und Schülern früh die regionale Karriereleiter zu vermitteln und das Image der Branche zu verbessern. Kurzfristig kann das Instrument Personalpool zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes mit einer privaten Personalleasingfirma aufgebaut werden.

- Unternehmensnetzwerke
 - Der Aufbau eines mittelständischen Unternehmensnetzwerkes für das verbesserte Kompetenz- und Kapazitätenmanagement der Unternehmen wäre das zentrale Leuchtturmprojekt. Hier bietet der Standort durch das existierende „Produktionsnetzwerk“ hervorragende Ansätze. Ziel ist es, aus dem eher geschäftsorientierten Netzwerk eine Initiative zu entwickeln, die die Unternehmen auch für Standortentwicklungsprozesse einbindet. Die Unternehmen müssen davon überzeugt werden, dass die Wirtschaftsförderung bzw. die Stadt ein wichtiger strategischer Partner ist, der mit seinem Input an Wirtschaftsförderungsleistungen einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten kann. Das Zusammenspiel von Unternehmens- und Standortentwicklung ermöglicht es, die Unternehmen, z.B. in Form eines Vereins, an die Standortentwicklung zu binden. Normalerweise entwickeln sich diese Prozesse in einem „Ansatz von oben“, in dem der Standort eine Initiative entwickelt und sich daraus Projekte bzw. Unternehmensnetzwerke entwickeln. In Neumünster kann ein „Ansatz von unten“ gewählt werden. Mit den Leitunternehmen aus dem bestehenden Netzwerk sollte in diesem Prozess die Frage geklärt werden, für welche Maschinenbaukompetenzen der Standort in 10 Jahren stehen soll. Die Entwicklung einer „Maschinenbau-Vision“ für Neumünster wäre das Instrument für die Umsetzung. Die Vision geht über die Zielsetzungen des Produktionsnetzwerkes hinaus und ermöglicht es, weitere Netzwerke und Projekte rund um den Maschinenbau entstehen zu lassen. Dabei kann auf vorhandene Schwerpunkte aufgesetzt werden. Diese sind:
 - Faserverarbeitungsmaschinen mit dem wichtigen Zielmarkt China,
 - Maschinen für das Ernährungsgewerbe (Food Processing) mit dem Zielmarkt Osteuropa sowie
 - Maschinenkomponenten für die Fahrzeugtechnik, speziell in den Bereichen Bahntechnik und Nutzfahrzeuge (hydrostatische Getriebe).
 - Unternehmensnetzwerke und Ansiedlung: Der Beitrag von Ansiedlungen für den Aufbau von Beschäftigung spielt heute eine untergeordnete Rolle.

Die Bestandsentwicklung und die Gründung von Unternehmen sind heute die Handlungsfelder, die den höchsten Beschäftigungseffekt haben. Ansiedlungsprojekte haben darüber hinaus bessere Chancen, wenn ein thematischer Fokus vorhanden ist und den Ansiedlungskandidaten vermittelt werden kann, dass der Standort eine Kompetenz besitzt, die die Entwicklung des Unternehmens fördert. Bei der Darstellung dieser Kompetenz spielen vorhandene Unternehmensnetzwerke und Initiativen eine zentrale Rolle. Dies gilt insbesondere dann, wenn das vorhandene Netzwerk daraufhin untersucht wird, welche strategischen Zulieferer am Standort fehlen. Hier setzt die ABS Analyse an (siehe auch Anhang).

- Die ABS-Analyse untersucht die Beschaffungsstrukturen zentraler Leitunternehmen eines Clusters (vgl. dazu Schiele; Der Standort-Faktor. Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern). Die ABS-Analyse besteht aus zwei Dimensionen: Zum einen die Einteilung der Lieferanten nach dem Grad der Spezialisierung und zum anderen nach ihrer Herkunft. Die Einteilung der Zulieferer in allgemeine, branchenspezifische und spezialisierte Lieferanten und die Differenzierung zwischen Heimat- oder Fremdlieferanten verdeutlicht:
 - Je stärker die Beschaffungsstruktur eines Unternehmens durch Spezialiellieferanten geprägt ist, desto wichtiger sind Cluster.
 - Werden diese wichtigen Spezialteile global bezogen, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen in die "Globalisierungsfalle" gerät und unter hohen Beschaffungskosten leidet.
- Für die Durchführung der Analyse werden die wichtigsten Lieferanten identifiziert und anschließend einzeln den Kategorien "allgemeine Zulieferer", "branchentypische" und "spezialisierte" zugeordnet. Die Identifikation der Lieferanten ist relativ unkompliziert. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Unternehmen bereits das Modul "Materialwirtschaft" der Standardsoftware SAP R/3 oder eine vergleichbare Software installiert hat und diese auch tatsächlich benutzt, das

heißt dass wenig "wilde" Einkäufe ohne Einbezug der Beschaffungsabteilung vorliegen. Auf Grundlage eines solchen Systems können die wichtigsten Lieferanten nach Materialgruppen sortiert aufgelistet werden. Ist das Beschaffungscontrolling weniger stark ausgebaut und kann auf keine geeignete Systemunterstützung zurückgreifen, bleibt die Option, die Einkäufer zu befragen.

- Die Ergebnisse der Analyse können dazu genutzt werden, ein scharfes Profil der Zielgruppen für die Bestandsentwicklung, Gründung bzw. Ansiedlung zu entwickeln. Geht man z.B. davon aus, dass ein Aufbau in den maschinenbaunahen Bereichen Software, Unternehmensberatung und F&E möglich ist und geht von der Annahme aus, dass der Standort den Unternehmensdurchschnitt von Westdeutschland erreicht, so können rechnerisch 56 zusätzliche Unternehmen und 1.861 Arbeitsplätze am Standort geschaffen werden (Berechnungsweg aus RegioRating abgeleitet) .
- Technologieentwicklung / Innovation
 - Zur Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsprozessen in Feldern wie neue Werkstoffe, Mikrostrukturtechnik, „Multimedia im Maschinenbau“, Systemintegration oder Mechatronik können entsprechende Veranstaltungsreihen und Technologieworkshops angeboten werden. Auch spezielle Gründerangebote für den Maschinenbau gehören in dieses Bild.
 - Die größte Gefahr für den Standort besteht in der Technologie- und Forschungslücke (siehe Tabelle 3.2, kein Forschungsunternehmen im Handelsregister). Während Konzerne sich ihre Technologie- und Forschungsleistungen intern beschaffen können – diese dem Standort dann aber kaum zur Verfügung stehen – muss für den Mittelstand der Kontakt zu Technologie- und Forschungseinrichtungen oder Unternehmen hergestellt werden.
 - Kurzfristig kann dies nur gelingen über die Ansiedlung eines z.B. universitären Institutes. Beispiele:
 - Das TransferZentrum Mikroelektronik in Göppingen ist an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft gelegen und

unterstützt Kunden bei der Umsetzung neuer Ideen, der Einführung neuer Technologien und der Schulung von Mitarbeitern. Es gehört zur Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer.

- Das Institut für Mikroelektronik- und Mechatronik-Systeme (IMMS) gGmbH (Technologieregion Ilmenau) ist eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft, die gemeinsam mit der Industrie eine konkrete wissenschaftliche Basis für die Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte schafft.
- Unternehmensführung / Management
 - Servicekonzepte: Der zu erhaltende Produktionsstandort Neumünster, der eine Dienstleistungsschwäche besitzt, könnte eine Aufwertung erfahren durch die Entwicklung einer Zulieferlandschaft im Bereich der industrienahe / maschinenbaunahen Dienstleistungen. Dazu gehören die schon vorhandenen Ingenieurbüros, Instandhaltungsunternehmen und auch Forschungseinrichtungen. Die folgende Übersicht stellt die verschiedenen Arten von Industrie-Service Leistungen dar. Besonders die fertigungsnahen und –fernen technischen Dienstleistungen sind für den Standort Neumünster als Ansiedlungs- und Gründungsthema interessant (im 80 km Umkreis um Neumünster gibt es 129 junge Maschinenbauunternehmen im Alter von unter 6 Jahren und 5 Unternehmen, die industrielle Prozesssteuerungen herstellen). Die Entwicklung von Servicekonzepten innerhalb bestehender Maschinenbaubetriebe ist ein ebenso wichtiger Bereich. Der strategische Ansatz sollte hier sein, die Maschine bzw. Anlage als Teil eines Dienstleistungskonzeptes zu verstehen.

	Fertigungsnah (der Fertigung direkter zuliefernd)	Fertigungsfern (dem Management / der Verwaltung direkter zuliefernd)
Technische Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> technische Planung, Konstruktion, Engineering <input type="checkbox"/> Wartung, Inspektion, Montage <input type="checkbox"/> Analysen, Messungen <input type="checkbox"/> Qualitätssicherung <input type="checkbox"/> Energieverteilung <input type="checkbox"/> Telekommunikation	<input type="checkbox"/> Softwareherstellung <input type="checkbox"/> Datenverarbeitung <input type="checkbox"/> Datenbanken <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung <input type="checkbox"/> Design <input type="checkbox"/> Entsorgungsdienstleistungen <input type="checkbox"/> Facility Management
Nichttechnische Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> Vermietung, Leasing <input type="checkbox"/> Reinigungsdienste <input type="checkbox"/> Arbeitsvermittlung	<input type="checkbox"/> Wachdienste <input type="checkbox"/> Dokumentation <input type="checkbox"/> Werbung, Ausstellung und Messewesen <input type="checkbox"/> Lagerhaltung, Transport <input type="checkbox"/> Einkauf, Verkauf/Vertrieb <input type="checkbox"/> Kundendienst <input type="checkbox"/> Schulung von Kundenpersonal / eigenem Personal <input type="checkbox"/> Unternehmensberatung <input type="checkbox"/> Allgemeine Verwaltung: Schreivarbeiten, Übersetzungen, Rechts- u. Steuerberatung, Rechnungswesen, Buchführung

4.2 Organisationsstrukturen und -prozesse

Im Zusammenhang mit dem Aufbau der Initiative ergibt sich die Aufgabe, innerhalb der vorhandenen Wirtschaftsförderungsangebote zu prüfen, welche Leistungen auf die Cluster fokussiert werden können. Der Anteil „neuer“ Leistungen ist eher gering. Die folgende Produktpalette kann daher auch als Checkliste genutzt werden, um vorhandene Produkte zu reorganisieren.

Die Initiative bieten in 4 „Geschäftsbereichen“ Leistungen an:

- Unternehmensservice: In diesem Handlungsfeld geht es besonders darum, verschiedene „Kommunikationsformate“ (Kontaktplattformen) anzubieten, um den Unternehmen Hilfestellung zu geben.
- Informations-Service: Dieses Handlungsfeld soll vor allem dazu dienen, das Kompetenzfeld mit Informationen zu versorgen, um eine optimale und kundenorientierte Ausrichtung der Initiative zu gewährleisten sowie Informationen für die Unternehmen bereitzustellen.
- Infrastruktur: Grundsätzlich geht es um die Weiterentwicklung und Spezialisierung der „harten und weichen“ Infrastruktur des Clusters.
- Marketing/PR: Dieses Handlungsfeld dient dazu, sowohl die Initiative in der Region wie auch den Standort zu profilieren.

Die inhaltliche und organisatorische Ausrichtung – wie sie sich nach rund 1-2 Jahren darstellen kann - ist beispielhaft im folgenden Schaubild wiedergegeben.

Die Organisation: Kompetenzfeld Maschinenbau

Die Ziele:

- Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit über Cluster
- Schaffung von Arbeitsplätzen durch Bestandentwicklung und Gründerhilfen
- Ansiedlung ergänzender Unternehmen

Die Umsetzer:

- Unternehmen und Wirtschaftsförderung



- Die Lenkungsgruppe der Initiative sollte aus rund 8-10 Personen bestehen und sich 3-4 mal im Jahr treffen. Sie sollte überwiegend aus Unternehmen bestehen. Sie ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung und für das Controlling der Initiative. Aufgabe der Lenkungsgruppe ist es, die strategische Steuerung des Leistungsangebotes sicherzustellen, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen sowie die Controllingfunktion im Projekt zu übernehmen. Die Lenkungsgruppe wählt einen Sprecher, der die Lenkungsgruppe nach außen repräsentiert. Lenkungsgruppensitzungen werden vor- und nachbereitet durch das Cluster-Management-Team der Wirtschaftsförderung. Auch sollten innerhalb der Lenkungsgruppe Projektideen zu Trend- und Zukunftsthemen aufgelegt werden, die dann mit Unternehmen und Partnern abgearbeitet werden.
- Aufgabe des Team-Cluster-Managements ist es, die operative Steuerung des Leistungsangebotes sicherzustellen sowie die Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes zu managen. Die Leitung des Teams sollte die Wirtschaftsförderung inne haben.

- Das Kompetenzprofil des Initiativenleiters umfasst:
 - fachlich möglichst einen wirtschaftsbezogenen Hintergrund in der Betriebswirtschaft, Produktionstechnik oder dem Projektmanagement,
 - die soziale Kompetenz umfasst Moderationstechniken, Konfliktmanagement, er muss kontaktfreudig, vertrauensbildend und begeisterungsfähig sein,
 - der Initiativenleiter sollte mindestens 30 bis 35 Jahre alt sein und umfangreiche Berufserfahrung in der Wirtschaftsförderung und Unternehmensentwicklung haben.

Für die Umsetzung des Leistungsangebotes arbeitet das Management eng mit den regionalen Partnern zusammen. Das Cluster-Management ist verantwortlich für den Masterplan, repräsentiert das Projekt gegenüber Unternehmen, ist permanenter Ansprechpartner zu allen Projektfragen und hat die Federführung inne (Treiberfunktion). Ein Vertreter des Managements ist Mitglied in der Lenkungsgruppe. Das Cluster-Management kann dann als erfolgreich gelten, wenn es die wesentlichen regionalen Kontakte in diesem Feld auf sich vereinigt. Dazu ist es notwendig, dass zunächst eine Person diese Funktion „hauptberuflich“ und langfristig ausübt, da ein Kontaktnetzwerk im Aufbau rund 1,5-2 Jahre benötigt und auf persönlichen Kontakten beruht.

- Organisation eines sich selbst tragenden Prozesses: Gemeinsame Aufgabe von Lenkungsgruppe und Cluster-Management ist es, einen Prozess zu initiieren, der inhaltlich derart zur Unternehmensentwicklung der Zielgruppe beiträgt, dass diese Ressourcen in den Prozess einbringt. Ein wichtiges Ergebnis wäre die Gründung eines Vereins, mit Mitgliedsbeiträgen z.B. zwischen 150,00 und 1.000,00 Euro für Mittelstand und Großunternehmen (Erfolgskennziffer: Refinanzierungsquote 45%). Eine Anschubfinanzierung ist deshalb nötig, weil die Unternehmen nicht vor der Erstellung des Leistungsangebotes zahlen. Die Nachhaltigkeit dieses Ansatzes kann dadurch gesichert werden, dass die Wirtschaftsförderung einen eigenen Geschäftsbereich „Cluster-Management“ als festen Aufgabenbestandteil führt.

5. Anlagen:

5.1 RegioRating: Lesehinweise und Methodik

Bei der Interpretation der Ergebnisse sollten folgende Sachverhalte berücksichtigt werden:

- Die analysierten Daten beziehen sich auf Unternehmen oder genauer auf die Tätigkeitsfelder (Geschäftsbereiche) von Unternehmen. So kann ein Unternehmen in zwei „Branchen“ tätig sein (z.B. Maschinenbau und Kunststoffverarbeitung). Diese Unterteilung wird in der offiziellen Statistik nicht berücksichtigt, so dass bestimmte Kompetenzen eines Standortes erst durch diese Art der Unternehmensanalyse „sichtbar“ gemacht werden können.
- Die zugrundeliegenden Daten sind aktueller als die offizielle Statistik (maximal 3 Monate alt).
- Diese Daten beziehen sich nur auf handelsregisterlich eingetragenen Unternehmen, da zu den restlichen Unternehmen keine vergleichbaren Daten erhältlich sind. Somit liegt die Anzahl der Unternehmen am Standort um den Faktor 1,5 bis 2,5 höher als in der Analyse angegeben. Die Handelsregisterunternehmen sind aber der Schwerpunkt der Wirtschaftskraft (80-90%) und somit auch eine gute Grundlage für eine Analyse. Die Daten basieren auf den jeweils aktuellen Informationen der Creditreform.
- Die Analyse sollte besonders diejenigen Branchen genauer betrachten, die nationale oder internationale Märkte haben. Hier sind die potentiellen „Experteure“ aus Sicht des Standortes vertreten. Wirtschaftszweige wie z.B. Einzelhandel oder Bauhandwerk sind in Deutschland geographisch relativ gleich verteilt, da sie lokale und regionale Märkte haben. Sie weisen daher selten Alleinstellungsmerkmale auf.
- Die Tabelle wird wie folgt gelesen:
 - Die erste Spalte gibt die 60 untersuchten Branchen wieder. Es handelt sich hierbei um die offizielle Wirtschaftssystematik (sogenannter WZ2003; Statistisches Bundesamt) in vierstelliger Tiefe. Das heißt, dass die gelisteten Branchen eine Zusammenfassung von „Unterbranchen“ sind. So besteht die Branche Maschinenbau aus Unterabteilungen, wie z.B. dem Werkzeugmaschinenbau. Eine Analyse auf dieser

Ebene macht die Ergebnisse aber unübersichtlich, da ein Umfang von mehreren hundert Branchen zu analysieren wäre. Auf Wunsch kann die offizielle Wirtschaftssystematik mit allen Einzelheiten zur Verfügung gestellt werden.

- Die Sortierung der Tabelle ergibt sich aus der zweiten Spalte (Cluster-Index, grün). Der Cluster-Index gibt an, wie stark die Konzentration einer bestimmten Kompetenz innerhalb eines Wirtschaftszweiges (Spalte 1) im Vergleich zu Westdeutschland ist. Westdeutschland wird als Vergleichsraum herangezogen, da er in Relation zu Ostdeutschland in Zukunft mehr Arbeitsplätze aufbauen wird. Damit ist die Struktur Wettbewerbsfähiger und der „härtere“ Vergleichsmaßstab. Wenn der Wert größer als 1 ist, liegt eine überdurchschnittliche geographische Konzentration von Unternehmenskompetenzen vor (Spalte 2). Bei lang anhaltenden, sehr hohen Werten haben Standorte die Chance, Markenstandorte zu werden. Beispiele dafür sind die Medienstadt Köln, die Klingenstadt Solingen und die Software/IT-Stadt Silicon Valley.
 - Berechnungsweg für den Cluster-Index: $(\text{Anzahl der Unternehmen im Zweig X am Standort} / \text{Unternehmen am Standort}) / (\text{Anzahl der Unternehmen im Zweig X in Westdeutschland} / \text{Unternehmen in Westdeutschland})$; Beispielrechnung $(10/20)/(100/1000) = 0,5/0,1 = 5 = \text{hohe Konzentration} = 500\%$ über dem zu erwartenden Durchschnitt.
- Die dritte Spalte „Bruttolohn je Beschäftigten 2002“ beinhaltet die durchschnittlich gezahlten Bruttolöhne pro Kopf und Jahr in den einzelnen Branchen in Deutschland. Auf dieser Grundlage kann die Wertigkeit der Branchen abgelesen werden. Beispielsweise hat ein Arbeitnehmer der Datenverarbeitungsbranche den gleichen Lohneffekt wie 5 Arbeitnehmer im Gastgewerbe.
- In der vierten Spalte sind die durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen der Branchen in Deutschland aufgeführt. Besonders im Zusammenhang mit der Betrachtung der Anzahl von Betrieben in einer Branche kann ihre Wirkung auf den Arbeitsmarkt erschlossen werden. Bei-

spielsweise beschäftigt ein Unternehmen aus der Chemischen Industrie durchschnittlich 27 mal so viele Menschen, wie ein Einzelhandelsunternehmen.

- In der fünften Spalte wird der prozentuale Anteil der Betriebe einer Branche im Bezug zu dem Gesamtbesatz an einem Standort dargestellt.
- In der sechsten Spalte ist die Anzahl der Betriebe / Geschäftsbereiche wiedergegeben, die der Wirtschaftszweig am Standort auf sich vereinigt. Die Summe der Spalte ist immer höher als die Anzahl der Unternehmen, weil einige Unternehmen in mehreren Geschäftsbereichen / Wirtschaftszweigen tätig sind.
- Die siebte Spalte gibt das Feri-Branchen-Rating wieder, das alle drei Monate aktualisiert wird. Das Rating gibt an, wie „wettbewerbsfähig“ eine Branche im Vergleich zu den anderen Branchen ist. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Branche setzt sich zusammen aus verschiedenen Faktoren, die unterschiedlich gewichtet in einen Gesamtindex einfließen. Diese Faktoren sind Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit (Preise), Rentabilität und Konjunkturabhängigkeit. Für einige Branchen, wie z.B. die „Öffentliche Verwaltung“, sind keine Prognosen verfügbar; diese sind durch weiße Felder gekennzeichnet. Eine detaillierte Musterprognose kann auf Wunsch zur Verfügung gestellt werden. Für einen Standort wird ersichtlich, ob er in Zukunftsbranchen oder in Problembranchen stark ist. Folgende Einteilung wird gewählt (Prognoseraster der Feri AG, Bad Homburg).

Klasse	Prognose Bewertung
A	AAA (100 - 84) Außergewöhnlich erfolgreiche Branche
	AA (83 - 72) Sehr erfolgreiche Branche
	A (71 - 61) Erfolgreiche Branche
B	B+ (60 - 57) Sehr stabile Branchenentwicklung
	B (56 - 54) Stabile Branchenentwicklung
C	C (53 - 47) Befriedigende Branchenentwicklung
D	D (46 - 44) Gefährdete Branche
	D- (43 - 40) Deutlich gefährdete Branche
E	E (39 - 29) Erheblich gefährdete Branche
	E- (28 - 1) Außergewöhnlich gefährdete Branche

- Die achte Spalte (nur bei Sonderanalysen) gibt wieder, wie sich die Kompetenzen im Zeitverlauf verändern. Hier kann der Standort - im Sinne von Controlling - überprüfen, ob er sich in seinen Zielkompetenzen gegenüber Westdeutschland tatsächlich verbessert. Berechnet wird der Wert durch einen Vergleich des Cluster-Index zu verschiedenen Zeitpunkten. Steigt dieser Index z.B. von 1 auf 2 in einer Branche, so hat sich diese Kompetenz um 100% auf einen Wert von 200% verbessert. Diese Werte können nur ermittelt werden, wenn der Standort sich regelmäßig überprüft (z.B. durch ein Jahresabonnement).
- Die Zeile Mittelstandsindikator gibt an, wie hoch der Anteil der Betriebe an den Gesamtbetrieben von bis zu 24 Mitarbeitern ist, die dem kleineren Mittelstand zugeordnet werden können.
- Die Zeile Durchschnittslohn zeigt, wie hoch der branchenungebundene durchschnittliche Lohn in einem Teilraum ist. Die Berechnung erfolgt durch das Multiplizieren der durchschnittlichen Branchenlöhne (dritte Spalte) mit den Anteilen der Betriebe in den Branchen an den Gesamtbetrieben (fünfte Spalte) und dem anschließenden Summieren aller Produkte. Es entsteht ein Vergleichsindikator, der anzeigt, „wie gut ein Standort verdient“.

5.2 Hinweise Zulieferer-Analyse für die Ansiedlung

Die Unterteilung der Lieferanten in die drei im Haupttext genannten Kategorien wird hier beispielhaft beschrieben. Die Einordnung sollte zusammen mit den Unternehmen und im Team mit Einkäufern und Anforderern vorgenommen werden.

- Allgemeine Lieferanten bieten Produkte an, die von zahlreichen Unternehmen gebraucht werden, wie zum Beispiel Büromaterial, Computer und Peripherie, Möbel, diverse Verbrauchsmaterialien wie Elektroinstallationsmaterial, Schrauben oder Schmierstoffe und Dienstleistungen wie Sicherheitsdienst, Transport und Verpflegung. Allgemeine Lieferanten gehören zur Geschäftsinfrastruktur, die in Industrieländern praktisch überall vorhanden ist. Ihre Leistung fließt in der Regel nicht oder nur mittelbar in das herzustellende Produkt ein. Es handelt sich um Produkte, die gut beschrieben werden können und deshalb auch als Katalogware angeboten werden. Allgemeine Teile kennzeichnen sich durch einen relativ geringen Wert pro Bestellung, aber einer hohen Anzahl an Transaktionen. Deshalb stehen bei ihnen aus Gesamtkostenperspektive die effiziente Bestellabwicklung und damit verbunden die Transport- und Logistikkosten im Vordergrund. Elektronische Bestellsysteme haben sich für allgemeine Teile bewährt. Meistens werden allgemeine Teile in der Heimat des Unternehmens bezogen, weil ein möglicher Preisvorteil internationaler Lieferanten die Zusatzkosten der Geschäftsabwicklung übersteigt.
- Branchenstandardlieferanten vertreiben Produkte, die nur in einer bestimmten Branche benötigt werden. Der Begriff "Branche" muss an dieser Stelle weit gefasst werden, also etwa Maschinenbau, Chemie oder Nahrungsmittel aber nicht Bohranlagenbau, Petrochemie oder Molkereiprodukte. Als Faustregel für die Einteilung eines Zukaufsteils als branchentypisch gilt, dass zwar auch die direkten Wettbewerber eines Unternehmens diese Teile beziehen, jedoch auch viele andere Unternehmen, mit denen kein Konkurrenzverhältnis besteht. Beispiele für Branchenstandardteile beziehungsweise deren Lieferanten können wesensgemäß nicht allgemein aufgeführt werden. Häufige Kandidaten sind jedoch Metallbau, Motoren und andere in sich abgeschlossene einfache technische Komponenten, elektronische Komponenten, sofern sie nicht unter die allgemeinen Teile fallen, Basischemikalien und andere Grundstoffe und vieles mehr, sofern es übli-

cherweise keinen individuellen Anpassungen unterliegt. Branchentypische Teile lassen sich am Fall von Schwimmbaggern gut beschreiben. Hierbei handelt es sich um Erdbewegungsgeräte, die auf Schiffen montiert sind und beispielsweise in Häfen eingesetzt werden. Die Schiffe und alle dazugehörigen Teile gelten als "branchenstandard", in diesem Fall also beispielsweise Schiffsschrauben, Wasserpumpen, Schiffsmotoren und so weiter. Die Lieferanten dieser Produkte arbeiten für die gesamte Schiffsbaubranche. Bei Spezialwasserfahrzeugen kann es sich lohnen, ganze Schiffe im Branchencluster in Südkorea fertigen zu lassen und lediglich die Spezialaufbauten in Europa zu ergänzen. Zwar wäre es wünschenswert, wenn auch die branchentypischen Zulieferer aus der Heimat kämen und preisgünstig anbieten könnten. Bei ausreichendem Geschäftsvolumen wäre es dann möglich, die branchentypischen Teile stärker zu individualisieren und dadurch nach und nach zu Spezialteilen zu mutieren. Bei wenig spezialisierbaren Komponenten ist es allerdings unter Umständen kaufmännisch sinnvoll, diese Teile von Lieferanten aus dem stärksten Cluster global zu sourcen. Dies gilt insbesondere dann, wenn keine Gefahr besteht, dass sich dort Spezialzulieferer bilden. Das Beispiel weist auf einen weiteren typischen Aspekt von Branchenteilen hin: Sie dienen nicht als Kaufanreiz für die Endkunden. Ihr Versagen führt jedoch zu Reklamationen. So wird der Käufer eines Schwimmbaggers erwarten, dass der eingebaute Schiffsmotor seine Funktion fehlerfrei erfüllt. Niemand kauft jedoch einen Schwimmbagger wegen des Schiffs, auf dem er montiert ist.

- Spezialzulieferer hingegen bieten solche Produkte an, die häufig einen Beitrag zur Kaufentscheidung des Endkunden liefern. Die Spezialteile werden nur für das spezifische Endprodukt angefertigt. Im Fall der Schwimmbagger wäre ein Beispiel für ein hoch spezialisiertes Teil eine Pumpe, mit der Schlamm abgesaugt wird. Die Schlampumpen werden speziell für Schwimmbagger konstruiert und sind von ihrer Dimensionierung her ausschließlich zum Absaugen von Schlamm einsetzbar. Sie tragen direkt zur Lösung des Unterwassererdbewegungsproblems des Endkundens bei und sind für ihn daher auch ein Kaufkriterium. Häufig ist die Aufgabe des Spezialzulieferers schwerer zu spezifizieren als allgemeine oder branchentypische Teile und wird erst durch mehrfachen Austausch definiert. Zwischen den Lieferanten von Spezialteilen und ihren Kunden entstehen auch im

weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung vielfältige Schnittstellen, die bei einer gemeinsamen Planung beginnen. Erschwerend kann hinzu kommen, dass nicht nur zwei, sondern mehrere Partner betroffen sind und ein projektartiger Charakter entsteht. Während bei branchentypischen Teilen der Preis einen vergleichsweise großen Anteil an den Gesamtkosten des Zukaufsteils ausmacht, stehen im Fall von individuell angepassten Spezialzulieferungen die Abstimmungskosten hervor. Deshalb sollten Spezialzulieferungen aus dem Heimatcluster kommen. Wird versucht, diese Art von Produkten oder Dienstleistungen global zu beschaffen, kann ein Unternehmen in die Globalisierungsfalle tappen und die Kosten außer Kontrolle geraten.